

## Cultura e gestão: um estudo em empreendimentos hoteleiros do Pólo Costa das Piscinas

### Culture and management: a study of hotel enterprises in the Pólo Costa das Piscinas

*Francisco Eugênio Musiello Neto\**

#### Resumo

Este trabalho tem o objetivo de identificar a relação entre a cultura organizacional e a adoção de práticas de gestão ambiental nos meios de hospedagem do Pólo Costa das Piscinas, no litoral sul do Estado da Paraíba. Os meios de hospedagem são divididos em quatro estratos amostrais, com o intuito de se aprofundar mais nas análises, e distribuídos de acordo com o número de unidades habitacionais. Para a avaliação da cultura organizacional, utiliza-se o Competing Value Model, com adaptações para os meios de hospedagem, por meio do qual são identificados os perfis culturais dessas organizações. Os dados coletados são submetidos à análise estatística quantitativa que permitem chegar a duas conclusões. A primeira é de que tanto o perfil cultural atual quanto o perfil desejado pelos meios de hospedagem são predominantemente elemento *clã*. Há uma tendência em aumentar a representatividade dos elementos *mercado* e *hierárquico* e de reduzir a representatividade do elemento *inovativo*. A segunda é de que as empresas estão mais direcionadas para o elemento *mercado* no que diz respeito à relação entre cultura organizacional e adoção de práticas de gestão ambiental.

**Palavras-chave:** cultura organizacional; níveis de qualidade; gestão ambiental; hospedagem.

#### Abstract

This study has as purpose to identify relationships between organizational culture and the adoption of environmental administration practices in the lodging options of Pólo Costa das Piscinas region, situated in Paraíba State's south coast. The lodging options were divided into four strata of samples, distributed according to the number of habitation units, with the objective of making a deeper analysis. For the evaluation of the organizational culture, the Competing Value Model was used, with adaptations for the lodging options, in which were identified the organizations cultural profiles. The collected data was submitted to quantitative statistical analyses that allowed to get the following conclusions: 1) both the current cultural profile and the profile wished for the lodging options are predominantly clan elements. There is a tendency to increase the representation of Market and Hierarchical elements and reducing the representation of the Innovation element; 2) and, finally, in respect to the relationship between the organizational culture and the adoption of environmental administration practices, the companies are more driven to the Market element.

**Key words:** organizational culture; quality levels; environmental administration; hospitality.

\* Mestre em Administração pela Universidade Federal da Paraíba - UFPB e administrador pela Escola Superior de Agricultura de Lavras - ESAL. Professor da Universidade Federal do Tocantins - UFT. [musiello@uft.edu.br](mailto:musiello@uft.edu.br)

## Introdução

O estudo proposto enfatiza o fator central de desempenho de qualquer empreendimento econômico, o da gestão, ao apresentar como diretriz a relação entre a cultura organizacional e a utilização de práticas de gestão ambiental.

É um tema sobre o qual estudiosos da atualidade tem se dedicado, a fim de evidenciar que a adoção de práticas de gestão ambiental é influenciada pela cultura da organização, tornando sua adequação uma condição essencial à implantação de medidas que visam aprimorar a atuação da empresa quanto à gestão do meio ambiente (DARNALL, 2001).

Para o presente trabalho, as organizações pesquisadas foram empreendimentos dos meios de hospedagem do Pólo Costa das Piscinas, que está localizado no litoral sul do Estado da Paraíba, perfazendo um total aproximado de 80 km, entre os municípios de João Pessoa, Cabedelo, Conde e Pitimbu. O atrativo turístico do Pólo é formado por praias, com excelente balneabilidade, e por ecossistemas costeiros (estuários de rios, mangues, dunas, falésias e cordões marinhos).

O Competing Value Model ou Modelo de Valores Competitivos foi o método utilizado para pesquisar com os gestores desses empreendimentos hoteleiros o perfil organizacional. Essa caracterização da cultura organizacional é relevante para as empresas no propósito de obter os benefícios de uma gestão ambiental, uma vez que as características dos gestores influenciam a cultura organizacional e, por conseqüência, a adoção de um modelo de gestão ambiental.

Desse modo, o artigo contribui para que essas organizações possam identificar e estabelecer as características culturais adequadas à implementação da gestão ambiental no Pólo Costa das Piscinas e também para que os gestores desses meios de hospedagem sejam orientados em uma atividade econômica regional competitiva, em níveis nacional e internacional.

Ainda, identifica e analisa a variável independente (cultura organizacional) e as variáveis dependentes (práticas de gestão ambiental) que preenchem de forma direta a prática de gestão ambiental na perspectiva dos dirigentes/gerentes. Nesse sentido, a gestão ambiental pode oferecer um diferencial que contribui para o nível de competitividade dessas empresas ante a concorrência.

Ressalte-se que na atividade hoteleira é comum as empresas terem suas metas em relação à responsabilidade e políticas ambientais voltadas à obtenção de lucros, mediante vantagens ambientais e, sobretudo, econômicas.

O sistema de gestão ambiental (SGA) tem como princípio básico propiciar a ecoeficiência das organizações, no entanto, sua implementação não é garantia de que as organizações irão usufruir os benefícios desse sistema, apesar de a adoção e a implementação de um sistema de gestão ambiental dependerem de como se apresenta a cultura organizacional. Isso implica afirmar que os componentes gerenciais devem estar atentos a possíveis fatores que venham a prejudicar a sua ecoeficiência.

