

Cultura Organizacional na Hotelaria de Uberlândia

Organizational Culture in Hotel Management in Uberlândia

Évora Mandim Ribeiro Naves
E-mail: evora@rapidanet.com.br
Marília Ferreira Dela Coleta
E-mail: mariliacoleta@enetec.com.br

Resumo

Pesquisa de campo que analisa o tipo de cultura organizacional percebido pelos funcionários de algumas empresas hoteleiras da cidade de Uberlândia. Na investigação utilizou-se o modelo teórico dos Deuses da Administração de Handy (1994), adaptado no Brasil por Gomide Jr e Martins (1997). Utiliza-se de estatísticas descritivas, correlações e análise de variância para análise dos dados. Os resultados demonstram a predominância da cultura de função e tarefa.

Palavras-chave: hotelaria, cultura organizacional.

Abstract

This work is a field study which analyses the type of organizational culture perceived by the employees of some hotel businesses in the town of Uberlândia. For the investigation, this study used the theoretical model of the Charles Handy's "Gods of Management" (1994), adapted for Brazil by Gomide Jr and Martins (1997). For the data analysis, it used descriptive statistics, correlation and variance analysis (ANOVA). The results show a predominance of the role and task cultures.

Key Words: hotel industry, organizational culture

1. INTRODUÇÃO

O turismo é hoje um campo de investimento que vem ganhando uma importância cada vez maior no contexto do desenvolvimento sócio-econômico, basta ver que algumas cidades, que há poucos anos não figuravam no mapa nacional do turismo, hoje se constituem em fortes centros receptores, impulsionando, desta forma, sua arrancada para o desenvolvimento. Dentro deste contexto, a indústria hoteleira não pode ser considerada uma atividade marginal, mas sim um elemento estratégico para uma política de desenvolvimento turístico de uma região.

Por se tratar de empresa prestadora de serviços, o diferencial da hoteleira não está somente

1. INTRODUCTION

Nowadays, tourism is an area of investment which has been gaining increasing importance in the context of socio-economic development. You only need to look at some towns, which just a few years ago did not even appear on the national tourism map, and which today have become strong host centers, promoting their development breakthrough. Within this context, the hotel industry cannot be considered a marginal activity, but rather a strategic element for the tourism development policy of a region.

Due to the fact that it is a service provider, the differential of the hotel management lies not

*Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU);
Especialista em Gestão Empresarial pela (UFU);
Mestre em Administração (UNIT);

Docente das disciplinas Administração de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional dos cursos de Turismo e Administração do Centro Universitário do Triângulo (UNIT).
Bachelor in Administration from the Federal University of Uberlândia (UFU);
Specialist in Business Management (UFU). Master in Administration (UNIT);
Teacher of the disciplines Administration of Human Resources and Organizational Behavior of the courses in Tourism and Administration at the Centro Universitário do Triângulo (UNIT).

**Doutora em Psicologia Social pela Universidade de Brasília;
Docente da Faculdade de Psicologia - Universidade Federal de Uberlândia.
Doctor in Social Psychology at the University of Brasília;
Professor for the Faculty of Psychology - Federal University of Uberlândia.

na qualidade objetiva, mas também na qualidade subjetiva, que se expressa diretamente pelo provedor do serviço, podendo ser representada pela atitude e comprometimento com a empresa, com o resultado do trabalho, e pela rapidez e atenção demonstrada ao cliente.

Assim, para as empresas hoteleiras fica clara a importância em propiciar uma cultura organizacional que promova incessantemente a criatividade, a inovação, a satisfação, fatores primordiais para o aprimoramento dos serviços oferecidos pela indústria. Emerge, então, um questionamento: Qual é o tipo de cultura organizacional percebido pelos funcionários das empresas hoteleiras? Entre os hotéis pesquisados, quais apresentam uma cultura que promova a inovação, a flexibilidade, o foco no resultado, o trabalho em equipe, elementos essenciais para a promoção da satisfação do cliente? E qual o tipo de cultura organizacional predominante entre os setores organizacionais da amostra?

Com o objetivo de contribuir para esta área do conhecimento, foi desenvolvida uma pesquisa de campo que procurou identificar os tipos de cultura organizacional em hotéis convencionais da cidade de Uberlândia.

Este trabalho, em primeiro lugar, realiza uma reflexão conceitual sobre a hotelaria e em seguida aborda o construto cultura organizacional, especificamente a teoria dos Deuses da Administração de Handy (1994). Posteriormente, apresentam-se os resultados do estudo e, finalmente, são feitas algumas considerações que podem servir de indicações para o aprimoramento da pesquisa.

2. A HOTELARIA

A idéia de hotel, como concebemos hoje, é relativamente nova. A origem do hotel está ligada à idéia de castelo e palácio que hospedavam famílias reais e suas escoltas, cortes, sábios, músicos e artistas. No Brasil, a hotelaria teve sua origem com as hospedarias pertencentes a portugueses, na maioria das vezes integradas a empórios secos e molhados e localizadas na própria moradia do proprietário.

Para Medlik (1997) a função primária de um hotel é acomodar aqueles que estão longe de casa e supri-los de suas necessidades básicas de alimentação, segurança e conforto. Mas, de acordo com Gouirand (apud Avena, 2001, p23) o hotel não vende somente um produto material ao cliente, mas também amabilidade, calor humano, reconhecimento. Segundo o autor “o hotel tornou-se um lugar onde se pode exigir ser bem recebido e bem acolhido”. Segundo o autor, o conceito de acolher vai além do conceito de hospitalidade. Enquanto o primeiro contempla aspectos de reconhecimento,

only in its objective, but also in its subjective quality, which is directly expressed by the service provider and may be represented by attitude and commitment to the company, the result of the work, and the speed and attention shown to the client.

Thus, for hotel companies, it is clearly important to provide an organizational culture which continually promotes creativity, innovation and satisfaction, key elements for perfecting the services offered by the industry. There emerges, then, an issue for investigation: What is the type of organizational culture perceived by the employees of hotel businesses? Of the hotels studied, which ones have a culture which promotes innovation, flexibility, a focus on results and teamwork, which are essential elements for promoting client satisfaction? And what is the predominant type of organizational culture among the organizational sectors of the sample?

With the aim of contributing to this area of knowledge, a field study was carried out which sought to identify the types of organizational culture in conventional hotels in the town of Uberlândia.

Firstly, this work offers a conceptual reflection on the hotel industry. Next, it addresses the construct of organizational culture, in particular, Handy's (1994) theory of “Gods of management”. It then presents the results of the study and finally, it offers some considerations which can serve as indications for improving the research.

2. HOTEL MANAGEMENT

The idea of a hotel, as we understand it today, is relatively new. The origin of the hotel is linked to the idea of a castle or palace which hosted Royal families and their entourages of courts, wise men, musicians and artists. In Brazil, the hotel industry originated with the inns belonging to the Portuguese, most of which formed part of grocery emporia which were set up in the owners' homes.

For Medlik (1997), the primary function of a hotel is to accommodate those who are away from home and supply their basic needs for food, safety and comfort. But, according to Gouirand (apud Avena, 2001, p23), the hotel does not only sell a material product to the client, but also friendliness, human warmth and recognition. According to the author, “the hotel becomes a place where one expects to be well-received and welcomed”, and the concept of welcoming goes beyond the concept of hospitality. While the first concept considers aspects of recognition, comfort, protection and safety, the second is restricted to the idea of

conforto, proteção e salvaguarda, o segundo se restringe em transformar o “estranho” em hóspede (AVENA, 2001, p.25). Fica evidente a transformação que os meios de hospedagem vêm sofrendo desde as primeiras manifestações da atividade turística.

O hotel, como empresa prestadora de serviços, possui características específicas na sua gestão em relação a outros estabelecimentos industriais e comerciais. As empresas que não comercializam seus produtos podem estocá-los, mas um hotel não pode estocar uma unidade habitacional que não foi vendida, além disto, os clientes participam da entrega dos serviços. Os hotéis, de acordo com a localização, estrutura física e período do ano, devido ao fenômeno da sazonalidade, possuem um público alvo diferenciado, solicitando flexibilidade em termos de processos e serviços oferecidos.

Castelli (1994, p.128), referindo-se especificamente ao produto hoteleiro, argumenta que este se compõe de elementos tanto tangíveis, quanto intangíveis, materiais e imateriais, conforme se observa a seguir:

Há momentos em que os bens aparecem com maior evidência, chegam a preponderar sobre os serviços. É o caso do consumo do apartamento, já que é o próprio hóspede que toma a iniciativa, conduz a ação: toma banho, liga a televisão e dorme. Não há necessidade da intervenção direta dos funcionários do hotel para fazer com que o ato de consumo se realize. Já não acontece o mesmo quando do serviço à inglesa, executado no restaurante. Embora, em ambas as situações, existam inúmeros trabalhos que devam ser executados preliminarmente. [...] Na conjugação de bens e serviços hoteleiros há momentos em que os bens pesam mais do que os serviços e em outros momentos acontece o contrário.

Pode-se perceber o alto grau de envolvimento humano que a prestação de serviços engloba. O cliente é dependente do desempenho de cada colaborador no contexto da organização. São as pessoas que fazem a diferença, pela atenção que propiciam, pelo atendimento cortês e eficaz, pelo esforço em atender além das expectativas, a medida em que trabalham no sentido de superá-las.

Convém lembrar que a administração de serviços requer um alto grau de percepção e adaptação às mudanças. Neste sentido, Trigo (1991, p.06) já defendia que:

(...) a massificação atinge uma faixa cada vez mais delimitada e restrita, porque a partir do momento em que as pessoas começam a se preocupar com qualidade e a exigir atendimento

transforming the “stranger” into a guest (AVENA, 2001, p.25). The changes that accommodation have undergone since the first appearance of tourism are evident.

