



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Leilianne Michelle Trindade da Silva

**CULTURA ORGANIZACIONAL E QUALIDADE DOS SERVIÇOS  
TURÍSTICOS: UM ESTUDO NO SETOR DE RESTAURANTES**

Natal  
2007

Leilianne Michelle Trindade da Silva

**CULTURA ORGANIZACIONAL E QUALIDADE DOS SERVIÇOS  
TURÍSTICOS: UM ESTUDO NO SETOR DE RESTAURANTES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Carlos Alberto F. Medeiros, Dr.

Natal  
2007

Leilianne Michelle Trindade da Silva

**CULTURA ORGANIZACIONAL E QUALIDADE DOS SERVIÇOS  
TURÍSTICOS: UM ESTUDO NO SETOR DE RESTAURANTES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração, e aprovada em 05/10/2007, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Banca Examinadora:

---

Carlos Alberto Freire Medeiros, Dr.  
Professor Orientador – UFRN

---

Fernando Dias Lopes, Dr.  
Membro Examinador – UFRN

---

Benny Kramer Costa, Dr.  
Membro Examinador – USP

*Dedico este trabalho aos meus pais,  
Firmino e Luiza, por todo o amor e  
dedicação.*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao professor Carlos Alberto Freire Medeiros – quem eu tanto admiro profissionalmente e que é para mim uma referência, cujos passos eu tento seguir –, por toda a dedicação a mim dispensada e por suas grandes contribuições, que me ajudaram a crescer e amadurecer academicamente.

Ao professor Wayne Thomas Enders, meu eterno mestre, pelo esforço e preocupação imensuráveis, que o levaram a sempre me acompanhar e ajudar.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRN, por terem compartilhado seus conhecimentos, propiciando o meu enriquecimento profissional.

Aos colegas do mestrado, em especial à grande amiga Regina, pelo companheirismo, carinho e torcida pelo meu sucesso.

Aos meus pais, Firmino e Luiza, exemplos de força e luta, por toda a base emocional e educacional fornecida, imprescindíveis para todas as minhas conquistas.

Às minhas irmãs, Sheyla e Leyla, que sempre se orgulharam de mim, por oferecem o seu apoio e me incentivarem a ir além.

Ao meu noivo, Rafael – que sempre confiou em mim e me deu forças para batalhar pelos meus sonhos, e com quem eu quero compartilhar todos os momentos felizes da minha vida –, por todo o amor e compreensão.

## RESUMO

O presente trabalho visa a descrever as características e peculiaridades da relação entre cultura organizacional e qualidade dos serviços turísticos, especificamente no setor de restaurantes, na tentativa de contribuir para a manutenção da atividade turística na cidade de Natal/RN. Para tanto, realizou-se um estudo descritivo e correlacional, com uma abordagem quali-quantitativa, em trinta e sete restaurantes localizados nas áreas que compõem o corredor turístico de Natal. Para coletar os dados quantitativos da pesquisa, utilizaram-se o Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional de Cameron e Quinn (2006) e o instrumento SERVPERF de mensuração da qualidade dos serviços, de Cronin e Taylor (1992). Os resultados sugerem que as *Culturas Clã* e *Inovativa*, estão associadas a melhores níveis de qualidade dos serviços que as *Culturas Mercado* e *Hierárquica*. As relações identificadas neste estudo são consistentes com os resultados encontrados em outros trabalhos e as informações aqui postas podem servir de base para que os gestores de empreendimentos do setor de restaurantes consigam atingir a excelência de seus serviços, satisfazendo seus clientes e contribuindo para a manutenção da atividade turística.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Qualidade dos Serviços. Setor de Restaurantes.

## ABSTRACT

The present study seeks to describe the features and peculiarities of the relationship between organizational culture and the quality of tourism services, specifically in the restaurant sector, attempting to contribute toward maintaining the tourism sector of the city of Natal/RN. Thus, a descriptive and correlational study, with qualitative and quantitative approaches, of thirty-seven restaurants that are located in areas that compose the tourism corridor of Natal was undertaken. To collect the quantitative data, the Organizational Culture Evaluation instrument of Cameron and Quinn (2006) was applied and the SERVPERF instrument of Cronin and Taylor (1992) was used to measure the quality of the services. The results suggest that the *Clan* and *Innovation Cultures* are associated with better levels of quality of services than those of the *Market* and *Hierarchy Cultures*. The relationships that were identified in this study are consistent with results found in other studies and the information reported here can serve as a basis for managers of the restaurant sector to reach excellence in their services, satisfying their customers and contributing to maintaining the tourism sector.

Key-words: Organizational Culture. Service Quality. Restaurant Sector.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Desenho do problema de pesquisa.....	17
FIGURA 2 – Níveis da cultura.....	25
FIGURA 3 – Categorias de pesquisa em organizações.....	27
FIGURA 4 – Principais dimensões e valores enfatizados pelo Modelo de Valores Competitivos de Cameron e Quinn.....	35
FIGURA 5 – Tipologia cultural de Cameron e Quinn.....	36
FIGURA 6 – Modelo de qualidade de serviço.....	41
FIGURA 7 – Determinantes da qualidade de serviço percebida.....	43
FIGURA 8 – Dimensões da qualidade de serviço percebida.....	44
FIGURA 9 – Estratégias de qualidade dos valores competitivos.....	55



## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Características dos tipos de cultura.....	38
QUADRO 2 – Comparação entre serviços e objetos.....	46
QUADRO 3 – Estágios da cultura da qualidade.....	57
QUADRO 4 – Amarração metodológica da pesquisa.....	68

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Oferta de equipamentos turísticos no estado do Rio Grande do Norte.....	16
TABELA 2 – Oferta de equipamentos de alimentação no Rio Grande do Norte.....	17
TABELA 3 – Tempo de atuação e tamanho dos restaurantes.....	69
TABELA 4 – Características administrativas dos restaurantes.....	70
TABELA 5 – Características pessoais dos gerentes dos restaurantes.....	71
TABELA 6 – Idade e tempo de serviço dos gerentes dos restaurantes.....	72
TABELA 7 – Características pessoais dos clientes dos restaurantes.....	72
TABELA 8 – Valor médio dos tipos de cultura organizacional dos restaurantes nas diferentes dimensões culturais.....	74
TABELA 9 – Valor médio geral dos tipos de cultura organizacional dos restaurantes.....	78
TABELA 10 – Valor médio dos indicadores de qualidade dos serviços dos restaurantes.....	80
TABELA 11 – Valor médio do nível global de qualidade dos serviços dos restaurantes.....	81
TABELA 12 – Indicadores e confiabilidade da dimensão de qualidade <i>Aspectos Tangíveis</i> .....	82
TABELA 13 – Indicadores e confiabilidade da dimensão de qualidade <i>Confiabilidade</i> .....	83
TABELA 14 – Indicadores e confiabilidade da dimensão de qualidade <i>Sensibilidade</i> .....	83
TABELA 15 – Indicadores e confiabilidade da dimensão de qualidade <i>Segurança</i> .....	83
TABELA 16 – Indicadores e confiabilidade da dimensão de qualidade <i>Empatia</i> .....	84
TABELA 17 – Indicadores e confiabilidade da dimensão de qualidade <i>Restaurantes</i> .....	84
TABELA 18 – Valor médio das dimensões de qualidade dos serviços dos restaurantes.....	85
TABELA 19 – Correlação entre cultura organizacional e qualidade dos serviços dos restaurantes.....	87

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1 Problema</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2 Justificativa</b> .....	<b>18</b>
<b>1.3 Objetivos</b> .....	<b>20</b>
1.3.1 <i>Objetivo Geral</i> .....	20
1.3.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	20
<b>2 CULTURA ORGANIZACIONAL E QUALIDADE DOS SERVIÇOS TURÍSTICOS</b> .....	<b>21</b>
<b>2.1 Cultura Organizacional</b> .....	<b>21</b>
2.1.1 <i>Evolução Conceitual de Cultura Organizacional</i> .....	23
2.1.2 <i>Avaliação da Cultura Organizacional</i> .....	26
2.1.2.1 <i>Abordagem Qualitativa</i> .....	28
2.1.2.2 <i>Abordagem Quantitativa</i> .....	32
2.1.3 <i>Modelo de Valores Competitivos</i> .....	34
<b>2.2 Qualidade em Serviços</b> .....	<b>39</b>
2.2.1 <i>Conceito e Mensuração de Qualidade em Serviços</i> .....	40
2.2.2 <i>Natureza dos Serviços Turísticos</i> .....	46
2.2.3 <i>Qualidade dos Serviços Turísticos</i> .....	47
<b>2.3 Cultura Organizacional e Qualidade</b> .....	<b>52</b>
2.3.1 <i>Cultura da Qualidade</i> .....	53
2.3.2 <i>Cultura e Resultados Organizacionais</i> .....	57
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>62</b>
<b>3.1 Caracterização do Estudo</b> .....	<b>62</b>
<b>3.2 População e Amostra</b> .....	<b>62</b>
<b>3.3 Instrumentos de Coleta de Dados</b> .....	<b>63</b>
<b>3.4 Procedimento de Coleta de Dados</b> .....	<b>67</b>
<b>3.5 Análise dos Dados</b> .....	<b>68</b>
<b>4 RESULTADOS</b> .....	<b>70</b>
<b>4.1 Caracterização dos Restaurantes</b> .....	<b>70</b>
<b>4.2 Descrição da Cultura Organizacional</b> .....	<b>74</b>
<b>4.3 Descrição da Qualidade dos Serviços</b> .....	<b>80</b>
4.3.1 <i>Dimensões da Qualidade dos Serviços</i> .....	83
<b>4.4 Relações entre Cultura Organizacional e Qualidade dos Serviços</b> .....	<b>87</b>
4.4.1 <i>Análise Qualitativa das Relações entre Cultura e Qualidade</i> .....	89
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>96</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>99</b>

<b>APÊNDICE A – Carta de Apresentação aos Restaurantes.....</b>	<b>108</b>
<b>APÊNDICE B – Questionário sobre o Restaurante.....</b>	<b>109</b>
<b>APÊNDICE C – Questionário sobre Percepção da Cultura Organizacional.....</b>	<b>110</b>
<b>APÊNDICE D – Pré-Teste sobre Qualidade dos Serviços dos Restaurantes .....</b>	<b>112</b>
<b>APÊNDICE E – Questionário sobre Qualidade dos Serviços dos Restaurantes .....</b>	<b>114</b>
<b>APÊNDICE F – Roteiro de Entrevista sobre Cultura da Qualidade .....</b>	<b>116</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional é um fator de reconhecido impacto no funcionamento da organização como um todo. Ela interfere nas diversas dimensões da empresa, exercendo uma importante atuação sobre os processos organizacionais e o comportamento dos funcionários.

As atitudes dos funcionários e a capacidade dos mesmos de desenvolverem suas atividades em um nível de qualidade compatível com as exigências do mercado estão diretamente relacionadas à competitividade de uma organização do setor de serviços. Assim, devem-se buscar os fatores que influenciam a qualidade do serviço e as formas de melhorá-la.

No setor de serviços, o turismo merece destaque por ser uma atividade que tem sido bem aceita em todo o mundo, quer em países com alto nível de desenvolvimento ou nos menos desenvolvidos. Ele é comumente usado para estimular economias e promover desenvolvimento, através dos empregos e impostos que pode gerar para a região em que se instala. Especialmente em regiões mais pobres e periféricas, onde existem poucas opções de atividades econômicas, o turismo surge como uma possibilidade de remuneração, capaz de alavancar a economia da localidade (LIU; WALL, 2006).

No turismo, por sua própria natureza diferenciada, a qualidade é primordial para a sobrevivência no mercado. No contexto da globalização, os padrões de qualidade que passam a prevalecer são aqueles impostos pelas melhores empresas do mundo, o que torna a concorrência cada vez mais acirrada. O cenário é de mudanças constantes e radicais. Os clientes estão em contínuo movimento, mudando suas exigências e expectativas de forma cada vez mais veloz. A partir da compreensão dessas mudanças, as empresas turísticas deverão manter e melhorar continuamente a qualidade, o que é um grande e permanente desafio (CASTELLI, 2000).

Uma vez que a cultura organizacional é considerada um fator mediador do desempenho dos funcionários e que estes exercem um grande reflexo sobre os resultados organizacionais, a cultura também está ligada ao resultado final do trabalho, ou seja, à qualidade dos serviços prestados.

Desse modo, este trabalho, composto por cinco capítulos, apresenta uma proposta de investigar as relações entre a cultura organizacional e a qualidade dos

serviços turísticos. O primeiro capítulo tem o intuito de contextualizar o tema apresentado, trazendo o problema da pesquisa, a justificativa de sua realização e os objetivos que nortearam o desenvolvimento do trabalho. O segundo aborda o referencial teórico pelo qual se orientou a realização do estudo. O terceiro especifica a metodologia utilizada para se chegar aos resultados da pesquisa. O quarto capítulo apresenta a análise e interpretação dos resultados obtidos, expondo tanto os dados descritivos como as análises das relações encontradas. O último capítulo relaciona os resultados aos objetivos do estudo, trazendo as considerações finais.

## **1.1 Problema**

A cultura organizacional é um assunto relativamente recente, que começou a ser investigado na academia a partir da década de 1960. O conceito de cultura evoluiu da antropologia e da sociologia, e alcançou o campo das organizações. Desde então, começou a ser utilizado para explicar diferenças de desempenho, analisar a globalização dos mercados e estudar o comportamento dos membros organizacionais (HOFSTEDE, 1990; BERTERO, 1996).

Desde os primeiros trabalhos realizados sobre cultura organizacional, os estudiosos vêm empreendendo esforços no sentido de compreender o construto. Apesar das diversas pesquisas exploratórias já executadas, não se chegou a um consenso, mantendo-se um grande debate em torno de três abordagens conceituais: integração, diferenciação e fragmentação.

A perspectiva da integração vê a cultura como uma variável que pode ser gerenciável. Ela destaca características de consistência, consenso organizacional e transparência. Para a perspectiva da diferenciação, a cultura organizacional não é unitária. Ela se caracteriza pelo consenso e clareza subculturais e pela inconsistência. Já as bases da perspectiva da fragmentação são a falta de consistência e de consenso e a presença da ambigüidade e da contradição. Os defensores de cada abordagem emplacaram uma acirrada disputa, mas também não se pode afirmar que uma delas é mais correta que as outras. São apenas diferentes formas de analisar a cultura organizacional (MARTIN; FROST, 2001).

Diante desse impasse, os pesquisadores do tema defendem a realização de um maior número de estudos sob cada uma das abordagens, pois existem

indícios de que as características associadas a elas coexistem na organização, havendo alguns níveis ou momentos em que o consenso se sobressai e outros em que a inconsistência predomina (MARTIN; FROST, 2001; RICHTER; KOCH, 2004).

A cultura organizacional tem uma grande amplitude. Ela está presente nas diversas dimensões da empresa, determinando sua estratégia, objetivos, modo de operação e condicionando o comportamento humano dentro das organizações em todos os sentidos, desde o modo de se vestir, à forma de agir e de pensar (SCHEIN, 2001).

Na economia atual, em que o setor de serviços predomina, o comportamento e a atitude dos funcionários exercem reconhecida influência sobre os resultados organizacionais, tais como a qualidade dos serviços e a competitividade da empresa. Tal comportamento varia de acordo com diversos fatores, dentre características pessoais e profissionais dos mesmos, características e cultura da organização (TRINDADE-DA-SILVA, 2005).

Assim, as empresas de serviços começam a perceber a necessidade de se adequarem à evolução do mercado, pois é sua capacidade de competir que vai determinar o nível de sucesso. Essa capacidade de competir depende de inúmeros fatores internos e externos da organização. Entretanto, o maior fator diferencial do setor de serviços é, de uma forma geral, o seu capital humano. A competitividade de uma empresa turística está diretamente relacionada à capacidade de seus funcionários de desenvolverem suas atividades em um nível de qualidade compatível com as exigências do mercado.

Nesse sentido, alguns autores (TEIXEIRA, 1999; CASTELLI, 2000; SOARES; CORRÊA, 1994) comentam a necessidade de se desenvolver uma cultura organizacional voltada para a qualidade, que estimule o comportamento dos colaboradores em busca da excelência dos serviços e do sucesso do empreendimento.

No setor de serviços, o turismo é um dos segmentos de mais rápido crescimento na economia mundial. Ele influencia diversas áreas da atividade econômica e vem tomando grandes proporções. Desde que começou a ser reconhecido como atividade econômica relevante, tem se expandido por todas as partes do mundo, alcançando até mesmo as comunidades mais incipientes, pois toda localidade tem características ímpares que se configuram como potencial turístico passível de ser explorado pelo setor (OMT, 2003).

Dados da Organização Mundial de Turismo – OMT (apud EMBRATUR, 2006) ilustram a relevância do setor. O mercado internacional movimentou, no ano de 2005, cerca de 808 milhões de turistas, atingindo uma receita de 681,5 bilhões de dólares. A Europa recebeu o maior fluxo de turistas e, conseqüentemente, obteve a maior parte das receitas geradas. O continente americano situa-se no terceiro lugar do *ranking* dos maiores receptores de turistas, atingindo o volume de 133,6 milhões. Com relação à receita cambial, alcançou-se o montante de 145,3 bilhões de dólares. Dentre as Américas, a América do Sul recebeu 18,1 milhões de turistas, 2,24% do fluxo mundial. Analisando-se o Brasil, especificamente, o mesmo recebeu 5,4 milhões de turistas, o que representa uma parcela de 29,82% do fluxo da América do Sul e 0,67% do fluxo mundial.

Diante desses números, podem-se constatar as grandes dimensões que a atividade turística vem assumindo. Sua tendência é continuar em expansão, uma vez que a globalização, o rompimento de barreiras, os avanços tecnológicos, dentre outros fatores, favorecem o desenvolvimento do setor.

A representatividade do Brasil já é, como se viu, bastante considerável. Entretanto, levando-se em conta suas dimensões continentais e a diversidade de riquezas de que dispõe com potencial para atrair turistas, tanto nacionais como internacionais, a partir de sua transformação em produto turístico, pode-se dizer que o país ainda é subaproveitado turisticamente e apresenta uma grande margem para crescimento.

A criação de um Ministério exclusivo para o Turismo, no governo Luís Inácio Lula da Silva, reflete a importância que o segmento está conquistando no país, o que desperta para a necessidade de planejamento, análise e pesquisa, inclusive com a elaboração do Plano Nacional de Turismo. Sabe-se que a atividade pode proporcionar: redução das desigualdades regionais, uma vez que o turismo pode se desenvolver nas regiões mais carentes; melhor distribuição de renda, já que o fluxo de turistas aquece toda a economia local, deixando o dinheiro de pessoas oriundas de regiões mais favorecidas com pessoas de menor poder aquisitivo; equilíbrio na balança comercial, com o ingresso de divisas através do fluxo de estrangeiros e do investimento em equipamentos turísticos; além da geração de emprego e renda, que já é bastante disseminada como benefício do turismo (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2003).



Por outro lado, vale lembrar que, quando mal planejado e mal gerido, o turismo também pode acentuar as desigualdades sociais e acarretar uma série de impactos negativos nos diversos ambientes em que o sistema turístico opera: econômico, ecológico, social e cultural (BENI, 2002).

Em termos específicos, de acordo com a EMBRATUR (2006), o Rio Grande do Norte recebeu 113.412 turistas estrangeiros em 2005, ocupando o sétimo lugar no *ranking* brasileiro. Vale lembrar que o turismo é a principal atividade econômica da capital e está entre uma das mais importantes do estado. Dentre as principais regiões emissoras, merece destaque a Europa, que envia grande fluxo de turistas de países como Portugal, Itália, Suécia, Espanha e Holanda.

Dados do inventário turístico realizado pela Secretaria Estadual de Turismo do Rio Grande do Norte (SETUR/RN et al., 2002), em parceria com o SEBRAE/RN (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e com algumas instituições de ensino locais, mostram que, em 2002, o setor turístico do estado do Rio Grande do Norte dispunha de 5.668 equipamentos turísticos (Tabela 1). A maior parte dos empreendimentos pertence ao setor de Alimentação (4.193). Na seqüência, estão: Entretenimento (736), Hospedagem (563), Agências de Viagem (122) e Locadoras de Veículos (55).

TABELA 1 – Oferta de equipamentos turísticos no estado do Rio Grande do Norte

<b>Setores</b>	<b>Natal</b>	<b>Demais Municípios</b>	<b>Total</b>
Agências de Viagem	101	21	122
Alimentação	1.173	3.020	4.193
Entretenimento	267	469	736
Hospedagem	186	377	563
Locadoras de Veículos	37	18	55
<b>Total</b>	<b>1.764</b>	<b>3.904</b>	<b>5.668</b>

FONTE: SETUR/RN et al., 2002.

Analisando o setor de Alimentação especificamente, foco deste trabalho, do total de 4.193 estabelecimentos existentes no Rio Grande do Norte em 2002, a maioria era formada por bares (1.915) e restaurantes (1.340). Lanchonetes (826), sorveterias (86) e outros (26) complementavam a oferta (Tabela 2). Ao observar os números relativos apenas à capital, Natal, há uma inversão entre a posição dos bares e restaurantes, pois estes assumem o primeiro lugar, com 475 empreendimentos e aqueles passam ao segundo lugar, com 420. O setor de Alimentação foi responsável pela geração de 67.740 empregos no estado, sendo

10.973 fixos diretos, 54.865 indiretos e 1.902 temporários diretos (SETUR/RN et al., 2002).

TABELA 2 – Oferta de equipamentos de alimentação no Rio Grande do Norte

<b>Tipo de Estabelecimento</b>	<b>Natal</b>	<b>Demais Municípios</b>	<b>Total</b>
Restaurante	475	865	1.340
Bar	420	1.495	1.915
Lanchonete	244	582	826
Sorveteria	20	66	86
Outros	14	12	26
<b>Total</b>	<b>1.173</b>	<b>3.020</b>	<b>4.193</b>

FONTE: SETUR/RN et al., 2002.

Através desses dados, ilustram-se os proveitos trazidos pelo turismo para o lugar em que ele se desenvolve. Muitas regiões estão tomando conhecimento desses benefícios e visam ao turismo como uma oportunidade para o crescimento econômico e desenvolvimento de toda a localidade.

Uma vez que a atividade, por sua própria natureza, é globalizada, a competição no setor também segue a linha da globalização. Dessa forma, destinos turísticos de todas as partes do mundo concorrem entre si, o que torna a competitividade cada vez mais acirrada.

Quanto maior a variedade da oferta, mais os consumidores/turistas, tornam-se exigentes. Eles estão sempre em busca de níveis mais altos de qualidade, para valorizar o dinheiro e o tempo dispensados nas viagens. Quanto maior é a satisfação do cliente, maior é a chance de fidelizá-lo e conseguir seu retorno ou, pelo menos, a propaganda boca-a-boca positiva (APPIAH-ADU; FYALL; SINGH, 2000).

Portanto, visando à melhoria da satisfação dos turistas e à manutenção da atividade turística em Natal/RN, o problema a ser tratado neste estudo é: Qual a relação entre a cultura organizacional e a qualidade dos serviços turísticos oferecidos por empreendimentos do setor de restaurantes? O problema de pesquisa é ilustrado através da Figura 1.

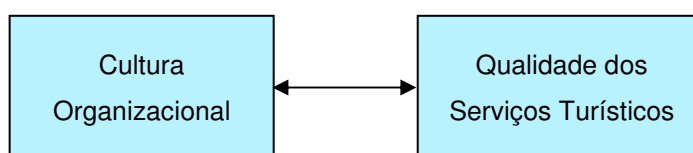


FIGURA 1 – Desenho do problema de pesquisa  
FONTE: Dados do estudo, 2007.

## 1.2 Justificativa

A cultura vem assumindo cada vez mais importância nos estudos organizacionais, sendo comum a sua avaliação e diagnóstico. Entretanto, Schein (2001) destaca que avaliar a cultura organizacional por si só pode ser inútil. Por outro lado, analisar o impacto que a mesma causa sobre alguma questão organizacional não só é útil como extremamente necessário. Kotter e Heskett (1994, p. 10) enfatizam a relevância da cultura organizacional:

*[...] essas culturas exercem efeito poderoso nos indivíduos e no desempenho, em especial em um ambiente competitivo; a sua influência talvez seja maior do que todos os fatores discutidos com maior frequência na literatura organizacional e empresarial – estratégia, estrutura organizacional, sistemas administrativos, instrumentos de análise financeira, liderança etc.*

Dessa forma, convém conhecer e estudar a cultura organizacional para que ela deixe de ser vista apenas como uma condição passiva (como acontece em muitas organizações) e passe a ser percebida como uma oportunidade de trazer benefícios numerosos para a empresa, através do seu uso estratégico.

Nesse sentido, Fitz-enz (1997) fala sobre o uso consciente da cultura, afirmando que políticas, sistemas e processos funcionam mais efetivamente e com menos esforços quando eles são compatíveis com a cultura. Guerrier (2000, p. 116) lembra que “a cultura defendida por uma organização não é necessariamente a sua cultura na prática”. Assim, é importante conhecê-la de fato e gerenciá-la para conseguir dar o rumo desejado à organização.

Para esta pesquisa, o importante não é apenas identificar o perfil cultural de cada organização, mas sim desvendar que tipo de cultura pode se traduzir em melhores benefícios para as empresas, com fins de fornecer subsídios para posteriores mudanças estratégicas.

Um dos fatores responsáveis pelo alcance desses benefícios é a qualidade dos serviços. Segundo Moller (1999, p. 3), o investimento em qualidade produz “menos defeitos, produtos melhores, posição financeira melhor, maior bem-estar, menor giro de pessoal, menos absenteísmo, clientes satisfeitos e uma imagem melhor”.

Castelli (2000) complementa, argumentando que, para a sobrevivência de um empreendimento, é imprescindível a realização de pesquisas junto aos clientes,

pois são eles quem definem e avaliam a qualidade, sendo necessário ouvi-los e entrar em sintonia com os anseios desse público para obter êxito no mercado.

Em virtude de o presente trabalho abordar a qualidade em serviços, escolheu-se o turismo como *locus* devido à sua importância e representatividade no setor terciário da economia. O turismo muitas vezes se configura como uma “mina de ouro”, sobretudo para regiões com poucas opções de atividades econômicas a serem exploradas, e mantém, em todo o mundo, um índice de crescimento que toma cada vez maiores proporções. Sua implantação em qualquer localidade pode trazer incalculáveis benefícios para a região.

Na medida em que o fluxo turístico cresce, os restaurantes e demais serviços de alimentação multiplicam-se nas regiões turísticas e assumem grande importância, pois todos os turistas utilizam tais serviços durante sua estada no pólo. Dessa forma, o serviço de restaurantes é de grande relevância para uma destinação turística, e o seu nível de qualidade vai interferir na imagem e na continuidade do pólo como um todo, além de ser obviamente importante e de interesse para o próprio empreendedor. Considerando-se, pois, que o setor de restaurantes é um dos principais componentes do produto turístico, o mesmo será o alvo da pesquisa.

De modo geral, no setor de serviços, no qual se incluem os restaurantes, o grande diferencial das empresas reside na prestação de bons serviços, o que as torna dependentes das atitudes e comportamentos de seus funcionários (DESSLER, 2003). Logo, tem-se a importância de se manterem funcionários comprometidos com o desenvolvimento de serviços de qualidade para garantir e reforçar a posição competitiva do pólo e da organização. Assim, as empresas turísticas precisam empreender esforços, no sentido de manter e melhorar a qualidade dos serviços.

Tendo em vista a abrangência da cultura organizacional e o impacto que ela exerce sobre todas as atividades e processos organizacionais, as empresas que pretendem investir em qualidade devem destinar atenção especial à cultura (TEIXEIRA, 1999).

Wilding (1994) também considera que a cultura organizacional influencia a natureza e qualidade dos serviços prestados. Para ele, a promoção e manutenção de um departamento de cultura da qualidade é um requisito crucial na gestão da qualidade.

Diante do exposto, vê-se que um estudo sobre a relação entre a cultura e a qualidade dos serviços turísticos pode contribuir para o sucesso da organização e fornecer competitividade para a região, como pólo turístico, frente aos outros.

### **1.3 Objetivos**

#### *1.3.1 Objetivo Geral*

Descrever as características e peculiaridades da relação entre cultura organizacional e qualidade dos serviços turísticos, especificamente no setor de restaurantes, na tentativa de contribuir para a atividade turística na cidade de Natal/RN.

#### *1.3.2 Objetivos Específicos*

- a) Identificar o tipo de cultura organizacional predominante no setor de restaurantes, na percepção dos gerentes;
- b) Identificar o nível de qualidade dos serviços dos restaurantes, na percepção dos clientes;
- c) Caracterizar as relações entre a cultura organizacional e o nível de qualidade dos serviços dos restaurantes.

## **2 CULTURA ORGANIZACIONAL E QUALIDADE DOS SERVIÇOS TURÍSTICOS**

Este capítulo apresenta as principais bases teóricas utilizadas no presente trabalho, fundamentadas em dois pilares: cultura organizacional e qualidade. O primeiro item engloba as origens e conceitos da cultura organizacional e aborda a sua avaliação, o processo de mudança e o modelo adotado no trabalho. O segundo traz conceitos de qualidade e evidencia a sua importância na prestação de serviços turísticos. O terceiro item apresenta as relações encontradas na teoria entre cultura organizacional e qualidade.

### **2.1 Cultura Organizacional**

Ao longo dos anos, metáforas foram elaboradas na busca de facilitar o entendimento das organizações. Dentre as mais utilizadas estão: a organização como máquina, que a vê de forma funcional, composta de partes interligadas; a organização como organismo vivo, simbolizando que a mesma deve estar em harmonia com o meio ambiente e é dotada de um ciclo de vida; a organização como cérebro, portadora de autonomia, capaz de processar informações e aprender; e a organização como cultura, vista como entidade social, cujos membros compartilham valores e crenças (MORGAN, 1996).

