

# CULTURA ORGANIZACIONAL E QUALIDADE DOS SERVIÇOS TURÍSTICOS: UM ESTUDO EM RESTAURANTES DE NATAL/RN<sup>1</sup>

Organizational culture and quality of tourism service: a study in restaurants of Natal/RN

Cultura organizacional y calidad de los servicios turísticos: un estudio en restaurantes de Natal/RN

**Leilianne Michelle Trindade da Silva**

leilianne\_mts@hotmail.com

Doutoranda em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP

Mestre em Administração e Bacharel em Turismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN

**Carlos Alberto Freire Medeiros**

carlosalberto@digi.com.br

Professor do Departamento de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN

Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP

Mestre e Graduado em Administração pela UFRN

**Benny Kramer Costa**

bennycosta@yahoo.com.br

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE – e do

Curso de Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo – ECA/USP

Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP

Mestre em Administração e Graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN

**Correspondência**

Rua dos Pintassilgos, 90, Apto 1004A, Cidade Satélite – Natal/RN – CEP: 59.067-300

Data de Submissão: 22/09/2008

Data de Aprovação: 03/11/2009

## RESUMO

No setor de turismo a cultura organizacional e a qualidade dos serviços possuem uma relação intrínseca, mediada pelas atitudes e comportamentos dos funcionários. De um lado, a cultura organizacional é percebida como determinante do comportamento humano dentro das organizações. De outro, entende-se que a qualidade dos serviços é altamente dependente das atitudes dos funcionários. Nesse contexto, 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. Para tanto, realizou-se um estudo descritivo e correlacional, com uma abordagem quali-quantitativa, em 37 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 dados qualitativos foram coletados por meio de um roteiro de entrevista sobre cultura da qualidade. Os resultados sugerem que, das culturas teorizadas por Cameron e Quinn (2006), 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 servem 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. Serviços Turísticos.

## ABSTRACT

In the travel industry, organizational culture and quality of services are closely related, mediated by employees' attitudes and behaviors. On one hand, organizational culture is perceived as a determinant of human behavior within organizations. On the other, the quality of services is highly dependent on employees' attitudes. In this context, this study describes the features and peculiarities of the relationship between organizational culture and the quality of tourism services, specifically in the restaurant sector. To this end, a descriptive and correlation study was carried out, using qualitative and quantitative methods, in thirty-seven restaurants located within the tourism corridor of Natal. For the collection of quantitative data, Cameron and Quinn's (2006) Organizational Culture Evaluation instrument, and Cronin and Taylor's (1992) SERVPERF instrument were used to measure the quality of services. The qualitative data were collected using an interview script with questions on quality culture. The results suggest that among the cultures theorized by Cameron and Quinn (2006), the *Clan* and *Innovation Cultures* are associated with higher levels of quality in services than the *Market* and *Hierarchy Cultures*. The relationships identified in this study are consistent with the results found in other studies, and the information reported here can serve as a basis for managers of the restaurant sector, to achieve excellence in their services, satisfying their customers and contributing to maintaining the tourism sector.

**KEY-WORDS:** Organizational Culture. Quality. Tourism Services.

## RESUMEN

En el sector de turismo la cultura organizacional y la calidad de los servicios guardan una relación intrínseca, mediada por las actitudes y comportamientos de los empleados. Por un lado, se percibe la cultura organizacional como determinante del comportamiento humano dentro de las organizaciones. Por el otro, se entiende que la calidad de los servicios es altamente dependiente de las actitudes de los empleados. En ese contexto, el presente trabajo tiene el propósito de describir las características y peculiaridades de la relación entre cultura organizacional y calidad de los servicios turísticos, específicamente en el sector de restaurantes. Para ello se realizó un estudio descriptivo y correlacional, con un abordaje cuali-cuantitativo, en 37 restaurantes ubicados en las áreas que componen el corredor turístico de Natal. Para recolectar los datos cuantitativos de la investigación se utilizó el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional de Cameron y Quinn (2006) y el instrumento SERVPERF de mensuración de la calidad de los servicios, de Cronin y Taylor (1992). Los datos cualitativos fueron recogidos por medio de un guión de entrevista sobre cultura de la calidad. Los resultados sugieren que, de las culturas teorizadas por Cameron y Quinn (2006), las *Culturas Clã e Inovadora* están asociadas a mejores niveles de calidad de los servicios que las *Culturas Mercado y Jerárquica*. Las relaciones identificadas en este estudio son consistentes con los resultados encontrados en otros trabajos y las informaciones aquí expuestas sirven de base para que los gestores de emprendimientos del sector de restaurantes consigam alcanzar la excelencia de sus servicios, satisfaciendo a sus clientes y contribuyendo a la manutención de la actividad turística.