The hotel, as a company which provides a service, has specific management characteristics, compared with other industrial and commercial establishments. Companies which do not commercialize their products can store them, but a hotel cannot store an accommodation unit that has not been sold. Furthermore, the clients take part in the delivery of the services. Depending on their location, physical structure and period of the year, owing to the phenomenon of seasonality, hotels have a differentiated target public, which requires flexibility in terms of the procedures and services offered.

Castelli (1994, p.128), referring specifically to the hotel product, argues that this is comprised of elements that are both tangible and intangible, material and immaterial, as can be seen below:

There are moments when the goods appear more in evidence, predominating over the services. This is the case with consumption of the hotel room, since it is the guest himself who takes the initiative, leads the action: he takes a bath, switches on the television and goes to bed. There is not need for direct intervention on the part of the hotel employees to assist in the act of consumption. This does not occur with waiter service provided in the restaurant. Although in both situations, there are a large number of tasks which need to be carried out beforehand. [...] In the marriage of hotel goods and services, there are times when the goods are more important than the services and others when the opposite is true.

The high level of human involvement that the provision of services can be seen. The client is dependant on the performance of each member of staff within the organization. These are the people who make the difference, through the attention they give, their courteous and efficient service, and their efforts to go beyond expectations, working to satisfy them.

It should be remembered that the administration of services requires a high level of perception and adaptation to changes. In this sense, Trigo (1991, p.06) has already stated that:

(...) massification is reaching an increasingly delimited and restricted range, because from the moment people begin to become concerned over quality and demand personalized service, there

personalizado, acontece um afastamento de tudo o que representa um produto ou serviço indiferenciado, pré-montado, um pacote.

A tendência é substituir serviços padronizados por serviços personificados. Dentro desta perspectiva, a qualidade do serviço aliado ao atendimento individualizado é o diferencial para a organização hoteleira.

Beni (1991, p. 07-13) vem corroborar com o exposto acima, quando especifica os elementos mais importantes para o desenvolvimento da indústria de turismo: a **inovação** – representada pela criatividade, imaginação e questionamentos; o **desempenho** – representado pela produtividade; e a **qualidade** representada pelo profissionalismo e pela busca permanente da satisfação do cliente. Sendo assim, é primordial ter-se uma cultura empresarial que promova a criatividade, a inovação, o desempenho e a busca contínua de aprimoramentos permitindo que cada cliente seja único.

3. CULTURA ORGANIZACIONAL

A utilização do conceito de cultura organizacional na literatura de administração se estabeleceu a partir da década de 80, embora antes já fosse utilizado, e perdura até os dias atuais. São grandes os números de propostas conceituais encontradas na literatura, atestando as divergências nos rumos da pesquisa.

Os teóricos organizacionais e gestores têm usado uma variedade de termos como metáforas ou imagens, para limitar o cerco e diferenciar as categorias de experiências que se referem ao estilo das organizações (SMIRCICH, 1983).

De um modo geral, pode-se dizer que cultura organizacional representa uma energia social que instiga os membros a agir, fornecendo significado e direção, e também um mecanismo de controle, aprovando informalmente ou proibindo comportamentos. Elementos como ritos, mitos, valores, crenças, pressupostos, normas, regras, símbolos e emoções são alguns dos componentes integrantes deste construto. Hofstede (1997, p.19) define cultura como “a programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra”. Nesse sentido, a corrente que estuda cultura organizacional como tipos ou classificações se aplica perfeitamente bem ao propósito do trabalho.

Segundo Freitas (1991, p.51) são poucos os pesquisadores que se lançaram a responder a pergunta – *que tipos de culturas organizacionais existem?* As classificações ou tipologias surgidas não correspondem à realidade da empresa pesquisada em todo os seus matizes, mas nos permite classificar ou categorizar a empresa sob um determinado

occurs a moving away from everything which represents an undifferentiated, pre-assembled product or service; a package.

The tendency is to replace standardized service with tailor-made ones. Within this perspective, the quality of the service, together with the personal attention, provide the differentiating factor for the hotel organization.

Beni (1991, p. 07-13) agrees with the above view, specifying the most important elements for the development of the tourism industry: **innovation** – represented by creativity, imagination and questioning; **performance** – represented by productivity; and **quality** represented by professionalism and the continual search for client satisfaction. Thus, it is of primary importance to have a business culture which promotes creativity, innovation, performance and a continuing search for improvement, and which treats each client as unique.

3. ORGANIZATIONAL CULTURE

The use of the concept of organizational culture in the literature of administration was established from the 1980s on, although it was used before then, and has lasted until today. There are a large number of conceptual proposals found in the literature, demonstrating the many different directions the research has taken.

Organizational theorists and managers have used a variety of terms as metaphors or images, to define the boundary and differentiate between categories of experiences which relate to organizational styles (SMIRCICH, 1983).

In general, it can be said that organizational culture represents a social energy which stimulates the members to act, providing meaning and direction. It is also a mechanism of control, informally approving and prohibiting certain behaviors. Elements such as rites, myths, values, beliefs, presuppositions, rules, symbols and emotions are some of the components which make up this construct. Hofstede (1997, p.19) defines culture as “the collective programming of the mind which differentiates the members of one organization from those of another”. In this sense, the stream of studies that focuses on organizational culture as types or classifications applies perfectly to the proposal of this work.

According to Freitas (1991, p.51) there are few researchers who have undertaken to answer the question – *what types of organizational culture exist?* The classifications or typologies which emerge do not correspond to the reality of the company studied in all its nuances, but enables us to classify or categorize the company according to a specific

prisma (FREITAS, 1991). Assim, surgiram na literatura os “Deuses da Administração” de Handy (1994), as categorizações de Deal e Kennedy (1982), entre outras.

4. OS DEUSES DA ADMINISTRAÇÃO DE CHARLES HANDY

Para Handy (1994, p.7), a administração de organizações não é uma ciência exata, mas um processo criativo e político, onde cada organização se diferencia uma das outras em função das características de sua administração, padrões, modelos e orientações que podem ser identificados. Embora não defina cultura organizacional, o autor propõe quatro tipos de culturas, caracterizando quatro diferentes maneiras de administrar, cada uma simbolizada por um deus grego, que podem ser discernidas nas empresas. O autor afirma que cada cultura opera a partir de suposições distintas sobre a base do poder e da influência, sobre o que motiva as pessoas, como elas pensam, como elas aprendem e como as situações e os comportamentos podem ser mudados.

4.1 Cultura Zeus

O primeiro deus grego, Zeus, identifica a Cultura do Clube ou cultura do Poder. Esta cultura é caracterizada pela existência de um poder central, prevalecendo os desejos e decisões das fontes centrais. Existem poucas regras e procedimentos documentados, o controle é exercido pela figura central. As decisões são tomadas em grande parte com base nos resultados de experiências passadas e não com base em razões processuais puramente lógicas. O poder é exercido através da confiança e afinidade entre as pessoas, os esforços dos subordinados são recompensados com atribuições de maiores responsabilidades e a seleção de pessoal é baseada em vínculos pessoais. O treinamento é informal no cargo. Como vantagens da cultura Zeus, pode-se destacar o dinamismo, pois reagem rapidamente às demandas externas. Entretanto as culturas de poder podem sofrer desafetos pela equipe e dependência das habilidades empresariais da pessoa que dirige. Além disso, só terão sucesso aqueles que forem bons em fazer política (HANDY, 1994).

4.2 Cultura Apolo

A segunda cultura proposta por Handy (1994) é representada pela figura do deus grego Apolo, deus da ordem, e identifica a Cultura da Função. “Esta cultura é caracterizada por ser tipicamente uma burocracia onde o indivíduo é encarado como parte integrante do fluxo de produção e dele espera-

spectrum (FREITAS, 1991). Thus, the literature includes Handy’s (1994) “Gods of Management” and the categorizations of Deal and Kennedy (1982), among others.

4. THE GODS OF MANAGEMENT BY CHARLES HANDY

For Handy (1994, p.7), the management of organizations is not an exact science, but a creative and political process, where each organization is distinguished from the others by the characteristics of its administration, standards, models and guidelines, which can be identified. Although he does not define organizational culture, the author proposes four types of culture, describing four different management styles that can be discerned in companies, each one is symbolized by a Greek god. The author states that each culture operates according to separate suppositions based on power and influence, concerning what motivates people, they way they think, how they learn, and how situations and behaviors can be altered.

4.1 The Zeus Culture

The first Greek god, Zeus, is associated with the Club culture or Power culture. This culture is characterized by the existence of a central power, and the desires and decisions of the central sources are predominant. There are few documented rules and procedures, and control is exercised by a central figure. Decisions are largely taken based on the results of past experience and not on purely logical procedural reasons. Power is exercised through trust and affinity between people, the efforts of subordinates are rewarded with the attribution of more responsibility and the selection of personnel is based on personal ties. Training is acquired informally on the job. One of the advantages of the Zeus culture is its dynamism, since it reacts quickly to external demands. However, cultures of power are also subject to disloyalty within the team and dependence on the business skills of the one who is directing. Furthermore, only those who are good at politics will be successful (HANDY, 1994).

4.2 The Apollo Culture

The second culture proposed by Handy (1994) is represented by the figure of the Greek god Apollo, the god of order, and associated with the Role Culture. “This culture is characterized by the fact that it is typically a bureaucracy in which the individual is viewed as an integral part of the

se que cumpra o seu dever”. (GOMIDE JR., 1999, p.76).