Originalmente, a palavra cultura significa o cultivo ou cuidado de alguma coisa, relacionando-se essencialmente à agricultura e à criação de animais. A partir do século XVI, seu sentido passou a se estender ao processo de desenvolvimento humano, com a idéia de que a identidade humana era criada pela sociedade através da família, comunidade, instituições educacionais, práticas religiosas, etc. A cultura também passou a ser associada à idéia de civilização e de progresso social. No fim do século XVIII, o vocábulo começou a se referir a produtos intelectuais, artísticos e espirituais, adicionando-se um senso de superioridade e elitismo ao significado de cultura. Somente no fim do século XIX, o conceito de cultura foi incorporado pela antropologia, em alusão aos costumes, práticas e crenças das sociedades (THOMPSON, 1995).

Os antropólogos inicialmente utilizaram o conceito de cultura para tentar explicar as diferenças entre os humanos e os outros animais, atribuindo-lhe uma

noção ampla, relacionada às características que todos os humanos teriam em comum, com o interesse em entender o que era distintivamente humano. Posteriormente, o foco da antropologia mudou do entendimento geral do ser humano como espécie para o estudo de características distintivas de grupos particulares, buscando as diferenças humanas. Essa mudança de foco da cultura para grupos abriu caminho para o estudo da cultura organizacional, porque, sendo as organizações definidas como grupos, a metáfora da cultura pode ser aplicada às mesmas (HATCH, 1997).

A utilização do termo cultura no âmbito das organizações é um fenômeno relativamente recente. De acordo com Hofstede (1990), a partir dos anos 60 o termo cultura organizacional começou a ser usado na literatura, aparecendo como sinônimo de clima. O termo ganhou popularidade nos anos 80, com a publicação dos livros: “Corporate culture”, de Terrence Deal e Allan Kennedy; e “In search of excellence”, de Thomas Peters e Robert Waterman, ambos de 1982. Desde então, tem-se desenvolvido uma vasta literatura sobre o tema.

O surgimento do interesse pelo assunto deve-se à tentativa de entender as diferenças de desempenho entre empresas. Na década de 70, os Estados Unidos apresentaram diversas empresas com mau desempenho, as quais tinham problemas em enfrentar a concorrência com empresas européias e japonesas, que apresentavam vantagem competitiva com relação às americanas. Assim, as empresas passaram a ser analisadas de acordo com a cultura em que estavam inseridas (BERTERO, 1996).

Um fator que contribuiu para a continuidade do interesse sobre o tema foi a globalização dos mercados. A partir desse fenômeno, surgiram as empresas multinacionais, que tiveram que analisar formas de inserção e interação em sociedades diversas e preocuparam-se com o impacto das diferentes culturas sobre sua estrutura e processos. Além disso, a globalização trouxe para as diversas empresas uma série de desafios envolvendo os sistemas de gestão de uma forma geral, que fizeram emergir indagações sobre o mundo organizacional (FLEURY; SHINYASHIKI; STEVANATO, 1997).

Freitas (1991) relaciona a atratividade do tema ao seu poder cognitivo, vendo a cultura organizacional como um mecanismo de controle poderoso e sofisticado, que exerce de forma sutil funções de homogeneizar condutas e eliminar conflitos, anulando a reflexão.

### 2.1.1 *Evolução Conceitual de Cultura Organizacional*

A construção de conceitos em ciências sociais apresenta uma dificuldade particular, por se tratar de assuntos muito complexos e abstratos. O tema cultura organizacional vem sendo estudado há apenas algumas décadas e os diversos trabalhos sobre ele trazem inúmeras definições, não se alcançando ainda um consenso.

Hofstede (1982) trata a cultura como uma programação coletiva da mente, que distingue os membros de um grupo humano dos de outro grupo. Ele faz uma comparação, afirmando que a cultura representa para a coletividade o que a personalidade representa para o indivíduo. Para o autor, a cultura determina a identidade de um grupo humano do mesmo modo que a personalidade determina a identidade de um indivíduo.

Apesar de não existir uma definição padrão para o construto cultura organizacional, Hofstede (1991) enumera alguns pontos consensuais: a cultura organizacional é holística, pois refere-se a um todo que é mais que a soma das partes; é historicamente determinada, uma vez que reflete a história da organização; é socialmente construída, sendo criada e preservada pelo grupo de pessoas que formam a organização.

Para Hatch (1997), a cultura organizacional geralmente se refere ao modo de vida numa organização. Ao analisar diversas definições, a autora percebeu que a maioria delas associa o conceito de cultura a grupos e se refere a algo tido em comum ou compartilhado entre membros do grupo, como significados, pressupostos, entendimentos, normas, valores, conhecimentos, entre outros.

Para Fleury (1996, p. 22), a cultura organizacional é concebida como:

*conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.*

Santos (2000, p. 38) define cultura organizacional como:

*valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, a qual funciona como um mecanismo de controle organizacional, informalmente aprovando ou proibindo comportamentos e que dá significado, direção e mobilização para os membros da organização.*

Esses dois conceitos ilustram a afirmação de Hatch (1997), uma vez que relacionam o termo cultura a valores, crenças, pressupostos, enfim, a elementos que



são compartilhados por um grupo. Por outro lado, eles acrescentam uma visão crítica sobre o construto, ao apontar que a cultura organizacional também se manifesta como um instrumento de controle organizacional, enfatizando o seu poder de dominação e de determinação de comportamentos.

Schein é um dos renomados autores na literatura sobre cultura organizacional. Ele defende a elaboração de conceitos mais profundos e complexos, argumentando que a cultura organizacional como conceito será mais útil se contribuir para a compreensão dos aspectos mais complexos e obscuros da vida organizacional e que esse entendimento não pode ser obtido através de definições superficiais.

Para o autor, a cultura organizacional pode ser definida como um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprendeu a partir da resolução de problemas de adaptação externa e integração interna, e que tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas (SCHEIN, 1992).

Esse conceito sugere que a cultura serve para a sobrevivência da organização, uma vez que possibilita a adaptação ao meio ambiente estratégico e a coordenação das atividades internas. Se a adaptação for bem sucedida, a tendência será evoluir na mesma direção. Caso contrário, a tendência será a correção e a evolução em outra direção. Implícito a esse conceito também está a idéia de que, através da cultura, os indivíduos satisfazem suas necessidades e conferem sentido à realidade (BERTERO, 1996; MOTTA; CALDAS, 1997).

Na teoria de Schein (1992), a cultura organizacional existe em três níveis, que vão desde o muito visível ao muito tácito e invisível: artefatos, valores casados e certezas básicas (Figura 2). Os artefatos são o nível mais superficial, que engloba todos os fenômenos que se vêem, ouvem e sentem ao se deparar com um novo grupo ou uma nova cultura. Inclui a organização do ambiente físico, arquitetura, linguagem, tecnologia, produtos, criações artísticas, modos de vestir, formas de discurso, maneiras de demonstrar emoções, mitos e histórias sobre a organização, padrões de comportamento visíveis, processos organizacionais, cerimônias, rituais, dentre outros. Os artefatos são os elementos da cultura mais acessíveis aos pesquisadores. Entretanto, por estarem distantes do centro da cultura, eles são facilmente mal interpretados.

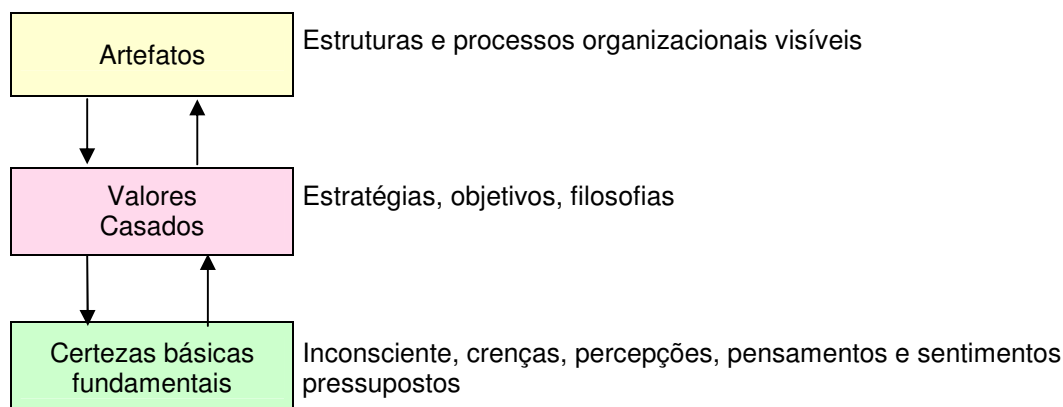


FIGURA 2 – Níveis da cultura  
 FONTE: SCHEIN, 2001, p. 32.

O nível dos valores casados abrange as regras, princípios e normas que orientam as ações de um grupo. Esse nível já não é tão visível, sendo necessário entrevistar alguns membros da organização e analisar documentos formais para identificá-lo. Os valores definem o que é importante para os membros de uma organização. São princípios e padrões sociais que constituem a base para julgamentos morais. A partir deles, são traçadas normas de comportamento, que estabelecem o que os membros de uma cultura podem esperar uns dos outros.

Schein (1992) coloca que os valores casados se originam a partir de um processo de transformação cognitiva. Nesse processo, ao se deparar com uma situação nova, o grupo irá acatar a solução proposta pelo gerente. Se funcionar e se o grupo partilhar a percepção de sucesso, esse valor se transformará num valor compartilhado. Na seqüência, se as ações baseadas no valor continuarem a proporcionar sucesso, o mesmo se transformará em um pressuposto compartilhado.

A cultura como um conjunto de certezas ou pressupostos básicos define o que as coisas significam, como reagir emocionalmente ao que está acontecendo e que ações tomar em vários tipos de situações. Uma vez que um grupo desenvolve um conjunto integrado de tais pressupostos, as pessoas ficarão mais confortáveis ao conviver com outras do mesmo grupo e muito desconfortáveis e vulneráveis em grupos onde outros pressupostos operam, pois elas não entenderão o que está acontecendo ou perceberão e entenderão as ações dos outros erroneamente. Esse terceiro nível é o mais profundo e o mais difícil de identificar. Inclui certezas inconscientes e indiscutíveis sobre a natureza da verdade e da realidade, da natureza humana, das relações do homem, do tempo e do espaço. Para Schein (1992), é nesse nível que reside a essência da cultura organizacional.

Esse conceito estabelecido por Schein é um dos mais completos, uma vez que agrupa as definições citadas por diversos outros autores em três níveis mais simples e úteis. Baseados nele, vários autores contemporâneos formularam suas próprias definições. A partir dessa abordagem, pode-se concluir que cada empresa é um sistema social complexo, com características próprias, que são aprendidas e compartilhadas por um grupo ou categoria de pessoas e, como em toda cultura, únicas.

### *2.1.2 Avaliação da Cultura Organizacional*

Uma vez que a cultura determina a estratégia, os objetivos e o modo de operação de uma empresa, torna-se importante conhecê-la e avaliá-la para entender o seu papel na vida da organização. Quando o empreendimento leva a sua cultura em consideração, é possível antecipar-se às conseqüências e escolher se elas são desejáveis ou não (SCHEIN, 2001).

É importante destacar que a avaliação da cultura organizacional não deve se embasar em modelos prévios de culturas boas ou más. Schein (2001, p. 37) defende que “não existe cultura certa ou errada, melhor ou pior, a não ser em relação ao que a organização está tentando fazer e ao que o ambiente em que ela opera permite”. Os elementos culturais, uma vez produto do aprendizado social, vão se estabelecendo à medida que dão resultados positivos. Quando uma organização obtém sucesso, a cultura praticada na mesma é percebida como correta por seus membros e tem-se o desejo de mantê-la. Se a empresa tende ao fracasso, a cultura é vista como errada e surge a necessidade de mudá-la.

Visto que as culturas, assim como as circunstâncias, são diferentes, conclui-se que a cultura mais adequada para uma empresa é aquela que se adapta ao ambiente em que a mesma opera, ao tipo de trabalho e aos seus objetivos. Logo, a avaliação da cultura deve, após a identificação de seus elementos, verificar se os mesmos contribuem para o que a empresa pretende realizar ou dificultam o alcance das suas metas (SCHEIN, 2001).

Existem basicamente duas abordagens metodológicas para avaliação da cultura organizacional, a qualitativa e a quantitativa, que estão apresentadas nos próximos tópicos deste trabalho. Para melhor compreensão, suas aplicações são

resumidas na Figura 3, que também aborda o nível de envolvimento do pesquisador e do sujeito nas diferentes categorias.

		Nível de envolvimento do pesquisador <span style="font-size: 2em;">→</span>	
		Baixo a Médio <i>Quantitativo</i>	Alto <i>Qualitativo</i>
↓ Mínimo  Parcial  Máximo	Mínimo	Demográficos; mediação de variáveis distais.	Etnográfica; observação participativa; análise de conteúdo de estórias, mitos, rituais, símbolos, outros artefatos.
	Parcial	Experimentação; questionários, classificações, testes objetivos, escalas.	Testes projetivos; centros de avaliação; entrevistas.
	Máximo	Instrumento de qualidade total, tais como controle estatístico da qualidade; pesquisa de comportamento.	Pesquisa clínica; pesquisa de comportamento; desenvolvimento organizacional.

FIGURA 3 – Categorias de pesquisa em organizações  
 FONTE: SCHEIN, 1992, p. 29.

Há um grande debate em torno dos méritos dos dois métodos, com uma acirrada disputa entre seus defensores (MARTIN; FROST, 2001). Antes de detalhar as abordagens, é importante destacar que ambas possuem tanto vantagens como desvantagens. Logo, não se deve generalizar que a pesquisa qualitativa é melhor ou pior que a quantitativa ou vice-versa, pois as duas apresentam possibilidades e limitações específicas.

Dessa forma, a escolha da metodologia deve se basear em alguns critérios. É necessário considerar os pontos fortes e fracos de cada uma em função dos objetivos da pesquisa e dos resultados esperados, analisando qual delas se adapta melhor ao que se pretende alcançar com o estudo, buscando sempre coerência entre o objeto a ser analisado e a abordagem metodológica a ser adotada. Deve-se observar, por exemplo, se a pretensão é realizar um estudo de natureza mais ampla e universal, ou restringir a um caso singular. Deve-se também escolher que elementos culturais se deseja elucidar através da pesquisa e levar em consideração fatores como disponibilidade de tempo e de recursos financeiros e a qualidade dos resultados.

A seleção das técnicas de pesquisa também deverá ser sempre compatível com o referencial teórico usado para interpretar os dados. Zaneli (2002) ressalta ainda que a escolha do método é muito influenciada pelos pressupostos que orientam o pesquisador ao defrontar-se com o problema de pesquisa e revela a forma como ele compreende o seu objeto.

Vale lembrar que, entre os autores que defendem uma abordagem ou outra, existem também aqueles que defendem a combinação das duas metodologias, já que elas podem ser vistas como complementares, ao invés de antagônicas. Essa combinação de métodos tem como finalidade compensar as fraquezas de cada abordagem e reforçar seus pontos fortes.

#### 2.1.2.1 Abordagem Qualitativa

Os estudos sobre cultura organizacional têm usado extensivamente a metodologia qualitativa, cujas diversas aplicações são apresentadas na Figura 3. Nessa metodologia, os pesquisadores evitam impor suas próprias categorias ou idéias a uma cultura. Eles buscam descrevê-la a partir das concepções dos indivíduos que fazem parte da organização (GODOY, 1995).

De acordo com Fleury (1996), a análise qualitativa pode ser feita por uma equipe designada dentro da própria empresa ou por um pesquisador. Segundo a autora, esse pesquisador pode assumir três tipos de postura:

- a postura empiricista, na qual o pesquisador pode ser visto como um fotógrafo da realidade social, que considera a sociedade como a somatória de indivíduos e a cultura como a somatória de opiniões e comportamentos individuais. Nela, o pesquisador investiga a realidade sem um referencial teórico e sem proceder à crítica epistemológica;
- a postura do antropólogo, que se aproxima da realidade a ser investigada. A investigação é feita a partir de um modelo conceitual previamente formulado, que é constantemente questionado e reformulado;
- a postura do clínico, que chega à organização para desvendar um problema colocado por ela mesma. A investigação parte de um modelo conceitual prévio, que orienta a coleta, análise e interpretação das informações, sempre com a intenção de resolver os problemas da organização. Essa postura oferece melhores

possibilidades de se apreenderem informações sobre a organização, haja vista que, como maior interessada no processo, esta se abre e coloca à disposição diversas informações importantes e de difícil acesso a outras pessoas.

Schein (1990), que assume uma postura clínica de investigação, defende que a cultura organizacional deve ser decifrada através da identificação dos seus três níveis. Ele propõe que a investigação da cultura organizacional seja realizada de forma conjunta, unindo esforços por parte do investigador e dos membros da organização, atingindo assim resultados mais consistentes.

Schein (1992) reconhece que os artefatos são fáceis de observar, mas difíceis de interpretar, e que os valores podem apenas refletir racionalizações ou aspirações. Dessa forma, é importante comparar os valores declarados com os artefatos percebidos, para observar se há compatibilidade entre eles. Caso isso não aconteça, deve-se identificar a certeza tácita que está operando por trás dessa discrepância. Assim, ele argumenta que, para entender realmente a cultura, é necessário o esforço de alcançar os pressupostos básicos e compreender o processo de aprendizagem que os transformou. Caso contrário, não se saberá como interpretar os artefatos corretamente ou quanto crédito dar aos valores articulados. Logo, ao se compreenderem os pressupostos, será mais fácil entender os outros níveis mais superficiais e lidar apropriadamente com eles. Mas tentar inferir os pressupostos mais profundos através da mera observação do comportamento é muito difícil.

Como um dos principais defensores da abordagem qualitativa, Schein, ao definir a cultura como um fenômeno profundo e complexo, acredita que a sua investigação, para desvendar o lado invisível da organização, precisa acontecer em níveis compatíveis de profundidade e complexidade. Ele afirma que a pesquisa qualitativa pode proporcionar descrições mais ricas e interessantes da cultura organizacional, possuindo grande potencial para revelar a complexidade do fenômeno.

A partir da análise de diversos enfoques teóricos, Fleury (1996) desenvolveu uma proposta metodológica sobre como desvendar a cultura organizacional. Essa proposta envolve cinco passos. O primeiro seria analisar o histórico das organizações. Nesse processo, é importante: recuperar o momento de criação de uma organização e sua inserção no contexto da época; avaliar o papel desempenhado pelo fundador na construção da identidade da organização; e

investigar os incidentes críticos por que passou a organização, tais como crises, expansões, fracassos e sucessos. O segundo passo é observar o processo de socialização de novos membros, já que é nesse momento que os valores e comportamentos vão sendo transmitidos e incorporados por eles. O terceiro passo se constitui na análise das políticas de recursos humanos da empresa, através do confronto das políticas explícitas e implícitas, observando suas consistências e inconsistências. O quarto passo se refere ao processo de comunicação. A autora sugere que se faça um mapeamento do sistema de comunicações, observando os seus meios formais e informais, seus instrumentos, veículos e as relações estabelecidas entre quem se comunica. O último passo seria a análise da organização do processo de trabalho, tanto tecnológica como socialmente, identificando as relações de trabalho e as relações de poder entre membros e setores da organização.

Pettigrew (1996) enumera sete problemas que tornam difícil a administração da cultura organizacional e que também dificultam a identificação e avaliação da mesma. O primeiro problema se refere aos diferentes níveis culturais existentes em uma empresa, que englobam desde questões mais profundas até as mais superficiais, como já foi explicado no conceito de Schein. O segundo é o problema da infiltração, que implica que a cultura não é apenas profunda, mas é também extensa, “não se refere somente às pessoas, seus relacionamentos e crenças, mas também a seus pontos de vista sobre os produtos da empresa, as estruturas, os sistemas, a missão da empresa, formas de recrutamento, socialização e recompensas” (PETTIGREW, 1996, p. 147). O terceiro problema diz respeito ao fato de que muito da cultura é implícito, e é muito difícil identificar partes implícitas do pensamento e do comportamento. O quarto problema relaciona-se à questão de que grande parte da cultura organizacional possui raízes históricas profundas. Também há o problema político, que faz conexões entre a cultura e a distribuição de poder na organização. Já o sexto problema refere-se à pluralidade<sup>1</sup>, dada a dificuldade de existir uma cultura única que predomine em toda a organização, sendo comum a influência das culturas absorvidas por cada um dos seus membros,

---

<sup>1</sup> Jaime Jr. (2002) reafirma a pluralidade, dizendo que os atores sociais que compõem a organização possuem múltiplas localizações identitárias. As premissas culturais são provenientes de diversas segmentações, desde as mais amplas até as mais específicas, tais como: nacionalidade, origem regional, etnia, sexo, geração (idade), classe social, escolaridade, família, ramo de atividade, profissão, organização, nível hierárquico, grupo funcional, departamento etc.

podendo existir subculturas nas suas diversas sedes, entre os setores e até mesmo em cada função específica. Dessa forma, é preciso estar sensível à presença das mesmas no processo de avaliação da cultura, determinando a relevância que elas assumem para a organização. O autor coloca ainda o problema da interdependência, afirmando que a cultura está interconectada com as diversas dimensões da empresa, passando por sua política, estrutura, até as pessoas. A existência desses sete problemas torna, portanto, a cultura organizacional extremamente difícil de ser identificada e avaliada.

Uma característica cultural considerada na abordagem qualitativa é a singularidade. Fleury (1997) registra que não se devem fazer generalizações, já que isso implicaria desprezar o contexto social que dá significado aos elementos culturais. A autora elenca outras vantagens dessa abordagem: os dados são menos influenciados pelo controle racional dos membros da organização, e adequados para identificar os significados que as pessoas atribuem aos diversos eventos; possibilidade de examinar processos ao longo do tempo; é útil para complementar, confirmar, explicar ou reinterpretar dados quantitativos.

Zanelli (2002, p. 80) destaca as vantagens da pesquisa qualitativa em detrimento da quantitativa:

*[...] pesquisas qualitativas preocupam-se em desenvolver conceitos mais que aplicar conceitos pré-existentes, estudar casos particulares mais que abarcar populações extensas e descrever os significados das ações para os atores mais que codificar eventos. [...] tendem ao entendimento da experiência subjetiva em vez do teste de hipóteses, à lógica comparativa em vez da lógica de probabilidades, aos delineamentos de estudos de caso em vez dos delineamentos experimentais ou quase experimentais, à análise interpretativa em vez da manipulação estatística de dados e a tomar os dados na forma de palavras em vez de números.*

Santos (2000) discute algumas limitações da pesquisa qualitativa, levantando as dificuldades de estabelecer comparações entre organizações e de identificar relações entre variáveis relevantes. Outro ponto se refere à insegurança com relação às conclusões obtidas, em virtude da falta de controle sobre os efeitos das variáveis independentes.

Outro fator limitativo é a questão do tempo. O processo de coleta de informações seguindo essa metodologia é muito longo e pode não coincidir com os interesses da organização, com os objetivos do estudo e até mesmo com os recursos de tempo e financeiros disponíveis para a pesquisa. Além disso, quando os



dados coletados demoram a ser analisados, muitas informações podem ser esquecidas, simplificadas ou reinterpretadas à luz de eventos mais recentes.

Uma questão que pode impedir a realização de uma pesquisa qualitativa é o grau de abertura da organização. Os métodos qualitativos são mais invasivos que os quantitativos e demandam mais tempo e atenção por parte dos membros da organização. Logo, se a mesma não estiver disposta a colaborar com a pesquisa, será difícil fazer uso de tais métodos.

Hofstede (1991) aborda as limitações inerentes aos estudos de caso, uma das técnicas mais comuns nos estudos qualitativos. Para ele, inevitavelmente são levantadas questões sobre a credibilidade desses estudos, já que os resultados podem receber influência dos valores do próprio pesquisador, de modo que um outro observador poderia perceber um fenômeno diferente na mesma organização. O autor também fala sobre a impossibilidade de fazer generalizações a partir desses estudos, os quais dificilmente ajudariam a compreender outros casos.

#### 2.1.2.2 Abordagem Quantitativa

O avanço das técnicas quantitativas apresentadas na Figura 3, aliado ao desenvolvimento de habilidades para o manuseio de técnicas estatísticas sofisticadas por parte dos pesquisadores, vem ampliando a utilização de métodos quantitativos nos estudos sobre cultura organizacional (SANTOS, 2000).

Os pesquisadores que utilizam a abordagem quantitativa descrevem a cultura do ponto de vista do indivíduo que está fora da organização. Eles baseiam suas análises na aplicação de tipologias e de certos quadros conceituais (FLEURY; SHINYASHIKI; STEVANATO, 1997). Hofstede (1982), por exemplo, fez comparações entre culturas nacionais a partir de um estudo em empresas multinacionais, pesquisando suas sedes em diversos países. Ele identificou quatro dimensões culturais: distância do poder; individualismo e coletivismo; redução de incertezas; e masculinidade e feminilidade. Já Cameron e Quinn (2006) distinguiram quatro tipos de cultura, através do desenvolvimento do Modelo de Valores Competitivos, o qual será descrito detalhadamente no próximo item deste trabalho.

Homburg e Pflesser (2000) defendem a utilização de tipologias classificatórias em medidas quantitativas, afirmando que elas proporcionam um

entendimento mais detalhado do fenômeno, ao passo que Schein (1992) considera-as reducionistas e prejudiciais à compreensão da complexidade da cultura organizacional.

A abordagem quantitativa sustenta que existem certos elementos culturais que são universais, passíveis de comparações entre as diferentes organizações e até mesmo entre grupos menores, com a identificação de subculturas. Essa abordagem também possibilita analisar relações entre variáveis e realizar investigações sistemáticas longitudinais, já que o instrumento apresenta estabilidade ao longo do tempo.

De acordo com Hofstede (1991), os estudos quantitativos inspiram maior credibilidade, já que a figura do pesquisador assume maior independência, imparcialidade e neutralidade. A utilização de técnicas estatísticas também corrobora para esse grau de confiabilidade, proporcionando uma maior precisão e objetividade nos resultados. Entretanto, Fleury (1997, p. 287) lembra que se devem tomar cuidados “na construção das hipóteses, na elaboração dos instrumentos de coleta de dados, na sua validação, no desenho da amostra e na utilização dos instrumentos de análise estatística compatíveis com os dados coletados”. Caso contrário, chegar-se-á a resultados que não são nem válidos nem confiáveis.

Santos (2000) afirma que os métodos quantitativos, quando comparados aos qualitativos, levam menos tempo para a coleta e interpretação dos dados e para a apresentação dos resultados. Por conseguinte, os custos do projeto seriam reduzidos. Outro ponto positivo, reforçado por Fleury (1996), é que o poder dos números serve para reforçar as análises e as recomendações dos pesquisadores.

Schein (1992) faz várias críticas à abordagem quantitativa, questionando como algo tão abstrato como a cultura pode ser medido por esses instrumentos de pesquisa. A primeira se refere à superficialidade e generalidade de seus métodos. Os instrumentos de coleta de dados ignoram os níveis mais profundos da cultura. Limitam-se apenas a identificar alguns artefatos e valores, mas dificilmente revelam os pressupostos básicos. Outra desvantagem está relacionada às numerosas dimensões que permeiam a cultura organizacional. Dessa forma, o questionário teria que possuir inúmeras questões para alcançar todas elas e há certa dificuldade na formulação das perguntas. Além disso, as dimensões salientadas no instrumento refletem o interesse do pesquisador. Não se sabe se as mesmas dimensões são importantes para a organização em questão e corre-se o risco de ignorar dimensões

relevantes para o grupo. O autor ainda afirma que, por se tratar de um fenômeno coletivo, as informações seriam melhor coletadas de forma grupal. Assim, não se pode julgar a veracidade e a validade das respostas individuais.

Yauch e Steudel (2003) levantam outro problema inerente a essa idéia: a possível incapacidade de alguns membros de lerem e entenderem as questões corretamente. Nesse caso, ao tentar esclarecer as questões, o pesquisador poderia influenciar as respostas dos indivíduos. Por outro lado, sem esclarecimentos, as respostas provavelmente seriam inadequadas.

### 2.1.3 *Modelo de Valores Competitivos*

O modelo em questão, que será adotado no presente trabalho, é uma tipologia desenvolvida por Cameron e Quinn (2006), já utilizada em diversos estudos na área de Turismo (CÂMARA, 2004; CARVALHO, 2002; SILVA, 2002). Os autores do modelo acreditam que a cultura organizacional reflete a ideologia predominante que as pessoas carregam em suas mentes, assim como transmite um sentido de identidade aos empregados, provendo regras não escritas, e freqüentemente não faladas, de como conviver na organização. Eles afirmam que a cultura não é detectável na maior parte do tempo. As pessoas não têm ciência da mesma até que ela mude, e uma nova cultura seja experimentada, ou até que se torne evidente e explícita através de um modelo, por exemplo.

Os autores trabalham o construto à luz da perspectiva da integração, seguindo um paradigma funcionalista, pelo qual a cultura é considerada uma variável organizacional, passível de ser gerenciada. Apesar de assumirem a possibilidade de existência de subculturas, acreditam que existem características comuns que perpassam a organização de forma homogênea, gerando consenso e coesão.

O Modelo de Valores Competitivos (*Competing Value Model – C.V.M.*) faz menção aos valores que competem entre si, refletindo os dilemas que permeiam o sistema organizacional. Ele mede a cultura focando nas suas dimensões e valores compartilhados. Ressalta-se que o modelo não sugere que um valor anula o outro; ao contrário, tenta proporcionar uma melhor compreensão do equilíbrio entre eles.

O modelo aborda duas dimensões principais, representadas na Figura 4. Uma está baseada na estrutura organizacional, com possibilidade de ênfase em flexibilidade e dinamismo ou em estabilidade, ordem e controle. Há, portanto, um contínuo, que vai de versatilidade e flexibilidade organizacional, em um extremo, à durabilidade e uniformidade organizacional, em outro. A segunda dimensão está relacionada ao enfoque organizacional, diferenciando a ênfase na orientação para o ambiente interno, integração e unidade, da orientação para o ambiente externo, diferenciação e rivalidade. Neste caso, o contínuo vai de coesão e consonância organizacional à separação e independência (CAMERON; QUINN, 2006).

