

## **Área Temática:** Gestão Socioambiental

**Título:** As Práticas de Gestão Ambiental Imposta pelos Dirigentes/Gerentes e seus Reflexos Culturais na Performance nos Empreendimentos Hoteleiros de Micro e Pequeno Porte.

### **AUTOR**

**FRANCISCO EUGENIO MUSIELLO NETO**

Universidade Federal do Tocantins

musiello@uft.edu.br

### **RESUMO**

Esta pesquisa procurou identificar o estilo de gestão adotado pelos dirigentes/gerentes e suas práticas de gestão ambiental nos empreendimentos hoteleiro de micro e pequeno porte, com finalidade de caracterizar a cultura organizacional e seus reflexos nos níveis da cultura da qualidade. O objeto dessa relação é a performance dos meios de hospedagem tendo como gênese, a percepção dos gestores. O campo da pesquisa foi os meios de hospedagem considerados micros e pequenos, de acordo com o número de unidades habitacionais. Para avaliar a cultura organizacional (variável independente) e a cultura da qualidade (variável dependente) foi empregado o Modelo de Valores Competitivos. A pesquisa tem natureza exploratória, descritiva e correlacional. O instrumento de pesquisa utilizado foi semi-estruturado, com perguntas abertas e fechadas realizadas com 35 proprietários e/ou gerentes. Os dados coletados foram submetidos estatisticamente à correlação simples, teste “t”, análise de variância e a escala de Likert de 5 (cinco) pontos. Os resultados indicam que a cultura organizacional que se destaca numa situação atual e clara e o nível da cultura da qualidade predominante e o perpetua criativa em uma situação da cultura organizacional desejada (ideal), apesar da cultura perpetua criativa declinar na situação atual.

Palavras chaves: gestão ambiental, pequenas empresas, meios de hospedagem.

### **INTRODUCAO**

Com o aumento populacional e econômico e com a perda da qualidade de vida verificada, principalmente nos países de terceiro mundo, a crise ambiental tornou-se cada vez mais ascendente. Por isso as organizações, nas últimas décadas, passaram gradualmente a considerar os efeitos da ação do homem no meio ambiente, sendo estabelecidos conceitos, princípios e práticas com o propósito de adequar as empresas às práticas ambientais de forma correta, tais como a criação das normas ambientais ISO 14.000 (International Organization for Standardization) e a gestão ambiental que propõe o aperfeiçoamento da performance econômica e ambiental das organizações. Segundo o Travel & Tourism Council - WTTC (2001), o turismo terá uma produção mundial de 7,1 quatrilhões de dólares, o que representa cerca de 10,7% do PIB mundial e empregará 255 milhões de pessoas num prazo de 10 anos. Ainda, segundo o mesmo conselho internacional, a partir de 1996 nos próximos 10 anos, o

turismo ira crescer em termo de receita quase 100%. Em contrapartida a indústria, no mesmo período, crescerá apenas 0,4%, passando dos atuais 11.4% para 11.8%.

Existe uma previsão de crescimento contínuo do turismo mundial para as próximas décadas. Com isso, parte da indústria hoteleira está agregando, em seus pacotes turísticos, políticas de conservação ambiental com objetivo de conscientizar o turista para a preservação do turismo sustentável. O WTTC (1993) realizou uma pesquisa no Reino Unido que identificou que 50% das pessoas (turistas) procuram destinos que desenvolvam práticas ambientais, pois está se tornando uma preocupação geral, uma vez que este turista entende que o ambiente é um recurso que seus filhos poderão usufruir no futuro.

Diante deste cenário, está inserida a indústria do turismo que é a que mais cresce atualmente no mundo, com isso ampliando o impacto ambiental em muitos países. Nesta indústria destaca-se a atuação dos meios de hospedagem pela iniciativa no que diz respeito à adoção de práticas de gestão ambiental citada por diversos autores (DESIMMONE E POPOFF, 2000; STIPANUK E NINEMEIER, 1996; IWANOWSKI E RUSHMORE, 1994; KHATRI, 1996).

O ponto para onde converge este trabalho é diagnosticar as práticas ambientais dos meios de hospedagem nas perspectivas dos dirigentes/gerentes e, neste sentido, identificar qual o tipo de cultura predominante e seu nível da cultura da qualidade na performance organizacional. Nesse contexto, fica claro a importância dos stakeholders internos como “garoto” propaganda dos meios de hospedagem, oferecendo serviços de qualidades que encantam e surpreendem os clientes. Mostrase, então, um questionamento deste estudo: **Quais as relações entre a cultura organizacional e o nível da cultura da qualidade e sua influencia nas práticas de gestão ambiental na performance organizacional nas empresas hoteleira de pequeno porte na Paraíba?**

O modelo tem a sua consolidação em diversos estudos que relacionam a cultura a outras variáveis organizacionais como exemplo: comprometimento, satisfação e coesão (ODOM, BOXX, 1998), estilo de liderança (SKOGSTAD e EINARSEN, 1999), tecnologia 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).