As funções são muito bem definidas e especializadas, sendo prescritas num conjunto de regras e procedimentos. A estabilidade e a previsibilidade são assumidas e encorajadas. Os indivíduos desta cultura são parte da máquina: “É irrelevante que o indivíduo tenha um nome, um número serviria da mesma forma. É bem inconveniente que ele tenha uma personalidade, porque ele poderia ser tentado a expressar essa personalidade na função, e assim alterá-la” (HANDY, 1994, p22). Com relação à estrutura organizacional, há um organograma claro e bem definido, sendo o poder exercido e centrado no topo da estrutura. O treinamento é do tipo formal voltado para suprimimento das necessidades de curto prazo do cargo (GOMIDE JR., 1999). Na cultura Apolo a finalidade da ação de coordenar é inspecionar assegurando que as regras e os procedimentos sejam cumpridos. Espera-se que os funcionários façam um trabalho adequado. Como são estruturas centradas em procedimentos, tornam-se seguras, porém nada estimulantes, podendo ser lenta para recompensar o sucesso (GUERRIER, 2000). São culturas apropriadas onde a economia de escala e a perícia técnica são mais importantes que a flexibilidade e a inovação.

4.3 Cultura Atena

O terceiro tipo, a cultura da tarefa, é representado pela deusa Atena, uma jovem guerreira, patrona de Ulisses, aquele arquitolucionador de problemas, dos artesãos e dos líderes pioneiros. A cultura é caracterizada pela liderança consensada, pela meritocracia, recompensando o talento, a criatividade, a inovação e o trabalho em equipe. O desempenho é avaliado em termos de resultados alcançados. Em Atena o treinamento é voltado para solução de problemas, para o autodesenvolvimento. Os indivíduos são pensados como humanos de recursos, em vez de recursos humanos, vendo-os como pessoas responsáveis pelos seus destinos finais. Na cultura de tarefa, a obediência é substituída pela concordância. As discussões em grupos, a argumentação, são estimuladas. Pode-se dizer que a cultura da tarefa é flexível e adaptável, capaz de operar num ambiente competitivo que requer constante inovação. As equipes são formadas para resolverem um projeto. A cultura de tarefa tende a se desenvolver bem quando o clima da organização é agradável, quando o produto é importante e o cliente está acima de tudo. Porém, a cultura de tarefa pode se transformar rapidamente em cultura da função ou do poder, com efeitos prejudiciais sobre o moral da maior parte de seus funcionários.

production flow and is expected to fulfill his duty” (GOMIDE JR., 1999, p.76).

Roles are clearly defined and specialized, being prescribed by a set of rules and procedures. Stability and predictability are assumed and encouraged. The individuals of this culture are part of the machinery: “It is irrelevant whether the individual has a name; a number serves just as well. It is very inconvenient if he has a personality, because he may be tempted to express this personality in his role, and thereby alter that role” (HANDY, 1994, p22). In relation to the organizational structure, there is a clear, well-defined organizational hierarchy, with power being exercised and focused at the top of the structure. The training is formal, geared towards fulfilling the short-term needs of the job. In the Apollo culture, the goal of the coordinators is to inspect, ensuring that the rules and procedures are being complied with. The employees are expected to carry out adequate work. As structures are focused on procedures, they become secure, but not at all stimulating, and can be slow to reward success (GUERRIER, 2000). These are appropriated cultures in which economies of scale and technical expertise are more important than flexibility and innovation.

4.3 The Athena Culture

The third type of culture, the task culture, is represented by the goddess Athena, a young warrior, patron of Ulysses, the arch-problem solver, of craftsmen and pioneering leaders. The culture is characterized by unanimous leadership, meritocracy and providing rewards for talent, creativity, innovation and teamwork. Performance is assessed in terms of the results achieved. In the Athena culture, training is geared towards solving problems and self-development. Individuals are seen as human beings with resources, rather than as human resources; they are seen as people who are responsible for their final destinies. In the task culture, obedience is replaced by agreement. Group discussions and debate are encouraged. It can be said that the task culture is adaptable and flexible, capable of operating in a competitive environment which requires constant innovation. Teams are formed to discuss a project. The task culture tends to develop well when the organizational climate is pleasant, when the product is important and when the client is of primary importance. However, the task culture can rapidly turn into a role or power culture, with harmful effects on the morale of most of its employees.

4.4 Cultura Dionísio

O quarto tipo de cultura proposto por Handy (1994) é a cultura existencial representada pela figura do deus Dionísio, que representa a ideologia existencial entre os deuses. É o deus do indivíduo, da liberdade de espírito. Nas outras três culturas o indivíduo é subordinado à organização. Nesta cultura a organização se caracteriza pela preservação da identidade e liberdade individual do empregado, por privilegiar o talento e a habilidade e pelo fato do empregado administrar seu próprio destino. As organizações de Dionísio são organizações democráticas no seu sentido puro. O administrador governa com o consentimento dos governados e não com a autoridade delegada pelo proprietário. Nas organizações de Dionísio a qualidade do trabalho está acima de tudo. A cultura de Dionísio é excelente onde o recurso crucial da organização é o talento, ou a habilidade do indivíduo. É a cultura preferida pelos profissionais liberais, artistas e artesãos, pois eles podem preservar sua própria liberdade sem sentir-se como propriedade de ninguém. É muito difícil pensar num exemplo da indústria da hospitalidade.

Nenhuma organização real se encaixará exatamente em qualquer um dos tipos de Handy. Tais tipologias servem para ajudar a pensar nas diferenças entre as empresas, e qualquer organização manifestará elementos dos diferentes tipos. Além disso, as diferentes áreas da organização podem manifestar diferentes culturas.

Optou-se por pesquisar cultura organizacional, a partir da fundamentação teórica de Handy, por tratá-la como uma variável organizacional, representando o seu conjunto de práticas administrativas.

5. METODOLOGIA

O trabalho aqui apresentado resulta de uma pesquisa¹ de campo que procurou estudar os tipos de cultura organizacional a partir dos estudos de Handy (1994) em alguns hotéis de Uberlândia. As variáveis pesquisadas foram a cultura organizacional e as suas diversas tipologias: Zeus, Apolo, Atena e Dionísio, conforme percebida pelos funcionários dos hotéis, bem como suas variáveis biográficas e profissionais.

O construto cultura organizacional foi operacionalizado segundo a teoria de Handy (1994), a partir do instrumento validado por Gomide Jr. e Martins (1997). Todos os itens foram respondidos com base em uma escala do tipo Likert, de cinco pontos, com as opções de resposta: 1 = discordo totalmente a 5 = concordo totalmente. Trata-se de uma

4.4 The Dionysus Culture

The fourth type of culture proposed by Handy (1994) is the existential culture, represented by the figure of the god Dionysus, who represents the existential ideology among the gods. This is the god of the individual, and liberty of the spirit. In the other three cultures, the individual is subordinate to the organization. In this culture, the organization is characterized by the fact that it preserves the individual identity and freedom of the employee, favors talent and skill and enables the employee manages his own destiny. Dionysus organizations are democratic organizations in the purest sense. The manager governs with the consent of those being governed and not with the authority delegated by the owner. In Dionysus organizations, the quality of the work is of primary importance. The Dionysus culture is excellent when the crucial resource of the organization is the talent or skill of the individual. It is the culture which is preferred by the liberal professions, artists and craftsmen, as it enables them to maintain their own freedom, without feeling they are owned by somebody. It is extremely difficult to think of an example within the hospitality industry.

No real organizations fits precisely in any one of Handy's types. These typologies serve as a tool for considering the differences between companies, and any organization will display elements of the different types. Also, the different areas of the organization may display different cultures.

The decision to study organizational culture was based on the theoretical foundation provided by Handy, since it treats this culture as an organizational variable, representing its set of administrative practices.

5. METHODOLOGY

The work presented here is a field study¹ which sought to study the types of organizational culture, taking as a basis the studies of Handy (1994), in some hotels in Uberlândia. The variables studied were organizational culture and its various typologies: Zeus, Apollo, Athena and Dionysus, as perceived by the employees of the hotels, and the employees' biographical and professional variables.

The construct of organizational culture was used, according to the theory of Handy (1994), and based on the instrument validated by Gomide Jr. and Martins (1997). Each question was answered based on a 5-point Likert scale, with the options: 1= totally disagree to 5 = totally agree. It is a unifactoral scale with 28 statements, made up as follows: a) the club

¹ A presente pesquisa, realizada no período de novembro de 2001 a maio de 2002, refere-se ao trabalho de conclusão do Mestrado em Administração, defendida e apresentada no Centro Universitário do Triângulo, sob orientação da Profª. Dra. Marília Ferreira Dela Coleta.

¹ This research, realized during the period of November 2001 to May 2002, is related to a Master Administration thesis, concluded and presented in Triângulo University Center and Professor Doctor Marília Ferreira Dela Coleta oriented it.

escala unifatorial com 28 afirmações, constituída assim: a) escala de cultura clube, composta de seis itens; b) escala de cultura de função, com dez itens; c) escala de cultura de tarefa, com cinco itens e d) escala de cultura de pessoa, com sete itens. Gomide Jr. e Martins (1997) descrevem a essência de cada escala como:

Ao se analisar, semanticamente, o fator resultante das análises fatoriais em cada uma delas, percebe-se que a cultura do clube (Zeus) está, conceitualmente, centrada na questão da autoridade do mandante (chefe, diretor, ou mesmo dono de empresa). A cultura de função (Apolo), por sua vez, tem como tema central a estruturação hierárquica e organizacional das empresas, enquanto a cultura de tarefa (Atena) fala, basicamente, do trabalho em equipe e da cooperação. O tema central mais nítido, contudo, é o relativo à cultura existencial (Dionísio). Nesta cultura o lema é, claramente, o da liberdade individual do empregado (p.315).

