

A gestão da qualidade em serviço hoteleiro: Como se actualizam as estruturas sociais

ALFREDO HENRIQUES PEREIRA * [ahp@unipiaget.cv]

IVO DOMINGUES ** [ivodomingues@ics.uminho.pt]

Resumo | Este artigo resulta da análise sociológica da qualidade de um hotel instalado em Cabo Verde. Para organizar o olhar analítico, adoptámos um sistema de análise que combina o modelo burocrático, que focaliza a organização formal e as práticas reprodutivas, com o modelo anárquico organizado, que focaliza a organização informal e as práticas criativas, articulados pela teoria da estruturação, que permite focalizar os processos de construção social das organizações. A gestão da qualidade é aqui vista como sistema de práticas que diariamente acontecem em zonas formais e informais, actualizadas na dualidade da estrutura.

Palavras-chave | Interação Social, Sistema de Gestão da Qualidade, Teoria da Estruturação, Turismo.

Abstract | This article results of the sociological analysis of the quality of a hotel installed in Cape Verde. To organize the analytical view we adopted a system analysis that combines the bureaucratic model that focuses the formal organization and reproductive practices and the anarchic organized model that focuses the informal organization and the creative practices, articulated by the Giddens structuration theory which focuses the social construction of organizations. Here the quality management is seen as a system of practices that daily happen in formal and informal zones, actualized in the duality of the structure.

Keywords | Social Interaction, Quality Management System, Structuration Theory, Tourism.

* **Mestre em Sociologia das Organizações** pela Universidade de Minho e **Assistente** na Universidade Jean Piaget de Cabo Verde.

** **Doutorado em Sociologia e Docente** no Departamento de Sociologia da Universidade do Minho.

1. Problema de investigação, metodologia e limitações

Esta pesquisa foi estimulada por diferentes factores. Por um lado, o turismo é, em Cabo Verde, o mais importante sector económico nacional e, por isso, a qualificação de pessoas, processos e organizações hoteleiras assume fundamental importância. Por outro lado, a gestão da qualidade é reconhecidamente factor da maior importância na sustentabilidade das organizações e factor de progresso económico, social e cultural. Por fim, as representações sociais dominantes das pessoas associadas a funções de gestão tendem a associar a qualidade a problemas de processos e as soluções a capacidades das engenharias. O nosso pressuposto é bem diferente, pois consideramos que a qualidade é um problema das pessoas, ainda mais em organizações de serviços. Objectivamente, pretendemos compreender como é que se processa a estruturação das práticas de qualidade nas rotinas e interacções quotidianas no seio das organizações de serviço. Outro objectivo passa pela análise da reprodução e actualização das regras e recursos ao longo da acção que, simultaneamente, são responsáveis pela execução e dela derivam. Inspirados nestas considerações, formulámos a seguinte questão: Como os membros da organização actualizam os processos da qualidade nas interacções diárias?

Para responder a esta questão realizámos pesquisa na hotelaria de Cabo Verde. A estratégia de pesquisa recorreu a estudo de caso, já que o mesmo proporciona uma visão global de fenómenos específicos, isso, quando tomados na totalidade e não de forma desagregada, separadamente analisadas (Gummesson *in* Domingues, 2003:3).

A análise foi realizada no Hotel Praia Mar¹, hotel de 4 estrelas sito na Cidade da Praia, capital de Cabo Verde. Este possui cerca de 200 quartos, 50 funcionários, média de 17 entradas por dia e uma média de estadia de 3-4 dias por cliente, na maior parte em viagem de negócios. A nossa pesquisa decorreu por um período de 6 meses, de

forma diária e em períodos nunca inferior a 4 horas. As observações nocturnas aconteceram por um período de um mês com os funcionários da recepção.

Recorremos a fontes primárias e secundárias. No que toca às primeiras, realizámos análise de conteúdo de documentos acerca dos procedimentos, normas e regras de serviço, documentos afixados nas paredes de diferentes espaços do hotel e outros manuais facultados pelos funcionários. Consultamos, ainda, documentação acerca das regras de funcionamento dos serviços. No que toca às segundas, os dados foram recolhidos por entrevista formal, por entrevista informal e por observação directa. No primeiro caso, recorremos a entrevista semi-dirigida, realizadas individualmente a chefias e a entrevistas focalizadas a grupos de operacionais. No segundo caso, recorremos a, conversas informais e aparentemente incidentais desenvolvidas com empregados de quarto, do restaurante, do bar e da recepção, com supervisores e com a directora do hotel. No terceiro caso, procedemos a audição das suas rotinas linguísticas e operacionais realizadas em contexto de trabalho e de lazer.