## **1 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Muitos dos debates sobre a cultura organizacional são causados pelo diferente emprego do seu conceito, cujos limites e fronteiras carecem de consenso e precisão entre os pesquisadores. Poucos vocábulos na teoria organizacional têm um numero tão grande e controverso de definições como este. Schein (1985: 03-16), demonstra que e de grande importância critica analisar este conceito tão complexo, de maneira que isto proporcione uma base de referência comum, tanto para os que militam como para os que pesquisam neste campo.

Apesar dessa “controvérsia”, o estudo da cultura organizacional torna-se imperativo para se tornar consciência do clima organizacional. Este conhecimento é de fundamental importância para que se possam implementar estratégias que influenciem o comportamento dos funcionários, levando-os à motivação e, conseqüentemente, despertando-os para a cultura da qualidade.

A cultura organizacional deve orientar as organizações a guiarem sua evolução através do esforço de elementos que são vistos como críticos para manter a identidade organizacional ou promover a remoção de elementos culturais considerados disfuncionais.

Embora a expressão “cultura organizacional” esteja no singular apresenta a existência de várias subculturas dentro de uma única organização. Morgan cita em seu livro “Imagens da Organização” (1996, p. 19) que “a influência da cultura hospedeira raramente é uniforme. Assim como os indivíduos, uma cultura tem diferentes personalidades enquanto compartilham de muitas coisas comuns; isto também acontece com grupos e organizações”. Cameron e Kinn (1996) também concordam com esta opinião, embora nas subdivisões da organização possam existir culturas heterogêneas, como também elementos comuns típicos da organização.

Por outro lado, a maioria dos conceitos encontrados na literatura acadêmica sobre cultura organizacional não fornecem uma definição operacional e explícita do termo evidenciando aspectos de ambigüidade e até mesmo de imprecisão. Embora haja falta de consenso e precisão para definir e conceituar o termo, constata-se pelo menos alguns pontos de concordância que existem entre eles, que são 1) A cultura organizacional existe e é um poderoso instrumento para tentar explicar ou prever o comportamento das organizações e de seus membros; 2) A cultura de cada organização é como a personalidade de cada indivíduo; única e singular; 3) Reprimindo, aprovando ou estimulando certas ações comportamentais, a cultura organizacional funciona como um mecanismo de controle organizacional.

## **2 CULTURA DA QUALIDADE**

O modelo em tela estudado por Cameron e seus pares (1995) identificaram nas organizações que elas tinham desenvolvido seus próprios perfis culturais, indicando vários níveis de perfis de cultura da qualidade. Esses autores concluíram que nenhuma organização tinha sido caracterizada por uma única cultura da qualidade, mas a maioria tinha um tipo de cultura predominante.

Esses quatro níveis de cultura surgiram e desenvolveram-se nas últimas décadas em organizações lucrativas. Antes dos anos 70, a qualidade era regalia da confiança dos engenheiros, auditores e outros delegados para checar ou inspecionar. Pouca atenção era dada para o desenvolvimento da qualidade como um valor e poucos membros das organizações prestavam atenção às práticas da qualidade. Isso era denominado de orientação *status quo*.

Durante os anos 70, a maioria das organizações começaram a enfatizar a cultura da qualidade centrada no erro. Neste tipo de cultura da qualidade, as

organizações davam ênfase total à inspeção e na **detecção de erros**. Procuravam evitar os erros e reduzir o desperdício. Nas relações com os clientes, à ênfase das organizações era evitar a desordem ou irritação dos clientes internos e externos nos serviços. Por outro lado, este é um ato reativo ou defensivo para a qualidade. Isto garante que as empresas encontrem as exigências básicas, mas os erros são identificados depois de terem ocorridos. Cameron (1991, 1992, 1995) concluiu que este era o tipo de cultura da qualidade predominante nas organizações na referida década.

Os anos 80 marcaram uma transição para uma cultura de **prevenção do erro**, ou ênfase em evitar erros ao invés de corrigi-los após terem ocorrido. A principal meta deste tipo de cultura é chegar ao **zero defeito** (perfeição), realizando o trabalho certo na primeira vez. Erros são prevenidos focalizando sobre como o trabalho é realizado (o processo) e por ênfase nas causas originais dos problemas. Todos colaboradores são considerados responsáveis pela qualidade, não só os supervisores ou tomadores de decisões. Nas relações com os clientes, à ênfase é agradecer, satisfazer e fornecer serviços que criam clientes fieis quando se excede as expectativas.