O campo de pesquisa foi um grupo de hotéis convencionais da cidade de Uberlândia², incluindo nesta categoria os hotéis residência. A escolha dos hotéis foi intencional, cujos critérios foram: ser classificados como muito confortável e médio conforto, pela classificação do Guia Quatro Rodas 2001, e que tivessem mais de 100 UH's. Justifica-se por ser os hotéis mais tradicionais da cidade. Um total de 223 sujeitos foi pesquisado dentro de um universo de 251 funcionários, de quatro hotéis, sendo 3 hotéis convencionais e um hotel residência. Participaram todos os funcionários registrados em carteira e que possuíam escolaridade correspondente pelo menos ao primeiro grau completo.

Os questionários foram aplicados em grupo de 10 pessoas, que responderam individualmente, em local especialmente reservado para este fim.

6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O trabalho realizado consistiu, fundamentalmente, em identificar os tipos de cultura organizacional percebidos pelos funcionários dos hotéis pesquisados. Para isso, foram utilizadas: análise fatorial, análise de medidas centrais, análises correlacionais, entre outras.

Para adequar o instrumento à realidade dos sujeitos pesquisados, usou-se a análise fatorial,

culture scale, consisting of six items; b) the role culture scale, with ten items; c) the task culture scale, with five items and d) the people culture scale, with seven items. Gomide Jr. and Martins (1997) describe the essence of each scale as follows:

When analyzing, semantically, the resulting factor of the factorial analysis in each of them, it is observed that the club culture (Zeus) is, in theory, centered on the issue of authority of the one in command (head, director or even owner of the company). The central theme of the role culture (Apolo), meanwhile, is the hierarchical and organizational structure of the companies, while the task culture (Athena) basically focuses on teamwork and cooperation. The clearest central theme, however, is that of the existential culture (Dionysis). In this culture, the basic premise is, clearly, that of individual freedom of the employee (p. 315).

The field of research was a group of conventional hotels in the town of Uberlândia², a category which also includes apartment hotels. The choice of hotels was intentional. Their criteria were as follows: classified as very comfortable or of medium comfort, by the Guia Quatro Rodas 2001 classification, and with more than 100 accommodation units. This was done to include the more traditional hotels in the town. A total of 223 subjects were studied within a total sample of 251 employees, of four hotels; 3 conventional hotels and one apartment hotel. The participants in the research included all the permanent employees, i.e. those whose employment record card was registered, and who had at least complete elementary education.

The questionnaires were applied to groups of 10 people, who answered individually, in a place specially set aside for this purpose.

6. ANALYSIS AND DISCUSSION OF THE RESULTS

The work basically consisted of identifying the types of organizational culture perceived by the employees of the hotels studied. The following methods were used: factorial analysis, analysis of central measures and correlational analysis, among others.

To adapt the tool to the reality of the subjects studied, factorial analysis, the method of principal

² Agradecemos às empresas hoteleiras que autorizaram o estudo em suas dependências e com seus funcionários. Agradecemos, ainda, aos funcionários que gentilmente colaboraram com o estudo.

² We thank the hotel companies for authorizing us to carry out the study in their hotels, with their employees. We also thank the employees who have kindly contributed to the study.

método dos componentes principais e o índice de consistência interna. Objetivando a confirmação da estrutura unifatorial original dos estudos de Gomide Jr. e Martins (1997), efetuou-se a análise fatorial, para cada escala de cultura, especificando um eigenvalue > 1,5 (o mesmo utilizado na pesquisa de Gomide Jr. e Martins). Todas as escalas apresentaram-se unifatoriais e com índices de consistência interna maiores que 0,70, com exceção da escala de cultura clube que apresentou um índice de 0,57, porém significativo para as decisões em grupo. Conforme Kelly (1927) citado por Richardson e Wanderley (1985) “quando se tomam decisões a respeito de grupos (atitudes de um grupo, rendimento de um grupo, etc...) se necessita de um coeficiente de confiabilidade não inferior a 0,50” (pg.138). Assim, os valores obtidos para os índices de confiabilidade das escalas de cultura são satisfatórios. As escalas de cultura organizacional de fato apresentaram ser unifatoriais, cada uma constituída dos itens originais, confirmando-se sua adequação para este estudo.

7. O PERFIL DOS SUJEITOS

Do total de 251 funcionários efetivos que trabalham nos hotéis pesquisados, 223 funcionários responderam ao questionário, o que equivale a 88,8% da população. Desse total, 7 questionários não puderam ser aproveitados por apresentar mais de 11 questões em branco, relativos a 24% dos construtos mensurados. Após a eliminação dos questionários não válidos, a amostra final ficou constituída de 216 respondentes, o que indica em termos globais uma taxa de aproveitamento de 86%, considerada bastante satisfatória.

Nos hotéis pesquisados há um predomínio de pessoas do sexo masculino e casadas, sendo de 31,4 anos a média de idade. É bom evidenciar que 70,3% da amostra possui até 35 anos, demonstrando o predomínio de jovens no setor.

A baixa escolaridade está presente nas empresas pesquisadas, haja vista que apenas 2,0% dos pesquisados possuem nível superior completo e 9,5% superior incompleto. Estes resultados mostram a recentidade do setor na cidade em termos de profissionalização.

Aliada à baixa escolaridade, tem-se a falta de experiência no ramo, pois 67% dos pesquisados nunca trabalharam em empresas do setor de hotelaria, comprovando a necessidade das empresas em formar sua própria mão de obra. Este número indica o percentual de pesquisados, 86%, que passaram por um processo formal de socialização, sendo que 51% participaram de mais de cinco cursos ou treinamentos ao longo dos anos na empresa. Em relação ao salário, os resultados demonstram que 87% dos pesquisados ganham

components analysis and the internal consistency index were used. In order to confirm the unifactorial structure of the studies of Gomide Jr. and Martins (1997), a factorial analysis was carried out for each culture scale, specifying an eigenvalue > 1.5 (the same as that used in the research of Gomide Jr. and Martins). All the scales were found to be unifactorial and with levels of internal consistency higher than 0.70, with the exception of the club culture which showed a level of 0.57, but significant for the group decisions. According to Kelly (1927) quoted by Richardson and Wanderley (1985) “when decisions are made regarding groups (attitudes of a group, performance of a group, etc...) a reliability coefficient of not less than 0.50 is necessary” (p.138). Thus, the values obtained for the reliability coefficient of the culture scales are satisfactory. The scales for organizational culture actually proved be unifactorial, each one being made up of original items, confirming its suitability for this study.

7. THE PROFILE OF THE SUBJECTS

Of the total of 251 employees of the hotels studied, 223 responded to the questionnaire, which is equivalent to 88.8% of the total study sample. Of this total, 7 questionnaires could not be used as more than 11 questions were left blank, relating to 24% of the constructs measured. After eliminating the invalid questionnaires, the final sample was comprised of 216 respondents, indicating an overall use of 86%, which is considered very satisfactory.

In the hotels studied, there was a predominance of male and married employees, the average age being 31.4 years of age. It is worth highlighting that 70.3% was under 35 years of age, demonstrating the predominance of young people in the sector.

A low level of education was observed among employees of the companies studied, given that only 2% had complete higher education and only 9.5% had incomplete higher education. These results show that the sector is fairly recent in the town in terms of professional qualification.

Linked to the low level of education is the lack of experience in the field, since 67% of those studied had never worked in companies in the hotel sector before, demonstrating the need for companies to train their own workforce. This number indicates the percentage of those studied, 86%, who have undergone a formal process of socialization, 51% of whom have participated in more than five training courses throughout their years with the company. In relation to salary, the results show that 87% of those studied earn less than five minimum

menos de cinco salários mínimos e 53% dos pesquisados não receberam nenhuma promoção durante o tempo de serviço na empresa, talvez pela ausência de uma administração de recursos humanos na maioria das empresas pesquisadas. Com relação ao tempo de empresa, 25% dos pesquisados têm menos de 1 ano de empresa, 35% dos pesquisados têm de 1 a 3 anos, 27% dos pesquisados têm de 3 a 6 anos de empresa.

8. ANÁLISES CORRELACIONAIS

A partir dos resultados da análise de correlação ilustrados na Tabela 1, verificou-se que determinadas variáveis pessoais e profissionais possuem relação significativa com os tipos de cultura.

Para a cultura clube - EPCC, a variável avaliação de treinamento como oportunidade de desenvolvimento possui uma relação significativa inversa ($r=-0,291$ e $p=0,0001$). A variável salário apresenta uma leve relação de sentido inverso com a cultura clube. As variáveis escolaridade, número de cursos realizados, nível de expectativa atendida nos primeiros meses de trabalho, embora não tenham demonstrado uma relação significativa, a correlação foi no sentido esperado, inverso. As demais variáveis, tempo de empresa, idade e número de promoções, não apresentaram nenhuma relação com a cultura clube. Tais resultados vêm corroborar a validade do instrumento.

Já a cultura de tarefa - EPCT apresentou uma relação significativa com a variável avaliação do treinamento como uma oportunidade de desenvolvimento ($r=0,438$ e $p=0,0001$). A variável nível de expectativa atendida nos primeiros meses de trabalho também apresentou um relação significativa direta com a cultura de tarefa ($r=0,211$, e $p=0,002$), bem como a variável número de cursos realizados na empresa ($r=0,199$ e $p=0,004$). A variável tempo de empresa apresentou uma leve relação inversa com a cultura de tarefa ($r=-0,149$ e $p=0,031$). A cultura de tarefa não apresentou nenhuma relação com as demais variáveis como idade, escolaridade, salário e nº de promoções. Tais resultados demonstram que os treinamentos são oferecidos não como uma capacitação para os cargos, mas como uma oportunidade de crescimento pessoal. A variável tempo de empresa apresentou uma correlação inversa com a cultura de tarefa, talvez, pelo fato, de quanto mais escolarizados os indivíduos, menor o comprometimento com a organização.

