



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**A importância da diversidade cultural no  
ambiente de trabalho da empresa Club Med**

**Ana Carolina Reis**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Graduação em Administração de Empresas**

Rio de Janeiro, Dezembro de 2018.



**Ana Carolina Reis**

**A importância da diversidade cultural no ambiente de  
trabalho da empresa Club Med**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador: **Ciro Torres**

Rio de Janeiro  
Dezembro de 2018.

## **Agradecimentos**

Agradecer aos Gerentes da área de Seleção de Gêntis Organizadores, localizados no escritório do Rio de Janeiro, os quais me passaram muitas informações da empresa escolhida e apresentada na monografia, tornando possível a realização deste trabalho. Agradecer a todos os funcionários que participaram da entrevista, me passando detalhadamente como realmente é o dia a dia de um funcionário no Village.

A todos que, de alguma forma, ajudou para esta construção.

Muito Obrigada.

## Resumo

Reis, Ana Carolina. A importância da diversidade cultural no ambiente de trabalho da empresa Club Med. Rio de Janeiro, 2018. 32 p. Trabalho de Conclusão de Curso - Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Essa monografia teve como objetivo pesquisar a parcela de colaboração dos GOs (como são chamados os funcionários que prestam serviço ao Club Med) na cultura da empresa. E como objetivo específico, investigar a importância da diversidade cultural da organização; De que maneira o Club toma as decisões gerenciais focadas nos GOs, promovendo a diversidade cultural; Como o Club exterioriza e faz a integração da sua cultura para os GOs, sabendo que os mesmos são "a alma e a personificação do Club Med" (CLUB MEDITERANÉE, 2014, p.20). O estudo das teorias sobre cultura, cultura da organização, diversidade cultural, foram fundamentais para atingir os objetivos desta monografia e dar embasamento nas análises nas entrevistas dos funcionários do Club, onde foi possível constatar que a diversidade cultural e outros benefícios, atraem os melhores talentos, possibilitando a recepção de segmentos de clientes diversificados.

### Palavras-chave

Cultura. Diversidade Cultural. Cultura Organizacional.

## Abstract

Reis, Ana Carolina. The importance of cultural diversity in the work environment of the company Club Med. Rio de Janeiro, 2018. 32 p. Trabalho de Conclusão de Curso - Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This monograph aimed to research the collaboration of the GOs (Gentis Organizadores) in the culture of the company Club Med. And as a specific objective, to investigate the relevance of the cultural diversity of the company; How the organization makes managerial decisions focused on GOs, promoting cultural diversity; As the Club externalizes and integrates the company culture into the GOs, knowing that they are "the soul and embodiment of Club Med" (CLUB MEDITERANEE, 2014, p.20). The study of theories about culture, organization culture and cultural diversity were fundamental to reach the objectives of this monograph and to base the analyzes in the interviews of the Club employees, where it was possible to verify that cultural diversity and other benefits attract the best talent , allowing the reception of diversified customer segments.

### Key-words

Culture. Cultural Diversity. Organizational Cultures.

## Sumário

1 O tema e o problema de estudo	1
2 A teoria	2
2.1. Cultura organizacional	2
2.2. Diversidade cultural	4
2.3. Multiculturalismo nas organizações	5
2.4. Treinamento	6
2.5. Recrutamento e Seleção	7
3 Metodologia	9
4 Dados e análise: o Mediterranée	10
4.1. Histórico Club Med no Brasil	10
4.2. Processo de recrutamento e seleção	11
4.3. Código de ética Club Med	13
4.4. Treinamento	13
4.5. Cotidiano de um GO	15
4.6. Depois da culturalização	18
4.7. Domínios e deficiências	19
5 Conclusões	22
6 Considerações finais e sugestões	24
7 Referências	26
Anexo 1	27

## 1 O tema e o problema de estudo

O propósito dessa monografia foi analisar qual a colaboração dos Gentis, Organizadores para cultura do Club Mediterranée e teve como objetivo específico, averiguar qual a relevância da diversidade na cultura da instituição Club Med; de que maneira as técnicas gerenciais focadas nos GOs, acabam promovendo a diversidade cultural e como o Club Med propaga a cultura para os colaboradores (sabendo que os GOs são a alma e a personificação do Club Med).

Diante da realidade de hoje em dia e com a intenção de auxiliar para os estudos no ambiente organizacional, esta monografia tem como objetivo ajudar a responder o problema: qual a colaboração e importância dos GOs para a cultura do Club Med?

Segundo a carta de apresentação do Club Med de 2017, a empresa foi fundada em 1950 e usa como base a sua história, seus valores e sua cultura para construir e levar adiante uma forte convicção: os momentos de felicidade que tentam propor aos seus hóspedes, um dos motivos para obter uma ampla diversidade cultural, que devem ser compartilhados, eles não podem ser aproveitados às custas de outras pessoas ou natureza.

Durante a monografia, será usado algumas abreviações, como:

- RDS: Responsáveis pelo serviço cuja missão é gerenciar uma equipe de GO ou GE (a equipe pode variar de 2 a 100 pessoas) em uma área específica e otimizar a organização do seu serviço;
- GE: Gentis Empregados, funcionários que garantem um serviço de hoteleiro de qualidade;
- GM: Gentil Membro, hóspedes;
- GO: Gentil Organizadores, embaixadores do espírito Club Med;
- RDP: Village de Rio das Pedras;
- LAKE: Village de Lake Paradise.

## 2 A teoria

Diversos autores vêm abordando o quanto é importante a cultura na estruturação e no comportamento humano, pela sua responsabilidade na agregar e orientar um determinado grupo que tenha o mesmo objetivo final.

Para ajudar na elaboração do conceito, algumas documentações e obras foram revisadas, como: Chiavenato (2005), Robbins, Judge e Sobral (2010), Schein (1985).

À vista disso, neste capítulo vou aprofundar no assunto cultura na organização; Diversidade Cultural e Multiculturalidade.

Para que serve a cultura organizacional? Segundo Chiavenato (2005), é a cultura que determina a missão, ocasiona o nascimento e estabelece o propósito de uma organização, com indivíduos de ideologias distintas, e acabam obtendo uma cultura comunitária para orientação do grupo, assim cada funcionário colabora para melhor compreensão da empresa de alguma maneira. Cultura é definida como a totalidade de modelos de comportamento socialmente transmitidos, crenças, instituições e todos os outros produtos do trabalho humano e características atribuídas a uma comunidade ou população; um estilo de expressão social e artística peculiar a uma sociedade ou classe. Podemos considerar que a cultura de um grupo (organização) seja caracterizada por um conjunto de interpretações ou significados compartilhados por um grupo de pessoas (SMIRCICH, 1983).

### 2.1. Cultura organizacional

Alguns autores afirmam que trazemos a cultura da sociedade para o nosso cotidiano em uma organização, outros afirmam que uma empresa tem habilidade de produzir sua cultura por si própria.

A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu durante o procedimento de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e interna. Tendo funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, esses pressupostos são ensinados aos demais membros como sendo a forma correta de se perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 1985).

As organizações são como um conjunto complexo, que incluem conhecimentos, crenças, moral, valores, costumes entre outras características. Os indivíduos entram na organização trazendo a sua cultura adquirida na sociedade, ocorrendo assim uma conexão com a cultura organizacional (LESSA et al., 2014).

Cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhado pelos membros que diferencia uma organização das demais. Esse sistema é, uma última análise, um conjunto de características-chave que a organização valoriza.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), a cultura organizacional representa uma percepção comum mantida pelos membros da organização. Isso fica explícito quando definimos cultura como um sistema compartilhado de valores. Assim, devemos esperar que indivíduos com diferentes históricos e em níveis diversos dentro das organizações, descrevam a cultura organizacional em termos semelhantes.

Podemos dizer que a cultura desempenha algumas funções em uma organização. Ela cria diferenças entre uma organização e outra; proporciona um senso de identidade aos membros da organização; Facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um; estimula a estabilidade do sistema social. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), a cultura é argamassa social que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo padrões adequados para aquilo que os funcionários vão fazer ou dizer, servindo como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamentos dos funcionários, que vem ganhando cada vez mais importância no atual ambiente de trabalho.

O processo de criação de uma cultura não surge do nada e uma vez estabelecida, é difícil de se desfazer. Existem práticas nas organizações que tem como objetivo manter a cultura viva, dando aos funcionários um conjunto de experiências semelhantes. Atividades como por exemplo, processo de seleção, avaliação de desempenho, treinamentos e promoções, asseguram que os funcionários se ajustem à cultura, recompensando quem adota e penalizam quem desafia a cultura. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), três forças tem um papel particularmente importante na manutenção da cultura: as técnicas de seleção, identificando e contratando pessoas que tenham o conhecimento e habilidade para tal vaga, procurando um candidato a vaga que pareça mais bem ajustado à organização, que se identifique com os valores; as ações dos dirigentes, que acabam estabelecendo normas que se difundem pela

organização; e os métodos de socialização, processo que ajuda os novos funcionários a se adaptar à cultura dominante.

## **2.2. Diversidade cultural**

Tendo a definição de cultura para ser utilizado ao longo do trabalho, também é necessário a definição de diversidade cultural, e identificar seu auxílio na cultura de uma organização.

Segundo a citação de Barbosa (2003), houve na década de 80, a globalização da economia, favoreceu a interação dos contatos interculturais, que ajudou na criatividade e no envolvimento do universo empresarial. Ainda assim, os interesses integrados, precisam ser entendidos em seus próprios termos como sua memória, sentimentos e valores.

É necessário que a cultura seja passada de forma clara e objetiva aos funcionários de uma organização. Nos dias de hoje, onde há um alto índice de globalização, onde prevalece o poder econômico é extremamente importante que a diversidade humana e cultural seja preservada, criando novas condições para viver em sociedade, assim, sendo necessário a utilização da cultura da diversidade. A importância de assumir a diversidade significa transformar e recriar valores para garantir as manifestações culturais das diversas origens e cores (LESSA et al., 2014).

Diversidade significa as grandes diferenças humanas básicas em uma determinada situação. A diversidade no ambiente de trabalho é um aspecto típico do contexto globalizado dinâmico e competitivo de hoje. Diversidade é crença, filosofia e reconhecimento de que cada indivíduo é único e valioso, mediando-se os conflitos com normas estabelecidas (CHIAVENATO, 2005, p. 164).

A diversidade é a combinação de vários fatores que acabam contribuindo para a evolução pessoal e organizacional. Hoje, as empresas dão uma maior relevância à esses aspectos, com projetos de incentivos e integração com culturas diferentes, assim, os funcionários progredirão nos seus respectivos trabalhos, aumentando sua produtividade/eficiência, fidelidade e lealdade dentro da organização.

Considerando a diversidade cultural uma mistura de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo ambiente social, vale destacar as vantagens competitivas da diversidade cultural, dentro da organização: a atração e a retenção dos melhores talentos; o atendimento de segmentos de mercados

diversificados; a promoção da criatividade e inovação; a facilidade na resolução de problemas e, ainda, o desenvolvimento da flexibilidade organizacional. Ou seja, a diversidade cultural é capaz de provocar impactos na eficácia da organização e do indivíduo cuja determinação, positiva ou não, será influenciada pelo contexto organizacional (BRITO, 2007).

Segundo Dubrin, uma boa administração da diversidade oferece uma vantagem de mercado, incluindo o aumento das vendas e lucro, o seu gerenciamento eficaz, pode reduzir os custos. Empresas com registro favoráveis de administração da diversidade ocupam uma distinta posição de vantagem para recrutar pessoas talentosas, a diversidade da mão de obra pode prover a empresa ideias úteis para publicidade e propaganda favoráveis, heterogeneidade da mão de obra oferece à empresa uma vantagem criativa.

### **2.3. Multiculturalismo nas organizações**

O multiculturalismo é tudo aquilo que adquirimos desde o nosso nascimento, é toda a herança cultural dos nossos familiares e do local de onde fomos criados e educados. Quando entramos em um ambiente organizacional já trazemos nossa própria cultura, raça, ética, faixa etária, religião e hábitos. Hoje, o multiculturalismo é visto como algo promissor para as organizações e trata essas diferenças de uma forma politicamente correta para adequar a administração a uma força de trabalho multivariada e culturalmente diversificada (LESSA et al., 2014).

A cultura é difícil de mudar, principalmente em um nível mais profundo, com valores e pressuposições básicas. O multiculturalismo significa a existência de muitos e diferentes elementos e fatores culturais trazidos às organizações por pessoas provavelmente de diferentes culturas e que coexistam e florescem dentro das organizações (CHIAVENATO, 2005).

Segundo o artigo “O Ato de Administrar a Diversidade Cultural na Empresa”, muitas empresas multinacionais, por serem empresas que atuam em diferentes países, acabam trabalhando com essas culturas diversificadas. As empresas do futuro, mais que as atuais, irão operar em um ambiente de negócio, incerto, complexo e altamente competitivo. Segundo Chiavenato, no mesmo livro de 2005, as organizações cada vez mais trabalharão com equipes heterogêneas em termos de raça, etnia, gênero e outros grupos culturalmente diversos. As diferenças individuais induzirá o comportamento dos indivíduos nas empresas, onde poderão impactar na produtividade, habilidade, necessidade de contato

com as pessoas, comprometimento e lealdade à empresa. A melhora das relações multiculturais inclui o entendimento sobre o verdadeiro significado de apreciar a diversidade cultural e demográfica.

A revisão bibliográfica feita, concedeu a análise da importância do indivíduo, na construção de uma empresa, a qual a elaboração e preservação de seus atos e valores contam com a grande diversidade cultural.

## **2.4. Treinamento**

Atualmente nas organizações faz-se necessário a estimulação dos profissionais para um pleno conhecimento, direcionando-os para um diferencial estratégico, competitivo e de sucesso. Aumenta-se a necessidade da geração de informações e que as mesmas sejam úteis e significativas para que promovam o aprendizado individual e organizacional, produzindo assim melhores resultados. Nos dias atuais o treinamento é visto como peça chave no processo de desenvolvimento organizacional e, nesse sentido, torna-se necessário pensar que, em um mundo capitalista, o ser humano constitui-se em uma das maiores riquezas das organizações, mesmo diante de tantas inovações (CHIAVENATO, 2009).