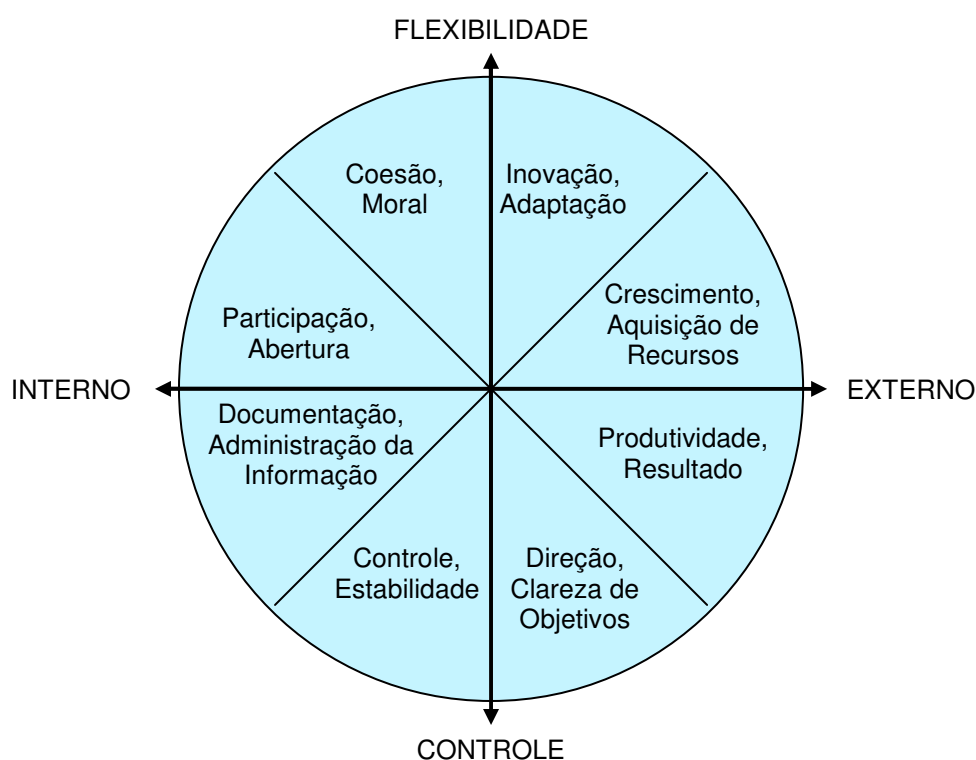


FIGURA 4 – Principais dimensões e valores enfatizados pelo Modelo de Valores Competitivos de Cameron e Quinn  
 FONTE: SANTOS, 2000, p. 65.

Essas duas dimensões dão origem a quatro quadrantes, que representam elementos culturais distintos, de acordo com as principais características e valores assumidos. Cada quadrante simboliza um tipo de cultura, caracterizando a Tipologia de Cameron e Quinn. Os quadrantes receberam denominações compatíveis com suas especificidades, como se pode observar na Figura 5. O primeiro quadrante enfatiza valores como coesão, moral, participação e abertura, recebendo o nome de

Cultura Clã. O segundo quadrante apresenta como valores centrais controle, estabilidade, documentação e administração da informação e foi nomeado como Cultura Hierárquica. O terceiro quadrante focaliza valores como inovação, adaptação, crescimento e aquisição de recursos, sendo denominado Cultura Inovativa. Por fim, o quarto quadrante, designado Cultura de Mercado, que evidencia produtividade, resultado, direção e clareza de objetivos.

Como cada quadrante é formado a partir dos contínuos de extremidades opostas, os conjuntos de valores obtidos, ou seja, os tipos culturais, também são contraditórios e competem entre si. A união dos quatro tipos representa o perfil cultural da organização. Vale ressaltar que dificilmente uma organização terá características de uma única cultura, mas provavelmente uma delas predominará. Como os tipos são opostos, à medida que um deles obtiver maior ênfase na organização, outro estará enfraquecido. Daí a denominação de valores competitivos.

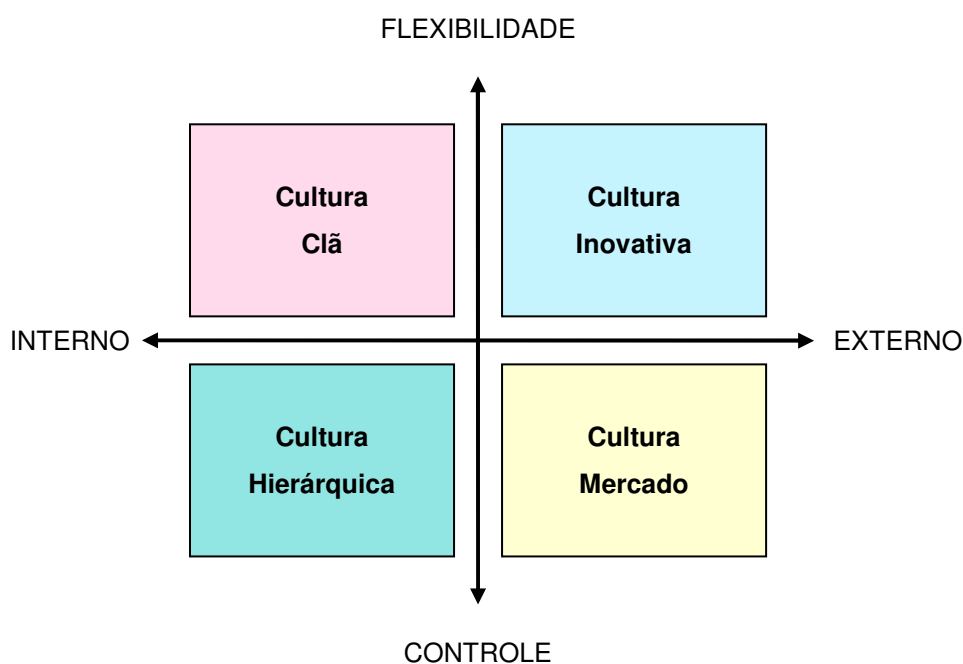


FIGURA 5 – Tipologia cultural de Cameron e Quinn  
 FONTE: CAMERON; QUINN, 2006, p. 35 (Adaptado).

A Cultura Clã é caracterizada por um local de trabalho amigável, onde as pessoas compartilham experiências tanto pessoais como profissionais. A organização é vista como uma extensão da família e se mantém integrada na base da lealdade e da tradição. O líder assume a figura de um mentor e a principal tarefa da gerência é delegar poderes aos funcionários e facilitar a participação, o

comprometimento e a lealdade destes. A organização valoriza o trabalho em equipe, a participação, o consenso, a coesão e a moral. Os indivíduos apresentam-se altamente comprometidos com a organização e o desenvolvimento dos mesmos se traduz em benefícios a longo prazo (CAMERON; QUINN, 2006).

A Cultura Hierárquica possui como principal aspecto um local de trabalho formal e estruturado, com regras e políticas que mantêm a organização integrada e enfatizam a estabilidade, eficiência e previsibilidade. Existem padrões e procedimentos que determinam as atividades das pessoas e mantêm um ritmo estável de atividades. A liderança se dá através da coordenação e organização (CAMERON; QUINN, 2006).

Os valores da Cultura Inovativa direcionam para mudanças e novos desafios, acreditando que o sucesso está na produção de serviços e produtos únicos e originais. O ambiente de trabalho é dinâmico, empreendedor e criativo. A liderança é visionária, inovativa e orientada para riscos. Ocorre a ênfase na atuação na fronteira do conhecimento, em produtos e/ou serviços e no crescimento rápido e aquisição de novos recursos. Ser o líder de um produto ou serviço é muito importante em culturas inovativas. A organização encoraja a liberdade e a iniciativa individual. O comprometimento com a experimentação e com a inovação é o que mantém a organização coesa (CAMERON; QUINN, 2006).

Na Cultura de Mercado, a organização é orientada para resultados. Ocorre a crença em que o ambiente externo não é benigno, e sim hostil, e que os consumidores realizam escolhas e estão interessados em valor. A principal tarefa da gerência é guiar a organização em direção à produtividade e ao alcance de metas e rendimentos. O principal negócio da organização é melhorar sua posição competitiva, assumindo que um propósito claro e uma estratégia agressiva levam a organização à produtividade e à rentabilidade (CAMERON; QUINN, 2006).

Para uma melhor compreensão dos tipos de cultura apresentados, o Quadro 1 traz algumas características apontadas por Cameron e Quinn, sobre o que significa e o que não significa aumentar a ênfase em cada cultura.

<b>CULTURA CLÃ</b>	
<b>Significa</b>	<b>Não significa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encontrar necessidades dos empregados</li> <li>▪ Promover trabalho em equipe e participação</li> <li>▪ Apoiar membros da equipe</li> <li>▪ Aumentar a sensibilidade</li> <li>▪ Melhorar o moral</li> <li>▪ Alto nível de confiança</li> <li>▪ Interesse por pessoas</li> <li>▪ Alto gerenciamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Círculo de pessoas que manipulam por poder e controle</li> <li>▪ Tornar-se excessivamente permissivo e indisciplinado</li> <li>▪ Somente foco interno</li> <li>▪ Não trabalhar duramente</li> <li>▪ Esquecer metas</li> <li>▪ Liberdade sem responsabilidade</li> <li>▪ Proteger um outro às expensas de realização de metas</li> </ul>
<b>CULTURA INOVATIVA</b>	
<b>Significa</b>	<b>Não significa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pôr dinamismo por trás dos negócios</li> <li>▪ Ambiência onde correr risco é seguro</li> <li>▪ Encorajar alternativas criativas</li> <li>▪ Mudança como regra, não exceção</li> <li>▪ Flexibilidade e adaptação</li> <li>▪ Tentar novas idéias</li> <li>▪ Audacioso programa de inovação</li> <li>▪ Organização olha adiante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Todos fazem como desejam</li> <li>▪ Dirigir o negócio com abandono precoce</li> <li>▪ Negligência para necessidades dos clientes</li> <li>▪ Egoísmo</li> <li>▪ Completa liberdade</li> <li>▪ Perda de metas</li> <li>▪ Desonestidade</li> <li>▪ Ser o último de todas as coisas</li> <li>▪ Correr riscos desnecessários</li> </ul>
<b>CULTURA DE MERCADO</b>	
<b>Significa</b>	<b>Não significa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manter a confiança para ganhar</li> <li>▪ Foco sobre metas-chaves</li> <li>▪ Motivar os outros</li> <li>▪ Adaptação ao mercado, bem como às necessidades humanas</li> <li>▪ O que ainda não fizemos para ganhar dinheiro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ignorar a competição</li> <li>▪ Perda de metas</li> <li>▪ Perda de lucros</li> <li>▪ Negligenciar clientes</li> <li>▪ Parar olhando para os resultados</li> </ul>
<b>CULTURA HIERÁRQUICA</b>	
<b>Significa</b>	<b>Não significa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eliminar regras e procedimentos desnecessários</li> <li>▪ Eliminar relatórios desnecessários</li> <li>▪ Remover constrangimentos desnecessários</li> <li>▪ Reduzir a papelada burocrática</li> <li>▪ Reduzir a direção corporativa</li> <li>▪ Eliminar pequenas gerências</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tirar vantagens da situação</li> <li>▪ Perder estrutura lógica</li> <li>▪ Não ter regras</li> <li>▪ Eliminação de estruturas</li> <li>▪ “Jogar o bebê fora com a água do banho”</li> <li>▪ Não produzir programas</li> </ul>

QUADRO 1 – Características dos tipos de cultura

FONTE: CARVALHO, 2002, p. 59-60.

## 2.2 Qualidade em Serviços

Para Martins-da-Silva (2005), a preocupação com a qualidade não é recente. Desde a Idade Média, os artesãos já tomavam alguns cuidados para assegurar a qualidade dos seus produtos. Entretanto, esse controle de qualidade ainda era bastante arcaico. A preocupação formal com a qualidade é dividida por Garvin (1992) em quatro “eras”, que retratam a evolução histórica do conceito de qualidade, a saber: inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gestão estratégica da qualidade.

A era da inspeção se iniciou com o surgimento da produção em massa. Nela, o controle da qualidade limitava-se a atividades de contagem, classificação e reparos. A qualidade era definida como a conformidade com as especificações estabelecidas, visando apenas ao funcionamento do produto. A era do controle estatístico da qualidade ocorreu na primeira metade do século XX, quando a qualidade ganhou caráter científico. Vários métodos estatísticos foram desenvolvidos com a intenção de acompanhar e avaliar a produção. Já na era da garantia da qualidade, houve uma mudança de foco da produção para o gerenciamento, com o surgimento das noções de custos da qualidade, qualidade total, confiabilidade e zero defeito, com grande ênfase na prevenção de erros (GARVIN, 1992; CROSBY, 1999).

No presente trabalho, as discussões sobre qualidade estarão embasadas na quarta era: a da gestão estratégica da qualidade, que se iniciou nas décadas de 70 e 80 e prevalece nos dias atuais. A partir desse momento, passou-se a reconhecer os aspectos estratégicos da qualidade, a qual começou a receber maior atenção da alta direção das empresas e a ser incluída no processo de planejamento. Nesse período, diante de diversas perdas de rentabilidade e de participação no mercado, em decorrência da má qualidade, as empresas começaram a visualizar a boa qualidade como uma forte arma de concorrência. Uma importante mudança se deu na definição de qualidade, que passou a ser considerada do ponto de vista do cliente. Logo, era necessário primeiro identificar as necessidades e os desejos dos consumidores para depois definir as especificações do produto e garantir que ele fosse produzido de acordo com essas exigências (GARVIN, 1992; MOLLER, 1999).

Foi nesse momento que o interesse pela qualidade, até então focada apenas nos produtos físicos, emergiu também em relação aos serviços, em virtude do crescimento deste setor na economia e do direcionamento dos países



industrializados rumo a uma sociedade de serviços. Surgiu ainda nessa fase a noção de que todos os membros da organização devem estar mobilizados e comprometidos com a qualidade.

### 2.2.1 *Conceito e Mensuração de Qualidade em Serviços*

Alguns autores (MOLLER, 1999; BARROS, 1999; DEMING, 1990) definem qualidade em termos de quem a avalia, dando origem a dois conceitos: o interno e o externo. O conceito interno de qualidade, elaborado sob a ótica do produtor, refere-se à visão da mesma como o atendimento aos padrões internos definidos pela organização. Já o conceito externo de qualidade, relacionado ao ponto de vista do consumidor, assume que ela é determinada pela percepção do cliente, relacionando-se com a satisfação.

Ressalta-se que esses dois conceitos, na verdade, não devem ser encarados de forma distinta, mas sim integrada. Conforme a consciência desenvolvida na era da gestão estratégica da qualidade, o atendimento às especificações é importante, mas estas devem estar em consonância com as necessidades dos clientes, atendendo, por consequência, às expectativas destes.

Um modelo conceitual dominante na literatura sobre qualidade de serviços é o desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), conhecido por Modelo *Gap*. A partir de entrevistas com grupos de executivos de quatro categorias de serviços diferentes, os autores identificaram alguns pontos comuns entre os setores, o que os encorajou a desenvolver um modelo geral para a qualidade de serviços. O modelo enfatiza um conjunto de discrepâncias ou lacunas (*gaps*) existentes no processo de formação da percepção de qualidade pelos clientes. Conforme a Figura 6, foram identificadas cinco lacunas:

- Lacuna 1: discrepância entre as expectativas do consumidor em relação a um serviço e a percepção gerencial sobre essas expectativas. Os autores argumentam que nem sempre os gestores organizacionais compreendem que características o serviço deve ter para atender às necessidades do cliente e que níveis de desempenho são necessários para proporcionar alta qualidade;

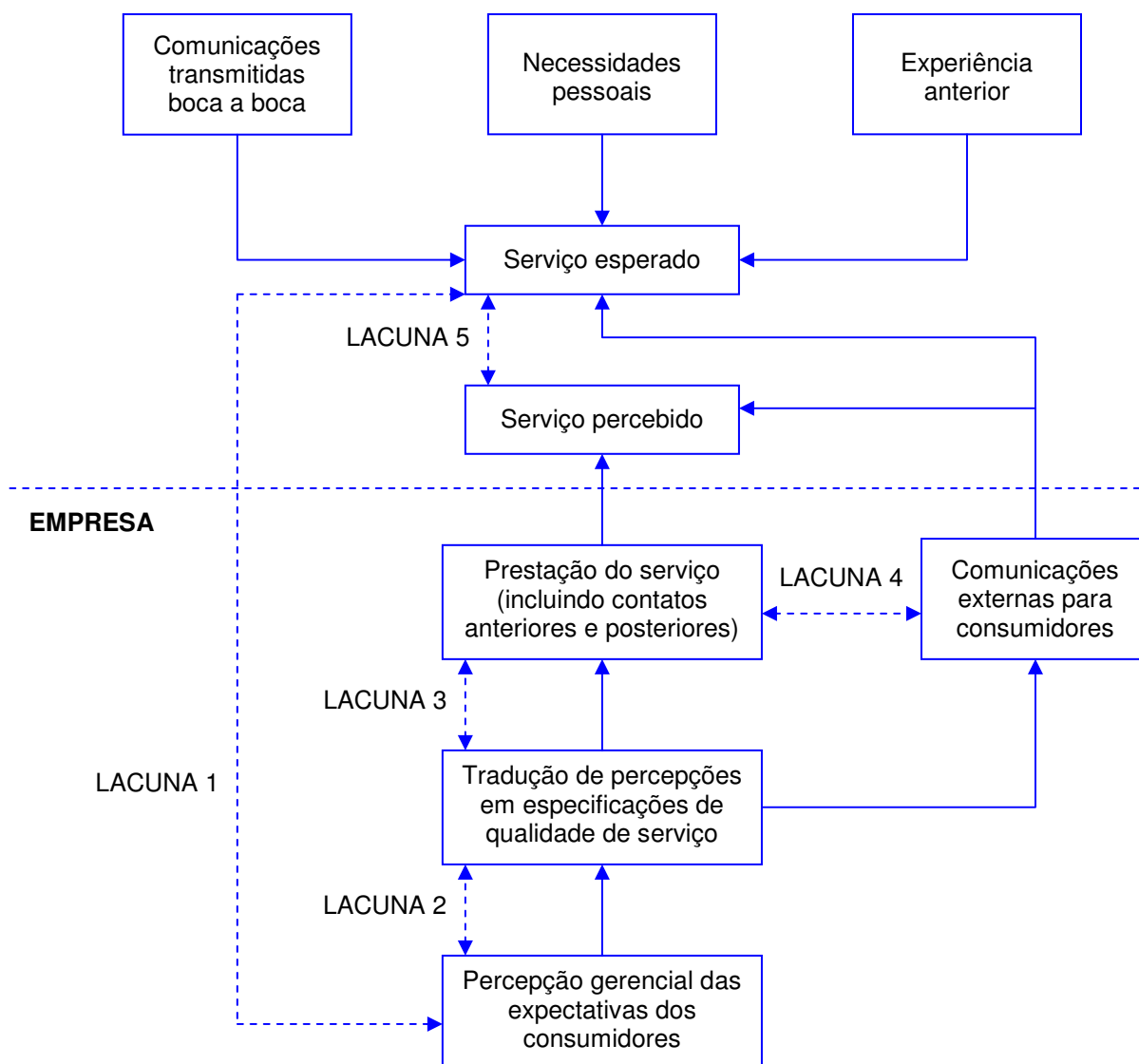
**CONSUMIDOR**

FIGURA 6 – Modelo de qualidade de serviço  
 FONTE: PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985, p. 44 (Adaptado).

- Lacuna 2: discrepância entre a percepção gerencial sobre as expectativas dos clientes e as especificações de qualidade desenvolvidas para atender a essas expectativas. Ressalta-se que uma variedade de fatores pode influenciar o surgimento dessa lacuna, tais como restrições de recursos, condições de mercado e indiferença por parte dos gestores;
- Lacuna 3: discrepâncias entre as especificações de qualidade de serviço determinadas pela empresa e o serviço que é realmente prestado ao cliente. Esta lacuna reconhece que o desempenho dos funcionários não pode ser padronizado;

- Lacuna 4: discrepâncias entre o serviço realmente oferecido ao cliente e o que foi divulgado pelos meios de comunicação. As comunicações externas da empresa afetam as expectativas do cliente e a sua percepção do serviço.

- Lacuna 5: discrepâncias entre as expectativas do cliente em relação aos serviços e as suas percepções durante o consumo.

De acordo com Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), essa última lacuna seria o ponto-chave para a definição de qualidade de serviços. Eles afirmam que o julgamento dos consumidores sobre a qualidade depende de como os mesmos perceberam o desempenho atual do serviço em relação ao que estavam esperando. Os autores argumentam que a lacuna 5 é uma função das demais lacunas. Portanto, todas as discrepâncias anteriores influenciam a percepção dos clientes sobre a qualidade dos serviços e quanto menor for a diferença entre o serviço esperado e o serviço percebido, melhor será o conceito de qualidade que o cliente construirá sobre o serviço.

É interessante observar que esse modelo situa as possíveis discrepâncias ocorridas em relação à qualidade dos serviços tanto no ambiente interno, gerencial, quanto no ambiente externo, do cliente, unindo os conceitos explicitados no início deste tópico. Vale ressaltar ainda que o seu conceito central de qualidade está orientado para o cliente, já que focaliza as diferenças entre expectativas e percepções do mesmo.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) aplicaram a técnica de *focus group* com consumidores dos quatro segmentos de serviços selecionados e definiram dez critérios gerais utilizados por eles para avaliar a qualidade dos serviços, independentemente do segmento. Esses critérios foram denominados “determinantes da qualidade de serviço” e foram classificados como: acessibilidade, comunicação, competência, cortesia, credibilidade, confiabilidade, sensibilidade, segurança, aspectos tangíveis e compreensão e conhecimento do cliente.

A Figura 7 ilustra que os critérios citados acima determinam tanto as expectativas dos clientes em relação ao serviço, quanto a maneira como eles percebem o serviço. O modelo ressalta que a percepção de qualidade de serviço resultaria da comparação do serviço esperado pelo cliente com o serviço percebido.

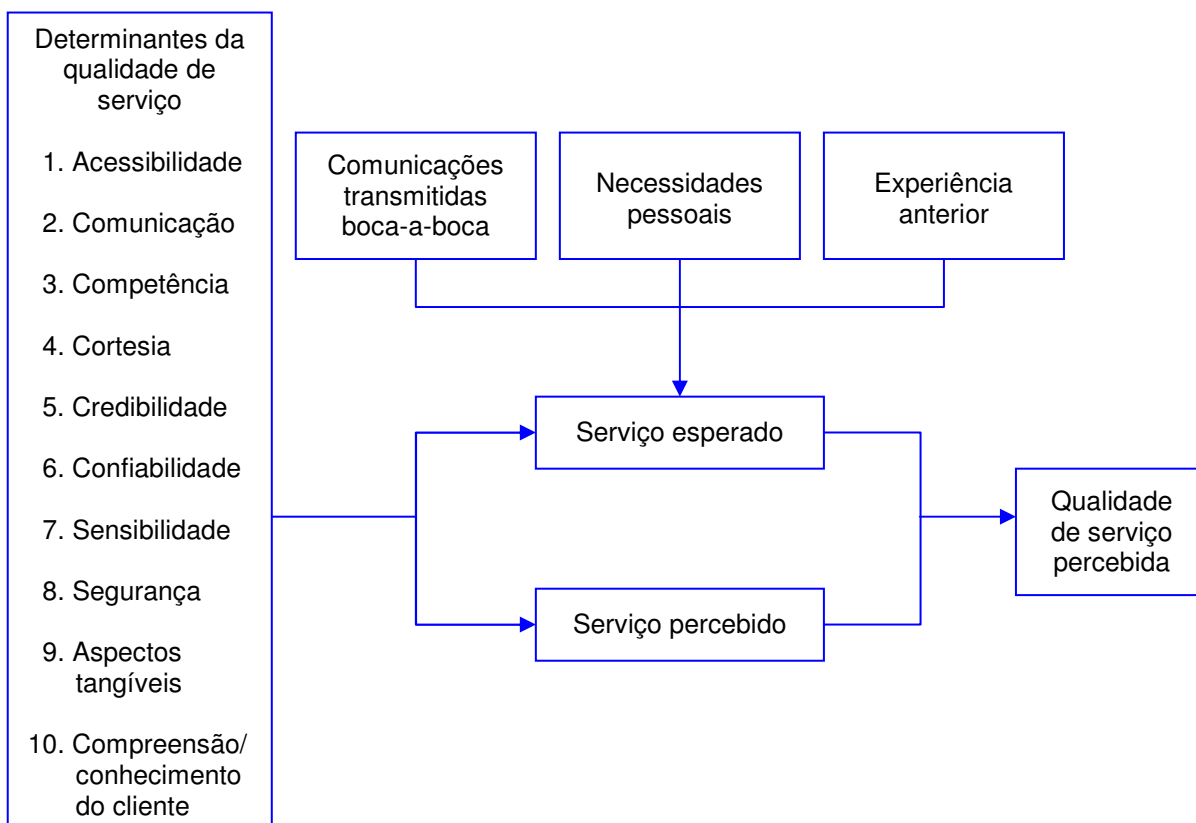


FIGURA 7 – Determinantes da qualidade de serviço percebida  
 FONTE: PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1985, p. 48 (Adaptado).

A partir desse modelo conceitual, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) elaboraram um instrumento de mensuração da qualidade dos serviços, intitulado SERVQUAL (*service quality*). Com base nos dez determinantes da qualidade, foram desenvolvidos diversos itens para compor a escala, a qual foi refinada, resultando em cinco dimensões, com um total de 44 itens, sendo 22 para medir as expectativas e 22 para medir o desempenho. Posteriormente, o instrumento passou por novo refinamento e reavaliação, sendo realizadas algumas pequenas alterações (PARASURAMAN; BERRY; ZEITHAML, 1991). As dimensões da qualidade da escala, ilustradas na Figura 8, são as seguintes:

- Aspectos tangíveis: inclui a evidência física do serviço, tais como facilidades físicas, equipamentos e aparência dos funcionários;
- Confiabilidade: envolve a consistência de desempenho, ou seja, a capacidade de realizar o serviço prometido de forma confiável;
- Sensibilidade: refere-se à disposição e presteza dos funcionários em prestar o serviço;

- Segurança: envolve a competência da empresa, sua cortesia e o conhecimento de suas operações;
- Empatia: significa a capacidade da empresa em compreender e atender às necessidades de seus clientes de forma individualizada.

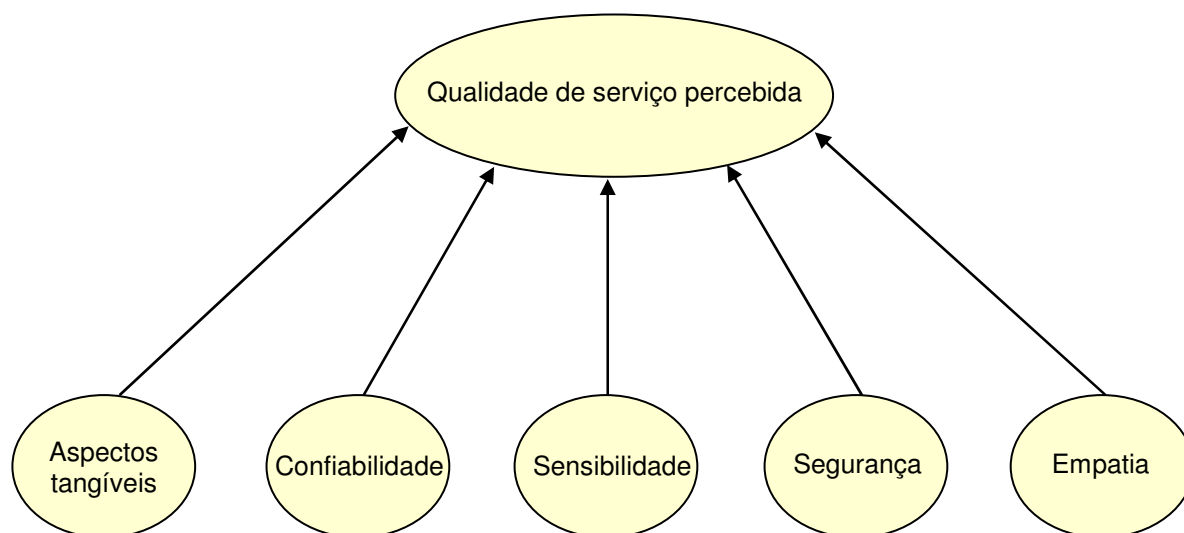


FIGURA 8 – Dimensões da qualidade de serviço percebida  
FONTE: PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988 (Adaptado).

O modelo conceitual de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), baseado na diferença entre expectativas e desempenho, é uma referência entre os autores de qualidade de serviço. Entretanto, uma outra vertente literária está emergindo, defendendo um paradigma de qualidade baseado apenas no desempenho. Uma das principais críticas feitas ao modelo de lacunas e à escala SERVQUAL refere-se à falta de clareza na distinção entre os conceitos de qualidade de serviço e satisfação do cliente. Os fundamentos teóricos do modelo remetem ao paradigma da desconformação, desenvolvido por Richard Oliver para determinar a satisfação do cliente. Oliver (1980, apud CRONIN; TAYLOR, 1992) propôs que os clientes comparam o desempenho do produto com suas expectativas, realizando um julgamento que varia entre “pior que o esperado”, “dentro do esperado” e “melhor que o esperado”, representando seu nível de satisfação. Assim, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) estariam generalizando o paradigma da satisfação para a qualidade de serviço.

Os dois conceitos citados acima são bastante interligados, o que gera debate sobre suas definições. Na tentativa de distingui-los, Bateson e Hoffman

(2001, p. 364) afirmam que “a maioria dos especialistas concorda que a satisfação do cliente é uma avaliação passageira, específica de uma transição, enquanto a qualidade de serviço é uma atitude formada por uma avaliação global de longo prazo de um desempenho”. Dessa forma, poder-se-ia compreender que uma experiência de satisfação é gerada para cada ponto individualizado de contato do cliente com a empresa prestadora de serviço e que a avaliação da qualidade seria constituída pelo conjunto de todos os momentos vivenciados durante o consumo total do serviço.

Embasados no conceito de qualidade como uma atitude, Cronin e Taylor (1992, 1994) estão entre os principais autores da literatura crítica emergente, defendendo que a diferença entre expectativas e desempenho apenas media a percepção da qualidade, mas não a determina diretamente. O seu principal determinante seria o desempenho do serviço em si. Eles argumentam, então, que a avaliação do desempenho isoladamente oferece resultados mais adequados para mensurar o construto qualidade de serviço.