Um quarto tipo de nível de cultura, que surgiu no fim dos anos 80 e no início dos anos 90, é a **qualidade perpétua criativa**. Esta cultura une melhoramento contínuo (pequenas mudanças incrementais) com inovação (grandes e profundas mudanças), de maneira que padrões correntes de performance estão constantemente sendo elevados. Os padrões das organizações mudam para atingir um objetivo e para melhorar o desempenho. Estes objetivos são para alcançar níveis de qualidade nos produtos e serviços que são não só inspecionados, mas também algo que o cliente nem sabe que queria. Criar novas expectativas, surpresas e encantar clientes ocorrem como um resultado da solução dos problemas dos clientes sem que eles esperassem que fossem solucionados.

### **3 MODELO DE VALORES COMPETITIVOS**

O modelo apresentado para a realização desta pesquisa foi desenvolvido empiricamente por Quinn e Rohrbaugh (1981), para explicar as diferenças nos valores que determinavam os vários modelos de eficácia organizacional. A medida que o mesmo foi sendo testado, a sua aplicação acabou se estendendo para vários estudos como um método, inclusive para analisar a cultura organizacional. (Quinn e Kimberly, 1984; Quinn e McGrath, 1985; Cameron e Quinn, 1996). O modelo assume que as organizações podem ser caracterizadas de acordo com seus traços comuns. Ele se traduz num instrumento eficaz para definir os tipos de cultura organizacional, interpretar os seus atributos e estudar a cultura em termos comparativos. Este arcabouço teórico também é conhecido como Tipologia Cultural de Quinn.

Com o intuito de explicar as diferenças de valores que norteiam os vários modelos de eficácia organizacional, Quinn e Rohrbaugh (1981) esclarecem que o Modelo de Valores Competitivos trabalha com quatro grupos de valores organizacionais que representam suposições básicas opostas ou que competem entre si continuamente. Essa competição ou oposição de valores em cada quadrante deu origem ao modelo. Os pesquisadores e teóricos organizacionais compartilhavam, entre

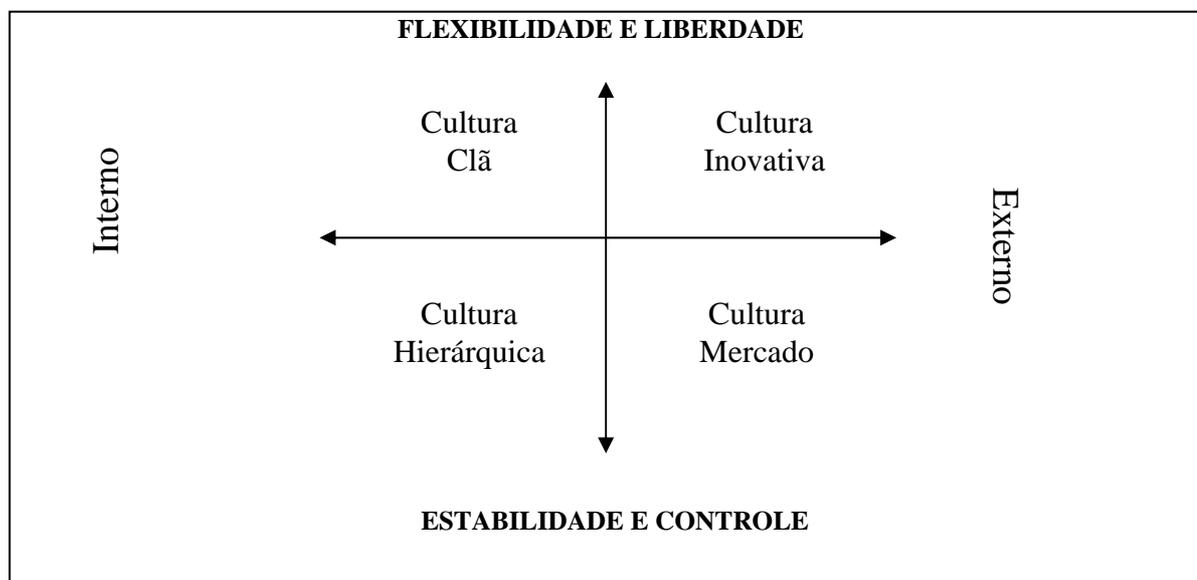
si, uma mesma estrutura conceitual. Como produto final, o conjunto de critérios de eficácia puderam ser distribuídos ou organizados em um espaço multidimensional contendo três dimensões.