Além disso, Chiavenato, no mesmo livro, diz que o treinamento é aplicado de maneira sistemática e organizada, sendo um processo educacional de curto prazo. Além disso, ao possibilitar que os indivíduos colaborem efetivamente para os resultados de negócio, se torna numa fonte de lucratividade, sendo uma maneira eficaz de agregar as pessoas, a organização e os clientes.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), os especialistas em treinamento pilotam exercícios que possibilita aos funcionários experimentar a satisfação que o trabalho em equipe pode proporcionar. Workshops podem ajudar os funcionários a aprimorar suas habilidades de resolução de problemas, comunicação, negociação, administração de conflitos e gerenciamento.

Para Volpe (2009), treinamento é processo educacional de curto ou médio prazo, feito de forma organizada, onde de conhecimentos, posições e habilidades, aos indivíduos que participaram, com o propósito de aumentar a produtividade sem prejudicar ou influenciar em seus comportamentos.

Segundo Almeida (2007), as funções de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações adquire um papel de preparação de indivíduos para o exercício satisfatório de suas atividades, especificamente no cargo que ocupam.

Ultimamente visualiza-se no treinamento e no desenvolvimento uma maneira eficaz para ampliação de competências que aumentam a produtividade e a criatividade, como também, à competitividade no atual mercado.

Vale ressaltar a importância de traçar e acompanhar as etapas do processo de treinamento, pois dessa forma, os objetivos desejados serão atingidos.

As etapas na ordem de execução devem ser (CHIAVENATO 2010):

- Diagnóstico - levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas a longo e médio prazo;
- Programação do treinamento - elaboração do programa que atenderá as necessidades diagnosticadas;
- Implementação - aplicação e condução do programa de treinamento.
- Avaliação – verificar os resultados obtidos com o treinamento

Segundo Chiavenato (2010), há dois principais objetivos do treinamento: Preparar as pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares a organização; Dar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo atualmente ocupado, mas também em outros que o indivíduo possa vir a exercer;

## **2.5.Recrutamento e Seleção**

O processo de recrutamento e seleção estão inseridos no âmbito das relações micro e macroeconômicas de obtenção de mão de obra. A captação de pessoas é uma das várias formas de movimento de funcionários nas organizações e no mercado. Neste processo, procura-se cada vez mais a aquisição de funcionários que tragam novas habilidades e, com isso, permitam que a organização realize sua missão e alcance seus objetivos.

O processo seletivo nada mais é do que a busca de adequação entre aquilo que as empresas pretendem e o que as pessoas oferecem. Em uma abordagem moderna, é importante que as organizações tenha cada vez mais estratégias diferenciadas, uma vez que o processo de entrada de Recursos Humanos é um meio de servir as necessidades organizacionais em longo prazo.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), algumas pessoas já possuem habilidades interpessoais para ser membros eficazes de equipes. Ao contratar membros de equipes, assegure-se de que os candidatos possuem condições de desempenhar seus papéis no grupo. Ao encontrar candidatos que não possuem condições habilidades para trabalhar em equipe, os gestores tem três opções: o

candidato pode passar por um treinamento para se transformar em membro de equipe; pode ser transferido para outra unidade da empresa, onde não precise de um trabalho em equipe; pode não contratá-lo.

O recrutamento envolve um processo que varia conforme a organização e que só começa após a devida tomada de decisão da área que possui a vaga a ser preenchida. Um bom processo de recrutamento é como um bom planejamento de trabalho: quando realmente bem feito, leva aos mais rápidos e melhores resultados.

O objetivo do recrutamento é abastecer o processo seletivo de sua matéria prima – os candidatos. O objetivo da seleção é escolher e classificar os candidatos mais adequados às necessidades do cargo e à organização.

O processo de recrutamento e seleção pode ser dividido em 6 etapas: Identificação da vaga, ratificar a necessidade da vaga; definição do perfil, definir os conhecimentos, habilidades, atitudes e valores desejados que o candidato possua; inscrição de candidatos, captar candidatos à vaga; Análise curricular, seleção dos currículos através dos critérios e de acordo com o perfil desejado; entrevistas, conhecer melhor o candidato e verificar a sua postura física e emocional; seleção final. Nem sempre todos os processos seguem esses pontos destacados, algumas organizações usam outras estratégias.

### 3 Metodologia

Tendo como objetivo explicar os fatores que colaboram para a prática de um acontecimento, foi realizado um estudo de caráter descritivo e explicativo, e um estudo de caso na empresa Club Med Brasil.

Segundo Vergara (2005), uma pesquisa é descritiva quando apresenta características bem traçadas e compreensíveis de uma população ou acontecimento escolhido, envolvendo técnicas de coletas de dados bem estruturadas; com caráter explicativo, quando o principal objetivo é transformar os fatos analisados em dados de fácil entendimento, fundamentando as principais causas do acontecimento e motivos para certo fato realmente ter acontecido.

Em relação aos meios de investigação, segundo Vergara (2005), a pesquisa foi: de campo, pois os dados analisados e acontecimentos estudados, foram coletados exatamente no local de estudo da empresa escolhida (tanto escritório do Rio de Janeiro, quanto em 2 Villages: Rio das Pedras, localizado em Mangaratiba-RJ e Lake Paradise, situado em Mogi das Cruzes-SP); Documental, uma vez que houve o estudo de alguns documentos oferecidos pela alta gerencia da empresa e bibliográfica, porque foi feita uma pesquisa de alguns livros de autores mais usados no curso de administração relacionados ao assunto de cultura, como por exemplo: Chiavenato e Robbins.

Foi realizado um roteiro para orientar as entrevistas que foram efetuadas com os GOs, como são chamados os colaboradores da empresa (e com alguns ex GOs que trabalhavam nos Villages, mas atualmente trabalham no escritório do Rio de Janeiro) e inclusive com aqueles atuais responsáveis pela construção e aplicação da área de Recrutamento e Seleção GO. No roteiro foram incluídos elementos considerados essenciais, seguindo uma certa estrutura.

A pesquisa foi realizada com 20 sujeitos, onde foram pautados pelas iniciais de seus nomes, assim garantindo confidencia. Todas as entrevistas foram presenciais, onde 10 foram realizadas no Village de Rio das Pedras e 10 no Village Lake Paradise. Além das pesquisas, houve alguns encontros, realizados pessoalmente, com os responsáveis pela área de Recursos Humanos situado no escritório.

## **4 Dados e análise: o Mediterrané**

Este item está organizado em 6 seções apresentando e abordando dados colhidos nas 20 entrevistas feitas com os funcionários da empresa, materiais oferecidos no site da empresa Club Med, além das análises feitas na discussão teórica, com o propósito de aprofundar no objetivo da monografia, a colaboração dos GOs para a cultura organizacional da empresa.

### **4.1. Histórico Club Med no Brasil**

A empresa Club Med, foi inaugurada em 1950, porém apenas em 1989, houve a abertura do primeiro Village no Brasil, situado em Itaparica – Bahia. Simultaneamente, a empresa inaugurou um pequeno escritório na cidade do Rio de Janeiro, localizado no Centro, onde era realizado o processo seletivo dos funcionários. Depois de 8 anos, o posto de presidência da América Latina, foi ocupado pelo Sr. Shalom, o qual demandou a formação da área de Recursos Humanos.