**PALABRAS CLAVE:** Cultura Organizacional. Calidad. Servicios Turísticos.

## 1. INTRODUÇÃO

No setor de turismo a cultura organizacional e a qualidade dos serviços possuem uma relação intrínseca, mediada pelas atitudes e comportamentos dos funcionários. De um lado, a cultura organizacional é percebida como determinante do comportamento humano dentro das organizações. De outro, entende-se que a qualidade dos serviços é altamente dependente das atitudes dos funcionários e da sua capacidade de desenvolver suas atividades da maneira esperada. Logo, sendo a cultura organizacional considerada um fator influente sobre o desempenho dos funcionários e partindo-se do princípio de que estes exercem grande reflexo sobre os resultados organizacionais, a cultura estará ligada ao resultado final do trabalho, ou seja, à qualidade dos serviços prestados, podendo ser um “elemento norteador para a obtenção de vantagem competitiva” (BARBOSA; OLIVEIRA, 2003, p. 130).

Seguindo essa linha de raciocínio, Wilding (1994) também considera que a cultura organizacional influencia a natureza e a 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. Já Teixeira (1999) salienta a abrangência da cultura organizacional e o impacto que ela exerce sobre todas as atividades e processos organizacionais, apontando para a importância de destinar atenção especial à cultura nas empresas que pretendem investir em qualidade. Nesse sentido, outros autores (CASTELLI, 2000; SOARES; CORRÊA, 1994) sugerem o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para a qualidade, que estimule o comportamento dos colaboradores em busca da excelência dos serviços e do sucesso dos empreendimentos turísticos.

Entre a gama de empreendimentos que compõem o produto turístico, os restaurantes se destacam pela quantidade de empresas existentes, pelo total de pessoas ocupadas no setor e pela receita líquida gerada (IBGE, 2008). 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 os turistas utilizam tais serviços durante sua estada no pólo de turismo. 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, além de ser obviamente importante e de interesse para o próprio empreendedor. Assim, o setor de restaurantes foi escolhido como o alvo desta pesquisa.

Nesse contexto, o presente trabalho se propõe 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 melhoria da satisfação dos turistas e para a manutenção da atividade turística na cidade de Natal, capital do estado do Rio Grande do Norte.

Para oferecer subsídios teóricos a essa discussão, inicialmente são discutidos aspectos da cultura organizacional e da qualidade dos serviços, assim como das relações entre os dois temas. Na sequência, são apresentadas as características metodológicas do estudo e os resultados obtidos através da pesquisa empírica, encerrando com as considerações finais.

## 2. CULTURA ORGANIZACIONAL: DEFINIÇÃO DE UMA PERSPECTIVA

A cultura organizacional é um assunto relativamente recente, que começou a ser investigado na academia a partir dos anos 1960. O conceito de cultura evoluiu da antropologia e da sociologia, e alcançou o campo das organizações. Desde então, começou a ser utilizado, por exemplo, para explicar diferenças de desempenho, analisar a globalização dos mercados e estudar o comportamento dos membros organizacionais (HOFSTEDE, 1990; BERTERO, 1996; SCHEIN, 2001).

Desde os primeiros trabalhos realizados sobre cultura organizacional, os estudiosos vêm empreendendo esforços no sentido de compreender o construto. Apesar de as diversas pesquisas 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 ambiguidade 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).