Os autores desenvolveram um modelo alternativo para mensuração da qualidade, denominado SERVPERF (*service performance*). Apesar de não concordarem com o pressuposto teórico que sustenta o modelo SERVQUAL, eles acreditam que as dimensões utilizadas na escala são adequadas para representar a qualidade de serviço. Dessa forma, na construção do SERVPERF, eles se valeram das mesmas dimensões do modelo SERVQUAL, excluindo os itens de mensuração de expectativas e adotando apenas os itens de mensuração de desempenho.

Com essa alteração, o modelo SERVPERF é composto por 22 afirmativas sobre o desempenho do serviço, representando as cinco dimensões da qualidade desenvolvidas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988). As afirmativas são avaliadas numa escala Likert que varia de 1 a 7, onde 1 significa discordo completamente e 7 representa concordo completamente.

Cronin e Taylor (1992) realizaram uma pesquisa empírica em quatro segmentos do setor de serviços para comparar o modelo SERVQUAL e o SERVPERF. Após a aplicação de técnicas que analisam a confiabilidade e validade dos instrumentos, eles chegaram à conclusão de que a escala SERVPERF apresenta maior confiabilidade para mensurar a qualidade de serviço que a escala SERVQUAL. Além disso, pode-se afirmar que ela é mais eficiente, pois reduz em 50% o número de itens que devem ser avaliados pelos respondentes, o que proporciona uma maior credibilidade das respostas. Eles também observaram que a

escala SERVPERF explica uma parcela maior da variação em qualidade de serviço do que a escala SERVQUAL e, através da análise de modelos estruturais, sustentaram a superioridade teórica da escala SERVPERF, pois somente este modelo confirmou-se consistentemente.

Dez anos depois, outro estudo (BRADY; CRONIN; BRAND, 2002) realizou um replique e extensão da pesquisa comentada acima, chegando a conclusões similares, que confirmaram a superioridade da escala SERVPERF. Portanto, unindo as constatações empíricas e os argumentos teóricos, pode-se afirmar que um modelo de avaliação da qualidade de serviço baseado no desempenho é uma forma mais apropriada para mensurar o construto.

### 2.2.2 Natureza dos Serviços Turísticos

Muitas vezes, produtos e serviços são considerados conceitos opostos. Na verdade, produto é o termo geral dado ao resultado de uma atividade, a qual pode resultar em um bem material ou em um serviço. Os bens são entendidos como objetos físicos, tangíveis, palpáveis, enquanto os serviços são entendidos como as atividades realizadas para outras pessoas, com o intuito de oferecer facilidades. Vale lembrar que é muito difícil identificar um bem puro ou um serviço puro, sendo mais comum a existência de produtos híbridos, formados a partir de uma combinação de bens e serviços. O Quadro 2 proporciona um melhor entendimento das diferenças existentes entre bens e serviços.

<b>Serviço</b>	<b>Bem (Objeto)</b>
Consumo simultâneo com a execução	Pode ser estocado
Cliente é parte do processo	Produção desvinculada do cliente
Reposição improvável	Substituições são aceitas
Qualidade vinculada à figura do funcionário	Qualidade vinculada ao bom funcionamento
O cliente dificilmente experimenta antes	É fácil fazer uma demonstração
Pode não precisar de bens para sua realização	Sempre precisa de serviços (vendas, assistência técnica)
Uma falha pode ser considerada uma ofensa pessoal	Uma falha é considerada “um defeito de fábrica”
A satisfação do cliente é percebida na hora	O cliente pode não usar o que comprou
Metodologia pode ser copiada pelo concorrente	Pode ser patenteado

QUADRO 2 – Comparação entre serviços e objetos  
 FONTE: SOARES; CORRÊA, 1994, p. 6.

Diante da dualidade dos produtos híbridos, Bateson e Hoffman (2001) argumentam que a forma como os benefícios do produto chegam ao consumidor é que determinará se tal produto é essencialmente um bem ou um serviço, afirmando que os benefícios do serviço são repassados através de uma experiência interativa. Nesse sentido, convém destacar a definição de Vaz (1999, p. 56) para produto turístico: “conjunto de benefícios que o consumidor busca em uma determinada localidade que são usufruídos tendo como suporte estrutural um complexo de serviços oferecidos por diversas organizações”. Assim, pode-se afirmar que os produtos turísticos, apesar de muitas vezes necessitarem de bens tangíveis para serem desenvolvidos, são constituídos em sua essência por serviços.

Os serviços turísticos possuem características particulares, comentadas por diversas fontes: OMT (2003), Cooper et al. (2001), Sharpley e Forster (2003), Gouvêa e Yamauchi (1999). Dentre as principais, pode-se citar que o produto turístico é: intangível, pois não pode ser visto, tocado ou experimentado antes da compra; perecível, já que não pode ser estocado; inseparável, uma vez que a produção e o consumo ocorrem ao mesmo tempo (“hora da verdade”); sazonal, pois sofre as variações da demanda; interdependente, porque cada equipamento e cada serviço dependem um do outro; estático, visto que são os turistas que têm que se deslocar até o produto; heterogêneo, pois, por ser oferecido por pessoas e para pessoas, é impossível a padronização total, ou seja, nenhum serviço será exatamente igual a outro.

Essas características trazem implicações peculiares para a qualidade dos serviços turísticos, conforme será discutido no tópico seguinte, que enfatiza a importância da qualidade humana no turismo e a dificuldade de controle da percepção da qualidade formada pelo cliente.

### *2.2.3 Qualidade dos Serviços Turísticos*

A percepção da qualidade pelo cliente se dá através de componentes materiais e imateriais. Os componentes materiais referem-se ao conjunto de elementos que caracterizam a qualidade técnica de um produto, formando o lado objetivo da qualidade. Já os imateriais relacionam-se a um conjunto de ações que



caracterizam a qualidade humana do serviço, constituindo o lado subjetivo da qualidade (CASTELLI, 2000). Como os componentes imateriais possuem um peso maior em se tratando de serviços, a qualidade na prestação de serviços turísticos depende, em grande parte, dos profissionais que desenvolvem a atividade.

Considerando-se o capital humano o grande impulsionador de qualquer organização, pode-se concluir que a qualidade humana é crucial. No setor de serviços, de um modo geral, e mais especificamente no turismo, são as pessoas que fazem a diferença e que se tornam destaque. Somente os seres humanos são capazes de pensar, criar, inovar, acolher, atender bem, e somente através deles os serviços serão oferecidos com qualidade.

Logo, atitudes positivas por parte dos prestadores de serviço são vitais para o sucesso da organização em geral, como também para a satisfação do cliente em particular, uma vez que a qualidade nas empresas turísticas depende muito das habilidades do seu pessoal de linha de frente (SOARES; CORRÊA, 1994). Nessa mesma ótica, A-Kum (2005) fala sobre os 4 Ps do *Marketing* (Produto, Preço, Praça e Promoção) e acrescenta um quinto P: Pessoas.

Para as empresas turísticas, é importante possuir uma boa estrutura física, bons móveis e equipamentos, decoração agradável, conforto, dentre outros. Porém, isso de nada adiantará se os colaboradores não oferecerem qualidade. Nessa perspectiva, diversos autores (SHIGUNOV NETO; MACIEL, 2005; ESICHAIKUL; BAUM, 1998; RAMOS, 2005; BOOG, 1980) reforçam a importância de se investir não só na estrutura física da empresa, mas também no capital humano, principalmente fornecendo educação e treinamento, com o intuito de desenvolver novos conhecimentos, habilidades e aptidões nos trabalhadores.

Uma empresa de serviços lida diariamente com inúmeros momentos de contato entre clientes e funcionários, também denominados “horas da verdade”. Albrecht (1998, p. 27) define a hora da verdade como “qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade de seu serviço”. Para alcançar a qualidade desejada, as empresas turísticas devem tentar gerenciar todos esses momentos, inclusive os mais críticos, quando ocorrem as falhas, uma vez que a empresa pode tentar reverter a situação, repassando uma imagem positiva.

Por outro lado, em virtude de a produção e o consumo dos serviços turísticos acontecerem simultaneamente, com forte envolvimento do cliente nesse

processo, é impossível controlar a qualidade dos serviços antes que eles sejam consumidos. Além disso, há uma grande dificuldade da administração em controlar a qualidade mesmo durante o processo de produção/consumo, pois ela não está presente em todas as horas da verdade.

Essa visão é reforçada por Albrecht (1998), que afirma que a gerência da organização só pode influenciar a qualidade de forma indireta, através da motivação dos funcionários. Os funcionários de contato tornam-se os reais administradores desses momentos, detendo o poder de influenciar os resultados da empresa e a manutenção da sua clientela, já que são eles que interagem mais intensamente com os clientes e são responsáveis pela transformação dos recursos nos bens ou serviços que irão satisfazer as necessidades e desejos dos mesmos. Assim, Carlzon (1989) destaca a necessidade de alterar a estrutura hierárquica da organização, distribuindo maior autonomia ao pessoal da linha de frente, para que eles tenham condições de oferecer experiências de qualidade aos consumidores.

Como já foi visto, é o cliente quem avalia e define a qualidade, com base em necessidades, desejos e expectativas. Essa avaliação se dá ao longo de todo o contato do cliente com determinado produto, durante o qual, através do somatório de diversas horas da verdade, ele irá fazer um balanço dos pontos positivos e negativos vivenciados.

Vale ressaltar que, em virtude da natureza complexa da atividade turística, a qualidade pode ser vista como uma teia, que depende de inúmeros fatores para ser tecida. As relações de interdependência que permeiam o processo de alcance da qualidade dos serviços turísticos se estendem do nível micro ao macro, ocorrendo tanto dentro de um setor organizacional como no nível inter-organizacional.

Dentro de uma organização turística, a qualidade de um serviço específico do empreendimento depende do desempenho de todos os colaboradores desse setor, assim como os diversos setores da empresa são dependentes entre si. Além disso, as pessoas que ocupam funções de comando dependem dos seus subordinados e vice-versa; da mesma forma que o pessoal de contato depende dos que atuam nos bastidores e vice-versa.

Numa análise mais ampla, pode-se afirmar que a percepção da qualidade formada pelo turista é influenciada por todas as experiências vivenciadas pelo mesmo durante a sua viagem. Logo, todos os equipamentos e serviços ofertados ao

turista necessitam do bom funcionamento uns dos outros para que se mantenha uma boa imagem e alcance-se a satisfação do turista. Assim, pode-se perceber que a teia da qualidade é bastante delicada, pois, na medida em que um único elemento falhar, todo o sistema será impactado negativamente e terá seu futuro comprometido.

Destacando-se a característica de heterogeneidade dos serviços turísticos, considera-se que as necessidades e expectativas dos clientes variam bastante de pessoa para pessoa e podem variar até em relação a uma mesma pessoa, de acordo com as circunstâncias do consumidor. Além disso, o nível de exigência dos clientes é algo crescente, uma vez que a satisfação de uma necessidade faz emergir outras necessidades que ainda não foram atendidas.

Esse pensamento é similar à teoria das necessidades de Maslow (1970), que afirma que a satisfação das necessidades do indivíduo atende a uma hierarquia que se desloca das necessidades consideradas inferiores para as superiores, obedecendo à seguinte ordem hierárquica, do nível inferior para o superior: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades de afeição, necessidades de estima e necessidades de auto-realização.

Numa linha semelhante, Buttle (1996) enumera quatro tipos de satisfação que um cliente pode alcançar numa experiência de hospitalidade. O primeiro tipo seriam as satisfações fisiológicas, como, por exemplo, estômago cheio, sede saciada, cama confortável, clima agradável. O segundo seriam as satisfações econômicas, tais como preço justo e facilidades de crédito. O terceiro grupo, o autor caracteriza como satisfações sociais, a exemplo de companhia agradável e serviço atencioso. Já o último é classificado como satisfações psicológicas, que incluem aumento de auto-estima, status e segurança. Assim, diante da diversidade de necessidades e satisfações a que os clientes podem almejar, as empresas turísticas devem se esforçar para atender bem a todos eles.

As empresas devem buscar, através da qualidade, não somente a satisfação, mas o encantamento do cliente, ou seja, a superação de expectativas. Nesse sentido, dois estudos (CAVALCANTI, 1997; SANTOS-DA-SILVA, 2005) realizados em empreendimentos turísticos de Natal compararam as expectativas dos clientes com a qualidade dos serviços percebida, concluindo que os estabelecimentos não foram capazes de satisfazer às expectativas dos clientes, muito menos de superá-las.

Barros (1999, p. 37) destaca a importância de não se confundir superação de expectativas com excesso de qualidade. Para ele, “superar os desejos dos clientes é atender suas carências nos detalhes com um ‘algo a mais’ não esperado. Entretanto, exceder em qualidade é uma forma de desperdício, pois o cliente não fará uso da qualidade não-necessária”.

Soares e Corrêa (1994) defendem que existem três requisitos para que ocorra o encantamento: o primeiro é fornecer com qualidade os requisitos básicos, satisfazendo o cliente; o segundo é oferecer algo que o cliente deseja, mas não espera; e o terceiro é a frequência, pois o “algo mais” não deve ser oferecido ininterruptamente.

Castelli (2000) acrescenta um requisito básico para encantar o cliente: ter disposição para servir. Ele também afirma que é preciso criar empatia, entrando em sintonia com o cliente. A partir disso, será possível personalizar o serviço e entrar na subjetividade do próprio cliente. O autor ainda argumenta que, para que exista um serviço de excelência, é necessário que os funcionários estejam inseridos num ótimo processo e que tenham um elevado nível de qualificação, pois são essas pessoas qualificadas que têm capacidade para maximizar a qualidade dos serviços ofertados aos clientes.

Na prestação de serviços turísticos, a excelência é uma condição *sine qua non*, já que o mercado está cada vez mais competitivo e os consumidores com um nível de exigência cada vez mais elevado. Logo, não basta oferecer boa qualidade, é preciso superar, encantar. Somente através das pessoas essa excelência será alcançada, o que vai exigir bastante participação, empenho e compromisso.

### 2.3 Cultura Organizacional e Qualidade

Uma organização de serviços lida diariamente com a existência de funções e comportamentos interdependentes. Desse modo, considera-se que a obtenção da qualidade nos serviços turísticos depende fundamentalmente da atitude de seus colaboradores.

Tavares (1996) entende que os elementos que compõem a cultura determinam o comportamento humano dentro da empresa. Assim sendo, “as empresas devem promover uma cultura organizacional que motive os seus clientes internos à busca do comprometimento, à profissionalização e à satisfação dos clientes externos incessantemente” (NAVES; COLETA, 2003, p. 99).

A capacidade que a cultura organizacional tem de motivar os funcionários é confirmada por Franco, Bennett e Kanfer (2002). Eles desenvolveram um modelo conceitual sobre motivação do trabalhador no setor de saúde, identificando diversos determinantes da mesma que operam no nível individual, no contexto organizacional e no ambiente sócio-cultural. Em seu modelo, os autores afirmam que a cultura organizacional influencia a motivação do trabalhador e interfere, por consequência, no resultado final do serviço.

Em relação ao comprometimento dos funcionários, Kick, Fraser e Davis (2006) analisaram a ligação entre o construto e a gestão do desempenho no setor de serviços postais. Eles concluíram que o desenvolvimento de uma cultura voltada para a gestão do desempenho facilita a gestão da qualidade total, aumenta o comprometimento dos funcionários e proporciona a melhoria da qualidade dos serviços.

Diante do poder de influência da cultura organizacional, Teixeira (1999) afirma que é necessário desenvolver nas empresas uma forte cultura voltada para a qualidade. Essa base cultural orientará o comportamento dos participantes da organização na direção pretendida, ou seja, induzirá os colaboradores a fazerem parte de uma cadeia de excelência, que resultará na satisfação do cliente.

Para desenvolver um comportamento organizacional centrado na qualidade, é importante inicialmente conhecer a realidade cultural em que a organização está inserida, verificando se a mesma é condizente com os objetivos que se pretende atingir. Averiguado isso, o próximo passo é identificar se há

necessidade de realizar alguma alteração e planejar estratégias de atuação no sentido desejado.

Camison (1998) afirma que a mudança cultural normalmente é necessária para que se promova uma cultura organizacional positiva, compatível com o objetivo de manter a melhoria contínua do serviço. Gené-Badia et al. (2001) alertam que essa mudança deve envolver os líderes e os demais funcionários, pois muitos programas de garantia de qualidade falham porque não são integrados na rotina da gestão e nos processos organizacionais.

Assim, as organizações devem divulgar e compartilhar com os seus integrantes os valores e crenças sobre a missão da empresa, sobre o padrão de qualidade que se pretende praticar, sobre o produto em si e sobre as expectativas dos clientes. Os colaboradores precisam internalizar esses valores e incorporar o conceito de qualidade, aceitando a aplicação de novas práticas e desenvolvendo comportamentos positivos, colaborando para a satisfação dos clientes (TEIXEIRA, 1999).

Dessa forma, paralelamente às “transformações nas estratégias, políticas e normas organizacionais, atua-se no sentido de trabalhar com novos conceitos, mudar valores e atitudes, desenvolver novas habilidades e adotar novos comportamentos pró-qualidade” (SOARES; CORRÊA, 1994, p. 106).

### 2.3.1 *Cultura da Qualidade*

As mudanças de valores e práticas organizacionais, visando à qualidade na prestação de serviços, dão origem a uma nova cultura organizacional, que muitas vezes é denominada cultura da qualidade. Para Cameron (1997), a cultura da qualidade representa uma peculiar orientação organizacional para a qualidade, isto é, um conjunto de valores, princípios e definições relacionados à qualidade. Em outras palavras, representa uma maneira de trabalhar, de pensar, um comprometimento pessoal e um estilo de vida que é compartilhado pelos membros de uma organização.

Diversos autores abordaram esse tema em seus trabalhos. Newman, Kellett e Beail (2003), por exemplo, sugerem alguns passos que possibilitariam o desenvolvimento dessa cultura: monitoramento, estabelecimento de padrões,

melhoria contínua, evidência de boas práticas, desenvolvimento profissional e liderança.

Conca, Llopis e Tarí (2004) desenvolveram um modelo de cultura da qualidade, composto pelos seguintes fatores: liderança (comprometimento da gestão com a qualidade); planejamento da qualidade (definição de objetivos e estratégias); comunicação dos objetivos a todos os membros da organização; treinamento básico sobre qualidade; treinamento especializado; fornecedores (que atendam às especificações de qualidade exigidas); foco no cliente; gestão dos processos; melhoria contínua; aprendizagem. Eles argumentam que esse modelo ajudará os gestores a entenderem melhor e a implementarem práticas de gestão da qualidade em suas empresas, progredindo em direção a uma cultura da qualidade.

Johnson (2000), em sua pesquisa sobre cultura da qualidade e clima organizacional, elaborou um instrumento baseado nos critérios do *President's Quality Award* e do *Malcom Baldrige National Quality Award*, encontrando um total de nove dimensões relativas à cultura da qualidade. São elas: suporte da alta direção para a qualidade; planejamento estratégico pró-qualidade; foco no cliente; treinamento em qualidade; reconhecimento de atividades relacionadas à melhoria da qualidade; empoderamento e envolvimento; equipe de melhoria da qualidade; mensurações e análises; garantia da qualidade. É possível perceber que a maioria dessas dimensões são semelhantes aos fatores do modelo de cultura da qualidade listados por Conca, Llopis e Tarí (2004).

Ainda em relação à cultura da qualidade, o estudo de Schneider, Gunnarson e Niles-Jolly (1994), que investiga climas e culturas de empresas de sucesso, pontua alguns valores que devem ser enfatizados por uma empresa que preza pela excelência do serviço, a saber:

- As pessoas são a chave do sucesso;
- Os empregados tendem a tratar as pessoas da forma como eles são tratados;
- São os detalhes que fazem a diferença;
- O ambiente de trabalho deve promover entre os empregados um senso de comunidade e de pertencimento, gerando uma relação familiar.

Em suas análises, os autores perceberam que as culturas organizacionais de sucesso são aquelas que focam a inovação, a excelência do serviço e o senso de cooperação, reciprocidade e comprometimento.

Cameron e Quinn (2006) afirmam que cada tipo cultural do Modelo de Valores Competitivos (conforme apresentado na seção 2.1.3 do presente trabalho) enfatiza atividades diferentes para contribuir com a melhoria da qualidade, desenvolvendo estratégias próprias para a sua gestão (Figura 9).

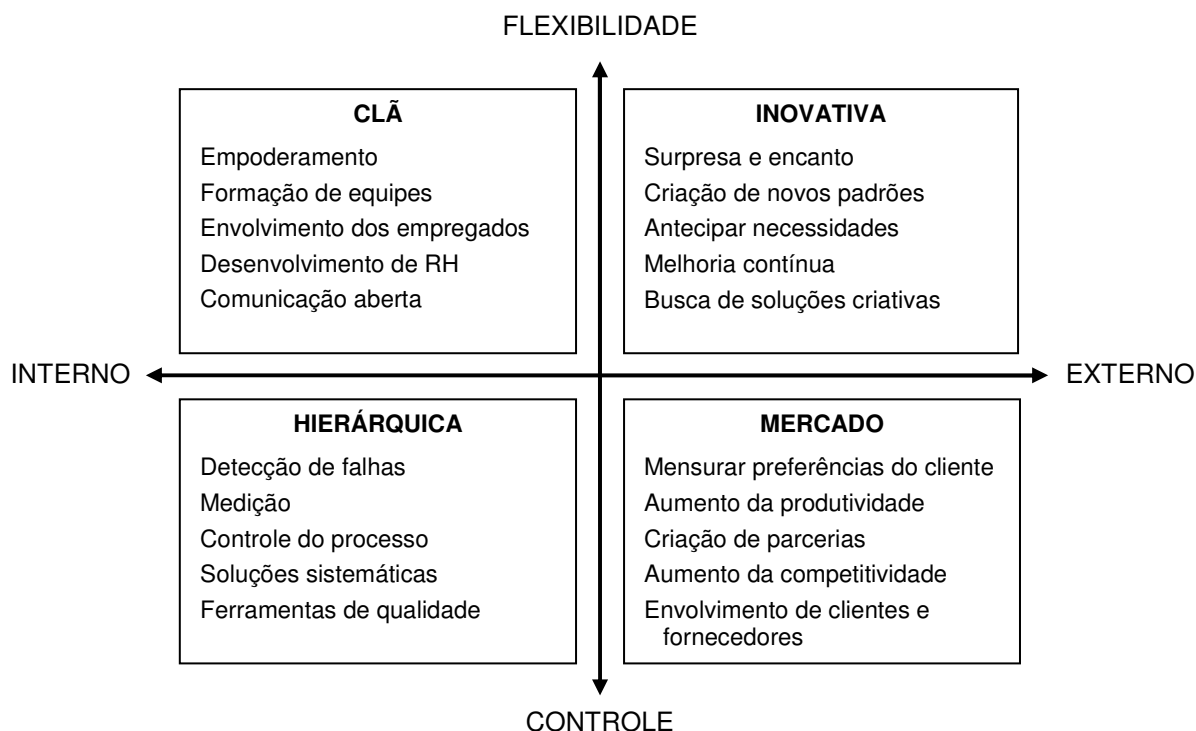


FIGURA 9 – Estratégias de qualidade dos valores competitivos

FONTE: CAMERON; QUINN, 2006, p. 50 (Adaptado).

Segundo os autores, as organizações que conseguirem integrar todas essas estratégias na gestão da qualidade alcançarão melhorias significativas nos seus índices de sucesso. Assim, no que diz respeito ao ambiente interno, as empresas devem aplicar tanto atividades da cultura hierárquica, como medição, controle e soluções sistemáticas, quanto as estratégias da cultura clã, como empoderamento e ênfase em equipes. Da mesma forma, em relação ao ambiente externo, as organizações devem aplicar atividades inovativas, tais como surpreender os clientes, antecipar necessidades e buscar a melhoria contínua, assim como utilizar estratégias da cultura de mercado, como a criação de parcerias e o aumento da competitividade.

Desse modo, o mais alto nível de qualidade seria proporcionado através da harmonia entre os quatro elementos da cultura, com a implantação dos



elementos-chave da qualidade de cada um dos tipos. Porém, essa noção de integração é relativamente recente e não é compartilhada por todas as instituições. Cameron (1997), ao fazer um levantamento histórico sobre o desenvolvimento da qualidade, identificou quatro tipos de cultura da qualidade, que remetem às quatro eras da qualidade definidas por Garvin (1992), as quais foram comentadas no tópico 2.2 deste trabalho. Para Cameron, cada novo tipo de cultura da qualidade agregava estratégias mais desenvolvidas ao tipo anterior, delineando um processo evolutivo.

O primeiro tipo de cultura da qualidade é rotulado como *status quo*. Ele predominava antes dos anos 1970, quando pouca atenção era dada à melhoria da qualidade como um valor e poucos membros das organizações prestavam atenção às práticas de qualidade. A qualidade era delegada para poucos especialistas, os quais se limitavam à função de checar ou inspecionar. Não era dada atenção às necessidades dos clientes, os quais eram vistos como meros consumidores de produtos e serviços (CAMERON, 1997).

Durante os anos 1970, a cultura da qualidade passou a ser centrada na *detecção de erros*. Nesse nível, os produtos e serviços são inspecionados após a produção, caracterizando-se como uma abordagem reativa ou defensiva. Surge a preocupação em atender aos pedidos dos clientes, em satisfazê-los e em evitar sua irritação e a desordem (CAMERON, 1997).

Nos anos 1980 é vista uma transição para a cultura da *prevenção de erros*, com ênfase em evitar falhas, ao invés de corrigi-las. A principal meta era atingir o zero defeito, com foco no processo e na identificação das causas dos problemas. Todos os funcionários são responsáveis pela qualidade. Surge a preocupação em agradar, satisfazer e exceder as expectativas dos clientes, tornando-os fiéis (CAMERON, 1997).

A última cultura da qualidade surgiu nos anos 1980 e 1990, centrada na *qualidade criativa perpétua*. Ela integra melhoria contínua e inovação, elevando constantemente os padrões de desempenho. Seu objetivo é alcançar altos níveis de qualidade, criando novas expectativas e surpreendendo e encantando os clientes (CAMERON, 1997). As quatro culturas da qualidade e suas características em relação a produtos e clientes são resumidas no Quadro 3.

Como dito anteriormente, cada tipo é mais avançado que o seu antecessor, pois adiciona dimensões importantes que ainda não tinham sido enfatizadas. Assim, a cultura que proporciona melhores resultados para as

organizações é a *qualidade criativa perpétua*, uma vez que ela reúne um conjunto de valores importante e mais completo para a gestão da qualidade.

<b>Culturas da Qualidade</b>	<b>Em relação aos produtos</b>	<b>Em relação aos clientes</b>
Status quo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Não há preocupação com a qualidade.</li> <li>▪ Responsabilidade nas mãos de poucos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tratados como meros consumidores de bens e serviços.</li> </ul>
Detecção de erros	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evitar erros.</li> <li>▪ Redução de desperdícios, retrabalhos e reparos.</li> <li>▪ Detecção de problemas.</li> <li>▪ Foco nos resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evitar aborrecimento dos clientes.</li> <li>▪ Responder às reclamações de forma eficiente e correta.</li> <li>▪ Verificar a satisfação pós-venda.</li> <li>▪ Foco nas necessidades e exigências.</li> </ul>
Prevenção de erros	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Espera zero defeito.</li> <li>▪ Previne erros.</li> <li>▪ Todos são responsáveis.</li> <li>▪ Foco no processo e nas causas dos problemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Satisfaz clientes e excede expectativas.</li> <li>▪ Elimina problemas antecipadamente.</li> <li>▪ Envolve os clientes no planejamento.</li> <li>▪ Foco nos atributos preferidos.</li> </ul>
Qualidade criativa perpétua	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Melhoria contínua.</li> <li>▪ Concentra nas coisas que deram certo.</li> <li>▪ Enfatiza inovações.</li> <li>▪ Foco na melhoria dos fornecedores, consumidores e processos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Espera lealdade por toda a vida.</li> <li>▪ Encanta e surpreende os clientes.</li> <li>▪ Antecipa expectativas.</li> <li>▪ Cria novas preferências.</li> </ul>

QUADRO 3 – Estágios da cultura da qualidade  
 FONTE: CAMERON, 1997, p. 82.

Uma organização que se preocupa com a melhoria dos seus serviços deve identificar em que estágio se encontra a sua cultura da qualidade, para visualizar os pontos que precisam ser melhor desenvolvidos e direcionar os seus esforços no processo de adequação cultural para o aprimoramento dos padrões de qualidade.

### 2.3.2 Cultura e Resultados Organizacionais

Estudos empíricos (ESPINOZA, 1999; MONTES; FUENTES; FERNANDES, 2003; HEMMELGARN; GLISSON; JAMES, 2006) trazem indícios de relações entre cultura e qualidade. Alguns deles se detêm ao impacto da cultura nacional sobre a percepção da qualidade dos serviços. Espinoza (1999), por exemplo, realizou uma pesquisa em dois países do continente americano e identificou diferenças nas percepções sobre a qualidade do serviço usufruído e na importância dada às diferentes dimensões da qualidade. Essas diferenças seriam explicadas pelas características culturais distintas dos dois países. Já na investigação de Dellagnelo e Homem (2006), concluiu-se que o multiculturalismo

presente nas empresas multinacionais gera um ambiente mais complexo, que acaba afetando a qualidade dos processos dentro da organização.

Outros estudos reforçam a ligação entre a qualidade e a cultura das organizações, que consiste no foco do presente trabalho. Montes, Fuentes e Fernandez (2003) verificaram que a percepção dos funcionários sobre a cultura praticada na empresa possui uma relação com a percepção dos mesmos sobre a qualidade do serviço oferecido pela organização.

Vários autores defendem que o desenvolvimento de uma cultura orientada para o cliente externo contribui para a qualidade do serviço (CRAIG; ROY, 2004; SHAH et al., 2006; VAREY, 1995). Por outro lado, também se reconhece a importância de desenvolver-se uma cultura interna que dê atenção aos seus funcionários, pois empresas que tratam bem seus clientes internos também tratarão bem seus clientes externos (MOORE; KELLY, 1996).