Esta múltipla recolha de dados qualitativos permitiu acesso a discursos e práticas mais formais e elaboradas e mais espontâneas e informais, interacções sociais desenvolvidas na prestação do serviço e reveladoras de processos reais de estruturação das práticas da qualidade. A observação e a conversa com os actores participantes permitiram partilhar da rotina dos agentes em investigação, descobrir as suas interpretações acerca dos acontecimentos observados e fazer generalizações teóricas a respeito das relações entre os fenómenos estudados. Elas possibilitaram contacto com práticas situadas e intencionadas dos agentes sociais na prestação dos serviços hoteleiros.

A estratégia de pesquisa recorreu, assim, à triangulação, quer de fontes de dados, quer de técnicas de recolha de dados. Reconhecendo a

¹ Também utilizaremos as siglas HPM para referir ao Hotel Praia Mar, simplificando a identificação.

desvalorização associada a triangulação, como forma de investigação, por parte de alguns investigadores e o facto de não resolver na totalidade os problemas da pesquisa, ela no entanto permite “contactar com a mais diversas manifestações do fenómeno e aprofundar da sua complexidade, aumentar o rigor das inferências e reforçar a solidez da pesquisa, melhorando a validade dos dados recolhidos... (Domingues, 2003:7)”.

No estudo aprofundado das organizações empresariais as técnicas amostragem conhecidas são pouco úteis, pois mais importantes que as regras formais são as oportunidades de fazer pesquisa (Domingues, 2003:3). Só as observações múltiplas *in loco* convencem-nos “do que a nossa conclusão não está baseada em alguma expressão momentânea e passageira das pessoas que estudamos sujeitas a circunstâncias efémeras e incomuns” (Becker, 1999:86). No entanto, o tempo associado ao estudo fora manifestamente limitado e não permitiu gozar de relações pessoais que permitissem a eliminação e diminuição da desconfiança que a presença de um investigador causa no seio de uma organização. Tal facto provou ser um obstáculo à realização de um estudo mais exaustivo que, porventura, permitiria chegar a outras conclusões e conhecer outras realidades do quotidiano organizacional, em investigação.

O estudo não teve um carácter comparativo, nem permitiu analisar a totalidade das áreas da organização e, neste sentido, os resultados do mesmo procuram apresentar uma perspectiva global das organizações e, assim sendo, não é um estudo de caso típico. Realce que o estudo de caso permite efectividade do conhecimento da realidade sem poder no entanto garantir a sua eficaz transmissibilidade e cabal entendimento da problemática por parte do outro. Tais factos não invalidam a generalização por “indução analítica propiciadora de grande vantagem, pois permite fazer generalizações a todas as instâncias do fenómeno analisado” (Denzin *in* Domingues, 2003:8), permitindo, simultaneamente, permanente relação entre a realidade e a teoria.

2. Modelo de análise adoptado

Os hotéis são os estabelecimentos de acolhimento com maior capacidade de alojamento no sector turístico, os mais utilizados pelos turistas e onde se aglomeram maior número de serviços. O atendimento dos hóspedes é considerado um dos mais importantes elementos para a qualidade, juntamente com a limpeza das instalações e a diversidade dos serviços oferecidos, tornando os agentes factores fundamentais ao sucesso organizacional. Para a qualidade ser implementada e institucionalizada com êxito é preciso ter em conta a estruturação do serviço efectuado pelos recursos humanos aos longos das suas rotinas diárias, nos seus encontros e desencontros, pois a qualidade é mais de que simples conformidade com requisitos e especificações, passa também pelas definições sociais construídas e partilhadas através da negociação de significados e atribuição de sentidos (Domingues, 2003:17).