Apesar de não existir uma definição padrão para o construto cultura organizacional, Hatch (1997) enumera alguns pontos consensuais. Para ela, 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.

Um grande debate também gira em torno das metodologias de avaliação da cultura organizacional, que são basicamente duas: a qualitativa e a quantitativa. É importante destacar que ambas possuem tanto vantagens como desvantagens. Assim, não se considera um método melhor que o outro; o que se deve analisar é qual método melhor se adapta aos objetivos da pesquisa, aos resultados esperados e ao objeto do estudo.

Diante do exposto, vale ressaltar que o presente trabalho trata a cultura organizacional dentro da perspectiva da integração, por partir do pressuposto de que a cultura é uma variável organizacional passível de ser gerenciada e de contribuir com o sucesso da empresa (SMIRCICH, 1983). Fazendo uso de uma abordagem quali-quantitativa, esta pesquisa adotará o Modelo de Valores Competitivos – apresentado no tópico a seguir – para a mensuração de sua parte quantitativa. Desenvolvido originalmente por Quinn e Rohrbaugh (1983), esse modelo vem sendo amplamente utilizado para a análise de diversos fatores organizacionais, com destaque para a cultura, já tendo sido aplicado inclusive em vários estudos na área de turismo (SILVA, *et al.*, 2007; CARVALHO, 2002; SILVA, 2002).

### 3. O MODELO DE VALORES COMPETITIVOS (CAMERON E QUINN, 2006)

O Modelo de Valores Competitivos é uma tipologia proposta por Cameron e Quinn (2006) que faz menção aos valores que competem entre si, refletindo os dilemas inerentes ao próprio sistema organizacional. Ele avalia a cultura focando em seus valores compartilhados. Ressalta-se que o modelo não sugere que um valor anula o outro. Ele tenta proporcionar uma melhor compreensão do equilíbrio entre eles.

O modelo aborda duas dimensões principais. Uma está baseada na estrutura organizacional, com possibilidade de ênfase na flexibilidade e no dinamismo ou na estabilidade, ordem e controle. A outra dimensão está relacionada ao enfoque organizacional, diferenciando a ênfase na orientação para o ambiente interno ou para o ambiente externo. Essas dimensões dão origem a quatro elementos culturais distintos, como se pode observar na Figura 1. Cada quadrante simboliza um tipo de cultura, caracterizando a tipologia de Cameron e Quinn. A união dos quatro tipos representa o perfil cultural da organização. Eles receberam denominações compatíveis com suas especificidades: *Clã*, *Hierárquica*, *Inovativa* e *Mercado*.

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

Figura 1 – Tipologia cultural de Cameron e Quinn

Fonte: CAMERON, QUINN, 2006, p. 50 (Adaptado).

A *Cultura Clã* é caracterizada por um local de trabalho amigável, onde a organização é vista como uma extensão da família. Valorizam-se o trabalho em equipe, a participação, o consenso e a moral. Os indivíduos apresentam-se altamente comprometidos com a organização e o seu desenvolvimento se traduz em benefícios de longo prazo. Já 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. Os valores da *Cultura Inovativa* direcionam para mudanças e novos desafios, acreditando que o sucesso está na produção de serviços e produtos únicos. O comprometimento com a experimentação é o que mantém a organização coesa. Na *Cultura de Mercado*, 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. 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.

#### 4. QUALIDADE EM SERVIÇOS: DEFINIÇÃO DE UM PARADIGMA

Nas décadas de 1970 e 1980, 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. A partir desse momento, passou-se a reconhecer os aspectos estratégicos da qualidade, surgindo a noção de que todos os membros da organização devem estar mobilizados e comprometidos com a qualidade (GARVIN, 1992; MOLLER, 1999).

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 sua visão como o atendimento aos padrões internos definidos pela organização. Já o conceito externo de qualidade, relacionado ao ponto de vista do consumidor, assume que esta 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. O atendimento às especificações é importante, mas estas devem estar em consonância com as necessidades dos clientes, atendendo às suas expectativas.

