

Título: Práticas de Gestão Ambiental: A Performance dos Gestores Como Fator Determinante da Cultura Organizacional nos Empreendimentos hoteleiros

AUTOR

FRANCISCO EUGENIO MUSIELLO NETO

Universidade Federal do Tocantins

musiello@uft.edu.br

RESUMO

Essa pesquisa procurou identificar o estilo de gestão adotado pelos dirigentes/gerentes e sua influência cultural nas práticas de gestão ambiental nos pequenos e médios empreendimentos hoteleiro. O objeto dessa relação e à 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. 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 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 clã e o nível da cultura da qualidade predominante é o perpétua criativa em uma situação da cultura organizacional desejada, apesar da cultura perpétua criativa declinar na situação atual.

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

ABSTRACT

This research tried to identify the administration style adopted by management and her culture influence in the practices of environmental administration in the small and average host enterprises. The object of this relation and to the performance of the lodging means having as genesis, the managers' perception. The field of the research was the means of considered lodging personal computers and small, according to number it of habitational units. Was employed the Model of Competitive Values. The research has exploratory, descriptive nature and correlational. The instrument of used research was semi-structured, with opened and closed questions accomplished with 35 proprietary or managers. The collected data were submitted statistically to the simple correlation, test “t”, analyze of variance and Likert's Scale of 5 (five) points. The results indicate that the culture organizational that stands detached in a current situation and cla and the level of the culture of the predominant quality and the perpetuates creative in a situation of the culture organizational wished, besides the culture perpetuates creative to decline in the current situation.

Words Key: environmental administration, small size companies, lodging means.

INTRODUÇÃO

O estudo da cultura organizacional torna-se de fundamental importância para se tornar consciência do ambiente de trabalho. Esse conhecimento é necessário possibilitando a implantação de estratégias que influem o comportamento dos colaboradores levando-os a motivação e, conseqüentemente, despertando-os para a consciência da importância da cultura nas organizações.

Essa consciência torna-se cada vez mais necessária em virtude das grandes transformações que se passam no mundo. Com a rapidez que ocorrem as mudanças, há necessidade das empresas serem ágeis para vencer a competição, principalmente num mercado globalizado e com a formação de grandes blocos econômicos. Reforçando esse raciocínio, Gates (1999, p.21), em seu livro “A Empresa na Velocidade do Pensamento” afirma que o exercício do gestor em reunir, administrar e usar as informações determinará quem será o vencedor ou perdedor e a velocidade de obter as informações sobre concorrentes e mercados é global, ou em outras palavras, é o estilo de gestão que definirá o fluxo de informação que possa fluir com maior facilidade para um máximo e constante aprendizado. Nessa mesma linha de raciocínio, Peters (1995) argumenta: “só os rápidos sobrevivem”.

Diante deste cenário, está inserida a indústria do turismo que é a que mais cresce atualmente no mundo, de acordo com a Organização Mundial do Turismo (2001) 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 das práticas gerenciais que possa influenciar 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.

O modelo em tela 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).

2 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 número tão grande e controverso de definições como este. Schein (1985: 03-16), demonstra que é de grande importância crítica 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.

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 predizer 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.

Desta forma, ressalta-se a importância do conhecimento da cultura de uma organização e da harmonização desta ao meio externo e às demandas organizacionais internas. Este conhecimento possibilita que as organizações estejam aptas a realizarem as mudanças necessárias, para que atuem de forma eficaz no estabelecimento de uma estrutura organizacional adequada aos objetivos propostos.

2.2.2 Conceito de Hotelaria

A OMT (2001) conceitua hotelaria como “o sistema de bens materiais e inatingíveis dispostos para satisfazer às necessidades básicas de descanso e alimentação dos usuários fora de seu domicílio”. Por outro lado, essa mesma organização internacional subdivide a hotelaria em pousada, flat, apart-hotel, motéis, hospedaria/pensão entre outros.