A cultura de função - EPCF apresentou uma relação significativa, porém inversa, com a variável escolaridade ($r=-0,194$ e $p=0,004$) e uma relação positiva com as variáveis avaliação do treinamento como oportunidade de desenvolvimento ($r=0,363$ e $p=0,0001$) e o nível de expectativas atendidas nos primeiros meses de trabalho ($r=0,264$ e $p=0,001$). As

salaries and 53% had not received any promotion during their time of service with the company, perhaps due to the lack of a human resources management in the majority of the companies studied. In relation to length of service with the company, 25% of those studied had been with the company for less than one year, while 35% had been with the company for 1 to 3 years and 27%, for 3 to 6 years.

8. CORRELATION ANALYSES

Based on the results of the correlation analysis shown in Table 1, it is observed that certain personal and professional variables are closely related to the types of culture.

For the club culture – EPCC, the variable assessment of training as an opportunity for development had a significant inverse relationship ($r=-0.291$ and $p=0.0001$). The variable salary shows a slight inverse relation with the culture club. For the variables level of education, the number of courses taken and level of expectations met in the first few months in the job, while they do not show a significant relation, the correlation was, as expected, inverse. The other variables, length of service, age and number of promotions, did not present any relation with the culture club. These results corroborate the validity of the tool.

The task culture – EPCT showed a significant relation with the variable assessment of training as an opportunity for development ($r=0.438$ and $p=0.0001$). The variable level of expectations met in the first few months in the job also showed a significant direct relation with the task culture ($r=0.211$, and $p=0.002$), as did the variable number of courses taken in the company ($r=0.199$ and $p=0.004$). The variable length of service showed a slight inverse relation with the task culture ($r=-0.149$ and $p=0.031$). The task culture did not show any relation with the other variables such as age, level of education, salary or number of promotions. These results show that the training courses are offered not as specific training for the jobs, but as opportunities for personal growth. The variable length of service showed an inverse correlation with the task culture, perhaps due to the fact that the higher the level of education of the individuals, the lower the commitment to the organization.

The role culture – EPCF showed a significant relation, although inverse, with the variable level of education ($r=-0.194$ and $p=0.004$) and a positive relation with the variables assessment of training as an opportunity for development ($r=0.363$ and $p=0.0001$) and the level of expectations met in the first few months in the job ($r=0.264$ and $p=0.001$). For the other variables, length of service, salaries and

demais variáveis, tempo de empresa, salários e nº de promoções, embora não tenham apresentado uma relação significativa, a correlação foi no sentido esperado, inverso. Para as demais variáveis, idade e nº de cursos, a cultura de função não apresentou nenhuma relação significativa.

Finalmente, a cultura existencial - EPCE apresentou relações significativas positivas com a variável avaliação de treinamento como oportunidade de desenvolvimento ($r=0,340$ e $p=0,0001$) e inversas com a variável escolaridade ($r=-0,180$ e $p=0,008$). A variável nível de atendimento das expectativas nos primeiros meses de trabalho apresentou uma leve correlação ($r=0,140$ e $p=0,04$). As demais variáveis como idade, tempo de empresa, salário, nº de cursos e nº de promoções não apresentaram relações com a cultura existencial.

Tabela 1: Coeficientes de correlação entre as variáveis biográficas (pessoais/profissionais) e os tipos de cultura organizacional

	EPCC	EPCT	EPFC	EPCE
Escolaridade	-0,061	-0,117	-0,194**	-0,180**
Salário	-0,174*	0,049	-0,017	0,001
Tempo de empresa	0,069	-0,149*	-0,090	-0,128
Nível das expectativas atendidas	-0,133	0,211**	0,264**	0,140*
Avaliação da oportunidade de treinamento	-0,291**	0,438**	0,363**	0,340**
Nº de cursos	-0,041	0,199**	0,076	0,113

Fonte: Dados da pesquisa
*Significativo com $p<0,05$
**Significativo com $p<0,01$

9. CULTURA ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE NO SETOR

A partir dos resultados da tabela 2, verifica-se predominância da percepção de cultura de função e de tarefa na amostra de sujeitos pesquisados.

Tabela 2: Análise descritiva das percepções de cultura organizacional na amostra

Tipo de cultura	Min.	Máx.	Quartil 25%	Mediana 50%	Quartil 75%	Média	Dv.Pad
CLUBE	1,00	4,67	2,00	2,66	3,16	2,61	0,82
FUNÇÃO	2,00	5,00	3,92	4,40	4,70	4,26	0,61
TAREFA	1,00	5,00	3,60	4,60	5,00	4,21	0,89
EXISTENCIAL	1,00	5,00	3,00	3,60	4,21	3,48	0,88

Fonte: Dados da pesquisa

Para se concluir sobre a diferença entre as médias nas escalas de cultura organizacional, utilizou-se o teste t de *Student* para uma amostra. Os resultados desta análise mostraram a predominância da cultura de função e de tarefa, em igual valor, seguida de moderada cultura existencial e, sendo a menos percebida, a cultura clube.

A percepção da cultura de função presente na amostra está em conformidade com os paradigmas tradicionais do setor, onde a divisão e a especialização das tarefas, o respeito às regras e às normas garantem a padronização dos serviços oferecidos aos clientes. Porém, elevados níveis de percepção da cultura de função inibem a criatividade,

number of promotions, although these did not show a significant relation, the correlation was, as expected, inverse. For the other variables, age and number of courses, the role culture did not show any significant relation.

Finally, the existential culture – EPCE, showed a significant positive relation with the variable assessment of training as an opportunity for development ($r=0.340$ and $p=0.0001$) and inverse relation with the variable level of education ($r=-0.180$ and $p=0.008$). The variable level of expectations met during the first few months in the job showed a slight correlation ($r=0.140$ and $p=0.04$). The other variables, such as age, length of service, salary, number of courses and number of promotions did not present any relation with the existential culture.

Table 1: Correlation coefficients between the biographical variables (personal/professional) and the types of organizational culture.

	EPCC	EPCT	EPFC	EPCE
Level of Education	-0,061	-0,117	-0,194**	-0,180**
Salary	-0,174*	0,049	-0,017	0,001
Length of service	0,069	-0,149*	-0,090	-0,128
Level of expectations met	-0,133	0,211**	0,264**	0,140*
Assessment of training opportunity	-0,291**	0,438**	0,363**	0,340**
No. of courses	-0,041	0,199**	0,076	0,113

Source: Research data
*Significant with $p<0,05$
**Significant with $p<0,05$

9. THE PREDOMINANT ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE SECTOR

The results shown in table 2 reveal a prevalence of the perception of the role and task cultures in the sample of subjects investigated.

Table 2: Descriptive analysis of the perceptions of the organizational culture in the sample

Type of culture	Min.	Max.	Quartile 25%	Median 50%	Quartile 75%	Average	St. Dev
CLUB	1,00	4,67	2,00	2,66	3,16	2,61	0,82
ROLE	2,00	5,00	3,92	4,40	4,70	4,26	0,61
TASK	1,00	5,00	3,60	4,60	5,00	4,21	0,89
EXISTENCIAL	1,00	5,00	3,00	3,60	4,21	3,48	0,88

Source: Research data

To draw conclusions on the difference between the averages in the scales for organizational culture, the Student-t test was used for a sample. The results of this analysis show a predominance of the role and task cultures, in equal parts, followed by moderate perception of the existential culture and the least commonly perceived, the club culture.

The perception of the role culture present in the sample conforms to the traditional paradigms in the sector, where the division of tasks, respect for rules and regulations guarantee the standardization of services offered to clients. However, high levels of perception of the role culture inhibit creativity, innovation and flexibility, which are important

a inovação e a flexibilidade, características importantes para prover elevados níveis de hospitalidade e acolhimento. A cultura de função é apropriada onde a produção em massa, os serviços impessoais e a perícia técnica são importantes para garantir uma vantagem competitiva para a empresa.

10. ANÁLISE DOS NÍVEIS E DOS TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL PERCEBIDOS PELOS HOTÉIS

Para melhor compreensão dos resultados a respeito das diferenças entre os hotéis pesquisados, primeiramente, faz-se necessário descrever o perfil destes hotéis.

O hotel A é um hotel tradicional, de gestão familiar, não apresentando dentro de sua estrutura administrativa um responsável especialista pela Gestão de Recursos Humanos. Há, sim, um Departamento Pessoal, cuja responsabilidade está relacionada às questões burocráticas da área. O hotel está classificado como médio conforto pela classificação do Guia Quatro Rodas, localizado na região central da cidade, oferecendo 133 UH's e com 48 funcionários. O Diretor Geral é representado pela figura do dono, formado em Turismo e Hotelaria.

O hotel B é um hotel tradicional na cidade, pertencente a uma família proprietária de vários outros hotéis no país. O hotel não apresenta dentro de sua estrutura administrativa um responsável especialista pela gestão de Recursos Humanos e sim um setor de departamento pessoal conjugada com a contabilidade. Mesmo não tendo um especialista responsável direto pelas questões de Recursos Humanos, o Diretor proprietário mostra-se inclinado às ações de RH, haja vista que no passado implantou um plano de cargos e salários na empresa. O proprietário é formado em Hotelaria. O hotel está classificado no Guia Quatro Rodas como médio conforto e localiza-se na região central da cidade, apresentando 120 UH's e 36 funcionários.

O hotel C é um hotel residência, administrado por uma grande rede internacional de hotéis, que se caracteriza por apresentar uma gestão de Recursos Humanos profissional centralizada na matriz e que tem como filosofia cada gestor ser um gestor de pessoas. O grupo já foi condecorado pelo Guia Exame como a melhor empresa para se trabalhar. O hotel está classificado pelo Guia Quatro Rodas como médio conforto e localiza-se na região central da cidade, apresentando 120 UH's e 35 funcionários. Dentro das práticas de recursos humanos, verifica-se: pesquisa de clima, avaliação de performance, treinamentos diversos, principalmente para área de atendimento. A área de Recursos Humanos localizada na matriz tem o papel de assessorar os gerentes de

characteristics for providing a good quality hospitality and welcome. The role culture is used in cases where mass production, impersonal services and technical expertise are important for guaranteeing competitive advantage for the company.