Os recursos humanos tornaram-se ao longo do tempo partes integrantes do sucesso das empresas (Tracey e Charpentier, 2004: 388). A necessidade de integrar os conceitos de qualidade na gestão de recursos humanos teve um crescimento exponencial a partir dos anos 90 à medida que a necessidade de adoptar políticas de qualidade nas organizações foi-se verificando (Navaratnam, 1994: 90), transformando a gestão eficaz dos recursos humanos na hotelaria como uma das formas mais importante de criar e manter uma vantagem competitiva. (Tracey e Arthur, 2002: 17).

A atribuição de significados e sentidos sofre grande influência da forma como os actores entendem e vivem o seu mundo à volta, obrigando-os a terem perspectivas da qualidade associadas aos seus hábitos, comportamentos e interacções quotidianas. Não considerar este facto na preparação de um de um sistema de gestão de qualidade pode ser prejudicial para a sustentabilidade do sistema, enquanto que, respeitar e dar visibilidade a estas diferenças culturais pode se transformar na criação

de uma classe de trabalhadores mais motivada, onde os talentos são utilizados na totalidade e os objectivos da organização são cumpridos na íntegra (Baum, 2006:150).

As organizações tendem a tomar as normas de um sistema da qualidade ou de certificação como normas de gestão organizacional quando, na realidade, elas procuram somente definir princípios, requisitos e critérios de acção, as normas do Sistema da Qualidade não são fechadas sobre elas mesmas e são extremamente maleáveis no terreno (Segrestin, 1997:554-55), pois elas não eliminam todas as incertezas e ambiguidades das decisões humanas, podendo até, em algumas situações, permitir o seu aumento (Domingues, 2003:38).

Os estudos sobre a normalização e certificação, particularmente na hotelaria são ainda escassas e o que existe preocupa-se fundamentalmente com os programas de certificação, a padronização de práticas e competências nas rotinas diárias. Embora reconheçam a importância dos recursos humanos na implementação de um novo quadro normativo, não existe entendimento a propósito do processo de significação e legitimação do novo quadro normativo e poucos trabalhos se preocupam com a influência das peculiaridades culturais na implementação de um sistema de gestão da qualidade.

Neste quadro organizacional, onde os problemas práticos são diversos e inúmeros, diferentes questões sociológicas se levantam: Como é que se estruturam práticas de qualidade? Como é que a qualidade é representada e actualizada nas práticas diárias desenvolvidas na organização?

A Sociologia é ciência subsidiária da gestão e os gestores melhoram as suas possibilidades de sucesso quando são capazes de analisar as práticas da qualidade à luz de teorias sociológicas, propiciadoras de conhecimento que desloca para a arquitectura organizacional e para as estruturas sociais a procura da explicação do comportamento humano em situações de trabalho e de consumo, propiciadora de construção de sentidos sobre as racionalidades e as práticas (Domingues, 2001:155). O modelo adoptado, já usado na análise doutros sectores de actividade (Domingues, 2003), convoca os modelos da burocracia e da anarquia organizada articulados pela teoria da estruturação (Figura 1).

Na organização burocrática as regras são, formais, escritas, de conhecimento obrigatório e aplicação universal. As relações entre os agentes não são pessoais mas administrativas, mediadas pelas regras impessoais e universais (Weber, 1964:30-31). Nos sistemas da qualidade os procedimentos, apoiados em distribuição de responsabilidades e adopção de documentos e registos de operações, constituem modos oficiais de realizar o produto ou prestar o serviço. Pressupõe funcionários com actividades fixas e clientes movidos por padrões universais de consumo e satisfação, no qual há uma supervisão dos postos inferiores pelos supervisores e a administração baseia-se em regras e registos escritos, (Weber, 1982: 229-231). Contudo, esta organização formal que carece da qualidade, concebida para normalizar e reproduzir as condições de actuação, frequentemente se revela ineficaz, sendo incapaz de realizar os objectivos previstos, e