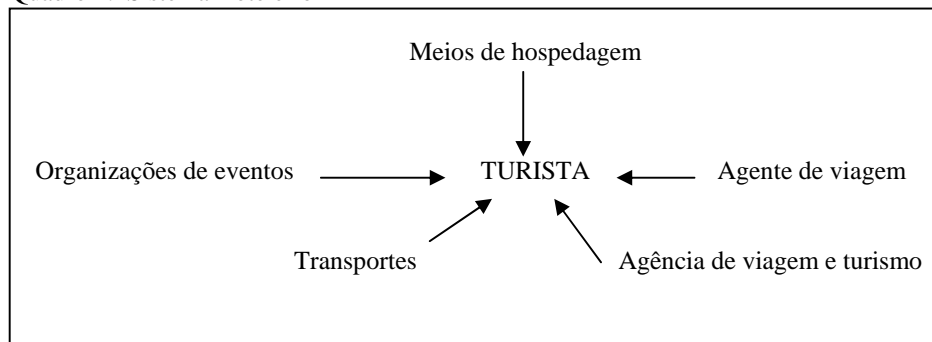
No Brasil, o conceito de hotelaria não tem critérios definidos de forma clara, o que diferencia um hotel do outro são as estrelas, variando de uma até cinco estrelas. Priorizam-se os critérios puramente técnicos e quantitativos relacionados com as instalações dos hotéis, sua capacidade de alojar, metros quadrados dos quartos, números de suítes, etc. esquecendo dos aspectos qualitativos e imperceptíveis dos serviços e podem às vezes frustrar um turista, mediante a uma classificação inexata.

O turismo é aqui entendido, basicamente, como um fenômeno social, cujo reflexo mais visível ainda é o econômico. Conforme afirma Barretto (1995, p.12) “A única crítica

que se faz em relação a esta definição é a não-inclusão da gestão ecológica junto ao quadro social, econômico e cultural das inter-relações geradas pelo fenômeno”.

O desenvolvimento turístico tem por objetivo a vitalidade econômica, o bem-estar da população visitada, a preservação da natureza, a proteção dos recursos naturais e culturais, os ambientes conservadores e a plena satisfação das necessidades dos visitantes, gerando um constante intercâmbio das pessoas. A evolução do turismo proporcionou, ao setor hoteleiro, estabelecer contatos com outras empresas voltadas para o turismo, ou seja, agências de viagem e turismo, transportes e outros. O quadro 1 mostra com detalhes o sistema hoteleiro desenvolvido por Duarte (1996), que identifica o ambiente e suas relações.

Quadro 1: Sistema Hoteleiro



Fonte: (Duarte, 1996, p. 19).

3 GESTÃO AMBIENTAL

Na última década do século passado, algumas organizações, entre elas, ONG's, empresas públicas e as empresas privadas sentiram a necessidade de direcionar parte de seus recursos disponíveis em defesa do meio ambiente, pois suas práticas, enquanto donos do capital, estavam levando a saúde planetária à degradação incalculável, principalmente com o aumento do buraco da camada de ozônio.

A respeito deste assunto, Longenecker (1981) dizia que a empresa deve reconhecer que sua responsabilidade para com a sociedade, o meio ambiente e o público em geral, vai além de suas responsabilidades com os seus clientes.

Considerando as relações entre a empresa e o ambiente, Donaire (1995) afirma que o ambiente ajuda a determinar as alternativas que influirão nas decisões organizacionais e, ao mesmo tempo, afeta o sistema de valores que fornece os parâmetros para avaliação das alternativas. Segundo Carvalho (2001), concomitantemente, as organizações, seja no nível individual, seja no nível coletivo, estão atuando e alterando o ambiente dos negócios. Esse fato é que torna tão importante para os gerentes a posse de um aguçado senso de responsabilidade social, haja vista que suas decisões extrapolam as considerações meramente econômicas, pois, só com um grande senso de responsabilidade social as empresas se sensibilizam para questões ambientais.

Para Barrow (1999, p.18), as metas da gestão ambiental incluem os seguintes tópicos: a) prevenção e resolução dos problemas ambientais; b) estabelecimento de limites; c) estabelecimentos e manutenção de instituições que efetivamente apóiam a pesquisa, o monitoramento e o gerenciamento do meio ambiente; d) sustentação e se possível ampliação dos recursos naturais existentes; e) ampliação da qualidade de vida e f) identificação de novas tecnologias ou políticas que sejam úteis.

Conforme (DARNAL et al. 2001 apud SILVA 2002, p.25) 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.