10. ANALYSIS OF THE LEVELS AND TYPES OF ORGANIZATION CULTURE PERCEIVED BY THE HOTELS

For a better understanding of the results in terms of the differences between the hotels investigated, it is first necessary to describe the profile of these hotels.

Hotel A is a traditional, family-run hotel, which does not have, within its administrative structure, any specialist specifically responsible for Human Resources Management. There is, rather, a Personnel Department, whose responsibility is related to bureaucratic issues in the area. The hotel, which is classified as being of average comfort by the Guia Quatro Rodas, is located in the center of the town, offers 133 Accommodation Units and has 48 members of staff. The General Director is also the owner of the hotel, a graduate in Tourism and Hotel Management.

Hotel B is a traditional hotel in the town and belongs to a family which also owns other hotels around the country. The hotel does not have, within its administrative structure, any specialized person responsible for the management of Human Resources, but it has a personnel department which is linked to the accounts department. Although there is no specialist directly responsible for Human Resources issues, the Director and owner of the hotel showed a willingness to implement the HR activities, since in the past he introduced a plan for jobs and salaries in the company. The owner is a graduate in Hotel Management. The hotel is classified by the Guia Quatro Rodas as being of average comfort and is located in a central part of the city. It has 120 Accommodation Units and 36 members of staff.

Hotel C is a apartment hotel, managed by a large international chain of hotels, which has a professional, centralized Human Resources management in the parent company and promotes the philosophy that each manager is a manager of people. The group has already been cited by Guia Exame as the best company to work with. The hotel is classified by the Guia Quatro Rodas as being of average comfort and is located in a central part of the city. It has 120 Accommodation Units and 35 members of staff. Its human resources practices include: studies on organizational climate; performance assessment, various training programs, particularly in the area of customer service. The role of the Human Resources department, which is located within the parent

hotéis em relação às questões de pessoal. O gerente geral do Hotel possui curso superior.

O hotel D pertence a um grande grupo de empresa da cidade. Não apresenta, dentro de sua estrutura administrativa, um responsável especialista pela gestão de Recursos Humanos. Há, sim, uma estrutura de departamento pessoal, responsável pela gestão de todas as empresas do grupo. Ele está classificado como muito confortável pelo Guia Quatro Rodas e localiza-se na região Administrativa da cidade. Em seus primeiros anos de existência, foi administrado por uma rede de hotéis internacional. Sua instalação oferece 152 UH's e 132 funcionários. O cargo de Diretoria é ocupado por um profissional com curso superior e experiência na área de Recursos Humanos.

Os hotéis descritos representam os principais hotéis da cidade. A tabela 3 apresenta os resultados das médias de cada hotel em relação à percepção de cada tipo de cultura, sendo N o número de funcionários participantes em cada um.

Tabela 3: Distribuição das médias ponderadas das escalas de cultura organizacional por Hotel

	Hotel	N	Media	Desv. Padrão
EPCC	A	40	2,55	0,8974
	B	25	2,77	0,9414
	C	30	2,71	0,8554
	D	121	2,56	0,7703
	Total	216	2,60	0,8252
EPCF	A	40	4,02	0,7187
	B	25	4,06	0,6588
	C	30	4,28	0,5036
	D	121	4,38	0,5647
	Total	216	4,26	0,6150
EPCT	A	40	3,83	0,9387
	B	25	3,90	1,0601
	C	30	3,93	1,0324
	D	121	4,47	0,7078
	Total	216	4,2	0,8932
EPCE	A	40	3,24	1,0048
	B	25	3,20	0,9661
	C	30	3,61	0,9881
	D	121	3,59	0,7744
	Total	216	3,48	0,8854

Fonte: Dados da pesquisa

Embora a tabela 3 mostre diferença de médias entre os hotéis pesquisados, faz-se necessário verificar a significância da diferença entre estas médias. Utilizou-se a análise de variância – *one way* (ANOVA), seguida do teste de Tukey, para localizar a diferença entre os grupos.

A partir dos resultados das análises de variância e do teste de *Tukey*, verificou-se que os hotéis não diferem entre si, em termos de nível de

company, is to provide assistance to the hotel managers in all matters relating to personnel. The General Manager of the Hotel is also a graduate.

Hotel D belongs to a large business group located in the town. It does not have, within its administrative structure, any specialist responsible for the management of Human Resources. It does, however, have a personnel department, which is responsible for managing all the companies within the group. It is classified by the Guia Quatro Rodas as very comfortable, and is located in the business area of the town. In its first few years of existence, it was managed by an international hotel chain. Its facilities offer 152 Accommodation Units and it has 132 members of staff. The position of Director is occupied by a professional who is a graduate with experience in the area of Human Resources.

These hotels are the main hotels in the town. Table 3 shows the results for the averages for each hotel in relation to the perception of each type of culture, with N being the number of employees who participated in each.

Table 3: Distribution of the weighted averages for the organizational culture scales by Hotel

	Hotel	N	Average	Stand. Deviation
EPCC	A	40	2.55	0.8974
	B	25	2.77	0.9414
	C	30	2.71	0.8554
	D	121	2.56	0.7703
	Total	216	2.60	0.8252
EPCF	A	40	4.02	0.7187
	B	25	4.06	0.6588
	C	30	4.28	0.5036
	D	121	4.38	0.5647
	Total	216	4.26	0.6150
EPCT	A	40	3.83	0.9387
	B	25	3.90	1.0601
	C	30	3.93	1.0324
	D	121	4.47	0.7078
	Total	216	4.2	0.8932
EPCE	A	40	3.24	1.0048
	B	25	3.20	0.9661
	C	30	3.61	0.9881
	D	121	3.59	0.7744
	Total	216	3.48	0.8854

Source: research data

Although table 3 shows a difference in averages among the hotels studied, it is necessary to check the significance of the difference between these averages. One-way variance analysis (ANOVA) was used, followed by the Tukey test to determine the difference between the groups.

Based on the results of the variance analyses and the Tukey test, it was observed that there are no differences between the hotels in terms of the level

percepção de cultura existencial e percepção de cultura clube. Assim, todos os hotéis apresentam fraco nível de percepção de cultura clube e moderado nível de cultura existencial. A diferença entre os hotéis está em relação ao nível de percepção das culturas de tarefa e de função. Em relação à diferença de percepção de cultura de tarefa, ela está localizada entre o hotel D e os demais hotéis, possuindo o primeiro fortíssimo nível de percepção desta cultura. Os demais hotéis A, B e C não diferem entre si em termos de nível de percepção de cultura de tarefa. Em relação à percepção de cultura de função, os hotéis B, C e D não diferiram significativamente entre si. Porém, o hotel D apresentou maior percepção de cultura de função para o hotel A.

Pode-se concluir, desta forma, que o hotel D se destaca em termos de percepção de cultura de tarefa em relação a todos os hotéis e em relação à percepção de cultura de função se destaca apenas em relação ao hotel A. Desta forma, o hotel D mostra-se diferente dos demais hotéis em termos de estilo de gestão, pois as diferenças encontradas não se devem ao um erro amostral e sim ao estilo de gestão percebidos pelos sujeitos pesquisados. Surge, então, uma questão: qual o tipo de cultura predominante no hotel D? Para verificar qual o tipo de cultura que predomina no hotel fez-se necessário testar a significância da diferença entre as médias. Para isso utilizou-se o teste t de *Student* para uma amostra, com um $p < 0,05$ e um intervalo de 95% de confiança, conforme mostra a tabela 4. A hipótese utilizada foi:

- Hipótese nula – Ho: todas as médias são iguais à média da percepção de cultura de função, 4,3835 (Mepcc, Mepct, Mepce, Mepcf=4,3835).

Tabela 4: Teste t de Student para uma amostra – comparação da significância das médias das percepções de cultura organizacional

Valor testado = 4,3835=EPCF					
	T	DF	Sig. (2-tailed)	Diferença das médias	95% Intervalo de confiança da diferença
					Menor Maior
EPCC	-25,913	120	0,000*	-1,8146	-1,9533 -1,6760
EPCF	-0,001	120	1,000	-2,8926E-05	-0,1017 0,1016
EPCT	1,489	120	0,139	9,584E-02	-3,1561E-02 0,2232
EPCE	-11,153	120	0,000*	-0,7852	-0,9245 -0,6458

Fonte: Dados da pesquisa
*Significativo para $p < 0,05$

Os resultados da Tabela 4 mostram a predominância das percepções de cultura de tarefa e função em mesmo nível de significância, em relação às outras duas, no hotel D.

Com uma análise complementar levantou-se o nível e os tipos de percepção de cultura presentes nos setores organizacionais da amostra pesquisada. O Gráfico 1 mostra os níveis dos tipos de cultura organizacional por setores.

of perception of the existential culture and perception of the club culture. Thus, for all the hotels, the perception of the club culture was low while that of the existential culture was moderate. The difference between the hotels relates to the level of perception of the task and role cultures. In relation to the difference of perception of the task culture, this falls somewhere between hotel D and the other hotels, the level of perception of this culture in the former being very high. The other hotels, A, B and C showed no differences between them in terms of the level of perception of the task culture. In relation to the perception of the role culture, hotels B, C and D showed no significant differences between them. However, hotel D showed a higher level of perception of the role culture than hotel A.