Scott et al. (2003), Glisson e James (2002) e Hemmelgarn, Glisson e James (2006) analisaram a influência da cultura organizacional sobre diversos fatores organizacionais, inclusive qualidade dos serviços, e chegaram a conclusões semelhantes. De forma geral, os resultados sugerem que culturas construtivas, que enfatizam comportamento pró-ativo, grupos afiliativos, equipes de trabalho, coordenação e participação, assim como culturas inovativas e flexíveis, estão relacionadas a serviços de qualidade e a outros indicadores de sucesso. Por outro lado, culturas passivas, que promovem um comportamento reativo, estruturas formais, regulamentos, normas rígidas e que impõem barreiras à inovação e resistem a novas tecnologias de serviço, comumente estão associadas a resultados negativos de forma geral.

Confirmando a influência negativa das culturas passivas, Hui, Au e Fock (2004) concluíram em sua pesquisa que a ênfase na burocracia e em regras organizacionais não contribui para a melhoria da qualidade do serviço. Os autores sugerem que, ao invés de praticarem uma supervisão excessiva sobre os funcionários, os gerentes de empresas de serviços deveriam considerar o empoderamento como uma solução para o problema da qualidade de serviço.

Dois estudos realizados no setor público (THOMPSON, 2000; MOORE; KELLY; LAUDERLADE, 1998) também confirmam a necessidade de mudar a cultura da burocracia para buscar a melhoria da qualidade dos serviços públicos. Thompson (2000) acredita que a mudança cultural deveria ser direcionada para o cliente,

incentivando a iniciativa, o empoderamento e a descentralização. Moore, Kelly e Lauderdale (1998) compartilham idéias semelhantes, defendendo que a qualidade pode ser incrementada através da melhoria de práticas de recursos humanos, de uma liderança visionária e de participação e empoderamento dos funcionários.

Uma pesquisa de Bittar (2004), realizada em organizações hospitalares, identificou que a prática de uma cultura individualista, agregada à alta departamentalização, baixa informatização e baixa automação, dificultam as tomadas de decisão, o que promove morosidade nas soluções, favorecendo a baixa qualidade dos resultados.

Kotter e Heskett (1994, p. 45) também defendem que culturas burocráticas e passivas não geram um ambiente favorável a bons resultados organizacionais, sugerindo uma maior ênfase à inovação e flexibilidade. Eles afirmam que “somente culturas que ajudam as organizações a prever e a se adaptar a mudanças ambientais, associam-se a um desempenho excelente por um tempo prolongado”. As culturas adaptáveis despertam sentimento de confiança, entusiasmo e espírito empreendedor. Já as culturas não adaptáveis normalmente se tornam burocráticas e inibem a criatividade e a motivação.

Diante da velocidade das mudanças que acontecem no mundo, inclusive no que diz respeito às exigências dos clientes, Castelli (2000) também acredita que as empresas de serviços devem estar abertas para as mudanças, tornando-as permanentes, fomentando e incorporando a cultura das mudanças. Ele reforça que as organizações não podem congelar os seus paradigmas. Elas devem questionar-se permanentemente sobre o que se está fazendo e sobre como está sendo feito. Mesmo quando a maneira atual está proporcionando sucesso, não deve haver acomodação. Deve-se sempre pensar em melhores maneiras de agir, criando-se uma mentalidade aberta e flexível para oferecer produtos de qualidade.

Logo, é necessário identificar e compreender a cultura que predomina na organização, para entender o funcionamento da mesma e, posteriormente, introduzir as mudanças necessárias. A sobrevivência e o sucesso das empresas de serviços dependem da capacidade, agilidade e flexibilidade das mesmas para acompanharem as mudanças e até mesmo se anteciparem a elas, adequando em tempo hábil e de forma permanente os seus serviços às necessidades, desejos e expectativas dos clientes.

O impacto positivo da inovação e da flexibilidade é confirmado por Paulin, Ferguson e Salazar (1999). Eles investigaram a relação entre cultura organizacional e eficácia externa das empresas. A efetividade externa é uma medida de desempenho organizacional que reflete o julgamento do cliente sobre satisfação, qualidade do serviço, intenções de compras futuras e disposição para recomendar a empresa para outras pessoas.

Em relação à cultura organizacional, foi utilizado o Modelo de Valores Competitivos de Cameron e Quinn, apresentado no item 2.1.3 deste trabalho, o qual é formado por quatro tipos de cultura: Clã, Hierárquica, Mercado e Inovativa. Em seus resultados, eles verificaram que a cultura Inovativa, que valoriza o empreendedorismo e a inovação, proporciona mais eficácia que a cultura Hierárquica, que evidencia regras e normas burocráticas.

Resultados similares foram encontrados em outros dois estudos, confirmando a influência positiva da cultura Inovativa e o impacto negativo da cultura Hierárquica. Além disso, identificou-se que a cultura de Mercado, orientada para o cliente e para a competitividade, também gera resultados positivos, concluindo-se que as culturas orientadas para o ambiente externo estão melhor associadas aos resultados empresariais que as culturas orientadas para o ambiente interno (DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, 1993; DESHPANDÉ; FARLEY, 2004).

A partir da teoria apresentada, é possível observar que, dentre as características culturais que se relacionam positivamente com os resultados organizacionais em geral, inclusive a qualidade dos serviços, o foco no cliente e a orientação para o mercado são bastante evidenciados. Também se verificou uma grande ênfase dada à inovação, à flexibilidade, à melhoria contínua e ao desenvolvimento profissional. Em relação ao ambiente interno, os resultados indicaram que a promoção da participação, do empoderamento, do bem-estar dos funcionários, da cooperação e de um ambiente de trabalho familiar são mais favoráveis à geração de serviços de boa qualidade.

No que se refere às relações negativas, pôde-se perceber que as culturas que prezam pela formalidade, pela burocracia, pela hierarquia rígida e pelo controle, em geral acabam dificultando o desenvolvimento do serviço e sendo associadas a resultados inferiores, transformando-se em barreiras para a implantação de boas práticas de qualidade.

É importante lembrar que parte dos estudos aqui citados não analisa especificamente as relações entre cultura e qualidade, mas investigam o impacto da cultura sobre diversos indicadores organizacionais, sugerindo indícios de associações entre cultura organizacional e qualidade dos serviços.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A seguir, são apresentados os componentes que integram a metodologia utilizada na pesquisa. O primeiro item aponta o tipo de estudo realizado. No segundo, delimita-se a população e a amostra abordadas pelo estudo. O terceiro e quarto itens revelam, respectivamente, os instrumentos que foram utilizados para coletar os dados da pesquisa e os procedimentos adotados na coleta. O último apresenta as técnicas que foram aplicadas para possibilitar a análise e interpretação dos dados.

#### **3.1 Caracterização do Estudo**

O presente trabalho consiste em um estudo descritivo e correlacional, uma vez que tratou de descrever as relações existentes entre a cultura organizacional e a qualidade dos serviços turísticos. De acordo com Gil (1994), um estudo descritivo tem o objetivo de descrever características de determinada população ou fenômeno, ou, ainda, estabelecer relações entre variáveis.

No intuito de atender aos objetivos propostos, foi realizada uma pesquisa quali-quantitativa. A partir da discussão teórica entre as abordagens qualitativa e quantitativa, desenvolvida no item 2.1.2 deste trabalho, constatou-se que ambas apresentam possibilidades e limitações específicas e que a combinação das duas abordagens favoreceria o alcance de resultados mais completos e enriquecedores.

#### **3.2 População e Amostra**

A população desta pesquisa abrange os restaurantes localizados nas áreas que compõem o corredor turístico da cidade de Natal (Ponta Negra, Redinha, Praia do Meio, Praia dos Artistas e Via Costeira), capital do estado do Rio Grande do Norte. Não se conseguiu precisar a quantidade de restaurantes que integram a população, pois nenhum dos órgãos oficiais relacionados ao setor possuía uma lista atualizada dos mesmos.

Diante da falta dessa informação, fez-se o cruzamento de diferentes listas, fornecidas pelas secretarias estadual e municipal de turismo, pelo SEBRAE/RN e pela ABRASEL/RN (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes). A partir disso, foi feita uma busca dos restaurantes nas áreas citadas, selecionando-se aqueles que se caracterizavam como restaurantes turísticos, com base no seu perfil, localização estratégica e observação dos clientes que freqüentavam os estabelecimentos. Teve-se essa preocupação para tentar manter a uniformidade dos restaurantes, já que população é definida como um conjunto de elementos que possuem determinadas características em comum (GIL, 1994). Através dessa busca, chegou-se a um número de 51 restaurantes, dos quais a maioria localizava-se em Ponta Negra e alguns compunham as áreas da Via Costeira, Praia do Meio e Praia dos Artistas. Não foi localizado nenhum restaurante na Redinha em condições de receber turistas.

De posse desses dados, pretendia-se investigar todos os restaurantes selecionados, caracterizando-se como uma pesquisa censitária. Entretanto, alguns impuseram dificuldades para a pesquisa, levando os pesquisadores a realizarem diversas tentativas mal-sucedidas, e outros se recusaram a participar da pesquisa desde o começo, alegando que não tinham interesse ou que não queriam incomodar seus clientes. Em função desses obstáculos, chegou-se a uma população válida de 37 restaurantes.

Após a análise quantitativa, foram selecionados os restaurantes que melhor representavam cada tipo de cultura organizacional, num total de quatro. Os gerentes desses restaurantes forneceram informações para a parte qualitativa do estudo, que tratava da cultura da qualidade. Desta forma, a seleção dos restaurantes nesta etapa também se deu através de amostragem por julgamento.

### **3.3 Instrumentos de Coleta de Dados**

Foram utilizados quatro instrumentos na coleta de dados. O primeiro instrumento é um questionário estruturado, elaborado para coletar dados gerais sobre os restaurantes, com sete questões sobre tempo de atuação, número de funcionários, capacidade, tipo de administração, entre outras. O questionário foi respondido pelos gerentes dos restaurantes e está apresentado no Apêndice B.



O segundo questionário, que também foi aplicado aos gerentes dos restaurantes, consta no Apêndice C e é composto por duas partes. A primeira aborda a cultura da organização, com o objetivo de identificar o perfil predominante na mesma. Para tanto, utilizou-se o Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional, proposto por Cameron e Quinn (2006), com base em seu Modelo de Valores Competitivos. O referido instrumento se propõe a diagnosticar a presença dos quatro tipos culturais do modelo (Clã, Inovativa, Mercado e Hierárquica), fazendo uso de seis dimensões de cultura organizacional. As dimensões são: 1) Características Dominantes; 2) Liderança Organizacional; 3) Gerenciamento de Pessoas e Equipes; 4) União Organizacional; 5) Ênfase Estratégica; e 6) Critérios de Sucesso.

Para cada dimensão, existe um conjunto de quatro frases, representando os quatro tipos de cultura. No instrumento original, o respondente deveria distribuir 100 pontos entre as quatro alternativas, de acordo com a extensão em que cada alternativa se assemelha a sua própria organização. Na tentativa de facilitar as respostas, foi feita uma alteração na pontuação, transformando-a em uma escala ordinal de quatro pontos. Ao responder o questionário, os gerentes deveriam atribuir o número 1 para a alternativa que melhor representasse o ambiente do restaurante e o número 4 para a alternativa que mais se distanciasse de sua realidade. Esse procedimento deveria ser feito tanto em relação à situação atual do restaurante, como em relação ao que se percebia como a melhor situação.

Para a análise dos dados, foi feita uma inversão de valores, para que os elementos mais representativos recebessem números mais elevados. Como a soma dos valores da escala ordinal utilizada equivale a 10, se a composição da cultura organizacional tivesse uma distribuição uniforme, sendo igualmente representada pelos quatro elementos analisados, obter-se-ia o valor de 2,5 para cada um dos quatro tipos. Do mesmo modo, se a distribuição for disforme, serão considerados predominantes os tipos de cultura que apresentarem valores superiores a 2,5.

A segunda parte desse questionário engloba as características pessoais e profissionais dos gerentes, composta por onze questões sobre idade, grau de instrução, tempo de serviço, participação em treinamento, etc.

O terceiro instrumento é um questionário que também é composto de duas etapas, o qual foi respondido pelos clientes dos restaurantes. Na primeira etapa, os clientes avaliaram a qualidade dos serviços oferecidos pelos restaurantes a partir do

instrumento SERVPERF (*service performance*), proposto por Cronin e Taylor (1992). O instrumento se baseia no modelo de qualidade de serviço de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985; 1988) e nos indicadores desenvolvidos por estes autores no instrumento SERVQUAL (*service quality*). A discussão sobre a validade desses dois instrumentos de mensuração da qualidade dos serviços e de seus pressupostos teóricos encontra-se no item 2.2.1 deste trabalho.

O instrumento SERVPERF original é composto por 22 indicadores de qualidade, distribuídos nas cinco dimensões propostas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), a saber: Aspectos tangíveis, Confiabilidade, Sensibilidade, Segurança e Empatia. Os indicadores são avaliados numa escala Likert que varia de 1 a 7, onde 1 equivale a “discordo completamente” e 7 a “concordo completamente”. No presente estudo, a escala foi alterada para um número par, na tentativa de forçar os entrevistados a manifestarem uma opinião: se concordam ou discordam com as afirmações. Assim, a escala Likert utilizada possui 6 pontos, sendo 1 correspondente a “discordo totalmente”, 2 correspondente a “discordo muito”, 3 a “discordo pouco”, 4 a “concordo pouco”, 5 a “concordo muito” e 6 correspondente a “concordo totalmente”.

As dimensões de qualidade abordadas no instrumento são direcionadas para características gerais da prestação de serviços. Porém, os serviços de restaurantes possuem algumas particularidades que influenciam a avaliação da qualidade e merecem ser investigadas. Assim sendo, optou-se por realizar um pré-teste para desenvolver indicadores de qualidade específicos dos serviços de restaurantes. O questionário do pré-teste foi aplicado a 30 acadêmicos da área de administração, freqüentadores de restaurantes em Natal, os quais contribuíram com sua visão crítica para o refinamento do instrumento. O questionário, apresentado no Apêndice D, possuía os 22 indicadores originais de qualidade, que foram mensurados na escala reformulada. Além disso, foi incluída uma questão aberta para que os respondentes informassem o que eles consideravam importante para avaliar a qualidade dos serviços de restaurantes.

Após a aplicação do pré-teste, analisou-se o desvio padrão das respostas sobre os 22 indicadores de qualidade. Para o estudo, quanto mais dispersas estivessem as respostas, melhor seria, pois as relações entre os construtos só iriam aparecer à medida que existissem variações. Logo, os quatro indicadores que apresentaram desvios padrões inferiores a 0,70 foram reformulados, com o intuito de

causar uma maior diferenciação entre as respostas. O indicador nº 2 apresentou desvio padrão de 0,57 e continha a afirmação *As instalações do restaurante são visualmente atraentes*. Ela foi reformulada para *As instalações do restaurante são bastante atraentes*. O indicador nº 3, com desvio padrão de 0,56, era descrito como *Os funcionários do restaurante têm boa aparência* e foi reformulado para *Os funcionários do restaurante têm ótima apresentação*. O indicador de qualidade nº 7 revelou desvio padrão de 0,67, sendo representado pela frase *O restaurante presta seu serviço da maneira certa na primeira vez*, a qual foi reescrita para *O restaurante presta seus serviços de maneira impecável*. Já o indicador nº 16, com desvio padrão igual a 0,62, continha a seguinte afirmação: *Os funcionários do restaurante são corteses com os clientes*. Ela foi reformulada para *Os funcionários do restaurante são extremamente corteses com os clientes*.

Durante a aplicação do pré-teste, muitos entrevistados não conseguiram identificar diferenças entre os indicadores de qualidade 18 e 20, que são, respectivamente, *O restaurante dá atenção individual aos clientes* e *O restaurante tem funcionários que dão atenção pessoal aos clientes*. Aderindo às sugestões dos respondentes, decidiu-se eliminar o indicador 20, por ter apresentado desvio padrão mais baixo que o 18.

Com base na questão aberta do pré-teste, as respostas que foram citadas com maior frequência deram origem a cinco indicadores que versam especificamente sobre a qualidade de serviços de restaurantes. São eles: *O cardápio oferecido pelo restaurante tem uma boa variedade*; *A apresentação dos pratos do restaurante é visualmente atraente*; *A comida oferecida pelo restaurante é saborosa*; *O restaurante se preocupa com a limpeza e higiene*; e *O restaurante oferece boa estrutura física (espaço, estacionamento, ventilação, banheiro)*. Diante das alterações realizadas, o questionário final utilizado no estudo foi composto por 26 indicadores de qualidade dos serviços.

A segunda etapa do questionário aplicado aos clientes ocupa-se de colher dados pessoais dos mesmos, tais como idade, grau de instrução e ocupação profissional. O questionário na íntegra pode ser visualizado no Apêndice E.

O quarto instrumento da pesquisa, que forneceu base para a análise qualitativa, constituiu-se num roteiro de entrevista semi-estruturado sobre a cultura da qualidade praticada nos restaurantes. A partir da revisão de literatura feita sobre o assunto no tópico 2.3.1, foram elaboradas 38 questões para nortear as entrevistas

realizadas com os gerentes dos restaurantes selecionados após a análise quantitativa. De forma geral, as questões tratavam sobre o processo de planejamento da qualidade nos restaurantes, os padrões de qualidade, seu controle e garantia, o papel dos funcionários, a atenção dispensada aos clientes, os esforços para detecção e prevenção de erros e a busca pela melhoria contínua. O roteiro de entrevista encontra-se no Apêndice F.

### **3.4 Procedimento de Coleta de Dados**

Os dados foram coletados através de uma pesquisa de campo *in loco*, com aplicação de questionários aos gerentes e aos clientes externos dos restaurantes investigados e realização de entrevistas com os gerentes de quatro restaurantes. De acordo com Dencker (2003, p. 146), “a finalidade do questionário é obter, de maneira sistemática e ordenada, informações sobre as variáveis que intervêm em uma investigação, em relação a uma população ou amostra determinada”.

A autora coletou os dados com a ajuda de três pesquisadores, que foram devidamente treinados, tanto no que diz respeito ao entendimento dos questionários, como em relação à forma de abordagem no processo de aplicação dos mesmos. Os pesquisadores foram pessoalmente aos restaurantes, identificaram-se aos gerentes e pediram-lhes autorização para realizar a pesquisa, entregando-lhes uma carta de apresentação, a qual se encontra no Apêndice A. Quando autorizado, inicialmente eram aplicados os questionários com os próprios gerentes, sobre os dados gerais do restaurante e sobre a cultura organizacional. Os teóricos do assunto (SCHEIN, 2001; KOTTER; HESKETT, 1994) defendem uma forte influência dos líderes sobre a cultura das organizações. Assim, considerou-se que os gerentes tinham condições de fornecer informações sobre a cultura dos restaurantes.

Após o contato inicial com os gerentes, aguardava-se no salão do restaurante para abordar os três primeiros clientes que pedissem a conta após a chegada do pesquisador. Os clientes só respondiam aos questionários sobre qualidade se realmente estivessem dispostos a colaborar, para evitar respostas de má vontade e que não correspondessem a suas reais percepções.

Os questionários foram aplicados nos restaurantes no período de 18 de julho a 31 de agosto do corrente ano, nos horários de almoço e jantar, para que fosse possível encontrar um maior fluxo de clientes. Em alguns casos, a aplicação com os gerentes era feita nos períodos de menor movimento, como antes das 11h da manhã, ou entre as 14h e 17h, para que eles pudessem responder com maior tranquilidade. As principais dificuldades da coleta foram o fato de os gerentes serem muito ocupados e demorarem para atender aos pesquisadores e também o tempo que os clientes permanecem nos restaurantes, o que obrigava os pesquisadores a ficarem horas aguardando que três mesas fossem desocupadas.

Após a coleta dos dados quantitativos da pesquisa, foi feita a coleta dos dados qualitativos nos quatro restaurantes selecionados, conforme explicitado no item 3.2. As entrevistas com os gerentes dos referidos restaurantes foram realizadas nos dias 05 e 06 de setembro. Eles foram contatados antecipadamente por telefone, para saber se havia disposição em colaborar com a segunda etapa da pesquisa, respondendo a uma entrevista sobre a gestão da qualidade no restaurante. Todos aceitaram e informaram o melhor horário para a entrevista. A autora do trabalho foi pessoalmente entrevistá-los. Antes de iniciar, informou que tanto a identidade dos restaurantes como a dos gerentes seria preservada e pediu autorização para gravar a entrevista, com a intenção de captar uma maior riqueza de informações. Apenas um gerente não autorizou a gravação, alegando que estava doente e sua voz estava fraca. As entrevistas tiveram duração média de 20 a 30 minutos.

### **3.5 Análise dos Dados**

Os dados obtidos a partir dos questionários foram tabulados, mensurados e analisados de forma quantitativa, através do uso de um *software* estatístico. Segundo Oliveira (1997), a abordagem quantitativa mede opiniões e dados, na forma de coleta de informações, assim como também com o emprego de recursos e técnicas estatísticas. “O método quantitativo é muito utilizado no desenvolvimento de pesquisas descritivas, nas quais se procura descobrir e classificar a relação entre variáveis” (OLIVEIRA, 1997, p. 115). Já os dados coletados nas entrevistas foram tratados de forma qualitativa.

Para encontrar os resultados aos quais o estudo se propunha, foram aplicadas técnicas adequadas às características dos dados referentes a cada objetivo específico, conforme apresenta o Quadro 4.

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Tratamento dos Dados</b>
a) Identificar o tipo de cultura organizacional predominante no setor de restaurantes na percepção dos gerentes.	Média aritmética.
b) Identificar o nível de qualidade dos serviços dos restaurantes na percepção dos clientes.	Média aritmética; Análise de confiabilidade.
c) Caracterizar as relações entre a cultura organizacional e o nível de qualidade dos serviços dos restaurantes.	Correlação de Spearman; Análise de conteúdo.

QUADRO 4 – Amarração metodológica da pesquisa  
FONTE: Dados da pesquisa, 2007.

Para identificar o tipo de cultura organizacional predominante no setor de restaurantes, interpretou-se a média aritmética das respostas dos gerentes. Para identificar o nível de qualidade dos serviços dos restaurantes, utilizou-se a média aritmética das respostas dos clientes. Além disso, foi aplicada a análise de confiabilidade sobre as dimensões da qualidade dos serviços, através do coeficiente alfa de Cronbach.

Para caracterizar as relações entre cultura organizacional e qualidade dos serviços nos restaurantes, aplicou-se a técnica de correlação de Spearman, para cruzar os dados quantitativos dos dois construtos. No que concerne aos dados qualitativos, realizou-se uma análise de conteúdo das entrevistas feitas nos restaurantes. Inicialmente fez-se a transcrição das entrevistas gravadas, descrevendo-se os aspectos gerais da cultura da qualidade dos restaurantes. Em seguida, foi feita uma comparação entre as respostas dos quatro restaurantes, analisando-se questões centrais das entrevistas, descritas no item 3.3.

## 4 RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentadas a análise dos dados coletados na pesquisa de campo e a interpretação dos resultados. Inicialmente, tem-se a caracterização dos restaurantes, dos seus gerentes e clientes. O segundo e o terceiro tópico descrevem a cultura organizacional e a qualidade dos serviços dos restaurantes, respectivamente, e, em seguida, são analisadas as relações entre eles.

### 4.1 Caracterização dos Restaurantes

Este tópico apresenta as características gerais dos restaurantes que compõem o presente estudo e dos seus respectivos gerentes e clientes. Em relação aos restaurantes, a Tabela 3 ilustra que os mesmos possuem um tempo médio de atuação no mercado de 12 anos. Algumas empresas iniciaram suas atividades em outras localidades, instalando-se em Natal após alguns anos, o que resulta em um tempo médio de atuação em Natal inferior, equivalente a 9,7 anos. Entretanto, pode-se observar uma grande variação neste quesito entre os restaurantes, pois enquanto alguns possuíam apenas alguns meses de operação, outros possuíam mais de 30 anos, apresentando desvios padrões próximos a oito.

TABELA 3 – Tempo de atuação e tamanho dos restaurantes

<b>Características</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Tempo de atuação no mercado de restaurantes (em anos)	0,25	35	12,1	8,9
Tempo de atuação em Natal (em anos)	0,25	31	9,7	7,9
Número de funcionários	5	110	31,9	28,3
Capacidade de acomodação	54	1200	212,0	196,9

FONTE: Dados da pesquisa, 2007.

O tamanho dos restaurantes foi averiguado a partir de duas medidas: número de funcionários e capacidade de acomodação. As respostas também variaram muito nesses indicadores. A quantidade de funcionários oscilou entre 5 e 110, com uma média de 31,9. A média da capacidade de acomodação é de 212,

variando entre 54 e 1200 pessoas. Vê-se que os restaurantes também diferem bastante em relação ao tamanho.

A Tabela 4 apresenta as características administrativas dos restaurantes. A primeira característica é o tipo de razão social da empresa. A maioria dos restaurantes, 73,0%, possui personalidade jurídica sob a forma de responsabilidade limitada. Uma pequena parcela, 18,9%, constitui-se como firma individual e apenas 2,7% como sociedade anônima.

TABELA 4 – Características administrativas dos restaurantes

Características		Porcentagem
Tipo de razão social da empresa	Ltda.	73,0%
	S.A.	2,7%
	Firma Individual	18,9%
	Outro	5,4%
Empresa com administração familiar	Sim	73,0%
	Não	27,0%
Faz parte de uma rede	Sim	18,9%
	Não	81,1%
Tipo de rede	Local	57,1%
	Regional	14,3%
	Nacional	28,6%

FONTE: Dados da pesquisa, 2007.

No que diz respeito ao tipo de administração dos restaurantes, a maioria deles, 73,0%, possui administração familiar. Apenas 18,9% fazem parte de alguma rede de restaurantes. Destes, 57,1% constituem uma rede local, 14,3% uma rede regional e 28,6% são integrados a uma rede nacional.

Em relação às características pessoais dos gerentes dos restaurantes, apresentadas na Tabela 5, constatou-se que a maioria deles é do sexo masculino (65,7%). Uma parcela representativa dos gerentes, 34,4%, é natalense. Estes, somados aos naturais das demais cidades do Rio Grande do Norte, totalizam 45,8% de pessoas do próprio estado à frente dos restaurantes. As regiões Sul e Sudeste correspondem à naturalidade de 28,6% dos gerentes. A porcentagem restante divide-se entre os outros estados do Nordeste, a região Centro-Oeste e outros países, tendo sido citados Itália, Espanha e Argentina.

No que se refere ao estado civil dos gerentes entrevistados, averiguou-se que 62,9% dos mesmos são casados e 28,6% são solteiros. Existem ainda 5,7% que se encontram separados e 2,9% viúvos.



TABELA 5 – Características pessoais dos gerentes dos restaurantes

Características		Porcentagem
Sexo	Masculino	65,7%
	Feminino	34,3%
Naturalidade	Natal	34,4%
	Interior do Rio Grande do Norte	11,4%
	Outros estados do Nordeste	8,7%
	Sul / Sudeste	28,6%
	Centro-Oeste	8,6%
	Outros países	8,7%
Estado Civil	Solteiro	28,6%
	Casado	62,9%
	Separado	5,7%
	Viúvo	2,9%
Grau de Instrução	Fundamental	14,3%
	Médio	42,9%
	Superior	37,1%
	Pós-graduação	5,7%
Participação em treinamento relacionado a serviço de restaurante	Sim	77,1%
	Não	22,9%
Participação em treinamento relacionado a gestão	Sim	62,9%
	Não	37,1%

FONTE: Dados da pesquisa, 2007.

No que diz respeito à formação educacional dos gerentes dos restaurantes, 42,9% possuem apenas o ensino médio concluído e ainda há 14,3% que só chegaram a concluir o ensino fundamental. Assim, é possível observar a grande quantidade de gerentes com nível de instrução relativamente baixo (57,2%, no total). Os outros 42,8% dos gerentes concluíram o ensino superior, dos quais 37,1% possuem graduação e 5,7% também já cursaram pós-graduação.

Apesar do baixo índice de educação formal, a maioria dos gerentes buscou maneiras alternativas de aprendizagem. Assim, 77,1% dos mesmos já participaram de algum treinamento relacionado ao serviço de restaurante e 62,9% já participaram de algum treinamento relacionado ao desenvolvimento de habilidades gerenciais.

Com relação à idade dos gerentes, vê-se, na Tabela 6, que a mesma é bastante variável, uma vez que a idade mínima apresentada foi de 19 anos e a máxima de 61, obtendo-se uma média de idade de aproximadamente 39 anos e um desvio padrão de 10,8 anos.

O tempo de serviço dos gerentes no setor de alimentação também oscilou bastante, revelando desde profissionais muito experientes, com 35 anos de serviço, até iniciantes, com apenas 1 ano de atuação. A média foi de 14,8 anos. Com relação ao tempo de serviço no restaurante em que trabalha atualmente, a média foi

de 5,8 anos, com mínimo de 3 meses e máximo de 15 anos. Já a média de tempo de serviço na gerência do restaurante foi de aproximadamente 4 anos, com mínimo de 1 mês e máximo de 15 anos.

TABELA 6 – Idade e tempo de serviço dos gerentes dos restaurantes

<b>Características</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Idade	19	61	39,2	10,8
Tempo de serviço no setor de alimentação	1	35	14,8	7,9
Tempo de serviço no restaurante em que trabalha	0,25	15	5,8	4,5
Tempo de serviço na gerência	0,08	15	4,0	3,9

FONTE: Dados da pesquisa, 2007.

A Tabela 7 apresenta as características pessoais dos clientes dos restaurantes. Observa-se que 58% deles são do sexo masculino e que possuem uma média de idade de aproximadamente 38 anos, com mínimo de 18 e máximo de 78 anos.