4 SISTEMA DE GESTÃO AMBIENTAL

No início da década de 90 emerge uma estratégia global voltada para o meio ambiente. Neste sentido as organizações visualizam a necessidade de desenvolver uma visão holística para o gerenciamento sobre o impacto ambiental (Stuart, 2000). A partir desta necessidade nasceu o conceito de Sistema de Gestão Ambiental.

Vários autores têm definido o sistema de gestão ambiental. Segundo Gallagher e Andrews (2001; p.26) um SGA é uma estrutura gerencial que possibilita à organização, visualizar seus impactos no meio ambiente, através de um sistema que facilita o acesso, a catalogação e a quantificação dos impactos ambientais das operações de toda a organização. Para Steger (2000; p.24) 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. Conforme Nahuz (1995; 61) um sistema de gestão ambiental é o conjunto dos aspectos de função geral de gerenciamento de uma organização (inclusive o planejamento), necessário para desenvolver, alcançar, implementar e manter a política e os objetivos ambientais da organização.

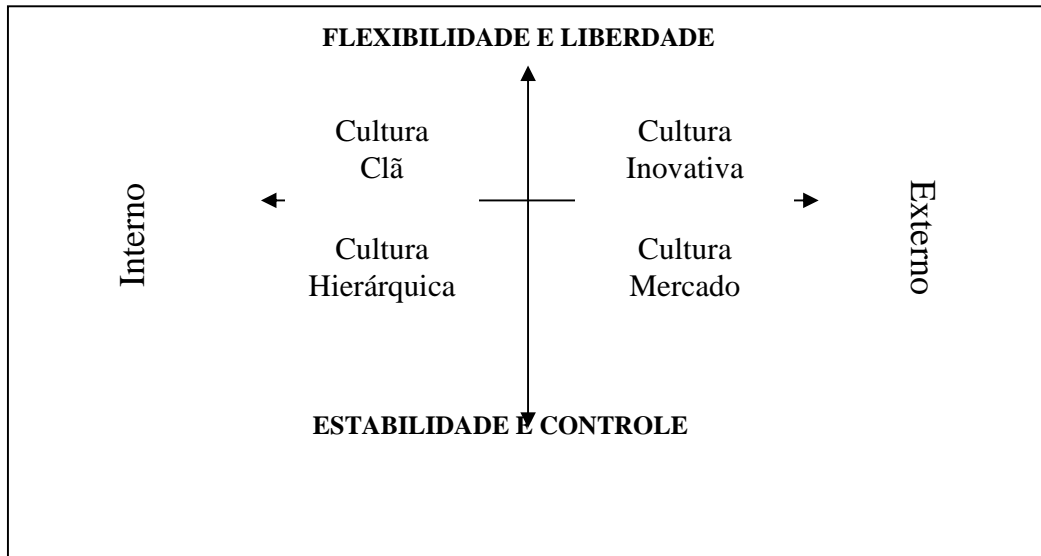
Esta estrutura permite que a empresa identifique todos os aspectos e impactos ambientais das suas ações em relação ao meio ambiente, identificando-se as prioridades e as metas para o contínuo aperfeiçoamento da sua performance ambiental, permitindo que a organização assuma responsabilidades pela implementação, 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 NÍVEIS DE QUALIDADE DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Nesta cultura as empresas voltam-se para novos valores e princípios, com a finalidade de estabelecerem uma verdadeira cultura da qualidade, passando a ter um novo perfil de trabalho acima de qualquer estratégia, inclusive impondo um novo sistema de pensamento. Torna-se então, um compromisso pessoal de todos aqueles que compõem uma organização.

Cameron (1997) e seus pares pesquisaram um modelo que englobasse as mesmas características de várias culturas da qualidade e concluíram que quatro princípios deste tipo de cultura apresentavam-se em diferentes estágios nas organizações. No entanto, verificou-se que a maioria das empresas possuía um tipo de cultura predominante, embora, por princípio, nenhuma delas tivesse desenvolvido conceitos de uma cultura única. Cameron (1997) apresenta o descobrimento histórico dos quatro níveis da qualidade da cultura, através de seguinte evolução, conforme quadro 2:

Quadro 2: Modelo de Valores Competitivos



FONTE: Quinn e Cameron, 1996.

As organizações que visavam a lucratividade começaram a desenvolver e a adotar nas empresas, os níveis da qualidade da cultura, uma vez que antes dos anos 70, a qualidade era privilégio da amizade que gerava confiança entre os engenheiros, auditores e outros profissionais que chegavam para inspecionar o serviço. Pouco valor era dado aos membros da organização. Isto era denominado de orientação *status quo*.