Segundo a carta de apresentação da empresa, a mesma tem como seus principais valores: liberdade, ser autônomo, fazer do outro autônomo, para viver plenamente suas aspirações no respeito a si mesmo, aos outros e à empresa, integrando, formando seus funcionários para desenvolver a corresponsabilidade e construir juntos os projetos da empresa; Responsabilidade, exercendo suas atividades de forma eficiente e consciente, com comprometimento e envolvimento pessoal; Multiculturalidade, favorecendo as trocas culturais de seus colaboradores e de seus clientes, enriquecendo para viver bem juntos; Pioreirismo, mostrando o caminho, ter uma visão, ideias inovadoras e colocá-las em pôr em prática para responder uma demanda de um cliente ainda não satisfeito; Gentileza, estar sempre atento as necessidade dos que o cercam e ter satisfação em servir (CLUB MEDITERANÉE, 2017a).

Um dos principais objetivos da empresa é que o seus hóspedes se identifiquem com o Club, assim, havendo a inevitabilidade de assegurar a representação dos mais diversos perfis nos inúmeros postos de trabalho. Por esse motivo, é essencial selecionar candidatos que, independentemente do

estereótipo, do país de origem, das orientações religiosas e sexuais, de diversas faixas etárias, tenham o estilo de vida Club Med.

Nos Villages, é possível encontrar diferentes culturas internacionais, seja em função dos GOs, de origens diferentes, ou dos GMs, hóspedes que chegam diariamente. Importante salientar a atenção que o Club tem para gerenciar e preparar a equipe de GO para saber lidar com um ambiente de tantas nacionalidades distintas.

#### **4.2. Processo de recrutamento e seleção**

Para o processo de recrutamento e seleção de GOs a empresa prefere adotar o recrutamento focado, onde o processo tem início dentro do próprio Village, entre os GMs que se candidatam para voltar como GOs, ou pela propaganda entre pessoas mais próximas. Esse método de seleção de novos GOs chega a pessoas que, em algum momento já foram afetadas pela cultura do Club, dando uma priorizada em relação aos concorrentes futuros.

Quando é feito a abertura do processo seletivo, com uma ampla divulgação online, a empresa opta pelo acesso a pessoas que já dominam elementos do contexto, que já tem uma certa identificação com os valores da empresa, que sejam familiarizados com aspectos da cultura da organização da qual pretendem ser admitidos.

O processo de seleção já teve como início o preenchimento de uma ficha de inscrição, atualmente, os candidatos devem encaminhar o currículo por *e-mail* para a área de Seleção GO, e aguardar o retorno, para depois apresentar alguns documentos listados. No encontro posterior, é apresentado todo o histórico, valores, organograma hierárquico das funções da empresa e os pré requisitos para alcançar, cada vaga, inclusive cargo de diretor ou presidência, aos candidatos. No Club, todos iniciam como GOs, ou seja, são orientados sobre como funciona a empresa, as funções a serem realizadas, a grade de salarial e a existência de avaliações semestrais.

Após esse passo, tem a realização de um questionário com perguntas de interesses comuns. Posteriormente cada candidato tem o direito à um pequeno tempo para ficar em particular com os responsáveis do departamento de Seleção GOs. Segundo informantes, nesse momento, são apresentadas maiores informações pessoais, experiências, conhecimentos gerais e habilidades não descritas nos currículos. No mesmo momento, os candidatos apresentam suas dúvidas em relação ao que a empresa espera de um GO e o que ele pode vir a

ganhar em troca, pois a empresa acredita que o relacionamento GO versus Club Med é feito por troca, um ensina o outro. Durante esse encontro, é possível verificar ou não, a versatilidade do candidato, característica indispensável para o Club.

O trabalho dos GOs é um clássico trabalho cooperativo, onde há uma especialização flexível, uma divisão de trabalho menos formal e onde muitas funções são compartilhadas, tendo um funcionário versátil, fazendo o mesmo ser capaz de solucionar problemas e propor soluções para situações distintas. Assim, mesmo que um GO seja intitulado à uma determinada área, ele deve estar acessível e atento, mesmo que esteja fora do seu horário de trabalho, tendo que apresentar habilidades não utilizadas nas suas funções do dia a dia, as quais são registradas em seus perfis no momento que foram admitidos pelo Club Med.

A organização tem o intuito de capacitar o colaborador de maneira multifuncional. O GO deve ter conhecimento e domínio do sistema das alternativas de atendimento para contentamento de qualquer solicitação de um hóspede, sendo capaz de resolver problemas ou oferecer soluções.

As habilidades são avaliadas no momento do recrutamento de um GO, e suas experiências profissionais, podem ser um diferencial para a sua admissão, mas além disso, suas atitudes são analisadas, sobretudo, nos seis primeiros meses, determinando sua permanência na empresa. Para o Club Med, não basta saber, tem que saber e fazer ou saber e agir.

A cultura pode ser vista como uma união de mecanismos de controle para administrar o comportamento de um funcionário, capaz de conduzir a relação do colaborador com a empresa, valores e atitudes. A rede cultural, por onde a organização se comunica e espalha seus valores que fazem com que as pessoas trabalhem por um mesmo objetivo, possível de ser identificado, ajuda à atingir as metas.

Retornando ao processo seletivo, a etapa seguinte é o envio de uma e-mail ao candidato, podendo ser encaminhados por motivos de: caso a empresa queira contratá-lo, porém não há oportunidade para o seu perfil no momento ou para agradecer pela participação no processo. A justificação do envio dessa carta é a importância que o Club tem pela comunicação personalizada, mantendo e intensificando sua cultura na medida em que particulariza o discurso.

### **4.3. Código de ética Club Med**

Assim que um funcionário é admitido na empresa, o departamento de Recursos Humanos encaminha ao novo GO o Código de Ética do Club Med, com todos os seus princípios detalhados. O Código de Ética define os compromissos e responsabilidades, sendo uma referência compartilhada á todos os GOs.

Nele, é reforçado a importância de prevalecer o respeito pelas culturas diversas, pois o Club se desenvolveu em vários países com problemas econômicos, sociais e ambientais, sendo necessário sempre demonstrar responsabilidades e gentileza. Mais do que nunca, essa postura de comportamento e trabalho é uma questão importante.

O código de ética tem como finalidade promover o espírito multicultural e amigável como uma fonte de enriquecimento dos seus relacionamentos profissionais, para que a liberdade e o espírito de pioneirismo sejam ferramentas de operação da empresa e, ao mesmo tempo, valorizar o senso de responsabilidade de cada funcionário. Em relação a isso, o Club Med decidiu especificar seus compromissos com agentes externos e relembrar os princípios de comportamento que regem os relacionamentos internos.

Assim, o código tem como objetivo lembrar a importância da diversidade e da prevenção de situações discriminatórias para o Club Med, inventor de uma nova forma de reunir pessoas.

Vale destacar alguns princípios da empresa, como: compromissos do Club Med e todos os GOs e GEs com os clientes e com o ambiente; princípios de ação e comportamento do Club Med com seus GOs e GEs; da comunicação interna da empresa; do desenvolvimento de talentos.

### **4.4. Treinamento**

Após montar a equipe e informar que todos os funcionários situados nos Villages, devem dominar seu mecanismo como um todo, os mesmos são convocados à formação técnica, a qual acontece num período de 15 dias, no Village que irá trabalhar, o chamado “coaching”. Por exemplo, um mês antes da abertura do Village de RDP, foram recebidos alguns GOs de Villages de fora do Brasil, indicados pelos Chefes de Village de origem, que admitiram posições de RDS.