Estudar a relação da cultura organizacional com a gestão ambiental nos empreendimentos hoteleiros é cooperar com o desenvolvimento de um dos setores cujas atividades econômicas estão entre as principais do mundo e funcionam como grande geradora de oportunidades de ocupação produtiva e de renda. Basta atentar para os dados do World Travel & Tourism Council - WTTC, que estimam para o turismo valores, em 2006, de US\$ 7,1 quatrilhões, considerando que, em 1996, ele tenha contribuído com a riqueza mundial em US\$ 3,6 quatrilhões ou 7% do Produto Interno Bruto (PIB) mundial (ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO, 2001). Por outro lado, o crescimento mundial entre 1996 e 2006, com base no mesmo conselho mundial, deverá ser de apenas 0,4%, passando dos atuais 10,7% para 11,1%.

## 1 Cultura organizacional

Na busca do aperfeiçoamento teórico, conceitual e metodológico que propiciasse abordagens mais profundas e abrangentes, capazes de dar conta da multifacetada complexidade das organizações, surgiram as preocupações com a cultura organizacional, ou, em outras palavras, com a essência de crenças e valores que fundamentam as práticas formais e informais formadoras de uma dinâmica de cada organização.

Diversos autores deram sinais de que a cultura organizacional era tida como fator determinante no sucesso empresarial. Obras de cunho mais acadêmico foram publicadas, sendo consideradas clássicas as de Smircich (1983) e Schein (1990).

O estudo da cultura organizacional torna-se imperativo para se tomar consciência do clima organizacional. Esse conhecimento é de fundamental importância para que se possam implementar estratégias que influenciem o comportamento dos funcionários, levando-os à motivação e, por conseguinte, despertando-os para a qualidade da cultura. Esse conhecimento também possibilita às organizações que estejam aptas a realizar as mudanças necessárias para que atuem de forma eficaz no estabelecimento de uma estrutura organizacional adequada aos objetivos propostos.

Para Schein (1990), o que realmente colocou em destaque o conceito de cultura organizacional foi a tentativa de explicar o porquê de as companhias americanas terem performances diferentes em sociedades também diferentes como, por exemplo, na japonesa. Em contrapartida, as companhias japonesas tiveram uma ascensão perante as do Ocidente, sobretudo as americanas, o que intensificou ainda mais os estudos sobre a cultura organizacional. O grande sucesso das empresas japonesas decorreu do declínio da produtividade norte-americana, além da busca por soluções de problemas práticos que inspiraram *best-sellers* – como Theory Z (OUCHI, 1981) e The Art of

Japanese Management: Applications for American Executives (PASCALE e ATHOS, 1981) – que tentavam fornecer as respostas para as indagações.

---

### ***A investigação da cultura organizacional permitiu um mapeamento do ambiente interno dos empreendimentos***

---

O conceito de cultura organizacional emergiu, de acordo com Cameron e Quinn (1996), inicialmente, de duas raízes disciplinares diferentes: uma de fundamentação antropológica, para a qual organizações são culturas; e outra, de base sociológica, em que organizações têm cultura. Inseridas nessas disciplinas, foram desenvolvidas duas aproximações diferentes para a cultura: a funcional, com pensamento de que a cultura emerge do comportamento coletivo; a semiótica, em que a cultura reside em interpretações individuais e coletivas.

A investigação da cultura organizacional permitiu um mapeamento do ambiente interno dos empreendimentos, voltando-se para novos valores e princípios, com a finalidade de se estabelecer uma verdadeira cultura, com um novo perfil de trabalho, acima de qualquer estratégia, inclusive, impondo um novo sistema de pensamento.

Nesse sentido, Cameron e Kim (1997) pesquisaram um modelo que englobasse as mesmas características de várias culturas e concluíram que, apesar de quatro desses tipos de cultura situarem-se em diferentes estágios nas organizações, a maioria das empresas apresentava um tipo de cultura predominante, embora, por princípio, nenhuma delas tivesse desenvolvido conceitos de uma cultura única.

Esses mesmos autores apresentam o desenvolvimento histórico dos níveis de cultura de qualidade, valorizados pelas organizações que, por visarem à lucratividade, começaram a desenvolver e a adotá-los

nas indústrias, uma vez que, antes da década de 1970, a qualidade era privilégio da amizade, a qual gerava confiança entre os engenheiros, auditores e outros profissionais que chegavam para inspecionar o serviço nas indústrias. Com orientação *status quo*, pouco valor era dado ao desenvolvimento da qualidade e pouca atenção às práticas da qualidade.

Na década de 1970, as empresas começaram a enfatizar a cultura da qualidade centrada no erro. Nesse tipo de cultura, as organizações davam ênfase total para a inspeção relacionada à *detecção de erros*. Procuravam evitar os erros e reduzir o desperdício. Nas relações entre clientes e empresa, a ênfase era evitar desordem dos clientes internos e externos nas atividades. No entanto, quando um ciclo de produção era analisado em termos de qualidade, esse era um ato reativo, garantindo apenas que as exigências básicas fossem encontradas, uma vez que os erros foram identificados.

A década de 1980 marcou uma transição para uma cultura de *prevenção do erro*, ou ênfase em se evitarem erros, ao invés de corrigi-los depois de terem ocorrido. A principal meta desse tipo de cultura era chegar ao zero defeito, realizando o trabalho certo, desde a primeira vez. Erros eram prevenidos, focalizando como o trabalho era realizado. Todos os funcionários eram considerados responsáveis pela qualidade e não apenas os supervisores ou tomadores de decisões.