Durante a década de 70, as empresas começaram a enfatizar a qualidade da cultura centrada no erro. Neste tipo de cultura as organizações davam ênfase total à inspeção e na detecção de erros. Procuravam evitar os erros e reduzir o desperdício.

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 (processo) e pondo nas causas originais dos problemas. Todos os funcionários são considerados responsáveis pela qualidade, não só os supervisores ou tomadores de decisões.

Um outro tipo de cultura, que emergiu no início da década seguinte, é a **qualidade criativa perpétua**. Esta cultura é um elo entre o melhoramento contínuo (pequenas mudanças) e a inovação (grandes e profundas mudanças), de forma que os padrões de

performance estejam constantemente sendo elevados. Esses padrões das empresas mudam para atingir um objetivo e para melhorar o desempenho com o propósito de atingir níveis de qualidade nos produtos e serviços que são não só esperados, mas também algo que o cliente nem sabia que queria. Criar novas expectativas, surpresas e encantar o cliente ocorriam como um resultado da solução dos problemas dos clientes sem que eles esperassem que fossem solucionados.

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).

A população objeto de estudo refere-se a 48 (quarenta e oito) 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 unidades 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 72,91% do universo.

Parte do universo da pesquisa foi logo descartada, pois não caracterizava objeto de estudo, como por exemplo, meios de hospedagem no Centro da Cidade de Joao Pessoa serviam de "hotel" na parte da manhã e a noite era hotel de rotatividade, ou, em outras palavras, local de refugio de garotas de programa.

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 um instrumento de pesquisa na forma 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.

O construto cultura organizacional (variavel independente) 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 ponto, com alternativas variando de 1 nunca utilizado ate 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 níveis da 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 das práticas de gestão ambiental e seu nível de qualidade da cultura. Essa questão norteadora pode ser concluída graças às técnicas estatísticas de análise descritiva.

Fundamentado na proposta de quatro estágios da cultura 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 das Práticas de Gestão Ambiental atual, ideal e mudança desejada da Cultura Organizacional em uma amostra de 48 meios de hospedagem.

Níveis de Qualidade	Atual	Ideal	Mudança Desejada
Qualidade status quo	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

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 da gestão 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 gestão 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 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. Pode-se verificar até que ponto o fator cultural de cada gestor pode influenciar na forma de gestar, e conseqüentemente na performance organizacional nas praticas de gestão ambiental.

Tabela 2

Diferença entre os coeficiente de correlação das variáveis, Pessoais e Profissionais com as características da cultura organizacional e nos níveis da gestão dos Meio de Hospedagem. Conforme Origem dos Gestores em uma amostra de 48 meios de hospedagem.

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

FONTE: Pesquisa do próprio autor.

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

Dessa forma, os elementos culturais caracterizados na pesquisa predominantes foram à cultura clã 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.

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 clã, neste caso, a ênfase central desse perfil está 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 há 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: Jacumá, 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. 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 3, 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 clã, inovativa e hierárquica o que significa, quanto maior for a representatividade desses elementos culturais menor será expressa aos hospedes a preocupação com o meio ambiente (clã), 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 de gestão ambiental 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.

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.

Tabela 3
Correlação entre elementos do perfil cultural atual e ideal e práticas de gestão ambiental em uma amostra de 48 meios de hospedagem

	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

** Nível de significância

* Coeficiente de correlação de Pearson

Considerando-se os elementos do perfil cultural ideal, nota-se uma inversão nas correlações entre esses elementos com as práticas de gestão ambiental, 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 estudo foi a de identificar os elementos predominantes da cultura organizacional que possam contribuir para possíveis adoções de novas 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 é o nível da qualidade da cultura da gestão praticada e detectar que tipo de cultura é mais favorável para se atingir melhor a prática de gestão 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 da gestão ambiental 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

ANDREWS, Richard N.L. GALLAGHER, Deborah Rigling; DARNALL, Nicole. Environmental management systems: history, theory and implementation research. **Drivers, designs and consequences of environmental management systems**. North Carolina, 2001. Disponível em: <<http://63.241.172.178/isopilots/NDEMS2000Compendium.pdf>>. Acesso em 14 de

março 2006.