Treinamento e avaliações são concedidos, como por exemplo: as apresentações feitas pelo atual presidente da América Latina, expondo os pontos positivos e negativos a cada início de temporada e reuniões mensais com os Chefes de Village para analisar os indicadores.

Mesmo que, no começo, os GOs não estejam muito acostumados com o ambiente do Club, tendo um prévio conhecimento que possibilita sua conexão com os outros funcionários do Village, o treinamento de novos integrantes da equipe de GOs, proporciona alguns ajustes para a efetiva integração dos valores da empresa que beneficiam sua eficácia e acomodação com seus pares.

Com esse auxílio, a correlação entre os interesses individuais e corporativos proporciona a harmonização entre a conduta eficaz e a ação pela simultaneidade entre as ações, políticas, procedimentos e as condições do ambiente organizacional, tendo como consequência, uma evolução no desempenho da organização. O discurso da alta gerencia, divulgada no relatório anual, descreve a ideia:

Há um tempo, no ano de 2004, os Gos os valores do Club Med: um espírito multicultural, de pioneirismo, bondade, liberdade e responsabilidade (CLUB MEDITERRANÉE, 2016, p. 12). Alinhar princípios gerenciais com os valores do Club Med foi essencial para garantir a lealdade dos e envolve-los no processo de mudança (CLUB MEDITERRANÉE, 2016, p. 34).

Segundo os GOs entrevistados, hoje em dia, para começar como GO, o candidato escolhido para uma determinada vaga, passa por dois dias de análise dentro do Village no qual vai trabalhar, onde se encontra com o seu RDS e o Chef de Village. Ele recebe informações básicas, como a sua descrição de tarefas e a agenda da semana, onde pode obter os horários e atividades com quais GOs que estarão envolvidos em cada uma delas e o cardápio dos restaurantes. Ciente do que a empresa aguarda, o GO começa a ter mais confiança, seguro para tomar rápidas decisões, expandindo sua produtividade, e assim tornando-se responsável pelo seu próprio sucesso ou não. A contratação como efetivo só acontece depois dos seis meses de treinamento no Village, fato que favorece a recepção tradicional, integração social e a padronização pelo contato intensivo com os demais GOs.

Segundo informantes, no passado, pensaram em contratar uma empresa terceirizada para realizar o processo de recrutamento e seleção dos GOs, mas essa ideia foi desconsiderada, pois é muito importante a evolução dos funcionários da organização, a partir da integração e direção de esforços,

esperando à inclusão da cultura organizacional, requerendo que seja estruturada de acordo com as particularidades do Club Med.

A área de Recursos Humanos vai reforçar ou não alguns dos aspectos do GO de acordo com os interesses expostos e questões necessárias, como por exemplo: cursos de línguas no próprio ambiente de aplicação, pela melhoria do funcionário de maneira profissional e organizacional, além da evolução das pessoas e da sua adaptação.

Podendo considerar os GOs como a representação viva do espírito da empresa e de seu diferencial, ele assumem uma porcentagem muito significativa dentro do contexto. Para se tornar um GO, segundo a carta de apresentação da empresa, os indivíduos que trabalham no Club devem ter um perfil desembaraçado, alegre, solto, humilde, hospitaleiro, um anfitrião capaz de se interagir facilmente com as pessoas, um ícone de integração dentro do Village. Desprovidos de pré conceitos, estes indivíduos devem estar dispostos a desenvolver seu trabalho com amor, carinho, prazer no que fazem”. Segundo um ocupante do cargo gerencial, o GO deve saber viver e fazer.

Num local onde tem diversidade, e hoje em dia é muito difícil não estar em algum, devemos ter cuidado e respeito pelos valores, sentimentos e memórias, pontos que influenciam na seleção..

#### **4.5. Cotidiano de um GO**

Segundo um GO entrevistado:

Uma das melhores coisas do mundo é ser GO. Tem pessoas que falam que é difícil a sobrevivência no Village e que a vida aqui dentro é uma lavagem cerebral. É melhor aqui dentro, do que lá fora. Se você quer ser GO, não pode dar bola para o que os outros falam (AS).

Os GOs não usam cartão de ponto e de acordo com alguns entrevistados, todos trabalham em média de 10 horas por dia. Há negociações e acordos entre os próprios GOs e seu RDS (escritório, animação, restaurantes, bar, esporte, mini clube), para conciliar as folgas, por não haver muitos substitutos. Todos os funcionários devem chegar com antecedência em relação ao seu horário de trabalho para verificar se tem todas as ferramentas indispensáveis para realizar suas responsabilidades e se estão prontas, se está tudo apropriadamente organizado.

Além disso, por residirem no Village, fora as horas que o GO não esteja trabalhando, ele tem que estar acessível para qualquer requisição que lhe seja feita, até mesmo durante as refeições, as quais são realizadas junto aos GMs.

O salário líquido é reconhecido como baixo, pois em seu total, está incluso todos os encargos devidos e benefícios concedidos como moradia, refeições, assistência médica e odontológica, lavanderia e transporte. E em relação a gorjeta, os GOs são proibidos de aceitar, pois por realizarem as refeições nas mesmas mesas, beberem no mesmo bar, usarem a mesma piscina, devem manter uma posição de igualdade.

O contrato de trabalho é igual para todos os GOs, independente da área de trabalho. Segundo informantes, apenas o Petit Club, espaço para crianças de 2 à 6 anos, dependendo da porcentagem de ocupação (prevista pelo departamento de venda), pode vir a precisar de mão de obra temporária.

Um costume de alta relevância é a reunião semanal, onde todos os GOs, RDPs e Chefe de Village se encontram para discutir sobre o período, podendo fazer reajuste para melhorar o atendimento aos hóspedes. A cada seis meses, conforme dito anteriormente, o GO além de ter seus comportamentos avaliados, também são analisados tecnicamente e socialmente. Se é uma pessoa extrovertida, comunicativa (que saiba se expressar), dinâmica, criativa, se sabe entreter os GMs, se compreende e realiza suas tarefas de forma eficiente.

No desfecho de cada temporada, chamada “season”, que é determinada de acordo com a estação da Europa (por exemplo, quando for verão no Brasil, aqui terá a temporada de inverno, pois é a estação da Europa), é feito o “Raport”, relatórios onde tem perguntas respondidas da seguinte maneira: o responsável por cada atividade é avaliado pelo seu RDP e o RDP é avaliado pelo Chef de Village e o Chef de Village é avaliado pelo Club (diretores que ficam localizados no escritório, que é considerado a matriz). Essa avaliação é aplicada de 6 em 6 meses a todo o corpo funcional, independentemente de seu cargo ou posição hierárquica.