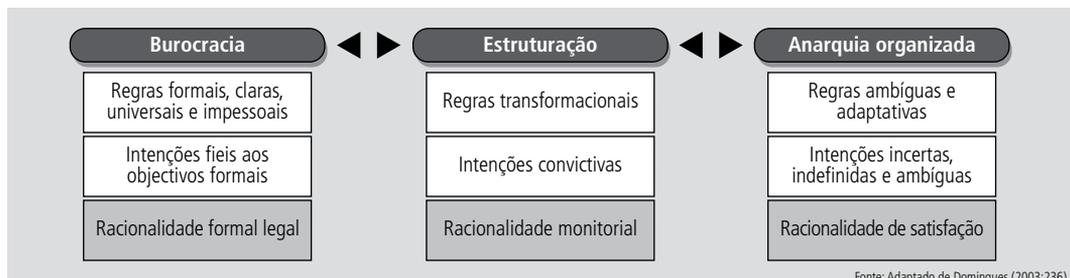


Figura 1 | Articulação entre a burocracia e a anarquia organizada através da regra, intenções e racionalidades.

ineficiente, sendo incapaz de maximizar os factores produtivos.

Na organização anárquica-organizada os agentes seguem regras formais e informais e a orientação normativa da acção pode ser vista como “aplicação de procedimentos padronizados de operação ou outras regras convenientes para as situações” (March, 1981:564), as intenções são ambíguas, incertas, mal definidas e inconsistentes (March e Shapira, 1992: 286-88) e os sujeitos decidem e agem de acordo com a racionalidade intencional e limitada, dando-se por satisfeitos porque não conseguem alcançar a optimização (Simon, 1970: xxiii). Nesta perspectiva, as práticas da qualidade que ocorrem no contexto da organização formal podem ser ambíguas e desconexas, inverterem a ordem das prioridades oficiais, dotam a organização de uma capacidade adaptativa que a burocracia desconhece e não deseja.

Na teoria da estruturação, as regras são vistas como meios para produzir ou reproduzir práticas, existem fora do espaço e do tempo, pois não se verifica nenhuma relação singular entre ‘uma actividade’ e ‘uma regra’ e, tal como os recursos, têm carácter transformacional, atributo intrínseco de toda a actividade social (Giddens, 1979:104). São capacidades ao dispor dos agentes para monitorizarem as suas práticas e que, ao agirem na base delas, as actualizam e reproduzem nos fluxos diários das práticas da qualidade. Os processos de estruturação ocorrem na *dualidade da estrutura*, portadora de possibilidades de reprodução e substituição, pois “a estrutura social tanto é constituída pela actividade humana como é, ao mesmo tempo, o verdadeiro meio dessa constituição” (Giddens, 1989:122; 1979:5) É mais interna que externa à vontade dos sujeitos e é, simultaneamente, constrangimento e oportunidade, restritiva e facilitadora. As estruturas são regras e recursos de transformação da realidade e, por isso, constituem uma “ordem virtual de relações transformadoras” (Giddens, 1989:13). Assim conceptualizadas, as estruturas são essencialmente transformacionais,

tanto se reproduzem como participam na produção de novas estruturas e recursivamente organizam as práticas e os modos de fazer.

3. Estruturação das práticas da qualidade

A significação permite classificar as práticas nas dualidades adequadas-desadequadas, correctas-incorrectas, desejáveis-indesejáveis. As práticas mais congruentemente orientadas para a realização da missão organizacional gozam de mais tolerante significado quando se desviam dos procedimentos formais. Por isso, conhecer e respeitar as regras que regulam a conduta pode não ser muito importante quando esta se orienta para a satisfação das necessidades dos clientes, tidas natural e espontaneamente como centro da actividade produtiva. O que importa aqui é verificar como a significação influencia as práticas e, mais especificamente, como o modo de ver a realidade mais tipicamente nacional afecta a qualidade.

Os empregados de mesa do restaurante são mediadores na relação entre os clientes e a cozinha e, no âmbito desse papel de mediação, consideram que devem identificar as necessidades e desejos dos clientes, convertê-los em requisitos da refeição, transmiti-los à cozinha e desta receber os produtos a fornecer aos clientes. Contudo, na realização das suas tarefas, cometem não conformidades normativas: entram com frequência na cozinha, quando só o devem fazer em casos excepcionais; controlam a conformidade dos pratos recebidos da cozinha em relação aos requisitos definidos pelos clientes, quando esse controlo deve ser feito na cozinha e não necessita de duas operações de controlo.