Um modelo conceitual dominante na literatura sobre qualidade de serviços é o desenvolvido por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), também conhecido por Modelo *Gap*. O modelo enfatiza um conjunto de cinco discrepâncias ou lacunas (*gaps*) existentes no processo de formação da percepção de qualidade pelos clientes. Uma dessas lacunas, a que se refere às discrepâncias entre as expectativas do cliente em relação aos serviços e as suas percepções durante o consumo, seria o ponto-chave para a definição de qualidade de serviços. Os autores afirmam que o julgamento dos consumidores sobre a qualidade depende de como eles perceberam o desempenho atual do serviço em relação ao que estavam esperando. Eles argumentam que 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.

Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) identificaram cinco dimensões para avaliar a qualidade dos serviços, os quais determinam tanto as expectativas dos clientes em relação ao serviço, quanto a maneira como eles percebem-no. Os autores ressaltam que a percepção de qualidade de serviço resultaria da comparação do serviço esperado pelo cliente com o serviço percebido. As dimensões da qualidade são as seguintes: 1) *Aspectos tangíveis* – inclui a evidência física do serviço, tais como facilidades físicas, equipamentos e aparência dos funcionários; 2) *Confiabilidade* – envolve a consistência de desempenho, ou seja, a capacidade de realizar o serviço prometido de forma confiável; 3) *Sensibilidade* – refere-se à disposição e presteza dos funcionários em prestar o serviço; 4) *Segurança* – envolve a competência da empresa, sua cortesia e o conhecimento de suas operações; 5) *Empatia* – significa a capacidade de a empresa em compreender e atender às necessidades de seus clientes de forma individualizada.

A partir desse modelo conceitual, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) elaboraram um instrumento de mensuração da qualidade dos serviços, intitulado SERVQUAL (*service quality*). O instrumento é uma escala composta por 44 itens, sendo 22 para medir as expectativas e 22 para medir o desempenho. O modelo em questão, baseado na diferença entre expectativas e desempenho,

é uma referência entre os autores de qualidade de serviço. Entretanto, 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, que se refere 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 desconfirmação, desenvolvido por Richard Oliver para determinar a satisfação do cliente. Oliver (1980, apud CRONIN; TAYLOR, 1992) propôs que os clientes comparassem o desempenho do produto com suas expectativas, realizando um julgamento que representa seu nível de satisfação. Assim, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) estariam generalizando o paradigma da satisfação para a qualidade de serviço.

Cronin e Taylor (1992, 1994) estão entre os principais autores da literatura crítica emergente, defendendo que a diferença entre expectativas e desempenho apenas mede 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. Dessa forma, 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. Assim, no modelo 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.

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 e que ela é mais eficiente, pois reduz em 50% o número de itens que devem ser avaliados pelos respondentes, o que proporciona maior credibilidade nas 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 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.

## 5. CULTURA DA QUALIDADE

Considerando-se que os elementos que compõem a cultura organizacional determinam o comportamento humano nas organizações (TAVARES, 1996), é importante desenvolver uma forte cultura voltada para a qualidade, “que promova incessantemente a criatividade, a inovação, a satisfação, fatores primordiais para o aprimoramento dos serviços oferecidos” (NAVES; COLETA, 2004, p. 96). 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. Assim, “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).

As mudanças de valores e práticas organizacionais, visando à qualidade na prestação de serviços, darão 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.

Diversos autores abordaram esse tema em seus trabalhos. Johnson (2000), por exemplo, em sua pesquisa sobre cultura da qualidade e clima organizacional, elaborou um instrumento adotando 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. O modelo de cultura da qualidade de Conca, Llopis e Tarí (2004) possui fatores bem semelhantes às dimensões listadas acima.