A primeira dimensão esta relacionada com o enfoque organizacional. Ela pode enfatizar, no sentido micro, desde o bem-estar e desenvolvimento do individuo na organização, ate o crescimento e o desenvolvimento da organização em si mesmo, já no sentido macro, o ambiente interno ate o ambiente externo. A segunda dimensão esta relacionada à estrutura organizacional e aborda o controle, a estabilidade, bem como a flexibilidade e a mudança. A terceira dimensão esta relacionada aos meios e fins organizacionais, mostrando, por exemplo, a ênfase no processo de planejamento (meio) e o direcionamento para resultados e produtividade (fim).

#### 4 TIPOS CULTURAIS

O modelo de tipologia de Quinn propõe quatro tipos de cultura, conforme pode ser observado no quadro 1.

Quadro 1: Modelo de Valores Competitivos



FONTE: Quinn e Cameron, 1996.

O primeiro tipo cultural que trata o referido modelo é a **cultura clã**. Este tipo de cultura está localizado no quadrante superior à esquerda (quadro 1). É fundamentada em normas e valores associados. A autoridade flui muito bem quando emana de membros comprometidos no sistema há muito tempo. Esta cultura enfatiza o desenvolvimento de recursos humanos e valoriza a participação dos membros nas tomadas de decisões, ou seja, caracterizando-se por trabalhar em equipe. Líderes tendem a ser participativos e considerativos, oferecem suporte e facilitam a interação

através do trabalho em equipe. A remuneração é com base na realização da equipe e não individual. A principal tarefa dos gerentes é capacitar os colaboradores e facilitar sua interação, confiança e lealdade. A organização enfatiza os benefícios em longo prazo. O sucesso é definido em termos de clima interno e interesse por pessoa (interna e flexível) (CAMERON; QUINN, 1996, p. 19).

O primeiro tipo cultural que trata o referido modelo é a **cultura clã**. Este tipo de cultura está localizado no quadrante superior à esquerda (quadro 1). É fundamentada em normas e valores associados. A autoridade flui muito bem quando emana de membros comprometidos no sistema há muito tempo. Esta cultura enfatiza o desenvolvimento de recursos humanos e valoriza a participação dos membros nas tomadas de decisões, ou seja, caracterizando-se por trabalhar em equipe. Líderes tendem a ser participativos e considerativos, oferecem suporte e facilitam a interação através do trabalho em equipe. A remuneração é com base na realização da equipe e não individual. A principal tarefa dos gerentes é capacitar os colaboradores e facilitar sua interação, confiança e lealdade. A organização enfatiza os benefícios em longo prazo. O sucesso é definido em termos de clima interno e interesse por pessoa (interna e flexível) (CAMERON; QUINN, 1996, p. 19).

O segundo tipo de cultura está localizado no quadrante superior à direita (quadro 1), e a **cultura inovativa ou adhocracia**. Ela é permeada por pressupostos de mudança e flexibilidade. Os fatores-chave para a motivação incluem crescimento, estímulo, diversificação e criatividade na tarefa. Líderes nesta cultura tendem a ser empreendedores e idealistas. Apreciam correr riscos, gostam de prever o futuro e também se preocupam em obter recursos, suporte e imagem externa. A ênfase da cultura inovativa está voltada para a margem de novos conhecimentos em produtos e/ou serviços (externa e flexível) (CAMERON; QUINN, 1996, p. 20).

O terceiro tipo cultural, denominado de **cultura de mercado**, localiza-se no quadrante inferior à direita (quadro 1). Ela é permeada por pressupostos de realização. Muita ênfase é dada na crença de que as recompensas virão quanto maior for o desempenho e os resultados. Os fatores de motivação incluem competição e consecução de resultados preestabelecidos. Os líderes tendem a ser diretivos, realizadores e competidores, orientados para o objetivo e estão constantemente fornecendo recursos e encorajando a produtividade. A principal ênfase da cultura de mercado é ter como linhas de orientação a base de resultados, tendências de nichos de mercado, extensão de objetivos e bases seguras de clientes. O elemento que fundamenta a organização é a ênfase no vencedor. O sucesso é definido em termos de penetração e porções de mercado. São severos e exigentes. A hipótese básica na cultura de mercado é que o ambiente externo é hostil. O sucesso é definido em termos de divisão e penetração no mercado. (externa e estruturada) (CAMERON; QUINN, 1996 p. 18).