A nuclear preocupação – satisfazer as necessidades dos clientes – deles recebe a maior prioridade, podendo até justificar quebra de regras de higiene, como a da interdição de entrada na cozinha, e quebra da distribuição de tarefas, como a do controlo da

conformidade do produto fornecido, permitindo fácil legitimação do comportamento desregulado.

“Sempre que não há muitos clientes, em vez de ficarmos aqui a espera, entramos pela Cozinha adentro e procuramos não só apressar o cozinheiro como verificar se o Bife mal passado está mesmo mal passado, se a Salada sem cenoura vem mesmo sem cenoura. Está a entender.” (empregado de mesa)

Esta orientação normativa é facilitada pelos poderes controlados pelos agentes envolvidos. Os empregados de mesa controlam a relação com os clientes, com quem interagem fora do olhar do pessoal da cozinha, importante fonte de poder que lhes permite apresentar convenientes definições da realidade para condicionar o seu comportamento, seja o do cuidado posto no preparo e arranjo dos pratos, seja na celeridade da sua confecção, ao mesmo tempo que controlam a conformidade do prato com os requisitos apresentados pelos clientes.

A reprodução das regras e do uso dos recursos é geradora da actualização das práticas na dualidade da estrutura. As regras e recursos recursivamente usados dão corpo às estruturas sociais que permitem e dão forma e conteúdo à prestação do serviço. Contudo, as actividades são realizadas em ambiente de incerteza de diversa origem – psicológica, social, organizacional, tecnológica. Em ambientes de incerteza, os agentes desenvolvem práticas adaptativas que podem substituir temporária ou permanentemente os anteriores modos de fazer. Observámos uma inovação tecnológica, estimulada por falha na gestão de *stocks*, que permitiu compensar os efeitos da ausência de importante recurso:

“Anteriormente não tínhamos alcatifas nos quartos, a nova gerência resolveu colocar essas coisas logo aqui em Cabo Verde (onde o pó abunda). O que acontece é que neste país tudo tem de vir de fora e acontece que muitas vezes estamos sem saco para colocar nos aspiradores e quando assim é a única coisa que nos resta é varrer a alcatifa e passar a esfregona

semi-molhada em cima. Acho que fica um bocadinho mais limpo mais também mais mofo e não podemos fazer mais nada é isso ou não limpar.” (empregada de limpeza)

Esta prática é não conforme face às regras da limpeza, mas permite garantir a manutenção da higiene dos espaços em nível razoável. Mais tarde conhecida pela chefia, mereceu-lhe silenciosa aprovação porque aquela criação normativa local, espontânea e informal, permite compensar a incapacidade dos procedimentos formais para garantir a qualidade do serviço. Neste caso, a insuficiente estruturação do processo de gestão de *stocks* oferece oportunidades para a desestruturação e alteração do processo de limpeza dos quartos.

Toda a relação implica produção, troca e partilha de significados. São eles que permitem comunicar, atribuir sentidos às necessidades dos clientes e às respostas do pessoal de serviço. Os esquemas interpretativos facilitam a interacção e organizam a monitorização da conduta. A atribuição de significados é alimentada por discreto sistema de recolha de dados, transformação dos dados em informação e esta em conhecimento usado para monitorizar a conduta e gerir a relação.

“Quando o cliente faz o check in, fazemos logo a sua “ficha”, ou seja, procuramos logo ver pelo seu comportamento, tom de voz, a forma como fala conosco, coisas assim do género como é que ele é, assim mais facilmente conseguimos adaptarmos aos clientes. Por exemplo aqueles que mostram ser exigentes o nosso atendimento é sempre mais formal, os que se apresentam mais brincalhões somos mais informais com eles, mas em qualquer dos casos procuramos fazer um bom trabalho, só que de maneira diferente.” (recepcionista)

Os funcionários usam o seu conhecimento tácito sobre a interacção social para tipificarem os clientes e adoptarem regime de interacção que permita estabelecer pontos de equilíbrio entre o cumprimento

dos requisitos procedimentais, a satisfação do cliente a sua própria satisfação. A eficiência desta comunicação silenciosa é fundamental ao sucesso do serviço.