Abaixo, há a ilustração do organograma dentro do Village:

## organograma Club Med

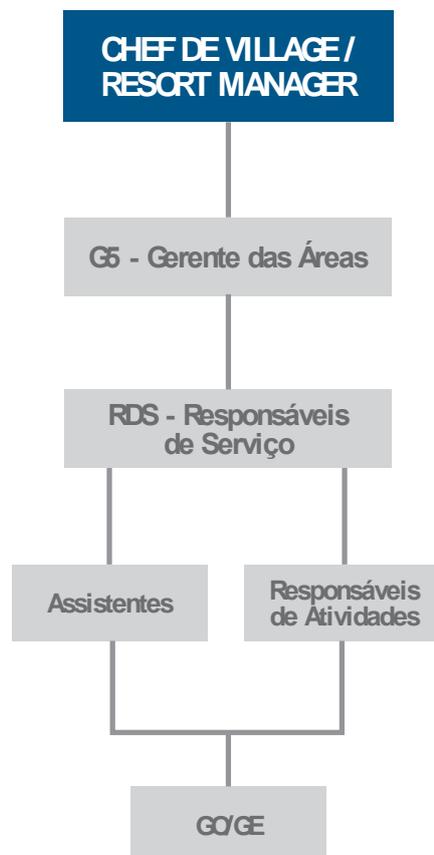


Figura 1: Organograma dentro do Village

Há também o GM Feedback, que contém aproximadamente 45 questões relacionadas aos serviços prestados pelo Club, além de questões sobre sua estrutura, cardápio, entretenimento e conforto. Além do questionário, outros métodos de monitoramento de padrão de qualidade, também são utilizados atualmente pelo Club, como: sistema de controle, que pontua e analisa dados vindos dos GMs Feedbacks; Cartas dos clientes; Trip Advisor (site de sugestão de hotéis). Segundo o departamento do SAC, em 2017, a rede registrou uma taxa de retorno de 44% dos aproximadamente 410 000 questionários já enviados.

Todos os dados individuais sustentam o sistema usado pelo departamento de Recursos Humanos, o Sistema Hélios, onde as informações de cada GO são alimentadas semestralmente. A utilização do Sistema Hélios, facilita o acompanhamento do plano de carreiras e o melhoramento da alocação do GO.

O GO certo, no lugar certo, na hora certa [...] Nosso sistema Helios ERP contém dados extensos sobre os GOs no mundo tornando possível adaptar os recursos humanos disponíveis as necessidades do Village e novos objetivos. Em particular ele ajuda a promover equipes mais multiculturais, alinhar nacionalidades e habilidades linguísticas com o perfil dos clientes de cada Village, e gerencia os treinamentos e as carreiras dos empregados (CLUB MEDITERRANÉE, 2015 p. 34, tradução nossa).

Com a análise desses dados e do resultado da avaliação individual, o GO pode ser transferido para outro Village, do Brasil ou do exterior; pode ficar no mesmo Village para a próxima temporada; continuar no banco de dados da empresa, para uma futura oportunidade; ser desligado ou ser posto para reciclagem, caso tenha uma queda na produtividade. Importante ressaltar que antes, não existia a possibilidade do GO solicitar a transferência para um outro Village, mas hoje em dia, com a plataforma WorkDay, qualquer funcionário do Club, tanto os que trabalham nos Villages, quanto os que trabalham nos escritórios, tem acesso a todas as vagas disponíveis em todos os Villages do mundo, podendo se candidatar à vaga ou não.

Por obter um dia a dia muito dinâmico, com uma eterna construção e reconstrução dos funcionários, a bagagem cultural é revigorada com novas energias, pelo índice de rotatividade dos funcionários e também pelos novos hóspedes que chegam no Village todos os dias.

Segundo a leitura dos relatórios anuais, fora a diversidade encontrada na equipe do Village e da garantia de condições de trabalho que respeitem o funcionário, o Club Med proporciona a extensão de programas de melhoria das habilidades de todos os GOs, visando analisar seu grau de desempenho anualmente e capacitá-los para participar de treinamentos.

O aumento do contato intercultural na empresa, acaba impactando a cultura da empresa e os resultados organizacionais e individuais, como por exemplo as práticas de gestão de pessoas capazes de maximizar as vantagens da diversidade.

#### **4.6. Depois da culturalização**

O bom funcionário para o Club Med é aquele que não tem medo de ser substituído, mas orienta e forma colegas que possam estar no seu lugar quando ele não puder estar presente (BRITO, 2007).

Fora o “raport”, avaliação realizada semestralmente, existe outro tipo de avaliação que os GOs fazem e dispõe aos seus RDS, para que o próximo GO

que venha a entrar no Club, possa vir a ter eficiência em cada função desempenhada. Essa outra avaliação é composta de fotografias, apresentando um passo a passo da maneira que as atividades são realizadas, para que os próximos GOs a serem contratados, possam chegar e receber informações mais detalhadas e ter um manual ainda mais completo. Segundo informações de um GO, os novos contratados ganham um manual (Pro Signs: livro de tarefas criado por todos departamentos, indicando suas tarefas e com o intuito de orientar os GOs nas atividades) com orientações em relação ao tratamento com os hóspedes de nacionalidades diferentes, horários, dinâmicas programadas, dentre outras informações. E com o tempo, gradualmente, os GOs aprendem as suas responsabilidades entre os mesmos.

Os GOs devem se comprometer em demonstrar o máximo de profissionalismo e lealdade na prática de suas atividades. Em relação a isso, eles devem agir de acordo com o interesse do Club Med e evitar seu envolvimento voluntário em situações pessoais que possam interferir no interesse da empresa. Eles devem ter certeza de que não tem qualquer atividade pessoal que possa ou pareça influenciar ou afetar seus julgamentos ou sua objetividade quando atuarem em nome da empresa ou a realizar suas tarefas.

#### **4.7. Domínios e deficiências**

Foi com o “juntari de tudo um pouco” que, na opinião da alta gerencia, o Club compôs e conservou a fama de ser vanguardista em relação ao modelo de férias fundado por Gérard Blitz. Com um esquema de “all inclusive”, cada GM tem a uma entrada para o “mundo de sonhos”, ao bem estar e a liberdade.

Segue abaixo, depoimento de antigo GO que trabalhava no Village e atualmente, trabalha no escritório do Rio de Janeiro:

Tenho muitas saudades de trabalhar no ambiente do Village. É incrível como é estabelecido uma relação entre os GOs. Trabalhei durante algumas datas comemorativas, como no Natal, Páscoa, Ano novo e é inacreditável a familiarização que tem na equipe. A cada saída de um amigo, era uma despedida muito triste, mas muito feliz por saber que aprendi muito com eles. A vivencia no Village é uma escola para a vida! (DA).

No ano de 2016, a empresa inaugurou o Village Lake Paradise, situado em Mogi das Cruzes – SP. O local pertencia à uma outra rede de hotelaria, assim, o Club Med aproveitou para efetuar o processo de recrutamento e seleção entre os funcionários que já trabalhavam no ambiente. Depois de realizar o processo,

alguns foram mantidos, porém, ainda hoje, os mesmos apresentam algumas dificuldades de integração e adaptação com a cultura do Club, conseqüentemente gerando críticas dos hóspedes. Assim, para solucionar esse problema, o departamento de Seleção GO, organizou dezenas de treinamentos, realizados semanalmente no Village Lake Paradise.

Segundo opinião de alguns entrevistados, a vontade de “querer ser diferente de tudo” acabou por assemelhar o Club Med Lake Paradise, dos demais conceitos dos outros resorts que tem a o mesmo público alvo.