TABELA 7 – Características pessoais dos clientes dos restaurantes

<b>Características</b>		<b>Porcentagem</b>
Sexo	Masculino	58,0%
	Feminino	42,0%
Idade	Média (em anos)	38,7
Naturalidade	Rio Grande do Norte	34,2%
	Norte / Nordeste	18,9%
	Sul / Sudeste / Centro-Oeste	36,9%
	Outros países	9,9%
Residência Atual	Rio Grande do Norte	61,3%
	Norte / Nordeste	9,9%
	Sul / Sudeste / Centro-Oeste	27,0%
	Outros países	1,8%
Estado Civil	Solteiro	24,1%
	Casado	64,3%
	Separado	11,6%
Grau de Instrução	Médio	31,3%
	Superior	51,8%
	Pós-graduação	17,0%
Ocupação Profissional	Assalariado	37,5%
	Empresário	28,6%
	Profissional liberal	21,4%
	Estudante	8,0%
	Desempregado	2,7%
	Aposentado	1,8%

FONTE: Dados da pesquisa, 2007.

Em relação à naturalidade dos clientes entrevistados, tem-se a seguinte distribuição: 36,9% das regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste do Brasil; 34,2% do Rio

Grande do Norte; 18,9% de Estados do Norte e Nordeste; 9,9% de outros países. Analisando-se o local de residência atual dos clientes, pode-se constatar que houve um aumento na porcentagem relativa ao Rio Grande do Norte e uma diminuição das outras porcentagens, o que representa uma migração de pessoas naturais das diversas regiões do país e também de outros países para o estabelecimento de moradia em Natal. Desse modo, a distribuição dos locais de moradia dos clientes é a seguinte: 61,3% residem no Rio Grande do Norte; 27,0% nas regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste; 9,9% nas regiões Norte e Nordeste; 1,8% em outros países. Esse resultado mostra que os restaurantes investigados são realmente turísticos, pois mesmo num período de baixa estação possuíam mais de um terço dos clientes oriundos de outras localidades.

No que se refere ao estado civil dos respondentes, a maioria deles é casada (64,3%). Essa característica pode estar relacionada à média de idade dos clientes, uma vez que existe uma maior probabilidade de pessoas de meia idade (aproximadamente 38 anos) já terem estabelecido família. Entre os demais, 24,1% encontram-se solteiros e 11,6% estão separados.

Os clientes dos restaurantes pesquisados apresentaram um elevado nível de instrução: 68,8% já concluíram o ensino superior, dentre os quais 51,8% possuem graduação e 17,0% já avançaram para a pós-graduação. Uma parcela menos representativa, de 31,3%, concluiu apenas o ensino médio.

Com referência à ocupação profissional dos clientes, verificou-se que 37,5% são classificados como assalariados, seja do setor público ou privado, seguidos por 28,6% de empresários e 21,4% de profissionais liberais. Dos 12,5% restantes, 8,0% são estudantes, 2,7% encontram-se desempregados e 1,8% está aposentado.

## **4.2 Descrição da Cultura Organizacional**

O perfil cultural dos restaurantes foi identificado a partir das respostas de seus gerentes. Eles atribuíram valores numa escala ordinal de 1 a 4 para os quatro elementos da cultura organizacional trabalhados no estudo: *Clã*, *Inovativa*, *Mercado* e *Hierárquica*. O elemento que recebeu o número 4 é considerado o que mais representa a cultura do restaurante. Os gerentes atribuíram valores para os tipos de

cultura tanto de acordo com o que se percebia em relação à situação atual da organização, como de acordo com o que se esperava que fosse a situação ideal para a mesma. Conforme explicado no item 3.3, serão considerados predominantes os tipos de cultura que apresentarem valores superiores a 2,5.

O instrumento utilizado na pesquisa avalia a cultura organizacional em seis dimensões: 1) *Características Dominantes*; 2) *Liderança Organizacional*; 3) *Gerenciamento de Pessoas e Equipes*; 4) *União Organizacional*; 5) *Ênfase Estratégica*; e 6) *Critérios de Sucesso*. Em combinação, essas dimensões refletem os pressupostos implícitos e os valores culturais fundamentais sobre o modo como a organização funciona.

As *Características Dominantes* da organização representam de forma global como ou o que é a organização. A Tabela 8 mostra que, nos restaurantes do estudo, predominam na situação atual as características relativas à *Cultura Clã*, que recebeu um índice bastante elevado, de 3,36. A *Cultura Inovativa* também recebeu certo destaque nesse quesito, com valor médio igual a 2,69. Já as *Culturas Mercado* e *Hierárquica* estão presentes em menor intensidade (2,36 e 1,58, respectivamente). Isso significa que as *Características Dominantes* dos restaurantes são regidas pela flexibilidade, principalmente no ambiente interno (*Clã*) e também no ambiente externo (*Inovativa*).

TABELA 8 – Valor médio dos tipos de cultura organizacional dos restaurantes nas diferentes dimensões culturais

Dimensões da Cultura Organizacional	Tipos de Cultura Organizacional*							
	Clã		Inovativa		Mercado		Hierárquica	
	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal	Atual	Ideal
Características Dominantes	<b>3,36**</b>	<b>3,29</b>	<b>2,69</b>	<b>3,00</b>	2,36	2,20	1,58	1,51
Liderança Organizacional	<b>2,61</b>	<b>2,89</b>	<b>3,19</b>	<b>2,86</b>	2,17	1,71	2,03	<b>2,63</b>
Gerenciamento de Pessoas e Equipes	<b>3,03</b>	<b>3,50</b>	<b>2,72</b>	<b>2,77</b>	1,72	1,54	<b>2,53</b>	2,21
União Organizacional	<b>3,28</b>	<b>3,40</b>	<b>2,81</b>	<b>2,83</b>	1,78	1,80	2,14	1,97
Ênfase Estratégica	<b>2,97</b>	<b>3,27</b>	<b>2,60</b>	<b>2,61</b>	1,74	1,76	<b>2,96</b>	2,36
Critérios de Sucesso	<b>2,94</b>	<b>3,18</b>	<b>2,80</b>	<b>2,85</b>	1,69	1,59	<b>2,57</b>	2,38

FONTE: Dados da pesquisa, 2007.

\* Os tipos culturais foram avaliados pelos gerentes numa escala de 1 a 4, sendo 4 o que mais representa a cultura dos restaurantes.

\*\* Os valores acima de 2,5, que representam as culturas predominantes, estão destacados em negrito.

No que concerne à situação percebida como ideal para as *Características Dominantes* pelos gerentes dos restaurantes, pode-se constatar um desejo de aumentar a ênfase na *Cultura Inovativa*, que passa do valor médio de 2,69 para

3,00. Como o modelo cultural utilizado no estudo trata de valores competitivos, à medida que um tipo de cultura se expande, outros terão que diminuir. Assim, houve uma redução dos valores ideais das *Culturas Clã*, *Mercado* e *Hierárquica*. Porém, ainda permanece o desejo de que a *Cultura Clã* prevaleça, pois ela se manteve com a média mais alta, nesse caso, de 3,29. Assim, no plano ideal, as *Características Dominantes* dos restaurantes devem continuar evidenciando a flexibilidade e a diferenciação, só que de forma um pouco mais equilibrada entre ambiente interno e externo.

A dimensão *Liderança Organizacional* ilustra o estilo e a abordagem de liderança que permeia a organização. Na situação atual, prevalece o perfil de liderança referente à *Cultura Inovativa*, com média de 3,19. Na seqüência, também existe a presença significativa do perfil da *Cultura Clã*, que apresenta média de 2,61. Novamente, as *Culturas Mercado* e *Hierárquica* receberam valores médios inferiores a 2,5 (2,17 e 2,03, respectivamente), o que significa uma fraca influência de suas características. Desse modo, pode-se afirmar que a *Liderança Organizacional* praticada nos restaurantes reforça primordialmente a inovação e a criatividade (*Inovativa*), além de participação e autonomia (*Clã*).

O modelo de *Liderança Organizacional* idealizado pelos gerentes apresenta um maior equilíbrio entre as *Culturas Clã* (2,89), *Inovativa* (2,86) e *Hierárquica* (2,63), ao passo que reduz ainda mais a presença da *Cultura Mercado* (1,71). Essa combinação de valores representa o desejo de que a liderança permaneça visionária (*Inovativa*) e facilitadora (*Clã*), mas com um pouco mais de coordenação e organização (*Hierárquica*).

A terceira dimensão, *Gerenciamento de Pessoas e Equipes*, corresponde ao estilo que caracteriza como os funcionários são tratados e como é o ambiente de trabalho. Nos restaurantes turísticos de Natal, os valores da *Cultura Clã* se sobressaem na gestão de pessoas, com média de 3,03. Em segundo lugar, estão os valores da *Cultura Inovativa*, com média de 2,72. A *Cultura Hierárquica* também apresentou um valor médio representativo nessa dimensão, equivalente a 2,53. A *Cultura Mercado* apresenta o ínfimo valor de 1,72. Dessa forma, a gestão de pessoas nos restaurantes prioriza o trabalho em equipe e a participação (*Clã*), seguidos pela ênfase em iniciativa e liberdade (*Inovativa*) e, ainda, em segurança no emprego e previsibilidade (*Hierárquica*).

No plano ideal, os gerentes desejam maximizar os valores da *Cultura Clã* (3,50), ampliar um pouco a *Cultura Inovativa* (2,77) e minimizar as *Culturas Hierárquica* (2,21) e *Mercado* (1,54). Logo, acredita-se que a participação deve ser ainda mais disseminada pelas organizações e permeada pela iniciativa, reforçando-se assim a flexibilidade interna (*Clã*) e externa (*Inovativa*).

A *União Organizacional* envolve os mecanismos ou vínculos que mantêm a organização em harmonia. Nessa dimensão, as características da *Cultura Clã* se mostram bastante influentes, com média de 3,28. Também se destacam os valores da *Cultura Inovativa*, que recebeu média de 2,81. A *Cultura Hierárquica* aparece em terceiro lugar, mas sem grande representatividade, pois seu valor médio é de apenas 2,14. Por fim, apresenta-se a *Cultura Mercado*, com valor médio de 1,78. Esses dados ilustram que atualmente os restaurantes consideram importantes para manter a organização unida essencialmente valores como lealdade e tradição, representados pela *Cultura Clã*, e o comprometimento com a experimentação e a inovação, representado pela *Cultura Inovativa*, conforme explicitam Cameron e Quinn (2006).

Em relação à percepção sobre a situação ideal da cultura para a *União Organizacional*, verifica-se a vontade de expansão da *Cultura Clã*, que passa a receber média igual a 3,40. A *Cultura Inovativa* permanece em segundo lugar, com um pequeno aumento (2,83). Também existe um mínimo aumento na *Cultura Mercado* (1,80) e uma considerável diminuição na *Cultura Hierárquica* (1,97). De todo modo, permanece a concepção de que enfatizar a visão da organização como uma extensão da família (*Clã*) e evidenciar a flexibilidade e diferenciação externa (*Inovativa*) são os melhores caminhos para manter a organização coesa.

A dimensão *Ênfase Estratégica* define quais as áreas que devem ser focalizadas para dirigir a estratégia da organização. Os valores que guiam a estratégia dos restaurantes fazem parte das *Culturas Clã* (2,97) e *Hierárquica* (2,96). Há também a presença significativa dos valores da *Cultura Inovativa* (2,60). Mais uma vez, a *Cultura Mercado* recebeu um valor médio inferior, equivalente a 1,74. A combinação de valores apresentada indica que os restaurantes centram suas estratégias sobre os benefícios que podem ser adquiridos com o desenvolvimento dos recursos humanos (*Clã*), aliados à estabilidade e desempenho com eficiência (*Hierárquica*). Além disso, também leva-se em consideração o crescimento rápido e a aquisição de novos recursos (*Inovativa*).

Já na situação ideal, percebe-se o desejo de aumentar a *Cultura Clã*, que sobe para 3,27, e reduzir a *Cultura Hierárquica*, que cai para 2,36. A *Cultura Inovativa* praticamente se manteve no mesmo nível (2,61). Assim, segundo os gerentes, a *Ênfase Estratégica* deve se estabelecer principalmente com foco nas pessoas que integram a organização (*Clã*) e na produção rápida e original (*Inovativa*).

Os *CrITÉrios de Sucesso* determinam como a vitória é definida na organização e o que deve ser recompensado e celebrado. Observa-se, ainda na Tabela 8, a predominância da *Cultura Clã* (2,94), seguida pela *Inovativa* (2,80) e pela *Hierárquica* (2,57). A *Cultura Mercado* recebeu o valor médio mais baixo (1,69). Portanto, pode-se dizer que o sucesso nos restaurantes analisados é definido em termos de sensibilidade com os clientes e respeito com as pessoas, representados pela *Cultura Clã*; produção de serviços e produtos únicos e originais, representados pela *Cultura Inovativa*; e entrega segura e baixo custo, representados pela *Cultura Hierárquica*.

No que se refere à situação considerada ideal, observa-se o desejo de aumentar as *Culturas Clã* e *Inovativa* para 3,18 e 2,85, respectivamente, e reduzir as *Culturas Hierárquica* e *Mercado* para 2,38 e 1,59, respectivamente. Isso implica a crença de que o sucesso das organizações está diretamente relacionado a sua capacidade de ser flexível nos ambientes interno e externo, com ênfase nas pessoas (*Clã*) e na inovação (*Inovativa*).

Foi possível verificar na Tabela 8 a predominância das *Culturas Clã* e *Inovativa* em todas as dimensões da cultura organizacional, uma vez que esses tipos culturais receberam valores superiores a 2,5 em cada uma das dimensões, tanto na situação atual como na ideal. Na média geral, pode-se averiguar, na Tabela 9, que essa predominância se repete.

Na situação atual, a *Cultura Clã* foi a que recebeu o valor médio mais alto (3,01), ou seja, é aquela que melhor representa o perfil cultural dos restaurantes. O segundo maior valor médio foi atribuído à *Cultura Inovativa* (2,81). A *Cultura Hierárquica* apareceu em seguida, com média de 2,26, enquanto a *Cultura Mercado* recebeu o valor menos representativo, equivalente a 1,92. Esses valores são semelhantes aos encontrados na pesquisa de Câmara (2004), que diagnosticou a cultura organizacional em um empreendimento hoteleiro de Natal.

Os números ilustram que as organizações pesquisadas apresentam como valores centrais de sua cultura organizacional os correspondentes à *Cultura Clã*, que é caracterizada principalmente por um local de trabalho amigável, onde as pessoas compartilham experiências tanto pessoais como profissionais. O outro conjunto de valores que também possui um peso considerável para moldar a cultura dos restaurantes é o da *Cultura Inovativa*, que é caracterizada por um ambiente de trabalho dinâmico, empreendedor e criativo, onde existe o direcionamento para mudanças e novos desafios, como defendido por Cameron e Quinn (2006).

TABELA 9 – Valor médio geral dos tipos de cultura organizacional dos restaurantes

Tipos de Cultura Organizacional	Situação Atual		Situação Ideal	
	Valor Médio*	Desvio Padrão	Valor Médio	Desvio Padrão
Clã	<b>3,01**</b>	0,597	<b>3,29</b>	0,456
Inovativa	<b>2,81</b>	0,472	<b>2,82</b>	0,498
Mercado	1,92	0,586	1,78	0,521
Hierárquica	2,26	0,660	2,15	0,594

FONTE: Dados da pesquisa, 2007.

\* Os tipos culturais foram avaliados pelos gerentes numa escala de 1 a 4, sendo 4 o que mais representa a cultura dos restaurantes.

\*\* Os valores acima de 2,5, que representam as culturas predominantes, estão destacados em negrito.

Na situação ideal, a seqüência ordinal entre os quatro tipos culturais se mantém a mesma da atual. Entretanto, alguns deles receberam valores mais elevados, enquanto outros receberam valores mais baixos. Na opinião dos gerentes dos restaurantes, a *Cultura Clã* deveria ser ainda mais forte do que se afirma ser, passando para o valor médio de 3,29. A *Cultura Inovativa* praticamente se manteve, atingindo a média de 2,82. Já a *Cultura Hierárquica* foi reduzida, baixando sua média para 2,15, assim como a *Cultura Mercado*, que adquiriu uma média bastante inferior, correspondente a 1,78.

Assim, pode-se dizer que o perfil cultural atual percebido pelos gerentes dos restaurantes segue o desejo e as preferências dos mesmos, uma vez que os elementos valorizados na situação vigente são os mesmos da situação idealizada. Porém, para atingir o idealismo proposto por seus líderes, as organizações em questão devem focalizar o desenvolvimento de sua cultura nos tipos *Clã* e *Inovativa* e atenuar a presença dos tipos *Mercado* e *Hierárquica*. Logo, percebe-se o desejo de ampliação da flexibilidade e diferenciação das organizações, tanto no ambiente



interno como no externo, ao mesmo tempo em que se tem a pretensão de minimizar a estabilidade e o controle interno e externo.

### **4.3 Descrição da Qualidade dos Serviços**

O nível de qualidade dos serviços foi avaliado pelos clientes dos restaurantes em 26 indicadores, numa escala Likert de 1 a 6, na qual 1 correspondente a “discordo totalmente” e 6 a “concordo totalmente”. A Tabela 10 ilustra o valor médio do nível de qualidade dos serviços dos restaurantes. O indicador de qualidade em que os restaurantes receberam melhor avaliação foi sobre o sabor da comida oferecida, com média 5,51, que se enquadra num nível de concordância positivo entre muito e totalmente. Pode-se dizer que esse é um dos indicadores mais importantes para o setor, visto que a comida é o produto central de um restaurante, o que torna primordial a sua qualidade.

O segundo melhor índice refere-se à ausência de erros nos registros dos restaurantes, com média de 5,44, seguido pela sensação de segurança nas transações dos clientes com os restaurantes, que apresentou valor médio de 5,37, representando assim a confiança e segurança dos clientes nos restaurantes. Empatados em quarto lugar, com média de 5,31 cada, encontram-se a disposição em ajudar e a cortesia dos funcionários com os clientes.

Além dos 5 já comentados, outros 12 indicadores receberam valores médios superiores a 5, enquadrando-se numa avaliação positiva mediana sobre seus níveis de qualidade. Esses indicadores tratam sobre: a confiança inspirada pelo comportamento dos funcionários; o conhecimento dos mesmos para responder a perguntas; a apresentação dos pratos; o interesse em resolver problemas; a prestação imediata de serviços; a preocupação com limpeza e higiene; a variedade do cardápio; a priorização dos interesses dos clientes; o cumprimento de promessas; o horário de funcionamento; o entendimento das necessidades específicas dos clientes; e o fornecimento dos serviços no momento prometido.

Dos 26 indicadores, 9 receberam valores médios entre 4 e 5, representando uma avaliação de qualidade ainda positiva, porém num nível mais baixo. O indicador que recebeu a pior avaliação foi o que se refere à existência de equipamentos modernos nos restaurantes, com média igual a 4,0. Contudo, vale

ressaltar que alguns restaurantes apresentam uma proposta rústica e de simplicidade, não se adequando ao seu perfil a adoção de equipamentos modernos.

TABELA 10 – Valor médio dos indicadores de qualidade dos serviços dos restaurantes

<b>Indicadores de Qualidade dos Serviços</b>	<b>Média*</b>	<b>Desvio Padrão</b>
A comida oferecida pelo restaurante é saborosa	5,51	0,85
O restaurante insiste em registros sem erros (pedidos, contas)	5,44	0,84
Os clientes podem se sentir seguros em suas transações com o restaurante	5,37	0,90
Os funcionários do restaurante estão sempre dispostos a ajudar os clientes	5,31	0,99
Os funcionários do restaurante são extremamente corteses com os clientes	5,31	0,91
O comportamento dos funcionários do restaurante inspira confiança nos clientes	5,28	0,98
Os funcionários do restaurante têm conhecimento para responder a perguntas dos clientes	5,26	0,97
A apresentação dos pratos do restaurante é visualmente atraente	5,26	0,99
Quando se tem um problema, o restaurante demonstra interesse verdadeiro em resolvê-lo	5,23	1,09
Os funcionários do restaurante prestam serviço imediato aos clientes	5,21	1,17
O restaurante se preocupa com a limpeza e higiene	5,21	0,98
O cardápio oferecido pelo restaurante tem uma boa variedade	5,18	0,93
O restaurante tem como prioridade os interesses dos clientes	5,08	1,05
Quando o restaurante promete fazer alguma coisa em um determinado momento, ele faz	5,07	1,12
O restaurante tem horário de funcionamento conveniente para todos os clientes	5,05	1,29
Os funcionários do restaurante entendem as necessidades específicas dos clientes	5,05	1,09
O restaurante fornece seus serviços no momento em que promete fazê-lo	5,05	1,14
Os funcionários do restaurante têm ótima apresentação	4,97	1,00
Os funcionários do restaurante nunca estão ocupados demais para responder aos pedidos dos clientes	4,92	1,30
O restaurante dá atenção individual aos clientes	4,87	1,16
O restaurante oferece boa estrutura física (espaço, estacionamento, ventilação, banheiro)	4,63	1,20
O restaurante presta seus serviços de maneira impecável	4,63	1,19
As instalações do restaurante são bastante atraentes	4,59	1,25
Os materiais associados ao serviço (tais como cardápio, panfletos ou informes) são visualmente atraentes	4,53	1,18
Os funcionários do restaurante dizem aos clientes exatamente quando o serviço será prestado	4,42	1,62
O restaurante tem equipamentos modernos	4,00	1,35
<b>Média geral</b>	<b>5,01</b>	<b>0,65</b>

FONTE: Dados da pesquisa, 2007.

\* Os indicadores foram avaliados pelos clientes dos restaurantes na seguinte escala: discordo totalmente = 1; discordo muito = 2; discordo pouco = 3; concordo pouco = 4; concordo muito = 5; e concordo totalmente = 6.

A segunda menor média, 4,42, foi apresentada pelo indicador que aborda a comunicação do tempo em que o serviço será prestado, pois muitos restaurantes não repassam essa informação para os clientes. O terceiro índice mais baixo, 4,53, foi atribuído à atratividade dos materiais associados ao serviço, o que indica que os

restaurantes precisam caprichar mais na apresentação visual de seus cardápios, panfletos, informes, entre outros.

Em ordem crescente, os outros seis indicadores abrangem: a atratividade das instalações dos restaurantes; a excelência na prestação dos serviços; a estrutura física; a individualidade da atenção dada aos clientes; a disponibilidade dos funcionários em atender aos pedidos dos clientes; e a apresentação pessoal dos funcionários.

De forma geral, a qualidade dos serviços dos restaurantes recebeu média igual a 5,01, o que equivale a uma percepção positiva sobre a qualidade, num nível mediano. Assim, observa-se que os restaurantes turísticos de Natal oferecem boa qualidade nos seus serviços, mas ainda possuem uma margem considerável para melhorar esse índice.

A qualidade global dos serviços foi avaliada pelos clientes dos restaurantes num conjunto de cinco características. Eles atribuíram valores numa escala de 1 a 9, onde 1 representava o extremo da característica negativa e 9 o extremo da característica positiva. A Tabela 11 ilustra os resultados.

TABELA 11 – Valor médio do nível global de qualidade dos serviços dos restaurantes

<b>Qualidade Global dos Serviços</b>	<b>Média*</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Pobre – Excelente	7,15	1,383
Inferior – Superior	6,50	1,554
Baixa qualidade – Alta qualidade	7,00	1,501
Baixos padrões – Altos padrões	6,76	1,496
Um dos piores – Um dos melhores	7,02	1,519
<b>Média geral</b>	<b>6,88</b>	<b>1,298</b>

FONTE: Dados da pesquisa, 2007.

\* Os indicadores foram avaliados pelos clientes dos restaurantes numa escala de 1 a 9, sendo 1 o extremo negativo e 9 o extremo positivo.

As médias das características variaram entre 6,50 e 7,15, o que indica uma avaliação positiva razoável sobre a qualidade global dos serviços dos restaurantes. A característica representada pelos extremos pobre e excelente foi a que obteve a melhor avaliação, com média 7,15 e desvio padrão igual a 1,383. Além de ter alcançado a média mais elevada, também apresentou o desvio padrão mais baixo, o que representa um bom nível de concordância entre as respostas dos clientes, sugerindo que os mesmos acreditam que os restaurantes de Natal oferecem serviços próximos de excelentes. De forma geral, os clientes também

classificam os restaurantes como *Um dos melhores* (7,02), com *Alta qualidade* (7,00), possuindo *Altos padrões* (6,76) e com qualidade global *Superior* (6,50).

#### 4.3.1 Dimensões da Qualidade dos Serviços

Os 26 indicadores de qualidade trabalhados no estudo formam seis dimensões. Cinco delas são originadas das dimensões de qualidade propostas por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), conforme apresentado no item 2.2.1 deste trabalho. A sexta dimensão foi criada especialmente para serviços de restaurantes, conforme explicitado no item 3.3. Foi realizada uma análise de confiabilidade em cada dimensão, para assegurar a qualidade dos resultados e das teorias utilizadas.

A primeira dimensão contém quatro indicadores, os quais abordam a existência de equipamentos modernos, a atratividade das instalações e dos materiais associados ao serviço e a apresentação pessoal dos funcionários. Ela recebe o nome de *Aspectos Tangíveis*, conforme mostra a Tabela 12, e seu conjunto de indicadores apresenta coeficiente alfa de Cronbach igual a 0,69, correspondendo a um nível de confiabilidade aceitável.

TABELA 12 – Indicadores e confiabilidade da dimensão de qualidade *Aspectos Tangíveis*

Indicadores de Qualidade dos Serviços	Alfa de Cronbach
O restaurante tem equipamentos modernos	0,69
As instalações do restaurante são bastante atraentes	
Os funcionários do restaurante têm ótima apresentação	
Os materiais associados ao serviço (tais como cardápio, panfletos ou informes) são visualmente atraentes	

FONTE: Dados da pesquisa, 2007.

A segunda dimensão, apresentada na Tabela 13, possui cinco indicadores. Eles se referem ao cumprimento de promessas, ao interesse em resolver problemas à prestação de serviços de maneira impecável e no momento prometido e à ausência de erros nos registros. Todos esses indicadores se relacionam à *Confiabilidade* dos restaurantes, nome que representa a dimensão. O alfa de Cronbach obtido foi de 0,84, o que indica um nível de confiabilidade muito bom.

TABELA 13 – Indicadores e confiabilidade da dimensão de qualidade *Confiabilidade*

<b>Indicadores de Qualidade dos Serviços</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Quando o restaurante promete fazer alguma coisa em um determinado momento, ele faz	0,84
Quando se tem um problema, o restaurante demonstra interesse verdadeiro em resolvê-lo	
O restaurante presta seus serviços de maneira impecável	
O restaurante fornece seus serviços no momento em que promete fazê-lo	
O restaurante insiste em registros sem erros (pedidos, contas)	

FONTE: Dados da pesquisa, 2007.

A terceira dimensão, intitulada *Sensibilidade*, é formada por quatro indicadores de qualidade. Essa dimensão inclui a comunicação do momento em que o serviço será prestado, a prestação de serviço imediato aos clientes e a disposição dos funcionários em ajudar e responder aos pedidos dos clientes. Esse conjunto de indicadores deu origem a um alfa de Cronbach de 0,74, configurando-se como uma confiabilidade razoável (Tabela 14).

TABELA 14 – Indicadores e confiabilidade da dimensão de qualidade *Sensibilidade*

<b>Indicadores de Qualidade dos Serviços</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Os funcionários do restaurante dizem aos clientes exatamente quando o serviço será prestado	0,74
Os funcionários do restaurante prestam serviço imediato aos clientes	
Os funcionários do restaurante estão sempre dispostos a ajudar os clientes	
Os funcionários do restaurante nunca estão ocupados demais para responder aos pedidos dos clientes	

FONTE: Dados da pesquisa, 2007.

A quarta dimensão de qualidade dos serviços relaciona-se à confiança inspirada pelo comportamento dos funcionários, à sensação de segurança nas transações com o restaurante, à cortesia dos funcionários e ao conhecimento dos mesmos para responderem às perguntas dos clientes. O alfa de Cronbach gerado para esses quatro indicadores é igual a 0,76, o que equivale a um bom índice de confiabilidade. Ela foi denominada *Segurança* e está apresentada na Tabela 15.

TABELA 15 – Indicadores e confiabilidade da dimensão de qualidade *Segurança*

<b>Indicadores de Qualidade dos Serviços</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
O comportamento dos funcionários do restaurante inspira confiança nos clientes	0,76
Os clientes podem se sentir seguros em suas transações com o restaurante	
Os funcionários do restaurante são extremamente corteses com os clientes	
Os funcionários do restaurante têm conhecimento para responder a perguntas dos clientes	

FONTE: Dados da pesquisa, 2007.

*Empatia* é o nome da quinta dimensão, mostrada na Tabela 16. Seus quatro indicadores obtêm um nível de confiabilidade razoável, com alfa de Cronbach equivalente a 0,71. Ela trata sobre a individualidade da atenção dada aos clientes, o horário de funcionamento dos restaurantes, a priorização dos interesses dos clientes e o entendimento das necessidades específicas dos mesmos.

TABELA 16 – Indicadores e confiabilidade da dimensão de qualidade *Empatia*

<b>Indicadores de Qualidade dos Serviços</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
O restaurante dá atenção individual aos clientes	0,71
O restaurante tem horário de funcionamento conveniente para todos os clientes	
O restaurante tem como prioridade os interesses dos clientes	
Os funcionários do restaurante entendem as necessidades específicas dos clientes	

FONTE: Dados da pesquisa, 2007.

A última dimensão de qualidade trata das características específicas dos *Restaurantes*, tais como a variedade do cardápio, a apresentação dos pratos, o sabor da comida, a limpeza e higiene e a estrutura física. Esse conjunto de cinco indicadores possui confiabilidade razoável, com alfa de Cronbach igual a 0,70, conforme retrata a Tabela 17.

TABELA 17 – Indicadores e confiabilidade da dimensão de qualidade *Restaurantes*

<b>Indicadores de Qualidade dos Serviços</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
O cardápio oferecido pelo restaurante tem uma boa variedade	0,70
A apresentação dos pratos do restaurante é visualmente atraente	
A comida oferecida pelo restaurante é saborosa	
O restaurante se preocupa com a limpeza e higiene	
O restaurante oferece boa estrutura física (espaço, estacionamento, ventilação, banheiro)	

FONTE: Dados da pesquisa, 2007.