O quarto tipo cultural, situado no quadrante inferior à esquerda, é a **cultura hierárquica** (quadro 1). Ela reflete os valores e normas associadas à burocracia. Esta cultura é permeada com pressupostos de estabilidade e que os empregados aceitam bem a autoridade que emana de papéis formalmente estabelecidos, de regras e regulamentos impostos. Os fatores de motivação incluem segurança e ordem. Os

líderes tendem a ser conservadores aos problemas de natureza técnica. Estas características são adotadas nas organizações que, em sua maioria, questionam a eficiência produzida, confiança, uniformidade e previsão de saída (externa e estruturada). Esta cultura propôs sete características que se tornaram atributos clássicos da burocracia; 1) meritocracia, 2) hierarquia; 3) impessoalidade; 4) controle; 5) regras; 6) especialização e 7) separação de propriedade (CAMERON; e QUINN, 1996, p. 17).

## **5 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS**

O campo da pesquisa foi um grupo de empreendimentos hoteleiro no litoral paraibano Pb, incluindo nessa categoria os meios de hospedagem de micro e pequeno porte entre hotéis, pousadas, flats e apart-hotel, de acordo com o número de unidades habitacionais (UH's). A escolha foi intencional e a estratificação das UH's foi elaborada anteriormente pela Empresa Paraibana de Turismo (PBTUR) em 2002, ano da pesquisa.

A população objeto de estudo refere-se a 66 (sessentas e seis) dirigentes/gerentes. A PBTUR forneceu os dados preliminares e foi a partir dessas informações que a pesquisa de campo começou a ser realizada dando o formato final da amostra. A amostra foi constituída de 35 (trinta e cinco) meios de hospedagem, sendo 21 (vinte e um) micro porte e 14 (quatorze) pequeno porte. Os estratos foram determinados através de uma análise de cluster acerca do porte dos meios de hospedagem, com base no número de unidade habitacionais. Realizou-se o cálculo para dimensionar o tamanho da amostra com base em erro de estimativa de 6% e em nível de confiança de 90%, chegando a 35 respondentes ou 58,3% do universo.

A coleta de dados desta pesquisa foi feita em duas partes, na primeira parte, os dados primários (lista fornecida pela PBTUR) e na segunda parte, através de questionário elaborado originalmente por Cameron e Quinn (1996), traduzido e adaptado para o português e adaptado para os meios de hospedagem. Por ser tratar de um estudo exploratório, os resultados apresentados mostram um nível de significância de até 0,10. Como variável dependente, utilizou-se a cultura da qualidade e os quatro níveis: *status quo*, detecção de erro, prevenção do erro e qualidade perpetua criativa. A variável independente do modelo em questão foi a cultura organizacional e as seis dimensões: características dominantes; liderança organizacional; gerenciamento de funcionários; união organizacional; ênfase estratégica e critérios de sucesso.

O construto cultura organizacional foi operacionalizado de acordo com a tipologia de Quinn (1981), a partir do instrumento validado no Brasil por Fernandes (1997). Todas as questões foram respondidas com base no instrumento de pesquisa semi-estruturado e na escala de Likert de cinco pontos, com alternativas variando de 1 nunca utilizado até 5 muito utilizado. Foram 24 questões, constituída da seguinte forma: informações dos meios de hospedagem (5); informações do dirigente/gerente (12); e gestão ambiental (7), desmembrada em 30 itens.

A variável dependente cultura da qualidade foi operacionalizada segundo Cameron e seus pares (1991, 1992 e 1995) e validado no Brasil por Okano (1997).

trata-se de um instrumento com três afirmativas, sendo as duas primeiras questões aborda a situação atual e a situação desejada (ideal), a primeira analisa a referencia a produtos e serviços e a seguinte referencia a clientes. A ultima afirmativa foi dividida em 18 itens numa escala de likert de cinco pontos.

## 6 RESPOSTAS DOS DADOS E INTERPRETACAO DOS RESULTADOS

A pesquisa realizada foi constituída na identificação dos tipos (perfis) de cultura organizacional que predizem cada uma dos níveis da cultura da qualidade na ótica dos gestores. Essa questão norteadora pode ser concluída graças às técnicas estatísticas de análise descritiva.

Fundamentado na proposta de quatro estágios da cultura de qualidade das organizações, defendida por Cameron e anteriormente apresentada, dados foram coletados e analisados para identificar em quais perfis se encontram as culturas atual e a ideal dos meios de hospedagem, a fim de responder a questão central da pesquisa.

O resultado da análise indica que o perfil cultural atual predominante se encontra no segundo estágio da cultura da qualidade ou cultura de detecção de erro, conforme tabela 1, seguido pela qualidade perpétua criativa. No perfil cultural ideal, o destaque foi para o nível de qualidade perpétua criativa.