No concernente a dominação refere-se as relações de poder, negociação e controlo de processos e práticas desenvolvidas de forma mais ou menos contínua no tempo e no espaço e que pressupõe relações regularizadas de autonomia e dependência entre actores ou colectividades nos contextos de interacção social, não é um tipo de actuação pois faz parte da acção regular e rotinizada (Giddens, 2000:88) constitui dimensão de toda a relação social (Domingues, 2003:194).

Os procedimentos, as normas, as práticas da qualidade, só são possíveis nas acções continuamente repetidas pelos agentes. As normas são importantes, definem princípios e requisitos da acção, no entanto nem sempre são coerentes, não cobrem todas as situações, não eliminam as incertezas nem ambiguidades das decisões humanas, podendo em algumas ocasiões até aumentar essa ambiguidade (Domingues, 2003:38). No entanto, o não cumprimento das regras ou dos planos é mais fácil quando se controla a informação acerca da sua exequibilidade e execução:

“Se podemos não sei, mas muitas vezes alteramos, ou para satisfazer o cliente ou, então, para facilitar o nosso serviço. Por exemplo, a limpeza dos quartos é efectuada durante a manhã até à hora do almoço, mas muitas vezes quando nos dá mais jeito ou estamos com outros serviços, acabamos por deixar alguns quartos para depois do almoço. Para nós, nem é assim muito agradável, pois depois do almoço não é lá muito agradável trabalhar, mas, mais vale a pena deixar um quarto ou outro para ter que fazer, durante à tarde, até à hora de sair, sabe como é ...”
(empregada de limpeza)

As motivações ou intenções geradoras de actividades não conformes exigem legitimações formuladas com base em cuidado controlo das condições de tarefa mais ou menos inacessível

a quem tem de ajuizar a legitimação produzida. O controlo da informação é condição fundamental à legitimação de excepções e falhas, mais ou menos por todos reconhecida e que faz parte da realidade social, sendo por todos assumido que possuem desiguais capacidades de controlo recíproco.

A legitimação permite mobilizar e usar significados para formular sentidos desejados para construir a ordem social. No seio das organizações os agentes recorrem a diferentes recursos de legitimação, que os libertam das suas incertezas e insegurança no desempenho das suas funções, buscando maior liberdade e segurança na produção e reprodução das práticas.

“Quando cometo um erro e reconheço ou alguém me diz que algo não está correcto, procuro corrigir logo. Caso não consiga ou tenha dúvidas, quem melhor que o meu colega para me ajudar a resolver a situação? Ele desempenha a mesma função, está aqui do meu lado e sabe como são os clientes. Acho que é a pessoa na melhor posição para me dar dicas.”
(receptionista)

Defende-se como natural a intervenção de colega para ajudar a agir de forma adequada ou a corrigir prática menos desejada, implicitamente se reconhece que goza do poder de intervenção assente no espírito da solidariedade funcional e no conhecimento permitido pela experimentação de situações semelhantes.

As estruturas que os agentes utilizam no decorrer das suas interacções são, ao mesmo tempo, meios, facilitadores e constrangedores, e resultados das práticas quotidianas. É importante sublinhar que as estruturas não só permitem a continuidade das práticas como resultam dessas mesmas acções. Por isso, elas tanto podem reproduzir a organização formal como alargar a zona da organização informal e nela criar e desenvolver práticas diferentes ou mesmo alternativas, emprestando à organização imagem de quem opera à toa, segue objectivos diversos e pouco consistentes, opera com tecnologias

incertas e adopta decisões ambíguas, estimula ou permite formas irregulares de participação.

É através dessas três dimensões (significação, legitimação e dominação) que se desenvolvem os sistemas da e para a qualidade, pois a implementação das práticas e as suas respectivas actualizações requerem um contínuo processo de significação, legitimação e dominação. Na continuidade das práticas existe uma actualização constante das regras e recursos, pois os agentes são seres racionais capazes não só de usarem as estruturas que possuem como também capazes de se adaptarem e reformular as suas práticas na continuidade da mesma. Desta forma, as estruturas, assumem a condição de meio e resultado da acção. Nesta perspectiva, a estruturação de um sistema de qualidade implica acções, monitorizadas reflexivamente pelos agentes, que são cronicamente reproduzidas, ao longo do tempo-espaço, tornando possível a produção e reprodução dos meios e recursos fundamentais na sua estruturação.