Os níveis de confiabilidade obtidos nas seis dimensões comentadas confirmam a consistência da escala e sua capacidade de mensurar a qualidade dos serviços dos restaurantes. A confiabilidade da escala SERVPERF já havia sido constatada em outros estudos, tais como o de Cronin e Taylor (1992) e o de Brady, Cronin e Brand (2002), que realizaram uma comparação entre as escalas SERVPERF e SERVQUAL, concluindo que a mensuração de qualidade baseada apenas no desempenho era superior à baseada no paradigma da desconfirmação. Os valores médios de avaliação da qualidade obtidos em cada uma das dimensões estão expostos na Tabela 18.

TABELA 18 – Valor médio das dimensões de qualidade dos serviços dos restaurantes

<b>Dimensões de Qualidade dos Serviços</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Aspectos Tangíveis	4,52	0,87
Confiabilidade	5,08	0,85
Sensibilidade	4,97	0,97
Segurança	5,31	0,72
Empatia	5,02	0,84
Restaurantes	5,17	0,66

FONTE: Dados da pesquisa, 2007.

\* Os indicadores foram avaliados pelos clientes dos restaurantes na seguinte escala: discordo totalmente = 1; discordo muito = 2; discordo pouco = 3; concordo pouco = 4; concordo muito = 5; e concordo totalmente = 6.

A dimensão de qualidade dos serviços que apresentou índice mais elevado nos restaurantes pesquisados foi *Segurança*, com média igual a 5,31. Esse resultado é consistente com o de Cavalcanti (1997), que investigou os níveis de qualidade de serviços no setor hoteleiro de Natal. Os hotéis pesquisados também apresentaram melhores avaliações na percepção dos hóspedes na dimensão de qualidade *Segurança*.

A segunda melhor avaliação foi atribuída à dimensão *Restaurantes*, com média de 5,17. Ainda com valores superiores a 5, que se enquadram como um nível de qualidade positivo razoável, aparecem as dimensões *Confiabilidade* e *Empatia*, com valores médios correspondentes a 5,08 e 5,02, respectivamente. Os valores mais baixos são atribuídos a *Sensibilidade* (4,97) e *Aspectos Tangíveis* (4,52). A dimensão *Sensibilidade* também recebeu avaliações inferiores às demais nos estudos de Cavalcanti (1997) e Santos-da-Silva (2005). Este último aplicou a escala SERVQUAL para mensurar a qualidade dos serviços de empreendimentos do setor de restaurantes em Natal.

De modo geral, pode-se afirmar que os restaurantes turísticos de Natal possuem competência, cortesia e domínio de suas operações, características relacionadas à *Segurança*, e oferecem bons serviços no que está diretamente relacionado à alimentação, representados pela dimensão *Restaurantes*. Eles também apresentam um desempenho consistente (*Confiabilidade*) e conseguem compreender e atender às necessidades de seus clientes (*Empatia*). Num nível um pouco menos satisfatório, possuem funcionários com disposição e presteza em servir (*Sensibilidade*) e apresentam características físicas razoáveis (*Aspectos Tangíveis*).

Apesar de a avaliação da qualidade dos serviços dos restaurantes ter sido positiva nas seis dimensões, é importante frisar que eles devem emplacar esforços de melhorias em todas elas para se transformarem em restaurantes excelentes, dedicando atenção especial aos seus *Aspectos Tangíveis* e ao desenvolvimento de maior *Sensibilidade* junto a seus funcionários.

#### 4.4 Relações entre Cultura Organizacional e Qualidade dos Serviços

Para identificar as relações entre a cultura organizacional e a qualidade dos serviços dos restaurantes, inicialmente foi realizada uma análise de correlação de Spearman com os dados quantitativos do estudo. A Tabela 19 ilustra o cruzamento dos dados dos quatro tipos de cultura organizacional com as seis dimensões da qualidade dos serviços. Todos os tipos culturais apresentam algum tipo de associação com a qualidade. Entretanto, apenas duas dimensões da qualidade estão associadas aos tipos de cultura.

A primeira dimensão da qualidade é *Aspectos Tangíveis*. Ela apresenta uma correlação positiva ( $r = 0,23$ ) com a *Cultura Inovativa* e uma correlação negativa ( $r = - 0,20$ ) com a *Cultura Hierárquica*, ambas significantes estatisticamente. A *Cultura Inovativa* preza pela originalidade de seus produtos e serviços e enfatiza a criatividade, a diferenciação e a inovação. Logo, é provável que os restaurantes em que existe a predominância desse tipo de cultura estejam mais atentos às novidades do mercado e a organizar seus elementos físicos de forma atrativa e criativa. Dessa forma, os restaurantes com *Culturas Inovativas* tendem a receber melhores avaliações de seus clientes em relação aos *Aspectos Tangíveis*.

De modo contrário, a *Cultura Hierárquica* está centrada no controle interno, na estabilidade e na previsibilidade. A própria característica de ser estável e previsível pode reduzir as chances dos restaurantes que enfatizam esses valores de surpreender seus clientes. Além disso, o controle interno direciona o foco das organizações para o cumprimento de regras e pode deixar em segundo plano as expectativas e necessidades dos clientes externos. Assim, quanto maior a ênfase dos valores hierárquicos na cultura dos restaurantes, menor será seu nível de qualidade no que diz respeito aos *Aspectos Tangíveis*. Essas análises são compatíveis com as afirmações de Craig e Roy (2004), que defendem a visão de



que uma cultura orientada para o cliente externo pode trazer contribuições para a qualidade do serviço.

TABELA 19 – Correlação entre cultura organizacional e qualidade dos serviços dos restaurantes

Dimensões da Qualidade dos Serviços	Tipos de Cultura Organizacional			
	Clã	Inovativa	Mercado	Hierárquica
Aspectos Tangíveis	- 0,01	0,23*	0,03	- 0,20*
Confiabilidade	0,24*	0,05	- 0,22*	- 0,01
Sensibilidade	0,03	0,02	- 0,03	- 0,03
Segurança	0,06	0,02	- 0,09	0,02
Empatia	0,07	0,01	- 0,07	- 0,01
Restaurantes	0,04	0,16	- 0,03	- 0,16

FONTE: Dados da pesquisa, 2007.

\* Correlação de Spearman significante a 0,05 ou menos.

A outra dimensão da qualidade relacionada à cultura organizacional é a *Confiabilidade*. Ela revelou-se correlacionada positivamente ( $r = 0,24$ ) com a *Cultura Clã* e negativamente ( $r = - 0,22$ ) com a *Cultura Mercado*, em níveis estatisticamente significantes. A *Cultura Clã* evidencia valores como lealdade, tradição, moral e comprometimento, os quais são fundamentais para o desenvolvimento de relações de confiança. Essas relações normalmente existem no próprio ambiente interno das organizações onde predomina esse tipo cultural, em que existe um clima de amizade e integração entre os membros organizacionais. Desse modo, os restaurantes que possuem valores mais altos do elemento *Clã* em sua composição cultural tendem a ser avaliados por seus clientes com índices mais elevados de qualidade dos serviços em relação a sua *Confiabilidade*.

Por outro lado, a *Cultura Mercado* é caracterizada pela agressividade, ambição e foco na produtividade. Provavelmente, esses valores não são percebidos de forma positiva pelos clientes dos restaurantes. De acordo com Cameron e Quinn (2006), as organizações que os evidenciam acreditam que o ambiente externo não é benigno e estabelecem relações de hostilidade com seus clientes, assumindo que eles estão interessados principalmente em valor e benefícios e posicionando os interesses organizacionais sobre os resultados e rendimentos. Portanto, pode-se inferir que nos restaurantes em que prevalece a *Cultura Mercado* existe a tendência de obtenção de níveis inferiores de qualidade no quesito *Confiabilidade*.

As dimensões de qualidade *Sensibilidade*, *Segurança*, *Empatia* e *Restaurantes* não apresentaram relações significantes com os tipos de cultura organizacional.

#### 4.4.1 *Análise Qualitativa das Relações entre Cultura e Qualidade*

O segundo momento de análise das relações entre cultura organizacional e qualidade dos serviços deu-se através de uma abordagem qualitativa. Selecionaram-se no banco de dados os restaurantes que obtiveram escores mais elevados em cada um dos quatro tipos culturais, ou seja, escolheu-se, para cada tipo de cultura, um restaurante que melhor o representasse. A partir da seleção, foram realizadas entrevistas com os gerentes dos restaurantes para identificar as características da cultura da qualidade praticada, seguindo os aspectos teóricos apresentados no item 2.3.1 deste trabalho.

Para preservar a identidade das organizações, tratar-se-á aqui o restaurante representativo da *Cultura Clã* como Restaurante A, o da *Cultura Inovativa* como Restaurante B, o da *Cultura Mercado* como Restaurante C e o da *Cultura Hierárquica* como Restaurante D.

O Restaurante A, caracterizado pela *Cultura Clã*, faz o planejamento mensal da qualidade, através de reuniões entre os membros da diretoria, nas quais são discutidos os diversos assuntos importantes para a empresa, inclusive a questão da qualidade. Não existe uma equipe específica de gestão da qualidade, logo, o proprietário majoritário acaba assumindo a principal responsabilidade sobre o assunto na empresa. Os objetivos e estratégias traçados nas reuniões são repassados para os gestores dos diversos setores do restaurante, os quais se encarregam de transmiti-los aos seus subordinados.

Existe a preocupação em traçar padrões de qualidade a serem seguidos, os quais direcionam a seleção de fornecedores que se adequam ao perfil especificado. Os padrões também servem de base para o enquadramento dos funcionários. Eles estão constantemente participando de treinamentos oferecidos diretamente pela empresa ou em parceria com outras instituições, no intuito de melhorar a qualidade em todos os aspectos.

O controle da qualidade também é praticado no Restaurante A. Existe um cuidado especial com o armazenamento e utilização dos alimentos, além de ser feito um acompanhamento na cozinha e uma supervisão diária no salão do restaurante pelo gerente. São realizados esforços contínuos para garantir a qualidade dos serviços, investindo-se principalmente em treinamento para prevenir os erros.

O papel dos funcionários é considerado fundamental para o alcance da qualidade. Eles estão sempre atentos às sugestões e reclamações dos clientes e são orientados a repassar essas informações à gerência. Eles possuem um certo nível de autonomia para resolver problemas e satisfazer os clientes.

Emprende-se o máximo esforço para dar atenção aos clientes. A empresa utiliza um formulário de satisfação a ser preenchido pelos mesmos e se considera consciente de suas necessidades e expectativas, preocupando-se em superá-las. As sugestões vindas dos clientes são atendidas de acordo com o bom senso da direção e as possibilidades financeiras do restaurante.

De acordo com o Restaurante A, a satisfação dos funcionários é muito importante, pois, se eles estiverem insatisfeitos, não conseguirão satisfazer os clientes externos. O ambiente de trabalho é considerado agradável. O restaurante se preocupa com o desenvolvimento dos funcionários, oferecendo treinamentos, cursos externos, palestras e possibilidades de ascensão profissional.

A empresa está sempre em busca de implementar melhorias, realizando esforços contínuos de inovação, mesmo quando tudo está dando certo. Para o Restaurante A, a chave do sucesso é o trabalho e a honestidade.

O Restaurante B, caracterizado pela *Cultura Inovativa*, realiza seu planejamento de qualidade com base em programas estruturados sugeridos por instituições renomadas do setor, tais como SEBRAE e ABRASEL (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes). Existem reuniões semanais com os garçons para discutir a qualidade no atendimento e reuniões mensais com os funcionários que trabalham na cozinha, para analisar a qualidade dos alimentos. Apesar de os diretores serem os principais responsáveis por traçar as estratégias de qualidade, os funcionários contribuem ativamente, expondo os problemas e dando sugestões. Não existe uma equipe específica de gestão da qualidade, mas a responsabilidade maior recai sobre dois membros da diretoria.

A empresa traça metas e objetivos formais de qualidade e os comunicam aos funcionários, os quais são motivados constantemente a segui-los. Existe a

preocupação em oferecer palestras e treinamentos sobre qualidade aos funcionários do restaurante. Os padrões estabelecidos também guiam a seleção de fornecedores.

O controle da qualidade é feito pela supervisão direta do gerente, tanto na cozinha como no salão de atendimento aos clientes. Estão sendo implementadas melhorias, tais como um sistema de comanda eletrônica, na tentativa de facilitar o controle e prevenir os erros. Também contribuem com esse objetivo as reuniões periódicas e a supervisão diária.

Os funcionários são considerados primordiais para o alcance da qualidade. Eles têm autonomia e confiança dos gerentes para resolverem os problemas da forma que considerarem a mais correta, e possuem total liberdade de comunicação com os gerentes, sendo orientados a captarem e repassarem todas as sugestões e reclamações dos clientes.

O Restaurante B acredita que consegue captar as necessidades e expectativas dos clientes e esforça-se em excedê-las, através da superação diária do próprio restaurante, na correção das falhas e na busca pela excelência. Para ouvir melhor os clientes, está sendo implementado um formulário de opinião sobre os serviços.

Considera-se a satisfação dos clientes internos e externos igualmente importantes para o restaurante, mas acredita-se que a satisfação dos funcionários é a base para a satisfação dos clientes. O clima de trabalho é de amizade e o restaurante é visto como uma grande casa. Existe a preocupação com o desenvolvimento dos funcionários, traduzida na oferta de cursos, na reciclagem dos funcionários e na possibilidade de ascensão profissional.

De acordo com o restaurante, os detalhes fazem a diferença, sendo importantes a inovação e a melhoria contínua da qualidade. Ele está passando por uma renovação administrativa e a palavra de ordem é mudança. Assim, mesmo quando tudo está dando certo, sempre se procura mudar. Para o restaurante B, a chave do sucesso é a qualidade.

O Restaurante C, caracterizado pela *Cultura Mercado*, não possui um planejamento estruturado de qualidade. Não existem padrões formais, estratégias estabelecidas, nem reuniões periódicas. Quando surgem, os problemas são discutidos informalmente na empresa, mas todos se envolvem na busca da qualidade, no aperfeiçoamento contínuo e na aprendizagem diária. A empresa não

oferece treinamento aos funcionários. O aprendizado ocorre com a prática do dia-a-dia.

O controle da qualidade é realizado pelos gestores dos diversos setores do restaurante. Ele é realizado informalmente, através do diálogo com os membros da organização. Também é feito o controle sobre as reclamações dos clientes. Ao surgir algum problema, desencadeia-se todo o processo de busca pela identificação de sua causa e correção de sua falha.

Acredita-se que os funcionários precisam se esforçar para satisfazer os clientes. Eles são orientados a repassar os problemas e discutirem as soluções. As sugestões dos clientes também são ouvidas, mas não existe muita flexibilidade em implementar as mudanças propostas. O *feedback* dos clientes é informal e contínuo. O restaurante afirma que consegue absorver as necessidades e expectativas dos clientes, mas possui a crença de que é difícil atingir a plenitude de satisfação, contentando-se em obter 95% de satisfação dos clientes. Não existe a pretensão de superar expectativas.

Para o Restaurante C, a satisfação dos clientes e dos funcionários possuem o mesmo peso, mas se reconhece que, se o funcionário não está satisfeito, ele não oferecerá um bom atendimento aos clientes. Não existem estratégias de desenvolvimento dos funcionários. O clima de trabalho é de companheirismo e união.

O proprietário da empresa é europeu e está sempre fazendo o acompanhamento do mercado. O restaurante se esforça em oferecer padrões de primeiro mundo e em fazer sempre o melhor. Enfatiza-se a estabilidade e não se busca realizar mudanças quando tudo está dando certo. De acordo com o Restaurante C, a chave do sucesso é ter garra, vontade de lutar, trabalhar em harmonia e tratar o cliente de forma especial, pois sem ele a empresa não funciona.

O Restaurante D, caracterizado pela *Cultura Hierárquica*, realiza o planejamento de qualidade. Ele tenta seguir os padrões e implantar os procedimentos de um programa de qualidade (*Qualidade na Mesa*) sugerido para o setor de alimentação pelo Ministério do Turismo, em parceria com a EMBRATUR (Instituto Brasileiro de Turismo) e a ABRASEL. Segundo o gerente, a empresa desenvolve um “planejamento estratégico situacional”, não existindo uma periodicidade definida de reuniões. Elas acontecem conforme surge a necessidade.

O planejamento é feito pelo proprietário em parceria com os chefes de setor, os quais se encarregam de multiplicar as informações para os demais funcionários.

A partir dos preceitos do programa de qualidade utilizado, a empresa mudou sua postura de apenas corrigir os problemas e passou a preveni-los. Existem padrões pré-estabelecidos que estão sempre sendo renovados e aperfeiçoados. Os funcionários, ao serem admitidos, passam por uma série de treinamentos, o que se considera a base para a prevenção de erros.

O controle da qualidade é feito através da supervisão direta e constante do proprietário do restaurante, que realiza provas, inspeções e acompanhamento dos processos, tanto no salão como na cozinha. Para tudo existe um padrão que deve ser rigorosamente seguido para o alcance da qualidade.

O papel dos funcionários é fundamental para o desenvolvimento de serviços de qualidade. O restaurante acredita que cada funcionário deve assumir suas responsabilidades e cumprir os procedimentos padrões para possibilitar o sucesso da empresa, o qual depende do desempenho harmônico de todos. Eles são estimulados a dar respostas às dificuldades que surgem, pois crê-se que a autonomia faz com que eles se sintam mais responsáveis.

Dentro das possibilidades, o restaurante tenta conhecer e satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes. Busca-se constantemente a perfeição e a superação das expectativas dos clientes. A empresa considera importante se antecipar ao cliente, oferecer um tratamento diferenciado e possuir uma visão mais humana do negócio.

De acordo com o Restaurante D, o funcionário fica satisfeito quando o cliente está satisfeito e vice-versa. O ambiente de trabalho é classificado como um misto de companheirismo e ditadura, pois o proprietário é muito exigente, mas possui boa relação com os funcionários. O restaurante busca o desenvolvimento constante dos funcionários, mas de maneira informal, principalmente através de diálogos e da leitura de textos de interesse comum. O treinamento ocorre apenas no próprio restaurante, com o repasse de conhecimento dos funcionários multiplicadores.

O restaurante desempenha um esforço constante de apresentar novidades, melhorar, inovar e destacar-se. Ele nunca está satisfeito com a situação atual e tem metas de crescimento arrojadas, o que exige uma contínua avaliação de

processos e busca por mudanças e melhorias. Para o Restaurante D, a chave do sucesso é planejamento e controle.

Fazendo-se uma comparação entre as respostas dos quatro restaurantes, observou-se que os Restaurantes A, B e D (*Culturas Clã*, *Inovativa* e *Hierárquica*, respectivamente) realizam um planejamento mais estruturado de qualidade, com definição de objetivos e estratégias, e estabelecimento de padrões formais, que são comunicados aos funcionários. O Restaurante C (*Cultura Mercado*) foi o único que não apresentou preocupação com esse tipo de organização, limitando-se a resolver problemas emergentes.

Já em relação ao controle da qualidade, verificou-se que todos os restaurantes o realizam, mas de maneiras diferentes. Os Restaurantes A (*Clã*) e B (*Inovativa*) praticam a supervisão nos diversos ambientes do restaurante e assumem uma postura de busca pela melhoria contínua, ao realizar reuniões periódicas para discutir a qualidade. O Restaurante C (*Mercado*) pratica um controle menos exigente e com características mais corretivas, já que o mesmo só ocorre ao surgirem os problemas. O Restaurante D (*Hierárquica*) realiza a inspeção intensiva e enfatiza o enquadramento nos padrões, mas só realiza reuniões de acordo com a necessidade, podendo se posicionar numa classificação intermediária, de prevenção de erros, conforme os estágios de cultura da qualidade sugeridos por Cameron (1997).

Os Restaurantes A (*Clã*), B (*Inovativa*) e D (*Hierárquica*) apresentaram preocupação não apenas em atender, mas principalmente em superar as necessidades e expectativas dos clientes, numa busca constante pela excelência, enfatizando esforços de inovação e mudança. De modo contrário, o Restaurante C (*Mercado*) afirmou contentar-se com a satisfação dos clientes, sem pretensão de superação de expectativas. O foco ocorre sobre a manutenção das atividades e não existe preocupação com a implementação de melhorias.

Os funcionários são considerados importantes para o alcance da qualidade em todos os restaurantes. Essa importância é corroborada por Moore e Kelly (1996), que destacam que, quando os clientes internos são bem tratados, eles também tratarão bem seus clientes externos. Entretanto, nos Restaurantes A (*Clã*) e B (*Inovativa*) é possível perceber uma maior valorização dos funcionários, os quais possuem mais autonomia e participam constantemente de treinamentos e outras estratégias de desenvolvimento. No Restaurante C (*Mercado*), não há estratégias de

desenvolvimento dos funcionários e pode-se dizer que eles são vistos como um instrumento para obter a satisfação dos clientes. Já o Restaurante D (*Hierárquica*) mantém os funcionários presos ao cumprimento de regras e padrões.

Em todo o discurso dos quatro restaurantes, inclusive no que representa a chave do sucesso para cada um deles, percebeu-se o reforço dos valores centrais dos tipos de cultura organizacional que cada um representa, conforme teorizado por Cameron e Quinn (2006). Na *Cultura Clã*, foram destacados como chave do sucesso o trabalho e a honestidade. Na *Inovativa*, a qualidade, que representa o foco na diferenciação do produto no mercado. Na *Cultura Mercado*, destacou-se a garra, o trabalho, o foco no cliente e na produtividade. Já na *Cultura Hierárquica*, o perfil controlador prevaleceu.

Diante do exposto, é possível afirmar que os resultados da análise qualitativa vieram a corroborar com as análises quantitativas, uma vez que os restaurantes em que prevalecem as *Culturas Clã e Inovativa* demonstraram uma gestão da qualidade mais estruturada e direcionada para a superação de expectativas e melhoria contínua. A *Cultura Mercado* mostrou-se bastante aquém das demais na sua estruturação da qualidade, limitando-se a satisfazer expectativas e a corrigir erros. Já a *Cultura Hierárquica*, apesar de demonstrar interesse em superar expectativas e implementar melhorias, assume uma postura mais controladora e preventiva. Os resultados de Paulin, Ferguson e Salazar (1999) chegaram a conclusões parcialmente semelhantes, as quais indicam que a *Cultura Inovativa* proporciona mais eficácia que a *Cultura Hierárquica*, confirmando assim que culturas dinâmicas e inovativas proporcionam melhores resultados que as tolhidas por regras e normas.

Assim, em consonância com os resultados obtidos em outros estudos (SCOTT et al., 2003; HEMMELGARN; GLISSON; JAMES, 2006), tem-se que culturas participativas, flexíveis, com ênfase no trabalho em equipe, no comprometimento, na criatividade e no empreendedorismo estão melhor associadas à prestação de serviços de qualidade, ao passo que culturas rígidas, estáveis, com ênfase em estruturas formais, normas, produtividade e rentabilidade são associadas a padrões de qualidade inferiores.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tomando por base o estudo realizado neste trabalho, sobre as relações entre a cultura organizacional e qualidade dos serviços dos restaurantes, chegou-se às conclusões descritas a seguir.

Em relação ao primeiro objetivo específico da pesquisa, identificou-se que a cultura organizacional predominante no setor de restaurantes do corredor turístico de Natal é a *Cultura Clã*, seguida pela *Cultura Inovativa*. Esses dois tipos culturais prevalecem em todas as dimensões de cultura organizacional analisadas e, conseqüentemente, na média geral do perfil cultural, tanto na situação atual percebida nos restaurantes, como na situação considerada como ideal por seus gerentes. Isso significa que o perfil cultural do setor de restaurantes é caracterizado pelo foco na flexibilidade interna e externa. No ambiente interno, compartilha-se um local de trabalho amigável, visto como uma extensão da família, que possui funcionários comprometidos e que valoriza a participação e a moral. No ambiente externo, tem-se uma orientação para riscos e um comprometimento com a experimentação e inovação, valorizando-se a criatividade, originalidade e empreendedorismo.

A *Cultura Hierárquica* está presente em menor grau, mostrando-se um pouco mais representativa apenas nas dimensões de *Gerenciamento de Pessoas e Equipes*, *Ênfase Estratégica* e *Critérios de Sucesso*, o que aponta certa preocupação dos restaurantes com a estabilidade, segurança e previsibilidade nesses quesitos. Já a *Cultura Mercado* não recebeu destaque em nenhuma das seis dimensões, apresentando valores pouco representativos também na média geral.

O Instrumento de Avaliação da Cultura Organizacional de Cameron e Quinn (2006), aplicado no estudo, mostrou-se bastante útil para diagnosticar a cultura dos restaurantes. Sua validade foi confirmada pela análise qualitativa da pesquisa, em que o conteúdo das entrevistas reforçou os valores culturais que já haviam sido identificados através do questionário. Ele é coerente com as definições teóricas atuais do construto, enquadrando-se sob a perspectiva da integração. Em relação ao seu alcance, limita-se ao nível dos valores compartilhados, não conseguindo atingir os aspectos mais profundos da cultura, o que já era esperado em se tratando de um questionário. Um dos problemas apresentados é a sua extensão e complexidade, que às vezes dificultavam as interpretações e respostas

por parte dos gerentes dos restaurantes. Por outro lado, acredita-se que, para investigar um assunto complexo, é necessário um instrumento também complexo. Caso contrário, a simplificação do instrumento poderia não ser capaz de representar a cultura das organizações.

No que concerne ao segundo objetivo específico do estudo, averiguou-se que os restaurantes apresentaram um bom nível de qualidade dos serviços, segundo a avaliação dos seus clientes. Eles alcançaram melhores índices nas dimensões *Segurança*, *Restaurantes*, *Confiabilidade* e *Empatia*, nessa ordem. Índices um pouco menores foram obtidos nas dimensões *Sensibilidade* e *Aspectos Tangíveis*. Assim, os restaurantes são considerados competentes, confiáveis, oferecem bons serviços de alimentação e conseguem atender às necessidades de seus clientes. De forma um pouco menos eficaz, também possuem funcionários prestativos e suas características físicas agradam os clientes. Entretanto, ainda existe a possibilidade de maximizar a avaliação positiva por parte dos clientes, o que deve ser uma busca contínua para o alcance da excelência na prestação de serviços de qualidade e para a conseqüente satisfação dos clientes externos.

O instrumento SERVPERF, de Cronin e Taylor (1992), utilizado para avaliar a qualidade dos serviços, teve sua validade reforçada pela análise de confiabilidade, que indicou que o instrumento é útil, consistente e capaz de reproduzir o nível de qualidade dos serviços dos restaurantes. O questionário é coerente com as mais recentes discussões teóricas sobre o construto, que defendem que a qualidade é formada a partir da percepção do desempenho dos serviços. Em relação ao seu alcance, consegue mensurar as dimensões de qualidade de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), um dos modelos mais bem aceitos e propagados dentro do tema. Um ponto negativo é a sua extensão, que às vezes tornava cansativo o processo de resposta pelos clientes dos restaurantes. Além disso, percebeu-se que a escala não foi capaz de captar uma boa variabilidade entre as respostas, sendo necessárias reformulações em seus indicadores para diferenciar melhor os níveis de qualidade.

No que diz respeito ao terceiro objetivo específico do trabalho, que trata das relações existentes entre os dois construtos, a análise quantitativa indicou que a dimensão de qualidade *Aspectos Tangíveis* está associada positivamente com a *Cultura Inovativa* e negativamente com a *Cultura Hierárquica*. Já a dimensão *Confiabilidade* se associa positivamente à *Cultura Clã* e negativamente à *Cultura*

*Mercado*. A análise qualitativa confirmou parcialmente os resultados alcançados, indicando que as *Culturas Clã* e *Inovativa* conseguem realizar uma melhor gestão da qualidade em todos os sentidos. A *Cultura Hierárquica* realiza uma gestão razoável, trabalhando bem alguns aspectos, como a busca pela excelência, mas deixando a desejar em outros, como no enfoque à melhoria contínua. Já a *Cultura Mercado* apresenta uma visão um tanto acomodada sobre a gestão da qualidade, empregando esforços apenas em corrigir erros e satisfazer expectativas.

Assim, pode-se inferir que uma combinação positiva das *Culturas Clã* e *Inovativa* e negativa das *Culturas Mercado* e *Hierárquica* formarão um perfil cultural com maiores possibilidades de atingir níveis mais elevados de qualidade dos serviços. Ou seja, quanto mais os restaurantes enfatizarem a flexibilidade, unida à integração no ambiente interno e à diferenciação no ambiente externo, e quanto mais evitarem a estabilidade e o controle em ambos os ambientes, melhor será a avaliação sobre a qualidade dos serviços, na percepção de seus clientes.

Quanto ao problema geral da pesquisa, tem-se que a mesma comprovou a existência efetiva de relações entre a cultura organizacional e a qualidade dos serviços no setor de restaurantes. As relações obtidas são consistentes com os resultados encontrados em outros trabalhos que, apesar de não versarem especificamente sobre esses dois construtos, são relevantes dentro do tema. Assim, as informações presentes neste estudo podem servir de base para que os gestores de empreendimentos do setor de restaurantes consigam atingir a excelência de seus serviços, satisfazendo seus clientes e contribuindo para a manutenção da atividade turística.

Vale destacar, nesse ponto, que o fato de não ter sido encontrado um grande número de relações entre as diversas dimensões de qualidade dos serviços e os tipos culturais pode indicar que o movimento de qualidade desenvolvido na década de 1980 conseguiu ser razoavelmente absorvido por boa parte das empresas. Num meio cada vez mais concorrido e com clientes em constante mutação, os empreendimentos que não disseminarem uma cultura de qualidade adequada enfrentarão maiores dificuldades para se manterem no mercado.