Um outro tipo de cultura, que emergiu no final da década de 1980 e no início da seguinte, foi o da *qualidade criativa perpétua*. Essa cultura era um elo entre o melhoramento contínuo e a inovação, de modo que os padrões de performance fossem constantemente elevados. Esses padrões das empresas mudavam para melhorar o desempenho, com o propósito de atingir níveis de qualidade em produtos e serviços que eram esperados, mas também em “algo” que o cliente nem sabia que queria. Criar novas expectativas, surpresas e encantar o cliente ocorriam

como um resultado da solução dos problemas, sem que eles esperassem por essa solução.

Conhecer o estágio em que está a cultura na organização facilita o rendimento ou a continuidade do programa de qualidade, tanto daquele que está em andamento quanto daquele a ser implantado.

## 2 Modelo dos valores competitivos

A identificação do tipo de cultura organizacional estudada será realizada mediante o modelo teórico conhecido por Competing Value Model ou Modelo dos Valores Competitivos (CVM), que mede a cultura de uma organização em termos de dimensões e valores compartilhados. Esse modelo tem sido utilizado em diversos estudos que relacionam a cultura a outras variáveis organizacionais, como, por exemplo: comprometimento, satisfação e coesão (ODOM, BOXX e DUNN, 1990), cultura nacional (LAU e NGO, 1996), gestão econômica (GROZATTI, 1998), estilo de liderança (SKOGSTAD e EINARSEN, 1999), tecnologias avançadas de produção (STOCK e MCDERMOTT, 2000), desempenho (SANTOS, 2000), desempenho da percepção do contexto da tomada de decisão (BERTHON; PITT e EWING, 2001) e produção científica (TEIXEIRA, 2001).

De acordo com Howard (1998), o Modelo de Valores Competitivos aborda três aspectos de uma cultura organizacional:

- a) classificação descritiva do conteúdo de uma cultura organizacional;
- b) identificação de dimensões cuja similaridade e diferenças entre culturas podem ser avaliadas;
- c) sugestões de técnicas e ferramentas para análises organizacionais que possibilitam a medição e representação da cultura.

O Modelo de Valores Competitivos originou-se da análise estatística, realizada por Robert Quinn e John Rohbaugh (1981), de uma série de 39 indicadores de eficácia organizacional.

É importante destacar que cada um dos perfis de cultura também reflete uma orientação ao estilo do processo de informação para a eficácia organizacional. Conforme a figura 1, os quatro quadrantes, que representam um distinto conjunto de indicadores da cultura da organização, vêm de duas dimensões de diferenciação. A primeira dimensão distingue, do critério que ressalta estabilidade, ordem e controle, o critério de eficácia que enfatiza flexibilidade, dinamismo e liberdade de ação. A segunda representa o enfoque organizacional, distinguindo a ênfase na orientação para o ambiente interno da organização e na integração dos aspectos relacionados à diferenciação da organização e à orientação para os elementos do ambiente externo (CAMERON e QUINN, 1996).

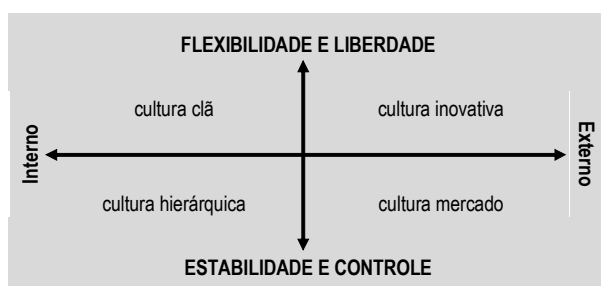


FIGURA 1 - MODELO DE VALORES COMPETITIVOS  
FONTE: Cameron e Quinn (1996)

Desse modo, cada quadrante compreende um tipo de cultura que, juntos, representam o perfil cultural da organização, de acordo com o modelo (CAMERON e QUINN, 1996).

O primeiro tipo do modelo é a cultura clã. Esse tipo de cultura está localizado no quadrante superior à esquerda e é assim denominado por ser similar a uma organização do tipo familiar que, em lugar de regras e procedimentos hierárquicos, ou ganhos competitivos, apresenta características típicas como: trabalho em equipe, desenvolvimento de recursos humanos e valorização da participação dos membros nas tomadas de decisões. Essa cultura contém alguns pressupostos básicos. Por exemplo, a remuneração tem por base a realização da equipe e não a individual. A principal tarefa

dos gerentes é capacitar os colaboradores e facilitar sua interação, confiança e lealdade. A organização enfatiza os benefícios a longo prazo. O sucesso é definido em termos de clima interno e interesse por pessoa – interna e flexível (CAMERON e QUINN, 1996).

O segundo tipo está localizado no quadrante superior à direita, denominado cultura inovativa ou *adhocracia*. Ela é permeada por pressupostos de mudança e flexibilidade. Pode reconfigurar-se rapidamente quando surgirem novas circunstâncias. Essa cultura tem como fatores-chave a motivação, o estímulo, a diversificação e a criatividade nas tarefas. A liderança é visionária, inovativa, empreendedora, idealista e orientada para o risco. A ênfase da cultura inovativa está voltada para a margem de novos conhecimentos em produtos e/ou serviços – externa e flexível (CAMERON e QUINN, 1996).