It can be concluded, therefore, that hotel D is stronger in terms of perception of the task culture than the other hotels and in relation to the perception of the role culture, it is significantly higher than hotel A. Thus, hotel D differs from the other hotels in terms of management style, since the differences found are not due to a sampling error but rather to the management style perceived by the subjects investigated. A question therefore arises: what is the predominant culture in hotel D? In order to identify the predominant type of culture in the hotel, it is necessary to test the significance of the difference between the averages. To this, the student-t test was used for a sample, with a $p < 0.05$ and a confidence interval of 95%, as shown on table 4. The hypothesis used was:

- Nil hypothesis – Ho: all the averages are equal to the average for perception of the role culture, 4,3835 (Mepcc, Mepct, Mepce, Mepcf=4,3835).

Table 4: Student-t test for a sample – comparison of the significance of the averages of the perceptions of organizational culture.

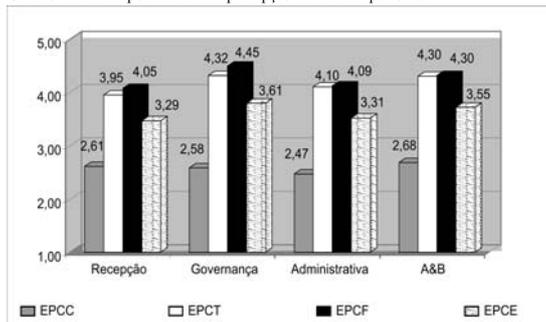
Value tested = 4,3835=EPCF					
	T	DF	Sig. (2-tailed)	Difference of the averages	95% Confidence interval of the difference
					Lowest Highest
EPCC	-25,913	120	0,000*	-1,8146	-1,9533 -1,6760
EPCF	-0,001	120	1,000	-2,8926E-05	-0,1017 0,1016
EPCT	1,489	120	0,139	9,584E-02	-3,1561E-02 0,2232
EPCE	-11,153	120	0,000*	-0,7852	-0,9245 -0,6458

SOURCE: Research data
*Significant with $p < 0.05$

The results shown in Table 4 show a predominance of perceptions of the task and role cultures for hotel D, in equal proportions of significance, in relation to the other two.

As a complementary analysis, an investigation was carried out on the level and types of perception of culture present in the organizational sectors of the sample studied. Graph 1 shows the levels of types of organizational culture by sector.

Gráfico 1: Média ponderada da percepção de cultura por setor



Fonte: Dados da Pesquisa

Embora o gráfico 1 mostre diferença de médias de percepção de cultura por setores, foi necessário verificar a significância de tais diferenças. Assim, realizou-se análise de variância – *one way* (ANOVA), para testar a significância entre as médias.

Tabela 5: ANOVA – comparação das médias de percepção de cultura por setor organizacional da amostra

		Somatória dos quadrados-SS	Gl	Média ao quadrado-MS	F	Sig.
EPC	Entre grupos	1,057	3	0,352	0,515	0,672
	Dentro dos grupos	140,259	205	0,684		
	Total	141,316	208			
EPCF	Entre grupos	5,384	3	1,795	4,926	0,003
	Dentro dos grupos	74,680	205	0,364		
	Total	80,063	208			
EPCT	Entre grupos	4,470	3	1,490	1,841	0,141
	Dentro dos grupos	165,965	205	0,810		
	Total	170,435	208			
EPCE	Entre grupos	3,831	3	1,277	1,611	0,188
	Dentro dos grupos	162,447	205	0,792		
	Total	166,278	208			

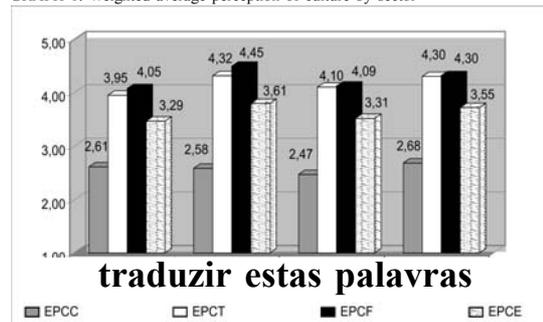
FONTE: Dados da Pesquisa
*Significativo com $p < 0,05$

A Tabela 5 mostra que a diferença entre as médias de percepção de cultura entre os setores organizacionais - Alimentos & Bebidas, Administrativo, Governança, Recepção - são significativas apenas para a cultura de função ($F=4,926$ e $p=0,003$). Efetuou-se novamente a ANOVA, utilizando o teste de *Tukey* para verificar em que setor encontrava-se a diferença de percepção da cultura de função.

A diferença de nível de percepção de cultura de função encontra-se entre os setores de Governança e os setores de Recepção e de Administrativo, o primeiro apresentando maior nível de percepção de cultura de função. Os setores Governança e Alimentos & Bebidas apresentam o mesmo nível de percepção de cultura de função, devendo a diferença ao erro amostral e não as características do grupo.

Assim, os setores, Administrativo, recepção e Alimentos e Bebidas apresentaram mesmo nível de percepção de cultura de função, atribuindo a diferença existente ao erro amostral. Merece destaque o setor de governança mostrando que a característica do setor, a natureza das atividades desenvolvidas, evidencia ainda uma forte especialização das tarefas, rigidez de normas e regras. Assim, percebe-se, ainda, uma forte influência do

GRAPH 1: Weighted average perception of culture by sector



SOURCE: Research data

Although graph 1 shows the difference in averages for perception of culture by sector, it was necessary to determine the significance of these differences. One-way variance analysis (ANOVA) was therefore carried out, to test the significance

Table 5: ANOVA – comparison of the averages of perception of culture by organizational sector of the sample

		Sum of the Squares - SS	Gl	Squared Average - MS	F	Sig.
EPC	Among groups	1,057	3	0,352	0,515	0,672
	Within groups	140,259	205	0,684		
	Total	141,316	208			
EPCF	Among groups	5,384	3	1,795	4,926	0,003
	Within groups	74,680	205	0,364		
	Total	80,063	208			
EPCT	Among groups	4,470	3	1,490	1,841	0,141
	Within groups	165,965	205	0,810		
	Total	170,435	208			
EPCE	Among groups	3,831	3	1,277	1,611	0,188
	Within groups	162,447	205	0,792		
	Total	166,278	208			

SOURCE: Research data
*Significant with $p < 0,05$

Table 5 shows that the difference between the averages of perception of culture between the organizational sectors – Food & Drink, Administration, Governance, Reception – are significant only for the role culture ($F=4,926$ and $p=0,003$). The ANOVA test was carried out again, using the Tukey test to determine the sector in which the difference of perception of the role culture lay.

The difference in level of perception of the role culture was found among the Governance sector and the Reception and Administration sectors, the first showing a higher level of perception of the role culture. The Governance sector and the Food & Drink sector showed the same level of perception of the role culture, the difference being attributed to a sampling error rather than to the characteristics of the group.

Thus, the Administration, reception and Food and Drink sectors showed the same level of perception of the role culture, attributing the difference to a sampling error. The governance sector is worth emphasizing, which reveals that the nature of the sector and the activities carried out show a high level of specialization of tasks, and strict rules and regulations. Thus, there was a

paradigma Taylorista, como tarefas especializadas e controles constantes, no setor pesquisado, embora a preocupação com os resultados, trabalho em equipe, criatividade esteja ainda insipiente.

CONCLUSÕES

Os resultados obtidos neste estudo permitiram concluir que em nível de amostra, há o predomínio no setor de forte percepção de cultura de função e de tarefa, com moderada percepção de cultura existencial e fraca percepção de cultura clube.

Comparando os hotéis em relação às culturas percebidas verifica-se que o hotel D, pertencente a um grupo de empresas e que oferece treinamentos constantes, apresentou forte percepção de cultura de tarefa e de função em relação aos demais hotéis. O hotel C, que apresenta uma gestão de recursos humanos centralizado na matriz e que possui a filosofia de cada gestor ser um gestor de pessoas, apresentou uma forte percepção de cultura de função em relação às demais culturas investigadas internamente. Mesmo pertencendo a uma grande cadeia de hotéis internacionais e tendo sido contemplado como uma das melhores empresas para se trabalhar pela revista *Exame*, não fugiu do modelo burocrático de gestão ainda arraigado no setor.

Em termos gerais, verifica-se a predominância de uma forte percepção de cultura de função em mesmo nível da percepção de cultura de tarefa. Esta visão não mais condiz com a realidade das empresas do setor. Se muitas delas ainda apresentam lucro, com certeza os têm em função da pouca concorrência do setor e do volume de investimento feitos em promoções, em instalações, entre outros. Naves e Coleta (2003), em seu artigo sobre comprometimento, comentam da importância de se ter uma cultura na hotelaria que promova o comprometimento dos funcionários, favorecendo o predomínio das dimensões afetivas e normativas com a organização. Desta forma, é primordial que haja maior percepção de cultura de tarefa e moderada percepção de cultura de função.

Nas organizações modernas, um novo cenário tem-se definido, predominantemente, nos setores da informação e serviços, modificando as formas de trabalho. Neste sentido, as empresas de turismo e hotelaria devem entender que seus funcionários, qualquer que seja o cargo que ocupem, recepcionista, porteiro, ou camareira de hotel, precisam ser criativos, flexíveis, trabalhar em equipe, oferecendo soluções ao cliente.

As organizações turísticas devem investir em uma cultura organizacional que promova o aumento do capital humano, através da melhoria dos processos de comunicação, remunerando pelo desempenho, delegando autonomia aos funcionários,

strong influence of the Taylorist paradigm, such as specialized tasks and constant controls, in the sector studied, although a focus on results, team work and creativity were still incipient.

CONCLUSIONS

The results obtained in this study enable the authors to conclude that for the sample studied, the predominant cultures perceived are the role and task cultures

Comparing the hotels in relation to the cultures perceived, it is seen that hotel D, which belongs to a group of companies and offers constant training programs, has a strong perception of the task and role cultures in relation to the other hotels. Hotel C, which has a centralized human resources management department at its headquarters and a philosophy that each manager is a manager of people, showed a strong perception of the role culture in relation to the other cultures investigated internally. Even though it belongs to a large international hotel chain and being seen as one of the best companies to work for by *Exame* magazine, it did not escape the bureaucratic model of management that is still firmly established in the sector.