Cameron e Quinn (2006) afirmam que cada tipo cultural do Modelo de Valores Competitivos enfatiza atividades diferentes para contribuir com a melhoria da qualidade, desenvolvendo estratégias próprias para a sua gestão. Segundo os autores, as organizações que conseguirem integrar todas essas estratégias na gestão da qualidade alcançarão melhorias significantes 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. O primeiro tipo 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. Durante os anos 1970, a cultura da qualidade passou a ser centrada na *deteção de erros*. Neste 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.

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. 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, surpreendendo e encantando os clientes.

Pode-se perceber que cada tipo é mais avançado que o seu antecessor, pois adiciona dimensões importantes que ainda não tinham sido enfatizadas. Assim, 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 mais bem desenvolvidos e direcionar os seus esforços no processo de adequação cultural para o aprimoramento dos padrões de qualidade.

## 6. CULTURA E RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

Diversos estudos empíricos trazem indícios de relações entre cultura e qualidade (CRAIG; ROY, 2004; MONTES; FUENTES; FERNANDES, 2003; HEMMELGARN; GLISSON; JAMES, 2006). No ambiente interno, Montes, Fuentes e Fernandez (2003) verificaram que a percepção dos funcionários sobre a cultura praticada na empresa possui uma relação com a sua percepção 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 se desenvolver 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, em vez 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.

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.

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 já comentado Modelo de Valores Competitivos de Cameron e Quinn, 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 mais bem associadas aos resultados empresariais que as culturas orientadas para o ambiente interno (DESPANDÉ; 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 é mais favorável 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.

## 7. ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho consiste em um estudo descritivo e correlacional. Os estudos descritivos têm o objetivo de descrever características de determinada população ou fenômeno, ou ainda, estabelecer



relações entre variáveis (GIL, 1994). No intuito de atender ao objetivo de descrever as relações existentes entre a cultura organizacional e a qualidade dos serviços turísticos, foi realizada uma pesquisa quali-quantitativa, pois se acreditou que a combinação das duas abordagens favoreceria ao alcance de resultados mais completos e enriquecedores.

## 7.1 População e Amostra

A população desta pesquisa compreende 51 restaurantes localizados nas áreas que compõem o corredor turístico da cidade de Natal (Praias de Ponta Negra, da Redinha, do Meio, dos Artistas e Via Costeira), capital do estado do Rio Grande do Norte. Pretendia-se, inicialmente, investigar todos os restaurantes do referido corredor turístico, caracterizando-se como uma pesquisa censitária. Entretanto, alguns restaurantes não se dispuseram a participar da pesquisa, chegando-se assim a uma população válida de 37 restaurantes.

A maioria dos restaurantes, 73%, possui administração familiar e apenas 18,9% fazem parte de alguma rede de restaurantes. O tempo de atuação no mercado é bastante variado, com média de aproximadamente 10 anos. Também há grande variação no tamanho dos restaurantes, com média em torno de 31 funcionários e capacidade de acomodação oscilando entre 54 e 1200 pessoas.

Os sujeitos respondentes da pesquisa envolviam o gerente geral e três clientes de cada restaurante. Assim, foram obtidas respostas de 37 gerentes e de 111 clientes. Em relação às características pessoais dos gerentes dos restaurantes, a maioria deles é natural do Rio Grande do Norte (45,8%), com apenas o ensino médio concluído (42,9%), idade média de 39 anos e tempo de serviço médio de 15 anos. No que se refere às características dos clientes dos restaurantes, foram entrevistados tanto turistas (38,7%) como moradores locais (61,3%), a maioria com nível superior completo (68,8%), com idade média de 38 anos, distribuídos entre assalariados (37,5%), empresários (28,6%) e profissionais liberais (21,4%).

## 7.2 Instrumentos e Procedimento de Coleta de Dados

Foram utilizados três instrumentos de coleta de dados. O primeiro questionário, que foi aplicado aos gerentes dos restaurantes, aborda a cultura da organização, com o objetivo de identificar seu perfil predominante. 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.

O segundo questionário, aplicado a três clientes em cada restaurante, avalia 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*). Através de um pré-teste realizado, foi agregada uma nova dimensão ao instrumento, a qual versa sobre as particularidades dos serviços de restaurantes.