O terceiro tipo, denominado cultura de mercado, localiza-se no quadrante inferior à direita. Esse modelo caracteriza-se por basear-se em pontos alternativos de suposição e valor, referindo-se como uma forma de “mercado” da organização. O termo mercado não é sinônimo de funções de mercado, nem de consumidores do mercado local. Pelo contrário, refere-se a um tipo de organização que funciona como um mercado próprio. A organização é orientada para o ambiente externo, enfocando transações externas, incluindo fornecedores, clientes, licenciador, sindicato, entre outros. A principal ênfase é ter como linhas de orientação: a base de resultados, tendências de nichos de mercado, extensão de objetivos e bases seguras de clientes. Sucesso é definido em termos de penetração e porções de mercado. O valor central que domina as organizações são competitividade e produtividade, as quais são alcançadas por meio de uma alta ênfase no posicionamento e controle externo – externa e estruturada (CAMERON e QUINN, 1996).

O quarto tipo, situado no quadrante inferior à esquerda, é a cultura hierárquica, alicerçada nos trabalhos do sociólogo Max Weber, que propôs sete características clássicas que definem uma burocracia

(meritocracia, hierarquia, impessoalidade, controle, regras, especialização e separação de propriedade). Esse perfil cultural reflete valores e normas associados à burocracia, sendo permeada com pressupostos de estabilidade e tendo funcionários que aceitam bem a autoridade emanada de papéis formalmente estabelecidos, de regras e regulamentos impostos. Os fatores de motivação incluem segurança e ordem. Os líderes tendem a ser conservadores quanto às questões de natureza técnica (CAMERON e QUINN, 1996).

## 2.1 Modelo operacional

A forma de responder às questões de 1 a 6, devendo-se atribuir valores para os indicadores A, B, C e D, pode ser pela soma das colunas ATUAL e IDEAL, totalizando 10 (quadro 1). O modelo se torna oposição quando houver confronto entre pelo menos dois, dos três níveis de cultura: clã (flexibilidade e liberdade e foco interno); mercado (estabilidade e controle e foco externo); inovativa (flexibilidade e liberdade e foco externo). Nesse momento, existem a competitividade e a oposição entre os quatro tipos de cultura, ou, em outras palavras, haverá a predominância de um dos tipos culturais aquele que atingir acima de dois e meio pontos de um total de dez.

Essa competição ou oposição de valores em cada quadrante deu origem ao nome do modelo, no qual se utilizam seis dimensões organizacionais: características dominantes, liderança organizacional, gerenciamento de pessoas e equipe, união organizacional, ênfase estratégica e critérios de sucesso. Cada uma dessas dimensões está distribuída entre os quatro estágios de cultura, adotados no modelo de tipologia cultural de Quinn (CAMERON e QUINN, 1996).

## 3 Gestão ambiental

Steger (2000, p. 24) conceitua gestão ambiental como “[...] um processo sistêmico, transparente, adotado em toda a empresa, com o objetivo de prescrever e implementar metas ambientais, políticas e de responsabilidades”. Nahuz (1995, p. 61), por sua vez, entende gestão ambiental como:

[...] o conjunto dos aspectos da função geral de gerenciamento de uma organização necessário para desenvolver, alcançar, implementar e manter a política e os objetivos ambientais da organização.

Todavia, ressalte-se que a adoção de práticas de gestão ambiental altera profundamente a performance ambiental e econômica da organização, assim como o seu relacionamento com fornecedores, consumidores, empregados, agências de financiamento e regulamentações das políticas ambientais (SILVA, 2002).

Da mesma forma, o gerenciamento da organização interfere no meio ambiente.

Nesse sentido, as organizações visualizam a necessidade de desenvolver uma visão holística para o gerenciamento sobre o impacto ambiental (STUART, 2000). Dessa necessidade nasceu o conceito de Sistema de Gestão Ambiental - SGA.

Segundo Andrews (2001), um SGA é uma estrutura gerencial que possibilita à organização visualizar os impactos de suas atividades no meio ambiente, por meio de um sistema que facilita o acesso, a catalogação e a quantificação dos impactos ambientais das operações de toda a organização. Para Steger (2000), um sistema de gestão ambiental é um processo sistemático, transparente adotado em todas as empresas, com o objetivo de prescrever e implementar metas ambientais, políticas e responsabilidades.

***Um SGA permite à empresa identificar todos os aspectos e impactos ambientais das suas ações em relação ao meio ambiente***

QUADRO 1 - INDICADORES DOS ELEMENTOS QUE COMPÕEM OS PERFIS CULTURAIS DE ORGANIZAÇÕES CONFORME O MODELO DE VALORES COMPETITIVOS