BARRETO, Margarida. **Manual de iniciação ao estudo do turismo**. Campinas, São Paulo. Papirus, 1995.

BARROW, Chirstopher, J. **Environmental management: principles and practice**. New York. Routledge, 1999.

BERTHON, Pierre.; PITT, Leyland, F.; EWING, Michel, T. Corollaries of the collective: the influence of organizational culture and memory development on perceveid decision-marketing context. **Academy of marketing science** journal. Greenvale. V. 29, n. 2, p. 135-150, 2001.. Base de dados. Disponível em:<<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em:21 de março 2006.

CAMERON, Kim, S.; QUINN, Robert, E.. Diagnosing and changing organizational culture: base don the competing values framework. [S.I.:s.n.], 1996.

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

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

DESIMORE, Livio, D.; POPOF, Frank. **Eco-efficiency: the bisines link to sustentable development**. Cabridge: Massacuusetts institute of tecnologiy, 2000.

DONAIRE, Denis. **Gestão ambiental nas empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

DUARTE, Valdir Vieira. **Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos**. São Paulo. SENAC, 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.

GATES, Bill. **A empresa na velocidade do pensamento: com um sistema nervoso digital**. São Paulo. Companhia das Letras, 1999.

IWANOWSKI, Kirk.; RUSHMORE, Cindy. Introducing the eco-friendly hotel. **Cornell hotel and restaurant administration quarterly**. Ithaca, v. 35, n. 1. p.34-37, 1994. Base de dados. Disponível em:<<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 21 de março 2006

KHATRI, Niranjana. A “4R” environment model for adaman and nicobar.**Cornell hotel and restaurant administration quarterly**. Ithaca, v. 37, n. 5. p.62-65, 1996. Base de dados. Disponível em:<<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 21 de março 2006.

LONGENECKER, Justin, G. **Introdução a administração: uma abordagem comportamental.** São Paulo: Atlas, 1981.

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

NAHUZ, Márcio Augusto Rebelo. **O sistema ISO 14000 e a certificação ambiental.** revista de administração de empresas, São Paulo, v.3, n. 6, p.55-66, nov/dez.1995.

ODOM, Randall, Y.; BOXX, W. **Organizational cultures, commitment, satisfaction and cohesion.** Public productivity e management review. Thousands Oaks, v. 14, n. 2, p. 157-169. 1998. Base de dados. Disponível em:<<http://proquest.com.umi/pqdweb>>. Acesso em 21 de março 2006.

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.

PETERS, Tom. Tempos louco exigem organizacoes malucas. Sao Pao:Habra,1995.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Cultura organizacional e desempenho:** pesquisa teoria e aplicação. Lorena: Stiliano, 2000.

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

SILVA, Marcos Paulo 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, Natal, 2002.

SKOGSTAD, Anders.; EINARSEN, Stale. The importance of a change-centred leadership style in four organizational cultures.. **Scandinavian journal of management.** V. 15, n.3, p. 289-306. 1999. Base de dados. Disponível em:<<http://sciencedirect.com>>. Acesso em: 21 março de 2006

STAPUNIK, David, M.; NINEMEIR, Jack, D. The future of the U.S. lodging industry and the environment. **Cornell hotel and restaurant administration quarterly.** Ithaca, v. 37, n. 6, p. 74-80, 1996. Base de dados. Disponível em:<<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em: 21 de março de 2006.

STEGER, ULRICH. Environmental management systems: empirical evidence and further perspectives. **European management journal.** Laurence, 2000. Base de dados. Disponível em:<<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso em 14 de março 2006. CAMERON J., KIM

S. Techniques for making organizations effective: some popular approaches. Washington DC: National Research Council, 1997.

STUART, Ralph. Environmental management systems in the 21 century. **Chamical health e safey**, 2000. Base de dados. Disponível em:<<http://www.sciencedirect.com>>. Acesso em: 21 de março2006.

STOCK, Gregory N.; MCDERMOTT, Christopher 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 da dados. Disponível em:<<http://proquest.umi.com/pqdweb>>. Acesso 21 de março 2006.

TEIXEIRA, Marise Delia Carvalho. **A relação entre a cultura organizacional e produção científica:** um estudo exploratório nos programas de Pós-Graduação da UFRN. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2001.