## REFERÊNCIAS

- A-KUM, Jerry R. **Human resource development in tourism**. Disponível em: <<http://www.girus.com.br/artigos/visualizapesq.php?cod=60&mes=January>>. Acesso em: 27 jul. 2005.
- ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- APPIAH-ADU, K.; FYALL, A.; SINGH, S. Marketing culture and customer retention in the tourism industry. **Service Industries Journal**, v. 20, n. 2, p. 95-113, abr. 2000.
- BARROS, Claudius D'Artagnan. **Excelência em serviços**: uma questão de sobrevivência no mercado. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K. Douglas. **Marketing de serviços**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BENI, Mário Carlos. **Análise estrutural do turismo**. 7. ed. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2002.
- BERTERO, Carlos Osmar. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- BITTAR, Olimpio J. N. V.; QUINTO NETO, A. **Hospitais**: administração da qualidade e acreditação de organizações complexas. Porto Alegre: Da Casa, 2004.
- BOOG, G. G. **Desenvolvimento de recursos humanos**: investimento com retorno?. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.
- BRADY, Michael K.; CRONIN, J. Joseph; BRAND, Richard R. Performance-only measurement of service quality: a replication and extension. **Journal of Business Research**, v. 55, p. 17-31. 2002.
- BUTTLE, Francis. **Hotel and food service marketing**: a managerial approach. London: Cassell Educational, 1996.
- CÂMARA, Ana Rosa Gouveia Sobral. **Cultura organizacional e desempenho dos colaboradores**: um estudo exploratório no setor hoteleiro. 2004. Dissertação de

Mestrado – Programa de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2004.

CAMERON, Kim S. **Techniques for making organizations effective: some popular approaches**. Washington, D.C.: National Research Council, 1997.

\_\_\_\_\_; QUINN, Robert E. **Diagnosing and changing organizational culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

CAMISON, Cesar. Total quality management and cultural change: a model of organizational development. **International Journal of Technology Management**, v. 16, n. 4, p. 479-493. 1998.

CARLZON, Jan. **A hora da verdade**. Rio de Janeiro: COP, 1989.

CARVALHO, Elenira Barbosa de Lucena. **A relação entre cultura organizacional e as práticas de gestão ambiental**: um estudo do setor hoteleiro no Pólo Costa dos Arrecifes do Estado de Pernambuco. 2002. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2002.

CASTELLI, Geraldo. **Excelência em hotelaria**: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2000.

CAVALCANTI, Flávio Emílio Monteiro. **Qualidade de serviços em hotelaria**: uma aplicação da escala servqual em quatro hotéis de Natal-RN. 1997. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 1997.

CONCA, Francisco José; LLOPIS, Juan; TARÍ, Juan José. Development of a measure to assess quality management in certified firms. **European Journal of Operational Research**, v. 156, p. 683-697. 2004.

COOPER, Chris. et al. **Turismo, princípios e prática**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CRAIG, David; ROY, Rajat. Developing a customer-focused culture in the speculative house-building industry. **Total Quality Management and Business Excellence**, v. 15, n. 1, p. 73-87, jan. 2004.

CRONIN, J. Joseph; TAYLOR, Steven A. Measuring service quality: a reexamination and extension. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 3, p. 55-68, jul. 1992.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. SERVPERF versus SERVQUAL: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, p. 125-131, jan. 1994.

CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento**. 7. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento; HOMEM, Ivana Dolejal. Novas formas organizacionais e os desafios para os expatriados. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 1, jan-jun. 2006.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. 7. ed. São Paulo: Futura, 2003.

DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U.; WEBSTER, Frederick E. Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, p. 23-37, jan. 1993.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Organizational culture, market orientation, innovativeness and firm performance: an international research odyssey. **International Journal of Research in Marketing**, v. 21, p. 3-22. 2004.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

EMBRATUR. **Anuário estatístico da EMBRATUR**. 2004/2005. Brasília, v. 33. 2006.

ESICHAIKUL, Rane; BAUM, Tom. The case for government involvement in human resource development: a study of the Thai hotel industry. **Tourism Management**, v. 19, n. 4, p. 359-370, 1998.

ESPINOZA, Miguel Morales. Assessing the cross-cultural applicability of a service quality measure: a comparative study between Quebec and Peru. **International Journal of Service Industry Management**, v. 10, n. 5, p. 449-468, 1999.

FITZ-ENZ, Jac. Culture-system linkage. In: \_\_\_\_\_. **The 8 practices of exceptional companies**. Nova Iorque: Amacom, 1997.

FLEURY, Maria Teresa Leme. O desvendar da cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_; SHINYASHIKI, G. T.; STEVANATO, L. A. Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

FRANCO, Lynne Miller; BENNETT, Sara; KANFER, Ruth. Health sector reform and public sector health worker motivation: a conceptual framework. **Social Science and Medicine**, v. 54, p. 1255-1266. 2002.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 3, p. 73-82, jul-set. 1991.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GENÉ-BADIA, Joan. et al. The EFQM excellence model is useful for primary health care teams. **Family Practice**, v. 18, n. 4. 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GLISSON, Charles; JAMES, Lawrence R. The cross-level effects of culture and climate in human service teams. **Journal of Organizational Behavior**, v. 23, n. 1, set. 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio-jun. 1995.

GUERRIER, Yvonne. **Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes**. São Paulo: Futura, 2000.

HATCH, Mary Jo. Organizational culture. In: \_\_\_\_\_. **Organization theory**: modern, symbolic and postmodern perspectives. New York: Oxford University Press, 1997.

HEMMELGARN, Anthony L.; GLISSON, Charles; JAMES, Lawrence R. Organizational culture and climate: implications for services and interventions research. **Clinical Psychology: science and practice**, v. 13, n. 1, p. 79-89, spr. 2006.

HOFSTEDE, Geert H. **Culture's consequences**: international differences in work-related values. Newbury Park: Sage Publications, 1982.

\_\_\_\_\_. **Cultures and organizations**: software of the mind. New York: McGraw-Hill, 1991.

\_\_\_\_\_. et al. Measuring organizational culture: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 35, n. 2, p. 286-316, jun. 1990.

HOMBURG, Christian; PFLESSER, Christian. A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. **Journal of Marketing Research**, v. 37, n. 4, p. 449-462, nov. 2000.

HUI, Michael K; AU, Kevin; FOCK, Henry. Reactions of service employees to organization-customer conflict: a cross-cultural comparison. **International Journal of Research in Marketing**, v. 21, p. 107-121. 2004.

JAIME JUNIOR, Pedro. Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 4, p. 72-83, out-dez. 2002.

JOHNSON, Jocelyn J. Differences in supervisor and non-supervisor perceptions of quality culture and organizational climate. **Public Personnel Management**, v. 29, n. 1, p. 119-128, spr. 2000.

KICK, Edward L.; FRASER, James C.; DAVIS, Biron L. Performance management, managerial citizenship and worker commitment: a study of the United States postal service with some global implications. **Economical and Industrial Democracy**, v. 27, n. 1, p. 137-172. 2006.

KOTTER, John P.; HESKETT, James L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LIU, Abby; WALL, Geoffrey. Planning tourism employment: a developing country perspective. **Tourism Management**, v. 27, n. 1, p. 159-170, fev. 2006.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1982.

MARTIN, Joanne; FROST, Peter. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: **Handbook de estudos organizacionais**. 2001.



MARTINS-DA-SILVA, Maria Emília. Qualidade como alavanca para o desenvolvimento do turismo. **Caderno Virtual de Turismo**, v. 5, n. 1, p. 46-53. 2005.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality**. 2. ed. New York: Harper & Row, 1970.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Plano nacional do turismo**: diretrizes, metas e programas, 2003-2007. Brasília: 2003. Disponível em: <<http://institucional.turismo.gov.br/mintur/contentobjects/dbfiles/170C1584-E07D-D342-82C68965ADF6AF8F.arquivo.pdf>>. Acesso em: 16 nov. 2005.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade**: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas. 12. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

MONTES, Francisco Javier Llorens; FUENTES, Maria Del Mar Fuentes; FERNANDEZ, Luiz Miguel Molina. Quality management in banking services: an approach to employee and customer perceptions. **Total Quality Management and Business Excellence**, v. 14, n. 3, maio. 2003.

MOORE, Stephen T.; KELLY, Michael J. Quality now: moving human services organizations toward a consumer orientation to service quality. **Social Work**, v. 41, n. 1, p. 33-40, jan. 1996.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_; LAUDERDALE, Michael. Three fundamentals of service quality in welfare reform. **Family and Community Health**, v. 21, n. 2, jul. 1998.

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

MOTTA, Fernando C. Preste; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

NAVES, Évora Mandim Ribeiro; COLETA, Maria Ferreira Dela. Comprometimento organizacional da mão-de-obra na hotelaria de Uberlândia. **Turismo em Análise**, v. 14, n.1, maio 2003.

NEWMAN, D. W.; KELLETT, S.; BEAIL, N. From research and development to practice-based evidence: clinical governance initiatives in a service for adults with mild intellectual disability and mental health needs. **Journal of Intellectual Disability Research**, v. 47, p. 68-74, jan. 2003.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1997.

OMT. **Turismo internacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

PAULIN, Michèle; FERGUSON, Ronald J.; SALAZAR, Ana Maria Alvarez. External effectiveness of service management: a study of business-to-business relationships in Mexico, Canada and the USA. **International Journal of Service Industry Management**, v. 10, n. 5, p. 409-429. 1999.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, A.; BERRY, Leonard L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of Marketing**, v. 46, n. 4, p. 41-50, fall. 1985.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring customer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, p. 12-29, spring. 1988.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale (multiple-item scale for measuring service quality). **Journal of Retailing**, v. 67, n. 4, p. 420-31, winter. 1991.

PETTIGREW, Andrew M. A cultura das organizações é administrável?. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

QUICK, T. L. **Como desenvolver equipes bem-sucedidas**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

RAMOS, Simone. **Atendimento, importante aliado do sucesso**. Disponível em: <<http://www.girus.com.br/artigos/visualizapesq.php?cod=122&mes=August>>. Acesso em: 27 jul. 2005.

RICHTER, Anne; KOCH, Christian. Integration, differentiation and ambiguity in safety cultures. **Safety Science**, v. 42, p. 703-722. 2004.

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

SANTOS-DA-SILVA, Raniere. **Qualidade em serviços de restauração: uma aplicação da escala servqual em estabelecimentos da cidade do Natal**. 2005.

Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2005.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

\_\_\_\_\_. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

\_\_\_\_\_. Organizational culture. **American Psychologist**, Massachusetts, v. 45, n. 2, p. 109-119, fev. 1990.

SCHNEIDER, Benjamin; GUNNARSON, Sarah K.; NILES-JOLLY, Kathryn. Creating the climate and culture of success. **Organizational Dynamics**, v. 23, n. 1, p. 17-29, sum. 1994.

SCOTT, Tim. et al. Implementing culture change in health care: theory and practice. **International Journal for Quality in Health Care**, v. 15, n. 2, p. 111-118. 2003.

SETUR/RN. et al. **Inventário dos equipamentos turísticos do RN**. Natal: 2002.

SHAH, Denish. et al. The path to customer centricity. **Journal of Service Research**, v. 9, n. 2, p. 113-124, nov. 2006.

SHARPLEY, Richard; FORSTER, Gil. The implications of hotel employee attitudes for the development of quality tourism: the case of Cyprus. **Tourism management**, v. 24, n. 6, p. 687-697, dez. 2003.

SHIGUNOV NETO, Alexandre; MACIEL, Lizete Shizue Bornura. **A vinculação da teoria do capital humano com a proposta educacional neoliberal**. Disponível em: <<http://www.girus.com.br/artigos/visualizapesq.php?cod=108&mes=June>>. Acesso em: 27 jul. 2005.

SILVA, Marcos Paulo. **A relação entre a cultura organizacional e a adoção de práticas de gestão ambiental**: um estudo dos meios de hospedagem do pólo turístico Costa das Dunas do Estado do Rio Grande do Norte. 2002. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2002.

SOARES, Fabrício; CORRÊA, Valentino. **Serviços 5 estrelas**: uma introdução à qualidade nos serviços. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

TAVARES, Fernanda Pereira. A cultura organizacional como um instrumento de poder. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, 2 sem. 1996. Disponível em: <[www.ead.fea.usp.br/Cad-pesq/arquivos/C03-art03.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/Cad-pesq/arquivos/C03-art03.pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2005.

TEIXEIRA, Elder Lins. **Gestão da qualidade em destinos turísticos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

THOMPSON, John B. **Ideologia e cultura moderna**: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

THOMPSON, James R. Reinvention as reform: assessing the national performance review. **Public Administration Review**, v. 60, n. 6, p. 508-521, nov-dez. 2000.

TRINDADE-DA-SILVA, Leilianne Michelle. **Fatores relacionados ao desempenho profissional**: subsídios para a gestão de pessoas na hotelaria. 2005. Monografia – Graduação em Turismo, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2005.

VAREY, Richard J. Internal marketing: a review and some interdisciplinary research challenges. **International Journal of Service Industry Management**, v. 6, n. 1, p. 40-63. 1995.

VAZ, Gil Nuno. **Marketing turístico**. São Paulo: Pioneira, 1999.

WILDING, Paul. Maintaining quality in human services. **Social Policy and Administration**, v. 28, n. 1, p. 57-72, mar. 1994.

YAUCH, Charlene A.; STEUDEL, Harold J. Complementary use of qualitative and quantitative cultural assessment methods. **Organizational Research Methods**, v. 6, n. 4, p. 465-481, out. 2003.

ZANELLI, José Carlos. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos de psicologia**, v. 7, p. 79-88, 2002.

## APÊNDICE A – Carta de Apresentação aos Restaurantes



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CCSA - CAMPUS UNIVERSITÁRIO - NATAL - RN  
TEL. (84)3215-3536

Prezado Sr(a) Gerente,

Estamos realizando a pesquisa “*Cultura Organizacional e Qualidade dos Serviços Turísticos*” em restaurantes localizados corredor turístico da cidade de Natal. Nosso objetivo é entender as relações existentes entre a gestão das empresas e seus impactos na qualidade oferecida ao cliente.

Esta pesquisa está sendo realizada pela UFRN e possui objetivo estritamente acadêmico. Com seus resultados, será realizada uma dissertação de mestrado, além de diversos artigos científicos. Os dados coletados serão mantidos em absoluto sigilo. Os respondentes e os restaurantes que participam da pesquisa não serão identificados.

Para a realização da pesquisa, gostaríamos de contar com sua colaboração respondendo ao questionário que se encontra com o entrevistador e autorizando-o a aplicar um questionário com três clientes de mesas diferentes, no momento em que estiverem aguardando a conta. O questionário possui apenas questões objetivas que facilitam suas respostas, temos certeza que não tomaremos muito do seu precioso tempo.

Desde já agradecemos a sua participação,

**CARLOS ALBERTO FREIRE MEDEIROS**

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração

**APÊNDICE B – Questionário sobre o Restaurante****INFORMAÇÕES SOBRE O RESTAURANTE**

1. Tempo de atuação no mercado de restaurantes: \_\_\_\_\_
2. Tempo de atuação em Natal: \_\_\_\_\_
3. Tipo de Razão Social da empresa:  
 Ltda    S.A.    Firma Individual    Outro
4. É uma empresa com administração familiar:    Sim    Não
5. Número de funcionários: \_\_\_\_\_
6. Capacidade de acomodação: \_\_\_\_\_
7. O restaurante faz parte de uma rede?    Sim    Não  
Se sim, que tipo?  
 Local    Regional    Nacional    Internacional

## APÊNDICE C – Questionário sobre Percepção da Cultura Organizacional

### PERCEPÇÃO SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL

#### Descrição da Cultura

Classifique os itens abaixo na ordem que mais caracteriza o restaurante (1º, 2º, 3º e 4º) começando pela coluna **HOJE** (situação atual do restaurante) e em seguida a coluna **IDEAL** (situação que no seu ponto de vista seria a melhor para o restaurante). A ordem de prioridade deve ser respeitada, não se permitindo a repetição da classificação na mesma coluna.

EXEMPLO:		
	HOJE	IDEAL
<b>A</b>	4	3
<b>B</b>	2	1
<b>C</b>	3	4
<b>D</b>	1	2

Responda primeiro a  
coluna **HOJE** e  
depois a coluna  
**IDEAL**

1. Características Dominantes		HOJE	IDEAL
<b>A</b>	O restaurante é como se fosse uma família. Meus colegas de trabalho repartem suas experiências pessoais e as de trabalho.		
<b>B</b>	O restaurante é um lugar que está constantemente mudando. As pessoas estão sempre mudando para melhorar.		
<b>C</b>	No restaurante o trabalho é voltado para o resultado, onde a preocupação principal é terminar a tarefa.		
<b>D</b>	O restaurante é um lugar muito rígido, onde tudo que faço é controlado pelo chefe.		

2. Liderança Organizacional		HOJE	IDEAL
<b>A</b>	Os meus superiores geralmente incentivam meu trabalho.		
<b>B</b>	Os meus superiores são considerados dinâmicos. Estão sempre tentando inovar para maior sucesso da empresa.		
<b>C</b>	Os meus superiores estão sempre preocupados em atingir metas e conseguir resultados.		
<b>D</b>	Os meus superiores são exemplo de organização e eficiência.		

3. Gerenciamento das pessoas e equipes		HOJE	IDEAL
<b>A</b>	A maneira como meu chefe comanda é caracterizada por trabalho de equipe e participação.		
<b>B</b>	A maneira como meu chefe comanda é caracterizada por aceitar a liberdade de cada um e o estímulo a fazer coisas na forma que os colaboradores acham melhor.		
<b>C</b>	A maneira como meu chefe comanda é centrada em atingir resultados e ganhar dos outros restaurantes.		
<b>D</b>	A maneira como meu chefe comanda é mais caracterizada por estabilidade do que por mudanças rápidas.		

4. União Organizacional		HOJE	IDEAL
<b>A</b>	Na minha opinião, o que mantém a empresa unida é a lealdade e a confiança entre as pessoas, onde todos estão comprometidos com o trabalho.		
<b>B</b>	Na minha opinião, o que mantém a empresa unida é todos estarem preocupados com o desenvolvimento do restaurante, procurando sempre fazer coisas novas.		
<b>C</b>	Na minha opinião, o que mantém a empresa unida é a preocupação em atingir metas. Tem a ambição de ser a melhor entre os restaurantes.		
<b>D</b>	Na minha opinião, o que mantém a empresa unida é a preocupação em seguir as regras definidas.		

5. Ênfase Estratégica		HOJE	IDEAL
<b>A</b>	O restaurante incentiva a participação, a confiança e o desenvolvimento dos colaboradores.		
<b>B</b>	O restaurante incentiva as pessoas a enfrentar novos desafios e experimentar coisas novas para melhoria da empresa.		
<b>C</b>	O restaurante incentiva a competição para aumentar a produtividade e o alcance de resultados.		
<b>D</b>	O restaurante procura a estabilidade e o funcionamento sem transtorno.		

6. Critérios de Sucesso		HOJE	IDEAL
<b>A</b>	Para o restaurante, o sucesso é o desenvolvimento das pessoas, o trabalho em equipe e o comprometimento com o trabalho.		
<b>B</b>	Para o restaurante, o sucesso é ter o melhor produto do mercado.		
<b>C</b>	Para o restaurante, o sucesso é vender sempre mais, ou seja, ser o líder de mercado.		
<b>D</b>	Para o restaurante, o sucesso é ter eficiência, cumprir prazos, seguir a programação sem problemas e produzir a baixos custos.		

### Perfil Pessoal

1. Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

2. Idade: \_\_\_\_\_ anos

3. Naturalidade: \_\_\_\_\_ Nacionalidade: \_\_\_\_\_

4. Estado civil:

( ) Solteiro(a) ( ) Casado(a) ( ) Separado(a)/Desquitado(a) ( ) Viúvo(a)

5. Grau de instrução (concluído):

( ) Fundamental ( ) Médio ( ) Superior ( ) Pós-graduação

6. Cargo ou função exercida: \_\_\_\_\_

7. Tempo de serviço no setor de alimentação: \_\_\_\_\_

8. Tempo de serviço no restaurante em que trabalha: \_\_\_\_\_

9. Tempo de serviço na gerência: \_\_\_\_\_

10. Participou de algum treinamento relacionado ao serviço de restaurante: ( ) Sim ( ) Não

11. Participou de algum treinamento relacionado a gestão: ( ) Sim ( ) Não



## APÊNDICE D – Pré-teste sobre Qualidade dos Serviços dos Restaurantes

### PERCEPÇÃO SOBRE A QUALIDADE DOS SERVIÇOS DE RESTAURANTES

- 1) Em relação à qualidade dos serviços, que aspectos você avalia em um restaurante para formar sua opinião sobre a qualidade oferecida pelo empreendimento? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- 2) No seu momento de lazer, qual o último restaurante que você frequentou em Natal? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- 3) Pensando no restaurante da questão acima, demonstre até que ponto você acredita que ele possua as características descritas nas afirmações a seguir.

AFIRMAÇÕES		ESCALA					
		DISCORDO			CONCORDO		
		Total mente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Total mente
		1	2	3	4	5	6
1	O restaurante tem equipamentos modernos.						
2	As instalações do restaurante são visualmente atraentes.						
3	Os funcionários do restaurante têm boa aparência.						
4	Os materiais associados ao serviço (tais como panfletos ou informes) são visualmente atraentes.						
5	Quando o restaurante promete fazer alguma coisa em um determinado momento, ele faz.						
6	Quando se tem um problema, o restaurante demonstra interesse verdadeiro em resolvê-lo.						
7	O restaurante presta seu serviço da maneira certa na primeira vez.						
8	O restaurante fornece seus serviços no momento em que promete fazê-lo.						
9	O restaurante insiste em registros sem erros.						
10	Os funcionários do restaurante dizem aos clientes exatamente quando o serviço será prestado.						
11	Os funcionários do restaurante prestam serviço imediato aos clientes.						
12	Os funcionários do restaurante estão sempre dispostos a ajudar os clientes.						
13	Os funcionários do restaurante nunca estão ocupados demais para responder aos pedidos dos clientes.						
14	O comportamento dos funcionários do restaurante inspira confiança nos clientes.						
15	Os clientes podem se sentir seguros em suas transações com o restaurante.						
16	Os funcionários do restaurante são corteses com os clientes.						
17	Os funcionários do restaurante têm conhecimento para responder a perguntas dos clientes.						
18	O restaurante dá atenção individual aos clientes.						
19	O restaurante tem horário de funcionamento conveniente para todos os clientes.						
20	O restaurante tem funcionários que dão atenção pessoal aos clientes.						
21	O restaurante tem como prioridade os interesses dos clientes.						
22	Os funcionários do restaurante entendem as necessidades específicas dos clientes.						

- 4) As questões seguintes se relacionam a sua percepção da qualidade global dos serviços, baseadas em uma série de adjetivos. Por favor, circule o número que melhor reflete sua avaliação da qualidade dos serviços do restaurante descrito na questão 2.

1.	Pobre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Excelente
2.	Inferior	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Superior
3.	Baixa qualidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alta qualidade
4.	Baixos padrões	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Altos padrões
5.	Um dos piores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Um dos melhores

### Perfil Pessoal

1. Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino
2. Idade: \_\_\_\_\_ anos
3. Naturalidade: \_\_\_\_\_ Nacionalidade: \_\_\_\_\_
4. Residência atual: \_\_\_\_\_
5. Estado civil:
   
( ) Solteiro(a) ( ) Casado(a) ( ) Separado(a)/Desquitado(a) ( ) Viúvo(a)
6. Grau de instrução (concluído):
   
( ) Fundamental ( ) Médio ( ) Superior ( ) Pós-graduação
7. Ocupação profissional:
   
( ) Assalariado ( ) Empresário ( ) Profissional liberal ( ) Estudante ( ) Desempregado

## APÊNDICE E – Questionário sobre Qualidade dos Serviços dos Restaurantes

### PERCEPÇÃO SOBRE A QUALIDADE DOS SERVIÇOS

Esta pesquisa trata de sua opinião a respeito da qualidade dos serviços prestados pelo restaurante. Por favor, demonstre até que ponto você acredita que o restaurante possui as características descritas nas afirmações a seguir. Faça isso usando a escala apresentada no quadro abaixo. Se você concordar completamente que o restaurante possui determinada característica, marque o número 6 na linha correspondente. Se discordar completamente, marque o número 1. Você pode assinalar qualquer um dos números entre 1 e 6 para refletir de maneira adequada a sua opinião. Não há respostas certas ou erradas – só queremos um número que melhor demonstre suas percepções em relação aos serviços oferecidos pelo restaurante.

AFIRMAÇÕES		ESCALA					
		DISCORDO			CONCORDO		
		Total mente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Total mente
		1	2	3	4	5	6
1	O restaurante tem equipamentos modernos.						
2	As instalações do restaurante são bastante atraentes.						
3	Os funcionários do restaurante têm ótima apresentação.						
4	Os materiais associados ao serviço (tais como cardápio, panfletos ou informes) são visualmente atraentes.						
5	Quando o restaurante promete fazer alguma coisa em um determinado momento, ele faz.						
6	Quando se tem um problema, o restaurante demonstra interesse verdadeiro em resolvê-lo.						
7	O restaurante presta seus serviços de maneira impecável.						
8	O restaurante fornece seus serviços no momento em que promete fazê-lo.						
9	O restaurante insiste em registros sem erros (pedidos, contas).						
10	Os funcionários do restaurante dizem aos clientes exatamente quando o serviço será prestado.						
11	Os funcionários do restaurante prestam serviço imediato aos clientes.						
12	Os funcionários do restaurante estão sempre dispostos a ajudar os clientes.						
13	Os funcionários do restaurante nunca estão ocupados demais para responder aos pedidos dos clientes.						
14	O comportamento dos funcionários do restaurante inspira confiança nos clientes.						
15	Os clientes podem se sentir seguros em suas transações com o restaurante.						
16	Os funcionários do restaurante são extremamente corteses com os clientes.						
17	Os funcionários do restaurante têm conhecimento para responder a perguntas dos clientes.						
18	O restaurante dá atenção individual aos clientes.						
19	O restaurante tem horário de funcionamento conveniente para todos os clientes.						
20	O restaurante tem como prioridade os interesses dos clientes.						

Continua

Continuação

AFIRMAÇÕES		ESCALA					
		DISCORDO			CONCORDO		
		Total mente	Muito	Pouco	Pouco	Muito	Total mente
		1	2	3	4	5	6
21	Os funcionários do restaurante entendem as necessidades específicas dos clientes.						
22	O cardápio oferecido pelo restaurante tem uma boa variedade.						
23	A apresentação dos pratos do restaurante é visualmente atraente.						
24	A comida oferecida pelo restaurante é saborosa.						
25	O restaurante se preocupa com a limpeza e higiene.						
26	O restaurante oferece boa estrutura física (espaço, estacionamento, ventilação, banheiro).						

As questões seguintes se relacionam a sua percepção da qualidade global dos serviços, baseadas em uma série de adjetivos. Na escala de 1 a 9, o número 1 é o que mais se aproxima das características negativas, enquanto o número 9 é o que mais se aproxima das características positivas. Por favor, em cada linha circule o número que melhor reflete sua avaliação da qualidade dos serviços do restaurante.

1.	Pobre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Excelente
2.	Inferior	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Superior
3.	Baixa qualidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Alta qualidade
4.	Baixos padrões	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Altos padrões
5.	Um dos piores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Um dos melhores

### Perfil Pessoal

1. Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino

2. Idade: \_\_\_\_\_ anos

3. Naturalidade: \_\_\_\_\_ Nacionalidade: \_\_\_\_\_

4. Residência atual: \_\_\_\_\_

5. Estado civil:

( ) Solteiro(a) ( ) Casado(a) ( ) Separado(a)/Desquitado(a) ( ) Viúvo(a)

6. Grau de instrução (concluído):

( ) Fundamental ( ) Médio ( ) Superior ( ) Pós-graduação

7. Ocupação profissional:

( ) Assalariado ( ) Empresário ( ) Profissional liberal ( ) Estudante ( ) Desempregado

## APÊNDICE F – Roteiro de Entrevista sobre Cultura da Qualidade

### CULTURA DA QUALIDADE – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) O restaurante possui algum programa estruturado de qualidade?
- 2) É realizado planejamento da qualidade (definição de objetivos e estratégias – cite-os)?
- 3) Que pessoas são envolvidas no processo de planejamento da qualidade?
- 4) Existe uma equipe de gestão da qualidade?
- 5) Existem reuniões para discutir a qualidade? Com que frequência?
- 6) Quem é o principal responsável pela gestão da qualidade no restaurante?
- 7) Que tipo de apoio é dado pela alta gerência (proprietário / gerente geral) para a gestão da qualidade?
- 8) Os objetivos de qualidade são comunicados a todos os funcionários? De que forma?
- 9) São traçadas especificações de qualidade (padrões a serem seguidos)?
- 10) Como é feita a seleção dos fornecedores?
- 11) Eles possuem algum envolvimento na gestão da qualidade do restaurante?
- 12) O restaurante oferece treinamento específico sobre qualidade?
- 13) O restaurante faz algum controle de qualidade? De que forma?
- 14) O restaurante procura detectar erros nos produtos e serviços?
- 15) O restaurante se preocupa em evitar erros? Que cuidados são tomados nesse sentido?
- 16) Ao detectar erros, o que é feito para corrigi-los?
- 17) Comente alguma situação marcante em que foi necessário corrigir uma falha.
- 18) Existe a preocupação em determinar as causas dos problemas?
- 19) Existem soluções pré-determinadas para problemas previsíveis? Elas são repassadas aos funcionários?
- 20) O restaurante realiza esforços para a garantia da qualidade? Quais?
- 21) Que atividades o restaurante reconhece como essenciais para a melhoria da qualidade?
- 22) O restaurante aplica essas atividades? Existe a preocupação com a melhoria da qualidade?
- 23) Qual o papel dos funcionários para o alcance da qualidade?
- 24) Os funcionários são orientados para captar as reclamações dos clientes e repassar para a gerência?
- 25) Os funcionários possuem alguma autonomia para facilitar a satisfação do cliente?
- 26) Qual a atenção dada aos interesses e necessidades dos clientes? São feitas pesquisas de opinião?
- 27) Existe algum contato pós-venda com os clientes?
- 28) O restaurante está consciente das expectativas dos clientes?
- 29) O restaurante procura superar as expectativas dos clientes?
- 30) O restaurante dá alguma atenção especial aos detalhes?
- 31) Existem esforços de inovação?
- 32) O que é mais importante: a satisfação dos clientes ou dos funcionários? Por quê?
- 33) Como você descreve o ambiente / clima de trabalho no restaurante?
- 34) Existe alguma estratégia para o desenvolvimento dos funcionários?
- 35) Existem parcerias para a melhoria da qualidade?
- 36) Existem estratégias para o aumento da produtividade?
- 37) Se tudo está dando certo, o restaurante arrisca fazer mudanças?
- 38) Para o restaurante, o que é a chave do sucesso?