Procurar melhorar a qualidade do serviço prestado aos GMs é uma preocupação constante do Club Med, com base nos métodos e em uma cultura bastante enraizada no histórico da empresa: na escuta nos Villages, antes de tudo graças à relação entre GM e GO e GE, sem igual na concorrência, que dura toda a estada e incentiva o rápido relato das reações dos GMs; Na escuta imparcial, graças uma pesquisa de satisfação que o Club Med realiza junto a todos os seus GMs desde 1950; Conformidade com os padrões criados para garantir serviços consistentes e sua fácil implementação, os quais são regularmente atualizados e sua aplicação é controlada, os mesmos representam um acervo de conhecimento que os GOs e GEs devem aplicar no seu dia a dia e enriquecer com suas próprias atitudes (CLUB MEDITERANÉE, 2017b).

A empresa apresenta como desafio, obter e manter uma boa relação por obter no mesmo espaço pessoas de naturalidade tão diferentes. No Club, onde funcionários e hóspedes, se relacionam o dia inteiro num universo limitado, a principal responsabilidade do GO é a ter uma atração para o GM á qualquer momento. A participação e imersão do GO nesse universo paralelo, é possível encontrar alguns pontos fracos, como por exemplo, a complexidade em ter um diálogo ou a dificuldade de ter uma afinidade por motivos culturais ou pessoais. Vale realçar que a diversidade no Club foi uma das características mais destacadas nas pesquisas com alguns entrevistados.

Por outro lado, essa mesma relação auxilia na elaboração de personalidades de caráter. De pouco em pouco, o conhecimento, sobre como se relacionar com os demais funcionários ou até mesmo com os GMs e o entendimento da colaboração que cada um dá á constituição da pessoa, garantem e mantem o ponto principal do Club Med, que é a perfeição do atendimento ao GM. Conforme demonstrado numa entrevista:

Quando eu sair da empresa, vou carregar comigo todos os aprendizados. Ser GO é ser um aluno. Aqui é uma escola (AC).

É exigido que todos os funcionários sejam a versáteis e tenham uma visão globalizada. É no investimento desses detalhes que possibilita a satisfação total dos hóspedes, no atendimento diferenciado e que coloca o Club Med como único, quando comparado aos outros resorts e principalmente, permitindo a conquista e manter o reconhecimento dos seus hóspedes.

Eles são a alma e a personificação dos valores do Club Med. Uma prova do contentamento dos nossos clientes em relação à esses funcionários incomparáveis é o percentual de satisfação que cresceu 24% em 2015 (CLUB MEDITERRANÉE, 2015, p. 20).

É importante ressaltar novamente, a função do departamento de recursos humanos na integração das culturas para direcionar os funcionários de uma empresa à um objetivo comum.

## 5 Conclusões

Com diferentes olhares em relação aos GOs que participaram das entrevistas e a alta administração (colaboradores situados nos escritórios), foi possível identificar uma cultura forte na empresa Club Med, pois mesmo havendo colaboradores que não se identificam com a missão e os valores da organização (que são os que não permanecem por muito tempo), a grande maioria possui a mesma opinião formada da empresa.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), para uma organização apresentar uma cultura forte, os valores essenciais são intensamente acatados e compartilhados de maneira ampla e clara. Uma cultura forte reduz o índice de rotatividade dos funcionários numa empresa. Porém, vale ressaltar, que os GOs, funcionários que vivem dentro dos Villages, muitas vezes solicitam um desligamento da empresa, não por não se identificar / concordar com a cultura e sim por querer arrumar um emprego mais perto de sua família / casa, porque muitas das vezes, acabam ficando muito tempo, distantes de seus familiares.

Um dos objetivos do Club Med é fazer com que tanto os GOs quanto os GMs, se identifiquem com a empresa, se sintam em casa, tendo como uma dos seus principais deveres, garantir a representação dos mais variados perfis nos diversos postos de trabalho. Sendo assim, é relevante contratar GOs com uma variedade de estereótipo, país de origem, orientações religiosas e sexuais, de diversas faixas etárias, e o mais importante, que apresentem o estilo de vida Club Med.

Com a análise das diferentes entrevistas feitas, é possível verificar a relevância da diversidade obtida no ambiente de trabalho da empresa. O Club Med se fortalece na atração e contratação dos melhores funcionários que apresentam muita facilidade e um ótimo atendimento aos hóspedes de diferentes culturas e nas resoluções de problemas obtidos no cotidiano.

Os GOs, são sem dúvida o carro mestre da empresa Club Med, os mesmos são provenientes da cultura, missão, valores, competências, responsáveis pelo ótimo posicionamento da organização no mercado e por apresentar um diferencial competitivo. O GO é tido como a personificação da empresa. É muito importante, estrategicamente, que um candidato a ser GO

absorva de forma rápida a cultura da empresa, solicitando uma flexibilidade e eficácia no trabalho.

A vida no Club Med é multicultural. Ela se baseia na diversidade de homens e mulheres de todas as religiões, nacionalidades, cores, origens sociais e culturas que trabalham juntos. A diversidade cultural de suas equipes e hóspedes é uma fonte de riqueza para o Club Med e por isso, a empresa usa essa mistura de várias culturas para criar seu famoso “Espírito Club Med”.

Portanto, pode admitir que a diversidade de cliente apresentada nas ocupações dos Villages, requerem uma demanda na diversidade de GOs e que assim, acabam atraindo mais hóspedes. Por esses motivos, o departamento de Seleção GO tem que estar sempre atento à administração do processo de recrutamento e seleção, pois a diversidade cultural, exposta pelos funcionários do Club, é fundamental no êxito do Club Med.

## 6 Considerações finais e sugestões

Com a conclusão do trabalho, cabe ressaltar alguns pontos relevantes durante o estudo da empresa, mas que por alguns motivos, como por exemplo, focar no objetivo proposto, viraram questionamentos para futuros trabalhos.

Apesar da empresa, demonstrar um discurso diferente, segundo alguns informantes, colaboradores da própria organização, mesmo com as reuniões realizadas semanalmente, a empresa não é tão transparente com todos os funcionários no dia a dia corporativo. O GO deve ser versátil e eclético, garantindo a perfeição esteja ao alcance dos hóspedes; tendo que saber qualquer informação que possa vir a ser questionada, mesmo não esteja relacionado com suas responsabilidades e assegurando que esteja tudo 100% impecável. Então o que realmente é passado e informado ao GO no momento do processo de seleção? Se os funcionários soubessem, realmente, a carga horária de trabalho e a quantidade de responsabilidades, eles se candidatariam á vaga?

Contudo, levando em consideração que o trabalho da monografia foi desenvolver a importância do GO na empresa, vale realizar um estudo sobre os GEs, gentis empregados, os funcionários que garantem um serviço de hoteleiro de qualidade que tem como pré requisito morar perto dos Villages e que são responsáveis pelas tarefas mais manuais e indispensáveis do Club (por exemplo: cozinheiro, responsáveis pela manutenção e limpeza, camareiras), vale ressaltar que os mesmos não moram nos Villages, tem que entrar e sair pela saída de serviço e possuem um uniforme totalmente diferentes dos GOs. Assim, seria interessante realizar um estudo mais profundo e detalhado sobre seus trabalhos operacionais e sociais, já que não são muito conhecidos pelos GMs.