1. Características dominantes		HOJE	IDEAL
A	A organização é um lugar muito pessoal. Ela é como uma família, as pessoas repartem suas experiências tanto as pessoais quanto as de trabalho.		
B	A organização é um lugar muito dinâmico e empresarial. As pessoas estão dispostas a ousar e correr riscos.		
C	A organização é muito orientada por resultados. As pessoas são muito competitivas e orientadas para a realização profissional.		
D	A organização é um lugar muito controlado e estruturado. Procedimentos formais geralmente governam o que as pessoas fazem.		
TOTAL		10	10
2. Liderança organizacional		HOJE	IDEAL
A	A liderança na organização é geralmente considerada mentora, facilitadora e estimuladora.		
B	A liderança na organização é geralmente considerada exemplo de empreendedora, inovadora e corredora de riscos.		
C	A liderança na organização é geralmente considerada exemplo de maior seriedade, ambiciosa e com foco orientado para resultados.		
D	A liderança na organização é geralmente considerada exemplo de coordenação, organização e eficiência corrente sem obstáculos.		
TOTAL		10	10
3. Gerenciamento de empregados		HOJE	IDEAL
A	O estilo gerencial na organização é caracterizado por trabalho em equipe, consenso e participação.		
B	O estilo gerencial na organização é caracterizado por aceitar riscos individuais, inovação, liberdade e singularidade.		
C	O estilo gerencial na organização é caracterizado por uma competitividade energética, exigente e de alcance de objetivos.		
D	O estilo gerencial na organização é caracterizado por estabilidade no emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nas relações.		
TOTAL		10	10
4. União organizacional		HOJE	IDEAL
A	O que mantém a organização unida é a lealdade e a confiança mútua. O comprometimento com a organização é alto.		
B	O que mantém a organização unida é o comprometimento com a inovação e desenvolvimento. Há uma ênfase em ficar na fronteira das inovações.		
C	O que mantém a organização unida é, ao mesmo tempo, ênfase em resultados e realização de metas. Agressividade e conquistas são temas comuns.		
D	O que mantém a organização unida é, ao mesmo tempo, regras formais e práticas estabelecidas. Manter a organização funcionando sem conflitos é importante.		
TOTAL		10	10
5. Ênfase estratégica		HOJE	IDEAL
A	A organização enfatiza o desenvolvimento humano. Confiança, transparência e participação são características.		
B	A organização enfatiza a obtenção de novos recursos e a criação de novos desafios. Experimentar coisas novas e a busca por novas oportunidades são valorizadas.		
C	A organização enfatiza a ação competitiva e o alcance dos resultados. Atingir metas difíceis e satisfazer o mercado são objetivos dominantes.		
D	A organização enfatiza a continuidade e estabilidade. Eficiência, controle e funcionamento sem transtornos são importantes.		
TOTAL		10	10
6. Critérios de sucesso		HOJE	IDEAL
A	A organização define sucesso com base no desenvolvimento de recursos humanos, trabalho de equipe, comprometimento com o emprego e o compromisso com as pessoas.		
B	A organização define sucesso com base em ter os produtos mais novos ou diferenciados. É uma líder e inovadora de produtos.		
C	A organização define sucesso com base na satisfação do mercado em ficar sempre à frente de concorrentes potenciais. A liderança no mercado competitivo é conceito-chave.		
D	A organização define sucesso com base na eficiência. Cumprir prazos, seguir a programação sem problemas e produzir a baixos custos são fatores críticos.		
TOTAL		10	10

FONTE: Adaptado e traduzido de Cameron e Quinn (1996, p. 61-62)

Essa estrutura permite à empresa identificar todos os aspectos e impactos ambientais das suas ações em relação ao meio ambiente, identificando-se as prioridades e as metas para o contínuo aperfeiçoamento da sua performance ambiental, cooperando para que a organização assuma responsabilidades pela implementação, treinamento, monitoração, ações corretivas, reavaliações e o aprimoramento contínuo das práticas utilizadas, assim como das metas, dos objetivos e do próprio sistema de gestão ambiental.

## 4 Metodologia

A presente pesquisa examinou as relações entre cultura organizacional e as práticas de gestão ambiental adotadas pelos gestores nos meios de hospedagem. Esta pesquisa caracteriza-se por ser exploratório-descritivo-correlacional, pois possibilita descrever minuciosamente as modalidades das práticas de gestão ambiental utilizadas pelos dirigentes/gerentes, bem como os perfis atual e ideal da cultura organizacional, da mesma forma os níveis de estratificação, utilizando-se, para tanto, o método quantitativo.

Segundo Sampieri, Collado e Lúcio (1991), o estudo correlacional tem como propósito medir o grau de relação que existe entre dois ou mais conceitos ou variáveis. Quanto ao estudo exploratório, Vergara (1997) afirma que tais estudos são feitos nas áreas em que há pouco conhecimento acumulado e sistemático.

As principais técnicas utilizadas foram: análise de *cluster*, análise de correlação simples, teste t e análise de variância. A pesquisa abrange 44 meios de hospedagem entre hotéis, pousadas, *flats* e *apartment*, ou 58,38% da população hospedeira do Pólo Costa das Piscinas.

O cálculo para dimensionar o tamanho da amostra foi com base em erro de estimativa de 6% e em termos de confiança de 90% e, por se tratar de um estudo

exploratório, os resultados apresentados mostram um nível de significância de até 0,10.

Os estratos foram determinados por uma análise de *cluster*, do porte dos meios de hospedagem (grande, médio, pequeno e microportes), com base no número de unidades habitacionais, em virtude da hipótese de que esta variável influencia o perfil cultural e o nível de adoção de práticas de gestão ambiental.

O instrumento de pesquisa foi aplicado pelo contato direto entre o autor e os respondentes (dirigente/gerente) de cada meio de hospedagem, em lugar previamente determinado. Esses dados subjetivos forneceram parâmetros para a definição da cultura atual, como também da cultura considerada ideal pelos dirigentes/gerentes.

## 5 Análise dos resultados

Pelo somatório dos itens representativos de cada perfil cultural, os perfis culturais dos estratos da população pesquisada foram identificados pela divisão do número de indicadores da cultura organizacional e, em seguida, dividiu-se esse somatório por seis (número de dimensões organizacionais). Depois de identificados os perfis culturais para cada estrato, calculou-se o perfil cultural global dos meios de hospedagem pela média global dos participantes apresentados pelos estratos.