Tabela 1  
Nível de estágio da Cultura da Qualidade atual, ideal e mudança desejada da Cultura Organizacional em uma amostra de 35 meios de hospedagem.

Níveis de Qualidade	Atual	Ideal	Mudança Desejada
Qualidade status quo	1,45	1,52	0,070
Qualidade detecção de erro	<b>3,21</b>	<b>2,95</b>	-0,025
Qualidade prevenção de erro	<b>2,53</b>	2,41	-0,126
Qualidade perpétua criativa	<b>2,79</b>	<b>3,10</b>	0,310

FONTE: Pesquisa do próprio autor,

Ao extrapolar as duas análises anteriores (atual e ideal) para uma situação desejada percebida pelos gestores, o nível de qualidade se estende para o último estágio de qualidade, (perpétua criativa). Esse resultado refere-se a dois pontos de vista, o primeiro, pelo lado do produto turístico e o segundo, pelo lado do cliente.

Com relação aos produtos, a mudança de nível de qualidade significa o desejo para constantes inovações e foco na melhoria dos fornecedores, consumidores e processo. Pelo lado dos clientes, espera lealdade por toda a vida, encanta e surpreende os clientes, antecipa suas expectativas e cria novas preferências.

Esta mudança representa as diferenças desejadas entre o estágio atual e o estágio ideal da cultura organizacional (são nesses estágios - acima de 2,5 - que o modelo torna-se oposição e competitivo entre os perfis culturais) no contexto do nível da cultura da qualidade é identificada pelos dirigentes/gerentes que estão conscientes,

pelo menos em parte, das deficiências na estrutura do ambiente interno em que estão inseridos. Mostra, também, que reconhece, a necessidade de alcançar um padrão cada vez mais elevado da cultura da qualidade em virtude, principalmente, da concorrência pós-globalização.

Os resultados da análise de variância, conforme tabela 2, revelou que os meios de hospedagem estão caracterizados no nível da cultura da qualidade pelo nível detecção de erro. Com a natureza da cultura da qualidade pode-se verificar até que ponto o fator cultural de cada gestor pode influenciar na qualidade da cultura, e conseqüentemente na performance organizacional nas praticas de gestão ambiental.

Dessa forma, os elementos culturais caracterizados na pesquisa predominantes foram à cultura cla e a cultura hierárquica. Nesse sentido, verifica-se que os gestores apresentam-se mais conservadores, e ao mesmo tempo voltado para o ambiente interno. Tais argumentos fundamenta-se em duas perspectivas principais desses perfis culturais.

Tabela 2  
Diferença entre os coeficiente de correlação das variáveis, Pessoais e Profissionais com as características da cultura organizacional e níveis da cultura da qualidade dos Meio de Hospedagem. Conforme Origem dos Gestores.

Região de Nascimento	Clã	Inovativo	Mercado	Hierárquica	Qualidade Status Quo	Qualidade Detecção de Erro	Qualidade Prevenção de Erro	Qualidade Perpétua Criativa
Nordeste (25)	<b>3,71</b>	1,86	2,17	2,23 *	1,36	<b>3,29</b>	2,48 *	<b>2,85</b>
Sudeste (7)	<b>3,18</b>	2,06	2,43	2,32	2,08	<b>2,75</b>	2,00 *	<b>3,16</b>
Sul (3)	<b>2,72</b>	1,68	2,48	<b>3,10 *</b>	1,25	<b>3,18</b>	<b>3,81 *</b>	1,75
Média (35)	<b>3,55</b>	1,87	2,24	2,32	1,45	<b>3,21</b>	<b>2,53</b>	<b>2,79</b>

FONTE: Pesquisa do próprio autor.

\* Diferenças significantes a nível de 0,10% ou menos.

A primeira esta relacionada à cultura hierárquica, pois a principal característica dessa cultura e a preservação e manutenção da autoridade vertical. A segunda refere-se ao elemento cla, neste caso, a ênfase central desse perfil esta voltada para o interior da organização, onde os gestores conduzem seus negócios para o autogerenciamento com raízes muito forte na autoridade vertical e com resistência a mudanças. Com relação à hierarquia (perfil cultural), tal resultado da pesquisa confirma a postura e ações dos gestores, pois ao analisar a relação entre o presidente da PBTUR (atual e/ou anteriores), mais os proprietários dos hotéis (principalmente os grandes) e a divulgação do Estado da Paraíba no contexto do turismo nacional, esse conservadorismo torna-se cultural e conseqüentemente ha reflexos nas ações dos gestores. Reforçando esses argumentos, a maioria dos gestores, cerca de 65,12% (micro) e 74,42% (pequeno) afirmaram nunca terem participado de cursos voltados

para gestão ambiental, em outras palavras, muitos desses gerentes são contratados através de indicações de amigos e irão gerenciar os meios de hospedagem sem qualquer tipo de treinamento eficiente que realmente possa transformar a sua gestão em algo competitivo.