In general terms, a predominance was seen of a high level of perception of the role culture, at the same level as that of the task culture. This vision is no longer in keeping with the reality of companies in the sector. If many of them still show a profit, there is no doubt that this is the result of a low level of competition in the sector and high investments on promotions and facilities, among other aspects. Naves and Coleta (2003), in their article on commitment, comment on the importance of having a culture in the hotel industry which promotes the commitment of the employees, favoring a predominance of the affective and regulatory dimensions of the organization. Thus, it is essential to have a higher perception of the task culture and a moderated perception of the role culture.

In modern organizations, a new state of affairs has been defined, particularly in the information and service sectors, which is changing the ways of working. In this sense, tourism and hotel management companies should understand that their employees, whatever their job title, whether receptionist, porter or chamber maid, need to be creative, flexible, team players, offering solutions to the client.

Tourism organizations should invest in an organizational culture which promotes an increase in human capital, through improvements in the communication process, providing performance-related pay, delegating autonomy to the employees,

utilizando programas de reconhecimento e premiação, promovendo o trabalho em equipe. Os cargos devem estar estruturados em termos de processos para que o funcionário possa ter um senso maior de identidade e controle sobre os resultados das suas atividades, oferecendo de modo criativo soluções ao cliente. Paralelo, faz-se mister investir no desenvolvimento dos funcionários. Capacitá-los além das exigências para a função, mas para o aprimoramento pessoal e profissional.

As análises correlacionais desenvolvidas neste estudo sugerem que o treinamento como oportunidade de desenvolvimento é um dos caminhos a serem adotados ou incrementados pelas empresas hoteleiras, dada a sua relação com a cultura de tarefa, que tem o mérito de estimular o auto desenvolvimento do funcionário.

Logo, é importante aproximar as organizações hoteleiras de uma cultura de tarefa, pois esta promove a criatividade, a inovação, o trabalho em equipe, a preocupação com os resultados, isto é a satisfação e a resolução dos problemas relativos aos clientes. Ao mesmo tempo, deve-se também, promover uma cultura de função, pois esta estabelecerá os padrões, as normas necessárias para se alcançar serviços de qualidade, tão importante para o setor. Porém não se deve fazer desta última um fim, mas sim um meio para se alcançar elevados padrões de satisfação e qualidade dos serviços oferecidos aos clientes.

Devem ser consideradas, também, algumas limitações do estudo. A amostra é delimitada a um grupo de hotéis de uma cidade de porte médio localizada no Triângulo Mineiro, com sua cultura particular, esta possivelmente influenciando a cultura destas organizações, mesmo naquelas não originárias da região.

Outro aspecto metodológico a ser considerado ao se analisar estes resultados diz respeito ao fato de que são as avaliações e percepções dos funcionários dos hotéis que estão sendo analisadas, através de suas respostas ao instrumento para medida da cultura organizacional, o que é diferente de se efetuar uma análise direta sobre os métodos, políticas e práticas organizacionais. Pretende-se deixar claro que os resultados reportados neste trabalho resultam da ótica do empregado.

Como sugestão de pesquisa, seria interessante estender a uma amostra maior, utilizando-se de uma análise de cluster, para determinar os padrões de cultura predominante no setor. Paralelamente a isto seria interessante investigar a cultura, não só através do método quantitativo, mas também utilizando-se de métodos qualitativos, que permitam checar a veracidade da informação obtida através dos questionários.

Além do exposto aqui, nenhuma investigação se encontra concluída em termos definitivos. É

using recognition and award programs and promoting team work. Job positions should be structured in terms of processes so that the employee can have a better sense of identity and control over the results of his activities, offering solutions to the client in a creative way. At the same time, it is essential to invest in staff development. To training them beyond the present demands for the job, for the personal and professional development.

The correlation analyses carried out in this study suggests that training as a opportunity for development is one of the routes to be adopted or improved by hotel business, given its relation to the task culture, which has the advantage of stimulating the employee's self-development.

It is important, therefore, to bring hotel organizations closer to a task culture, since this culture promotes creativity, innovation, team work, a concern with results, in other words the satisfaction and resolution of clients' problems. At the same time, a role culture should also be promoted, since this establishes standards, the necessary rules for achieving quality services, which are so important for the sector. However, the latter should not become an end in itself, but rather a means to reaching higher levels of satisfaction and quality in the services offered to clients.

Some limits of this study should also be taken into consideration. The sample is restricted to a group of hotels in a medium sized town located in the *Triângulo Mineiro*, with its own culture, which is possibly influencing the culture of these organizations, even in those which are not originally from the region.

Another methodological aspect to be considered when analyzing the results is the fact that these are the assessments and perceptions of the staff of the hotels under analysis, through their responses to the tool for measuring organizational culture, which is different from carrying out a direct analysis on the organizational methods, policies and practices. The authors intend to make it clear that the results reported in this work are the result of the employees' perspective.

As a research suggestion, it would be interesting to extend this study to a larger sample, using cluster analysis to determine the standards of the predominant culture in the sector. At the same time, it would be interesting to investigate the culture, not only using the quantitative method, but also using qualitative methods, which enable the accuracy of the information obtained through the questionnaires to be verified.

Besides what is contained in this work, no investigation can be considered complete in definitive terms. It is necessary to give continuity to

necessário dar continuidade a esta linha de pesquisa e atualizar constantemente os conhecimentos neste campo, visando obter maior satisfação no trabalho por parte dos funcionários e maior eficácia na prestação de serviços pelo setor de hotelaria.

REFERÊNCIAS

AVENA, B.M. Acolhimento de qualidade: Fator diferenciador para o incremento do turismo. **Turismo em Análise**, São Paulo, v.12, n.1, p. 20-29, maio, 2001.

BENI, M. C. Qualidade do produto e dos serviços. **Turismo em Análise**, São Paulo, p.7-13, nov. 1991.

CASTELLI, G. **Excelência em hotelaria: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro:Qualitymark, 1994.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life**. Reading, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company, 1982. 232 p.

FREITAS, M. E. de. **Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impacto**. São Paulo: Makron Books, 1991. 140 p.

HANDY, C. **Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 1994. (Trabalho original publicado em 1991) 272 p.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. 1.ed. Lisboa: Silabo, 1997. 308 p.

GOMIDE JR., S, MARTINS, M. do C. Os deuses da administração: construção e validação de quatro escalas para medida de cultura organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v.13, n.3, p. 311-316, set./dez. 1997.

GOMIDE JR., S. **Antecedentes e conseqüentes das percepções de justiça no trabalho**. 1999. 140 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Programa de Pós-graduação em Psicologia, UNB, Brasília, 1999.

GUERRIER, Y. **Comportamento Organizacional em Hotéis e Restaurantes: Uma perspectiva Internacional**. São Paulo: Editora Futura, 2000. p.329.

MEDLIK, S. The business of hotels. Oxford: Butterworth Heinemann. 1994. NAVES, É.M. R.,

this line of research and continually update knowledge in this area, seeking to obtain greater satisfaction in the work for the employees and greater efficiency in the provision of services by the hotel sector.

REFERENCES

AVENA, B.M. Acolhimento de qualidade: Fator diferenciador para o incremento do turismo. **Turismo em Análise**, São Paulo, v.12, n.1, p. 20-29, maio, 2001.

BENI, M. C. Qualidade do produto e dos serviços. **Turismo em Análise**, São Paulo, p.7-13, nov. 1991.

CASTELLI, G. **Excelência em hotelaria: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro:Qualitymark, 1994.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life**. Reading, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company, 1982. 232 p.

FREITAS, M. E. de. **Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impacto**. São Paulo: Makron Books, 1991. 140 p.

HANDY, C. **Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 1994. (Trabalho original publicado em 1991) 272 p.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. 1.ed. Lisboa: Silabo, 1997. 308 p.

GOMIDE JR., S, MARTINS, M. do C. Os deuses da administração: construção e validação de quatro escalas para medida de cultura organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v.13, n.3, p. 311-316, set./dez. 1997.

GOMIDE JR., S. **Antecedentes e conseqüentes das percepções de justiça no trabalho**. 1999. 140 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Programa de Pós-graduação em Psicologia, UNB, Brasília, 1999.

GUERRIER, Y. **Comportamento Organizacional em Hotéis e Restaurantes: Uma perspectiva Internacional**. São Paulo: Editora Futura, 2000. p.329.

MEDLIK, S. The business of hotels. Oxford: Butterworth Heinemann. 1994. NAVES, É.M. R.,

COLETA, M. F.D. Comprometimento Organizacional da mão de obra na Hotelaria de Uberlândia. **Turismo em Análise**, São Paulo, v.14, n.1, p 98-116.

RICHARDSNON, J. R & Wanderley, J. C. **Medição de atitudes nas ciências da conduta**. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 1985. p. 220.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v.28, p. 339-358, Set.1983.

TRIGO, L.G. **Cronologia do Turismo no Brasil**. São Paulo: CTI/Terra, 1991.

COLETA, M. F.D. Comprometimento Organizacional da mão de obra na Hotelaria de Uberlândia. **Turismo em Análise**, São Paulo, v.14, n.1, p 98-116.

RICHARDSNON, J. R & Wanderley, J. C. **Medição de atitudes nas ciências da conduta**. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 1985. p. 220.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v.28, p. 339-358, Set.1983.

TRIGO, L.G. **Cronologia do Turismo no Brasil**. São Paulo: CTI/Terra, 1991.

Recebido em: abril de 2003
Aprovado em: outubro de 2003

Received in: april 2003
Approved in: october 2003