O desvio-padrão foi calculado para cada meio de hospedagem, possibilitando destacar a grande dispersão entre os valores de cada meio de hospedagem, em torno da média de 2,5. Quanto maior o valor do desvio-padrão, mais caracterizado o meio de hospedagem para um ou dois dos elementos qualificados do perfil cultural. Se a composição do perfil fosse igualmente representada pelos quatro elementos, cada um teria um valor de 2,5.



Os perfis culturais, considerados ideais pelos atores, foram tratados de forma semelhante ao perfil atual. As diferenças entre os perfis atuais e ideais representam as mudanças desejadas na cultura organizacional pelos dirigentes/gerentes. Pode-se perceber, observando o perfil ideal, uma forte tendência nos meios de hospedagem de fortalecer ainda mais o perfil cultural clã (3,5). Observa-se que os outros elementos que compõem o modelo não estão sendo competitivos, na situação atual e na situação desejada, significando uma dominância do elemento clã, conforme a tabela 1.

TABELA 1 - ELEMENTOS DOS PERFIS GLOBAIS ATUAL E IDEAL E O DESVIO PADRÃO DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM DO PÓLO COSTA DAS PISCINAS - PARAÍBA - 2005

ELEMENTO CULTURAL	IDEAL		ATUAL	
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
Clã	3,55	1,156	3,34	1,096
Inovativo	1,87	0,643	1,86	0,849
Mercado	2,24	0,667	2,42	1,066
Hierárquico	2,32	0,939	2,35	1,459

FONTES: O autor

Na tentativa de classificar os meios de hospedagem, conforme seus níveis de qualidade da cultura atual, os dados foram submetidos à análise de *cluster*, a qual identificou três grupos para os níveis de qualidade da cultura atual e dois grupos para os níveis de qualidade da cultura ideal. Os elementos de cada grupo estão apresentados na tabela 2.

TABELA 2 - NÍVEL DE ESTÁGIO DA CULTURA ATUAL, IDEAL E MUDANÇA DESEJADA DA CULTURA ORGANIZACIONAL DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM DO PÓLO COSTA DAS PISCINAS - PARAÍBA - 2005

NÍVEIS DE QUALIDADE	ATUAL	IDEAL	MUDANÇA DESEJADA
Qualidade <i>status quo</i>	1,45	1,52	0,070
Qualidade detecção de erro	3,21	2,95	-0,025
Qualidade prevenção de erro	2,53	2,41	-0,126
Qualidade perpétua criativa	2,79	3,10	0,310

FONTES: O autor

Esses resultados referem-se a dois pontos de vista dos gestores: o primeiro, relativo ao produto turístico; o segundo, ao cliente. Com relação aos produtos, a mudança de nível de qualidade significa desejo de constantes inovações e foco na melhoria dos fornecedores, consumidores e do processo. Com relação aos clientes, entende-se lealdade por toda a vida, encantamento e surpresa nas suas expectativas, além da criação de novas preferências.

Segundo Steger (2000), um Sistema de Gestão Ambiental (SGA), pelo seu caráter intrinsecamente organizacional, não trata todos os fatores que compõem as dimensões do desenvolvimento sustentável.

A adoção de práticas de gestão ambiental é influenciada pela cultura da organização, interferindo no alcance dos benefícios propostos por essa abordagem gerencial. Essas mudanças representam também a necessidade de se alcançar um padrão cada vez mais elevado da cultura da qualidade em virtude, principalmente, da concorrência pós-globalização (SCHENINI, 2000; DARNAL, 2001 apud SILVA, 2002).

Com isso, pode-se concluir que houve uma evolução no estágio da cultura, principalmente na situação ideal, saindo do nível de qualidade detecção de erro para o nível de qualidade perpétua criativa, ou, em outras palavras, esse perfil cultural faz a ligação entre o melhoramento contínuo e a inovação, de maneira a elevar constantemente os padrões correntes de performance, verificada na mudança desejada.

O elemento mercado é o que apresenta maior número de relações positivas com as práticas ambientais, demonstrando que, quanto maior for a representatividade desse elemento do perfil cultural do meio de hospedagem, maior será o uso de práticas ambientais voltadas para a adoção de um melhor aproveitamento da iluminação natural e dos registros ambientais determinados por lei.

Considerando o elemento do perfil hierárquico, verifica-se que as relações foram todas negativas. Assim, quanto mais significativo for esse perfil cultural do meio de hospedagem, menor será o uso de práticas ambientais, tais como: reciclagem de materiais/resíduos e registro dos objetivos e metas ambientais.

O elemento clã destaca-se por apresentar duas relações, sendo uma positiva e outra negativa, de acordo com as práticas ambientais. Dessa forma, quanto maior for a relação positiva, maior será a adoção da prática ambiental com os produtos descartáveis (copo plástico e guardanapos de papel). Por outro lado, quando a relação for negativa, quanto maior tal relação, menor será a adoção da prática ambiental para expressar aos hóspedes a preocupação dos gestores com o meio ambiente.

Esses resultados expressam, portanto, a existência de relações entre os perfis culturais e as práticas ambientais nos meios de hospedagem. Apesar de os coeficientes de correlação não apresentarem fortes relações, suas significâncias afirmam tais relações, conforme mostra a tabela 3.