Continuando a análise da tabela 2, com relação à região de origem dos gestores, observou-se que a Região Nordeste e a de maior representatividade, com cerca de 77,27% dos respondentes. O auto-índice de representantes de gestores regional reforça esse conservadorismo, pois a grande maioria dos dirigentes/gerentes que se posicionaram com foco na cultura de mercado ou inovativa são profissionais oriundos de outras regiões como também de outros países, tais situações foram comprovadas, principalmente no litoral sul, como por exemplo: Jacuma, Pitimbu e Tambaba, sendo que o maior índice de conservadorismo de práticas de gestão ambiental foi observado nos meios de hospedagem, principalmente da Capital paraibana.

Dentro deste contexto e fazendo um paralelo entre as duas regiões geográficas de maior representatividade na pesquisa, percebeu-se que o fator cultural do gestor pode exercer influência na performance da cultura organizacional e conseqüentemente nas práticas de gestão ambiental. Apesar de prevalecer um certo equilíbrio entre as regiões no que se refere ao nível da cultura da qualidade, os gestores oriundos da Região Sudeste conseguem uma performance superior no nível da cultura da qualidade perpétua criativa (3,1 – 2,8) aos da Região Nordeste. Concluindo, os profissionais vindos de outras regiões especificamente da Região Sudeste estão mais propensos às mudanças do que os da Região Nordeste.

Na tabela 4, o elemento mercado é o que apresenta maior número de relações positivas na situação atual com as práticas de gestão ambiental, demonstrando que quanto maior for a representatividade desse elemento do perfil cultural do meio de hospedagem, maior é o uso de práticas ambientais voltadas para a adoção de um melhor aproveitamento da iluminação natural e dos registros e metas ambientais.

Observa-se que houve relações de significância, tanto positiva como negativa nos elementos cla, inovativa e hierárquica o que significa, quanto maior for a representatividade desses elementos culturais menor será expressa aos hóspedes a preocupação com o meio ambiente (cla), utiliza produtos descartáveis e compostagem (inovativa) e reciclagem de resíduos e registro e metas ambientais (hierárquica) e no sentido inverso, a recíproca e verdadeira.

Pode-se concluir que os resultados expressam a existência de relações entre os perfis culturais e as práticas ambientais nos meios de hospedagem. Apenas 6 das 29 práticas ambientais estão relacionadas com elementos do perfil cultural atual, apesar dos coeficientes de correlação não apresentarem fortes relações, suas significâncias confirmam tais relações.

Tabela 3

Correlação entre elementos do perfil cultural atual e ideal e práticas de gestão ambiental em uma amostra de 35 meios de hospedagem

---

Práticas Ambientais	ATUAL				IDEAL			
	Clã	Inovativa	Mercado	Hierárquica	Clã	Inovativa	Mercado	Hierárquica
Sistemas elétricos que apagam as luzes em áreas desocupadas						0,370* 0,013**		-0,252 0,099
Reciclagem de materiais/resíduos		0,326 0,031		-0,264 0,084		,366 ,014		-0,263 0,085
Aproveitamento da iluminação natural			0,351		-0,306 0,043		0,328 0,030	
Utiliza produtos descartáveis	0,272*	-0,395				-0,256 0,094		
Faz compostagem de material orgânico		-0,397						
Utiliza torneiras inteligentes								-0,263 0,085
Expressa aos hóspedes sua preocupação com o meio ambiente	-0,317							
Registros do alcance dos requisitos exigidos por lei						-0,306 0,043		
Registros do alcance dos objetivos e metas ambientais			0,257	-0,313			0,256 0,093	-0,271 0,075

FONTE: Pesquisa do próprio autor, 2002.

\*\* Nível de significância

\* Coeficiente de correlação de Pearson

Ao se verificar a relação entre os elementos do perfil cultural ideal e as práticas de gestão ambiental, constatou-se de acordo com a tabela 3, que o elemento mercado apresenta o maior nível de significância e de relações positivas com a adoção de práticas ambientais. Podendo-se afirmar que, quanto maior essa representatividade (relação positiva) do elemento mercado na situação ideal, maior será a utilização de práticas ambientais como, por exemplo, aproveitamento da iluminação natural e registro e metas ambientais. A principal ênfase da cultura de mercado é ter como linhas de orientação a base de resultados, tendências de nichos de mercado, extensão de objetivos e bases seguras de clientes. O elemento que fundamenta a organização é a ênfase no vencedor. O sucesso é definido em termos de penetração e porções de mercado.