O modelo burocrático, com a sua previsibilidade e continuidade, garante ou procura garantir a fidelidade normativa contribuindo em grande medida para a reprodução das práticas. Quando um empregado vestido com um uniforme próprio e um avental branco à cintura serve pela direita e não pela esquerda, levanta os talheres pela esquerda e não pela direita está a apoiar-se nas regras e recursos do serviço contribuindo para que as mesmas sejam reproduzidas e padronizados garantindo assim a fidelidade normativa tão essencial a burocracia.

O modelo anárquico, com o seu carácter incerto e ambíguo não garante a fidelidade normativa e contribui para a reprodução e para a actualização das práticas. Sendo que essa actualização procura a satisfação dos clientes tentando por vias informais a obtenção da qualidade. Assim acontece com os empregados da recepção que muitas vezes adaptam as normas da recepção com o objectivo de melhor servir o cliente. Procedendo fora das regras estabelecidas procuram garantir a estabilidade do sistema, actualizando as práticas, dotando a

organização de uma capacidade adaptativa que a burocracia desconhece e não deseja.

No entanto, os sistemas de gestão da qualidade não são nem burocráticos nem anárquicos, são os dois simultaneamente. Embora procurem, através das suas normas formais e práticas de controlo, reduzir a incerteza e aumentar a previsibilidade do ambiente em que realizam os seus processos, as organizações não conseguem ser sempre tão planeadas e previsíveis como anunciam nem tão incertas e imprevisíveis como alguns comportamentos sugerem (Domingues, 2003:234).

O modelo burocrático apresenta-se como instrumento indispensável na compreensão da arquitectura organizacional da qualidade enquanto que o modelo anárquico organizado aparece como o mais adequado para compreender as práticas e estruturas sociais da qualidade, descrevendo e explicando as múltiplas acções não conforme como os procedimentos formais.

4. Conclusão e pesquisas futuras

O modelo teórico adoptado revela-se muito adequado à análise dos processos e práticas da qualidade na hotelaria. Embora se reconheça que a análise de processos de qualidade não seja um procedimento simples e que dificilmente um único quadro teórico poderá abranger a totalidade do processo, a investigação apresentada permite uma explicação coerente e plausível do processo de estruturação das práticas de qualidade, ainda que, o estudo possa se apresentar incompleto. Por outro lado, o modelo em questão, eleva a capacidade compreensiva da fidelidade e da infidelidade normativa, evitando espontânea condenação, quer da rotinizada reprodução quer da imprevisível criação, e facilita o uso de tais comportamentos para melhorar os processos e maximizar os factores produtivos da organização. Tal estudo, permite ainda compreender melhor o processo caótico que muitas

vezes se reveste os procedimentos de garante de qualidade e eleva a capacidade de gerir processos de mudança e de melhoria, porque permite analisar factores críticos da sua criação e implementação, ajudando a encontrar adequadas práticas de regulação de processos de mudança.

O modelo mostrou-se útil na interpretação e compreensão da qualidade enquanto problema de recursos humanos responsáveis pelo processo de significação e legitimação das práticas de qualidade e no entendimento que a estruturação das práticas faz-se em ambientes formais e informais, burocráticos e anárquicos. O entendimento das alterações das regras e recursos não como mero não conformidades mas, muitas vezes, como resultado de estratégias e expedientes responsáveis pelo assegurar da qualidade, poderá também ser atribuído ao estudo ora realizado.

Os modelos de análise burocrático e anárquico organizado possibilitaram, do ponto de vista teórico, definir e entender concepções e momentos diferentes de comportamentos de pessoas nas organizações e das suas relações com as normas/regras e recursos, pois os processos de estruturação de práticas de qualidade não são nem burocráticos nem anárquicos organizados, são isto tudo ao mesmo tempo (Domingues, 2003:234). O modelo burocrático embora instrumento fundamental na compreensão da arquitectura organizacional da qualidade, não se mostrou mais adequada para compreender as práticas e estruturas sociais da qualidade, devido a dificuldade em explicar procedimentos não conformes. Por sua vez o modelo anárquico organizado, permite melhor abordagem da análise dos processos de estruturação marcados por processos não conformes e desconexas, certo, no entanto, que as ambiguidades dos comportamentos somente representam tipos específicos de "acção, de regras e recursos disponíveis e actualizados na prática" (Domingues, 2003:235).