TABELA 3 - CORRELAÇÃO DAS PRÁTICAS AMBIENTAIS MAIS UTILIZADAS EM UMA AMOSTRA DE 44 MEIOS DE HOSPEDAGEM DO PÓLO COSTA DAS PISCINAS - PARAÍBA - 2005

PRÁTICAS AMBIENTAIS	CLÃ	INOVATIVO	MERCADO	HIERÁRQUICO
Reciclagem de materiais/resíduos	-	0,326	-	-0,264
Aproveitamento da iluminação natural	-	-	0,351	-
Utilização de produtos descartáveis (copos plásticos, guardanapos de papel)	0,272	-0,395	-	-
Compostagem de material orgânico	-	-0,397	-	-
Preocupação com o meio ambiente é expressa aos hóspedes	0,317	-	-	-
Registros do alcance dos objetivos e metas ambientais	-	-	0,257	-0,313

FONTE: O autor

NOTAS: Correlação de Pearson.

Nível de significância = 0,10 ou menos.

Cada respondente teve a opção de citar quatro alternativas, no total de onze, que podem ou poderiam influenciar a adoção de um Sistema de Gestão Ambiental (tabela 4).

TABELA 4 - RELAÇÃO DAS CITAÇÕES DE PRÁTICAS DE CONSERVAÇÃO AMBIENTAL NOS MEIOS DE HOSPEDAGEM DO PÓLO COSTA DAS PISCINAS - PARAÍBA - 2005

VARIÁVEIS QUE INFLUENCIAM (RIAM) A ADOÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL	N.º	%
Possibilidade de reduzir custos	33	18,8
Fortalecimento da imagem do hotel no mercado	31	17,6
Isenção fiscal	23	13,1
Agravamento da crise ambiental	20	11,4
Incentivos fiscais	20	11,4
Avanço da utilização de tecnologias limpas	14	8,0
Pressão da demanda dos consumidores por práticas ambientalmente corretas	13	7,4
Crescimento do movimento ambientalista	11	6,3
Regulamentação das questões ambientais	7	4,0
Pressão de grupos organizacionais (ex.: ONGs)	3	1,7
Exigência para a tomada de empréstimos e realizações de seguro	1	0,6

FONTE: O autor

Após observarem-se os dados, notou-se que apenas uma das quatro citações mais mencionadas pelos dirigentes/gerentes está estritamente relacionada às práticas de conservação ambiental, pois as outras que foram transcritas estão apenas como incentivo a essas práticas ambientais. O item mais lembrado pelos respondentes foi a variável possibilidade de reduzir custos, obtendo um total de 33 ou 18,8%, em um universo de 176 citações. As outras quatro, em ordem crescente de citações, foram: fortalecimento da imagem do hotel no mercado, com 31 menções (17,6%); isenção fiscal, com 23 ou 13,1%; e incentivos fiscais e agravamento da crise ambiental, ambos com 20 ou 11,4%. Portanto, só na última menção (entre as mais citadas) houve a participação efetiva das pessoas tidas como "conscientes", no que tange às práticas ambientais. Nota-se que, na realidade, a variável mais citada não está relacionada diretamente com o meio ambiente, mas com a redução dos custos e, conseqüentemente, com a adesão às práticas ambientais. É uma relação de causa e efeito, diminuição dos encargos para se obterem práticas ambientalmente corretas.

## Conclusão

O presente estudo, que aborda a cultura organizacional e a sua relação com a adoção de práticas de gestão ambiental pelos meios de hospedagem do pólo turístico Costa das Piscinas, identificou que o elemento predominante tanto do perfil atual quanto do perfil ideal na ótica dos gestores é o elemento clã. Portanto, infere-se que grande parte dos meios de hospedagem está atualmente trabalhando com foco na flexibilidade e liberdade e valorizando as relações interpessoais, ou seja, enfocam aspectos internos da organização.

De acordo com a proposta desta pesquisa, o elemento mercado apresenta o maior nível de significância e de relações positivas com a adoção de práticas de gestão ambiental, embora o elemento clã seja predominante nos meios de hospedagem. Dessa forma, recomenda-se para os meios de hospedagem que desejam adotar práticas de gestão ambiental que desenvolvam a cultura de suas organizações, em direção a um enfoque maior nos aspectos externos do ambiente onde atuam, assim como em direção a um maior equilíbrio entre a estabilidade e a flexibilidade na execução das atividades.

Observou-se, também, que um elevado número de meios de hospedagem utiliza pouco ou não utiliza práticas de gestão ambiental. Tal fato deve ser um ponto de reflexão para os dirigentes/gerentes, pois a tendência de contínuo crescimento do turismo em um mercado cada vez mais globalizado implica a adoção dessas

práticas pelos meios de hospedagem, como fora discutido no próprio referencial teórico.

Com relação aos níveis de estratificação, verifica-se que o elemento apresentado como dominante foi o mercado (na maioria dos níveis de estratificação), deduzindo-se, desse modo, que os meios de hospedagem estão mais voltados para o enfoque dado aos aspectos externos da organização, assim como a um maior equilíbrio da flexibilidade e da estabilidade nas suas atividades.

Analisando os níveis de qualidade da cultura organizacional, conforme os critérios de Cameron e Kim (1997), pôde-se chegar à seguinte consideração final: os gestores estão conduzindo os meios de hospedagem em duas perspectivas na mudança desejada, com elemento do segundo nível de qualidade ou *deteção de erro* e do quarto nível de qualidade, *qualidade perpétua criativa*. Portanto, verificou-se que existe uma tendência de evolução no nível de qualidade da cultura, saindo do segundo estágio (2,95, ver tabela 2) para o quarto estágio de qualidade da cultura (3,10, ver tabela 2). Em outras palavras, existe a preocupação por parte dos gestores em investir na qualidade.