Outro ponto que merece ser destacado é o processo de recrutamento e seleção para cargos executivos, como gerentes e diretores, cargos localizados nos escritórios (tanto no Rio de Janeiro, quanto no de São Paulo). Segundo informações internas, em 2014 o Club Med tinha contratado 20 empregados portadores de deficiência e em 2015, esse número havia subido para 25 contratados. Em relação ao gênero, 45% de cargo gerencial e 25% de cargo executivo (diretores), estavam em mãos de mulheres no ano de 2017. Diante desses dados coletados diretamente com os responsáveis pela área de Seleção

GO, é necessário fazer uma análise, pois se por um lado os GOs devem refletir um dos valores da empresa Club Med, a multiculturalidade, é interessante levar em consideração a diversidade obtida nos escritórios da empresa.

Outro ponto interessante a ser estudado seria a realização de uma avaliação 360 graus. Conforme informado, de seis em seis meses é realizado o Raport, onde o RDS de cada área pode avaliar os GOs de sua equipe. Porém seria interessante para o Club Med, realizar uma avaliação 360 graus, onde todos os funcionários poderiam avaliar todos em sua volta, seus chefes, outros colaboradores, a empresa toda em si.

## 7 Referências

- ALMEIDA, M. A. **Percepção de Gestores e Técnicos sobre o processo de Gestão por Competências em Organizações no Brasil**. Dissertação mestrado em Administração. Universidade de Brasília. Brasília, 2007
- BARBOSA, A. C. Q. Um mosaico da gestão de competências em empresas brasileiras. **Revista de Administração**, v. 38, n. 4, p. 285-297, 2003.
- BRITO, D. J. **Mundo dos Sonhos**: os gentis organizadores na cultura do Mediterrâneo. 2007. 85f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CLUB MEDITERANÉE, Brasil. **Carta de apresentação da empresa Club Med**. [Material impresso]. 2017a.
- CLUB MEDITERANÉE, Brasil. **Código de Ética da empresa Club Med**. [Material impresso]. 2017b.
- CLUB MEDITERANÉE, França. **Relatório Anual**. 2016. Disponível em: <<http://www.clubmed.net/>>. Acesso em: 10 set. 2018.
- CLUB MEDITERANÉE, França. **Revisão**. 2015. Disponível em: <[http://www.clubmed.net/corporate/en/rapport\\_annuel/ra2014en.htm](http://www.clubmed.net/corporate/en/rapport_annuel/ra2014en.htm)>. Acesso em: 10 set. 2018.
- DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Thomson, 2003.
- SCHEIN, E. H. **Princípios da consultoria de processo**. São Paulo: Instituto Fonte, 2003.
- FRANCO, V. **A grande aventura do Club Méditerranée**. Paris: Edição Robert Laffont, 1970.
- LESSA, E. N. et al. **O ato de administrar a diversidade cultural na empresa**. 2014. 7f. Artigo (Atividade Programada Supervisionada) - Faculdade de Administração, Instituto Baiano de Ensino Superior, Bahia, 2014.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- VOLPE, Renata Araújo & LORUSSO, Carla Bittencourt. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho**. [www.psicologia.com](http://www.psicologia.com).

## Anexo 1

Roteiro de entrevista com os GOs.

### **Introdução:**

Nome completo / Idade / Village que atua / Posição atual / Tempo atuando como GO / Quantos e Quais Villages já trabalhou?

Trajetória no Club / Quem te apresentou a empresa? / Você já conhecia a história do Club Med?

Como e por que se candidatou no processo seletivo para ser GO e como foi? / Quando ficou interessado em trabalhar no Club? Por que? O que você pensava sobre o trabalho de um GO?

O que você mais gosta do Club? Como é sua conexão com a empresa?

### **Impressão:**

Se o Club Med fosse uma imagem, cor, tivesse forma, som, aroma, paladar, música, símbolo.. como seria?

Como é ser GO? O que um GO faz de forma generalizada? Descreve o que é ser GO em apenas 3 palavras.

### **Seleção:**

Como foi seu processo seletivo? De que maneira ficou sabendo sobre a abertura do processo? Quem aplicou o processo?

De que jeito a maioria das vagas são divulgadas? O Club informa detalhadamente todas os dados das atividades?

O que foi mais observado? Você tem alguma formação? Se sim, qual? Fala quantos idiomas? Onde trabalhou anteriormente? Das experiências anteriores, quais te ajudaram para ser um GO? Quais características suas, foram importantes para se tornar um GO?

Quais etapas foram realizadas durante o processo? Como foram? Qual foi a duração de cada?

**Treinamento e Desenvolvimento:**

Quais são suas responsabilidades? Você tem confiança em efetuar suas tarefas e responsabilidades?

Participou de algum treinamento? Se sim, Qual, como foi e quem aplicou? O treinamento lhe ajudou a melhorar seu trabalho? Se o treinamento não foi eficaz, o que deve ser melhorado?

**Exigências funcionais:**

Em relação ao comportamento de um GO, o que você esperava? O que você esperava da política do Club?

Você acredita que pode vir a ser fácil crescer na empresa? Qual é seu plano de carreira? O que você espera do seu futuro? Há uma probabilidade de assumir algum cargo gerencial?

Quais seus valores, costumes, rituais, cerimônias, tradições mais importantes? Você interage esses pontos com os demais funcionários?

O Club oferece todas as ferramentas necessárias para você realizar seu trabalho?

Se você tem algo a reclamar ou sugerir em relação ao seu trabalho, como é feito? Há algum meio específico para isso ser realizado?

**Identidade:**

Na sua opinião qual é a importância do GO para o Club?

Você tem autonomia no trabalho? Se for necessário algum tipo de reajuste / mudança, como é feito? Quem valida? Os GOs tem como escolher em qual área gostariam de trabalhar?

Como é o seu relacionamento com seu RDS? E suas atividades sociais diárias, seu chefe vai aos encontros mais informais com os demais funcionários, feitos no Village?

**Avaliações:**

Com qual regularidade, de que maneira e por quem o alcance dos objetivos do GO é avaliado? E do seu RDS?

De que maneira é feito o feedback? Caso o feedback não seja bom, o Club oferece algum meio para melhorar, por exemplo: treinamentos, palestras, cursos? Se sim, você participou de algum?

**Sociabilidade:**

Você tem tido algum desentendimento entre sua vida familiar, profissional e social?

Há quanto tempo você está trabalhando no Club? O que você acha que faz o Club Med ser diferentes dos resorts?

O quanto você acha importante o papel de um GO na empresa?

Há alguma diferença em relação ao que a empresa passa e o que realmente acontece? Você acaba tendo mais funções do que realmente sua área requer?

Qual era seu objetivo quando se candidatou à alguma vaga no processo seletivo do Club? Você mudou? Se sim, para melhor?

**Diversidade Cultural:**

Você vai aos encontros mais informais oferecidos pelo Club? Como você se relaciona com os demais funcionários? Caso você queira uma dica, alguma informação diferenciada, com quem você fala?

Assim que você entrou, teve algum desafio? Se sim, qual?

Comente sobre um acidente crítico. Que conhecimento você levou disso?

**Onde chegou?**

Hoje em dia, qual é seu objetivo? Como você se vê daqui há 1 ano?

Qual o motivo que te faz permanecer nesse emprego? Qual foi a maior lição que você vai levar do Club? Qual parecer você daria à um novo candidato?