Por sua vez a teoria de estruturação, aqui usada como ponte entre um modelo e outro permite nos ver as regras e os recursos, detentores de um carácter

transformacional, enquanto meio de produção e reprodução de práticas. A luz da dualidade da estrutura podemos entender que nem a burocracia permite única interpretação da estruturação das práticas de qualidade por ser incapaz de lidar com as diferenças e descontinuidades, nem a anarquia organizada é capaz de interpretar todos os comportamentos a luz da ambiguidade e da incerteza. Assim a teoria de estruturação que vê as regras e os recursos como capacidades ao dispor dos agentes para monitorizarem as suas práticas e agindo na base delas, as actualizam e reproduzem nos fluxos do processos de estruturação de qualidade, permite entender a diversidade de orientações normativas em simultâneo com orientações formais e previsíveis.

Assegurada a utilidade da investigação realizada, pese em nós a certeza que o modelo aqui utilizado poderá ser utilizado na análise de organizações envolvidas em processos de estruturação de qualidade, na substituição ou adaptação a novos quadros normativos. O estudo em questão abre portas para investigações que possam analisar o processo de Certificação, não somente enquanto processo de gestão mas como processo que envolve pessoas, nem sempre racionais, regras que nem sempre cobrem todas as situações, não conformidades que não eliminam a qualidade e procedimentos de estruturação de qualidade que muitas vezes se socorrem de estratégias e expedientes para garantir qualidade.

Bibliografia

- Baum, Tom, 2006, *Human Resource Management for Tourism, Hospitality, and Leisure: An International Perspective*, United Kingdom, Thomson.
- Becker, Howard, 1999, *Métodos e Pesquisas em Ciências Sociais*, São Paulo, Hucitec.
- Cunha, Licínio, 2001, *Introdução ao turismo*, Lisboa, Editorial Verbo.
- Domingues, Ivo, 2001, Qualidade como ponto de encontro disciplinar, *Cadernos do Noroeste: Série Sociologia – Sociedade e Cultura* 3, Vol.16(1-2), pp. 149-163, Braga, Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho.

- Domingues, Ivo, 2003, *Gestão da Qualidade nas Organizações Industriais – Procedimentos, Práticas e Paradoxos*, Oeiras, Celta Editora.
- Giddens, Anthony, 1999, *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, Cambridge, Polity Press.
- Giddens, Anthony, 1979, *Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*, Londres, McMillan, Berkeley.
- Giddens, Anthony, 1989, *A constituição da Sociedade*, São Paulo, Martins Fontes.
- Giddens, Anthony, 1989, *New Rules of Sociological Method*, Londres, Hutchinson, 5.ª edição.
- Giddens, Anthony, 2000, *Dualidade da Estrutura: Agência e Estrutura*, Oeiras, Celta Editora.
- March J.G., Shapira, Z., 1992, Behavioural decision theory and organizational theory, em Mary Zey (org.), *Decision Making: Alternatives to Rational Choices Models*, Newbury Park, Sage, pp. 273-303.
- March, J.G., 1981, Footnotes to organizational changes, *ASQ*, 26, pp. 563-77.
- Navaratnam, K.K., 1994, Organizations serving the quality movement in Australia: A guide for Human Resource Practitioners, *Asia Pacific Journal Of Human Resources*, Vol. 31, n.º 3, pp. 83-91.
- Segrestin, Denis, 1997, L'entreprise à l'épreuve des Normes de Marché, *Revue Française de Sociologie*, XVIII, pp. 553-585.
- Simon Herbert, 1970, *El Comportamiento Administrativo*, Madrid, Aguilar, 2.ª edição.
- Tracey, Bruce e Charpentier, Abigail, 2004, Professionalizing the Human Resources Function, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, pp. 388-397.
- Weber, Max, 1964, *The Theory of Social and Economic Organization*, Nova Iorque, The Free Press.
- Weber, Max, 1982, *Ensaio de Sociologia*, Zahar Editores, Rio de Janeiro.