Os dados obtidos a partir desses dois questionários foram tabulados, mensurados e analisados de forma quantitativa. Após tal análise, foram selecionados os restaurantes que melhor representavam cada tipo de cultura organizacional, num total de quatro. Os gerentes desses restaurantes responderam ao terceiro instrumento da pesquisa, o qual se constituiu num roteiro de entrevista semiestruturado sobre a cultura da qualidade praticada nos restaurantes. A partir da revisão de literatura feita sobre o assunto, foram elaboradas 38 questões para nortear as entrevistas realizadas com os gerentes dos restaurantes selecionados após a análise quantitativa. Para Vergara (2009, p. 9), um roteiro de entrevista semiestruturado é bastante focalizado, mas "permite inclusões, exclusões, mudanças em geral nas perguntas, explicações ao entrevistado quanto a alguma pergunta ou alguma palavra, o que lhe dá um caráter de abertura". Os dados obtidos a partir das entrevistas foram tratados de forma qualitativa.

### 7.3 Análise de Dados

Para caracterizar as relações entre cultura organizacional e qualidade dos serviços nos restaurantes, aplicou-se a técnica de correlação de Spearman, buscando-se identificar a existência de relações entre esses dois construtos.

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. 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.

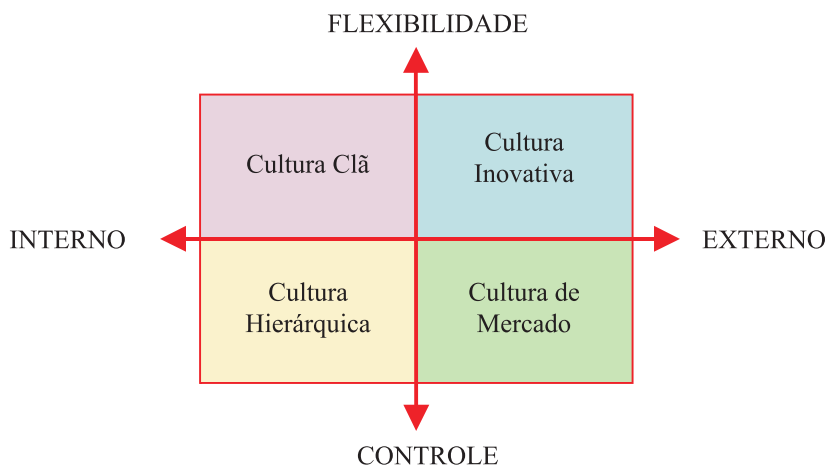
No que concerne aos dados qualitativos, foi realizada a análise de conteúdo das entrevistas feitas nos restaurantes. Segundo Bardin (2008, p. 44), “pertencem ao domínio da análise de conteúdo todas as iniciativas que [...] consistam na explicitação e sistematização do conteúdo das mensagens e da expressão deste conteúdo”. A autora sugere a sua aplicação na análise de entrevistas e conversas de qualquer espécie. Desse modo, 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.

## 8. RESULTADOS

### 8.1 Relações entre Cultura Organizacional e Qualidade dos Serviços Turísticos

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 1 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.

Tabela 1 – Correlação entre cultura organizacional e qualidade dos serviços dos restaurantes



Fonte: Dados da pesquisa, 2007.

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

A primeira dimensão da qualidade, *Aspectos Tangíveis*, 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.

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. Estas 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.

## 8.2 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 da abordagem qualitativa nos quatro restaurantes selecionados, que melhor representam cada cultura.

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 certo nível de autonomia para resolver problemas e satisfazer os clientes.

Empreende-se o máximo esforço para dar atenção aos clientes. A empresa utiliza um formulário de satisfação a ser preenchido por eles 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 à inovação e à 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 possui 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, a qual depende do desempenho harmônico de todos. Eles são estimulados a dar respostas às dificuldades que surgem, pois se crê 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. Buscam-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 mais bem 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.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados alcançados no estudo empírico, quanto às relações entre cultura organizacional e qualidade dos serviços turísticos, pôde-se chegar às conclusões descritas a seguir.