Com a finalidade de corroborar para que se construa uma maior fundamentação teórica, sugerem-se estudos paralelos nos meios de hospedagem, em outros pólos turísticos, e que sejam entrevistados funcionários de diferentes níveis hierárquicos, pois, assim, determinar-se-ão outras análises de outras dimensões culturais dos diferentes níveis da organização.

• Recebido em: 26/09/2005

• Aprovado em: 30/11/2005

## Referências

- ANDREWS, R. N. L. et al. **Environmental management systems: history, theory and implementation research**. 2001. p.54-80. Disponível em: <<http://63.241.172.178/isopilot/NDEMS2000Compendium.pdf>>. Acesso em: 14 maio 2001.
- BERTHON, P.; PITT, L. F.; EWING, M. T. Corollaries of the collective: the influence of organizational culture and memory development on perceived decision-making context. *Academy of marketing executive*. **Journal Greenvale**, v.29, n.2, p.135-150, Spring 2001. Base de dados. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 21 mar. 2001.
- CAMERON, J.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. [S.l.: s.n.], 1996.
- CAMERON, J.; KIM, S. **Techniques for making organizations effective: some popular approaches**. Washington, DC: National Research Council, 1997.

- DARNALL, N. et al. **Environmental management systems: opportunities for improved environmental and business strategy?** 2001. p.81-90. Disponível em: <<http://63.241.178.isopilots/NDEMS2000Compendium.pdf>>. Acesso em: 14 maio 2001.
- GROZATTI, J. **Cultura organizacional e gestão econômica: um estudo em área de controladoria de bancos públicos.** 1998. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, 1998.
- HOWARD, L. W. Validating the competing values model as representation of organizational cultures. **The International Journal of Organizational Analysis**, Monmouth University, v.6, n.3, p.231-250, Jul. 1998. Base de dados. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 21 mar. 2001.
- LAU, Chung-Ming; NGO, Hang-Yue. One country many cultures: organizational cultures of firms of different country origins. **International Business Review**, v.5, n.5, p.469-486, 1996. Base de dados. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 21 mar. 2001.
- NAHUZ, M. A. R. O sistema ISO 14000 e a certificação ambiental. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo: USP, v.35, n.6., p.55-66, 1995.
- ODOM, R. Y.; BOXX, W. R.; DUNN, M. G. Organizational cultures, commitment, satisfaction, and cohesion. **Public Productivity and Management Review**, Thousands Oaks, v.14, n.2, p.157-169, Winter 1990. Base de dados. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 21 mar. 2001.
- ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. **Introducción al turismo.** Tradução de Dolores Martin Rodrigues Cornez. São Paulo: Roca, 2001.
- OUCHI, W. G. **Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge.** Reading, MA: Addison Wesley, Publishing Company, 1981.
- PASCALE, R. T.; ATHOS, A. G. **The art of Japanese management: applications for American executives.** New York: Simon and Shuster, 1981.
- QUINN, R. E.; ROHBAUGH, J. A competing value approach to organizational effectiveness. **Public Productivity Review**, 5, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1981.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LÚCIO, P. B. **Metodologia de la investigación.** 2.ed. México: McGraw-Hill, 1991.
- SANTOS, N. M. B. F. **Cultura organizacional e desempenho: pesquisa teoria e aplicação.** Lorena: Stiliano, 2000.
- SCHEIN, E. H. Organizational culture. **American Psychologist**, Massachusetts, v.45, n.2, p.109-119, Feb. 1990.
- SCHENINI, P. C. Avaliações dos padrões de competitividade à luz do desenvolvimento sustentável: o caso da indústria Trombini de papel e embalagens S/A em Santa Catarina. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CADASTRO TÉCNICO MULTIFINALITÁRIO, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2000. Disponível em: <[http://geodesia.ufsc.br/Geodesia-online/ARQUIVO/cobra\\_2000/212/212.htm](http://geodesia.ufsc.br/Geodesia-online/ARQUIVO/cobra_2000/212/212.htm)>. Acesso em: 14 maio 2001.
- SILVA, M. P. da. **A relação entre a cultura organizacional e a adoção de práticas de gestão ambiental: um estudo dos meios de hospedagem do Pólo Costa das Dunas.** 2002. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, Natal, 2002.
- SKOGSTAD, A.; EINARSEN, S. The importance of a change-centered leadership: style in four organizational cultures. **Scandinavian Journal of Management**, v.15, n.3, p.289-306, Sep. 1999. Base de dados. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com>>. Acesso em: 21 mar. 2001.
- SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, 1983.
- STEGER, U. Ethies environmental management systems: empirical evidence and further perspectives. **European Management Journal**, Lausanne, v.18, n.1, Feb. 2000.
- STOCK, G. N.; MCDERMOTT, C. M. Implementing advanced manufacturing technology. The role of organizational culture. **Production and Inventory Management Journal**, Alexandria, v.41, n.3, p.66-71, third quarter 2000. Base de dados. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 21 mar. 2001.
- STUART, R. Environmental management systems in 21 thw century. **Chemical Health & Safety**, v.7, n.6, p.23-25, Nov./Dec. 2000. Base de dados. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com>>. Acesso em: 21 mar. 2001.
- TEIXEIRA, M. D. C. **A relação entre cultura organizacional e produção científica: um estudo exploratório nos programas de pós-graduação da UFRN.** 2001. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, Natal, 2001.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.