Considerando-se os elementos do perfil cultural ideal, nota-se uma inversão nas correlações entre esses elementos com as práticas ambientais, pois houve um aumento bastante significativo estatisticamente comprovado que representa correlações significativas nos elementos do perfil cultural.

Os resultados mostram a existência de relações entre os perfis culturais atuais e ideais com as práticas de gestão ambiental. Apesar dos coeficientes de correlação não se apresentarem fortes (próximas de 1), houve a significância nas correlações, tanto no perfil atual como no perfil ideal com algumas práticas ambientais. O elemento mercado teve o maior destaque nas relações positivas nos perfis atual e ideal.

## 6 CONCLUSOES

A principal finalidade deste capítulo é identificar os elementos predominantes da cultura organizacional que possam contribuir para possíveis adoções de práticas de gestão ambiental nos meios de hospedagem no litoral paraibano. Os resultados apresentam informações para a formulação de conclusões relevantes com base nas respostas dos dirigentes/gerentes. As informações poderão contribuir para a implantação de um Sistema de Gestão Ambiental.

As análises realizadas nesta pesquisa sob diferentes ângulos de observação permitiram: identificar o perfil da cultura organizacional (atual e ideal) das empresas do setor hoteleiro na percepção dos gestores; identificar qual e o nível da cultura da qualidade e detectar que tipo de cultura é mais favorável para se atingir melhor prática ambiental. Cameron e Quinn (1996, p.29), uma das razões para conhecer o tipo de cultura da organização é porque o sucesso organizacional depende do grau em que a cultura organizacional une a demanda ao ambiente competitivo.

De maneira geral, o perfil da cultura organizacional para as empresas do setor hoteleiro mostrou uma predominância em enfatizar o elemento cultural clã. Cameron e Quinn (1996), relatam que todos os tipos de cultura são importantes e necessários e que nenhum é melhor ou pior que o outro. Portanto, pode-se concluir que a importância maior é conhecer o perfil cultural dos meios de hospedagem em estudo, considerando que assim será possível à tomada de decisões estratégicas à organização.

O nível de qualidade da cultura organizacional predominante, na situação atual, é estágio detecção de erro, com desejo de mudança de nível de qualidade, passando para o último estágio que é a perpétua criativa na situação desejada apesar de a cultura da qualidade perpétua criativa declinar da situação atual para a situação ideal.

O resultado demonstra que há uma consciência da necessidade de mudança na detecção de erro para a da qualidade perpétua criativa o que significa melhoria contínua em todos os níveis da organização

Quanto ao perfil cultural de mercado apresentou melhor performance entre as práticas gestão ambiental e as características pessoais/profissionais dos gestores, evidenciando que na formação de tipo cultural (mercado) o sucesso é definido em termos de penetração cada vez maior no mercado. Tais relações têm sua importância quando utilizada para o desenvolvimento de uma cultura mais forte para a mudança do perfil cultural.

## **7 REFERENCIAS**

CAMERON, KIM S. **Techniques for making organizations effective**: some popular approaches. Washington DC: National Research Council, 1995.

CAMERON & KIM, Robert E. **Diagnosing and changing organizational culture**. 1996.

EMPRESA PARAIBANA DE TURISMO (PBTUR), 2002.

FERNANDES, Marcos Jose Moura. **Cultura e desenvolvimento em pequenas empresas**. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Programa de Pós-Graduação em Administração. Departamento de Ciências Administrativas. Natal:s.n., 1997. 127p.

MORGAN, Gareth. **Imagem da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. Turismo, direção e redação Amparo Sancho: Tradução Dolores Maria Rodrigues Córner. São Paulo: Rocca, 2001.

OKANO, Walter. **Cultura da qualidade**: uma comparação entre as perspectivas gerenciais e operacionais de uma empresa estatal. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Programa de Pós-Graduação em Administração. Departamento de Ciências Administrativas. Natal: s.n., 1997. 129p.

QUINN, R.E.; ROHBAUGH, J. **A competing value approach to organizational effectiveness** Public Productivity Review, 5: 1981.

QUINN, R. E.; KIMBERLY, J. R. The management of transitions. In: J.R. KIMBERLY, R.E. Quinn (eds.), **New futures**: the challenge of transition management. New York: Dow Jones-Irwin, 1984.

SCHEIN, E. H. **Coming to a new awareness of organizational culture**. Sloan Management Review, 1985.

WORLD TRAVEL AND TOURSIN COUNCIL: A new economic perspective Bruxelas, 1993.