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*. 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.

A análise qualitativa permitiu a confirmação dos resultados obtidos na análise quantitativa e, além disso, permitiu uma identificação mais profunda de diversos aspectos relevantes sobre qualidade encontrados na cultura organizacional. Foi possível perceber, por exemplo, que as *Culturas Clã* e *Inovativa* conseguem realizar uma melhor gestão da qualidade em todos os sentidos. A *Cultura Hierárquica*, por sua vez, 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.

De modo geral, a pesquisa 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, a pesquisa contribuiu para delinear o perfil de cultura da qualidade mais eficaz para este setor. Além disso, 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.

Como principal limitação do estudo, destaca-se o tamanho da amostra, que, apesar de representativa para a população delimitada, torna seus resultados não generalizáveis e muito restritos para o contexto específico em que a pesquisa de campo se desenvolveu. Assim, a título de continuidade, sugere-se a replicação deste estudo em outras capitais turísticas do Nordeste e do Brasil, bem como em outros segmentos do setor turístico, tais como meios de hospedagem e empresas de entretenimento. Isso possibilitaria a ampliação da amostra, a realização de análises comparativas e o enaltecimento de conclusões que revelassem a natureza das relações entre cultura e qualidade de forma mais ampla no contexto dos serviços turísticos.

## REFERÊNCIAS

- BARBOSA, M. L. A.; OLIVEIRA, L. M. B. A gestão de recursos humanos e o desenvolvimento da cultura de serviços: criando vantagem competitiva na empresa de hospitalidade. **Turismo – Visão e Ação**, v. 5, n. 2, maio-ago. 2003.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2008.
- BARROS, C. A. **Excelência em serviços**: uma questão de sobrevivência no mercado. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

BERTERO, C. O. 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.

BRADY, M. K.; CRONIN, J. J.; BRAND, R. R. Performance-only measurement of service quality: a replication and extension. **Journal of Business Research**, v. 55, p. 17-31. 2002.

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

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

CARVALHO, E. B. L. **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, G. **Excelência em hotelaria: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark ed., 2000.

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

CRAIG, D.; ROY, R. 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. J.; TAYLOR, S. 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.

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

DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER, F. 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.

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

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

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

HATCH, M. J. Organizational culture. In: \_\_\_\_\_. **Organization theory**, 1997

HEMMELGARN, A. L.; GLISSON, C.; JAMES, L. 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, G. H. 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.

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

IBGE. **Economia do turismo: uma perspectiva macroeconômica 2000-2005**. Rio de Janeiro: IBGE, 2008.



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

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

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

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

MONTES, F. J. L.; FUENTES, M. D. M. F.; FERNANDEZ, L. M. M. 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, S. T.; KELLY, M. 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.

NAVES, E. M. R.; COLETA, M. F. D. Cultura organizacional na hotelaria de Uberlândia. **Turismo – Visão e Ação**, v. 6, n. 1, jan-abr. 2004.

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, 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.

PAULIN, M.; FERGUSON, R. J.; SALAZAR, A. M. A. 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.

QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. **Management Science**, v. 29, n. 3, p. 363-377, mar. 1983.

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

SCOTT, T. 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.

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

SILVA, L. M. T.; MEDEIROS, C. A. F.; CÂMARA, A. R. G. S.; ENDERS, W. T. Modelo de valores competitivos e suas relações com o desempenho profissional numa organização hoteleira. **Adm. MADE**, v. 11, n. 2, p. 71-98, maio-ago. 2007.

SILVA, M. P. **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.

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

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

TAVARES, F. P. 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, E. L. **Gestão da qualidade em destinos turísticos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

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

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

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

## NOTAS

- <sup>1</sup> Trabalho apresentado no XXXII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, realizado no período de 6 a 10 de setembro de 2008, no Rio de Janeiro/RJ.