

Marise Leal Maranhão

*Pesquisadora da Faculdade
Boa Viagem (Brasil)*

mpge@unifbv.edu.br

**Maria Auxiliadora
Diniz de Sá**

*Professora do Mestrado
Profissional em Gestão
Empresarial da Faculdade
Boa Viagem (Brasil)*

maria.sa@unifbv.edu.br

**CULTURA ORGANIZACIONAL E PRÁTICAS
DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO:
UM ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS
EM PALCOS ORGANIZACIONAIS DE
RESTAURANTES DO RECIFE - PE**

**ORGANIZATIONAL CULTURE AND PRACTICES OF QUALITY
OF LIFE AT WORK: A STUDY OF MULTIPLE CASES IN
ORGANIZATIONAL PLACES OF RESTAURANTS OF
RECIFE - PE**

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y PRÁCTICAS DE CALIDAD DE
VIDA EN EL TRABAJO: UN ESTUDIO DE MÚLTIPLOS CASOS
EN PALCOS ORGANIZACIONALES DE RESTAURANTES DEL
RECIFE - PE**

RESUMO

Embora Qualidade de Vida no Trabalho seja algo bem discutido, constata-se que são raros os trabalhos que abordam esse assunto, em restaurantes. Este trabalho tem como finalidade investigar como a cultura organizacional orienta práticas de QVT, representadas nos palcos organizacionais de restaurantes do Recife - PE. Para tanto, procedeu-se um estudo de casos, por meio de uma pesquisa qualitativa e descritiva em dois restaurantes: um independente e outro franqueado. Os dados foram coletados por intermédio de observações diretas não participantes, entrevistas por pauta e análise documental.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Qualidade de Vida no Trabalho; Artefatos Culturais em Restaurantes.

ABSTRACT

Although Quality of Life at Work is something well discussed, it is noted that there are few studies that approach this subject in restaurants. This work aims to investigate how the organizational culture guides practices of QWL, represented in the organizational stages of restaurants in Recife - PE. For that, a case study was carried out, through a qualitative and descriptive research in two restaurants: one independent and another franked. Data were collected through direct non-participant observations, interview by agenda and documentary analysis.

Keywords: Organizational Culture; Quality of life at work; Cultural Artifacts in Restaurants.

RESUMEN

Aunque la calidad de vida en el trabajo es algo bien discutido, se constata que son raros los trabajos que abordan ese asunto, en restaurantes. Este trabajo tiene como finalidad investigar cómo la

Dados para contato:

*Maria Auxiliadora Diniz de Sá
Faculdade Boa Viagem.
R. Jean Emile Favre, 422 - Imbiribeira,
51200-060, Recife, PE, Brasil.
URL da Homepage:
<https://www.wyden.com.br/unifbv/>*

Recebido em: 22/09/2018

Aprovado em: 30/03/2019

DOI:

<http://dx.doi.org/10.20503/recape.v9i2.39295>

cultura organizacional orienta práticas de QVT, representadas em los escenarios organizacionales de restaurantes de Recife - PE. Para ello, se procedió a un estudio de casos, por medio de una investigación cualitativa y descriptiva en dos restaurantes: uno independiente y otro franquiciado. Los datos fueron recolectados por intermedio de observaciones directas no participantes, entrevistas por pauta y análisis documental.

Palabras clave: Cultura Organizacional. Calidad de vida en el trabajo. Artefactos Culturales en Restaurantes.

1 INTRODUÇÃO

Esta Seção traz, inicialmente, uma contextualização sobre aspectos da Cultura Organizacional e da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) que possam interferir na funcionalidade do ambiente físico. Aborda-se de que forma este espaço pode ser moldado e ou influenciado pela cultura organizacional, ao passo que esta é considerada uma ferramenta para o sucesso de organizações no mercado competitivo contemporâneo.

A organização do trabalho vem se modificando à medida em que as transformações do mundo contemporâneo ganham maiores proporções e influenciam, de forma definitiva, a vida de pessoas e organizações, demonstrando a importância de proporcionar um ambiente planejado em função de atender às necessidades físicas e psíquicas, favorecendo melhores condições de vida e a plenitude dos trabalhadores nesse espaço. Brum (2003) afirma que proporcionar, portanto, um ambiente agradável e saudável, gera maior produtividade para a empresa, e, sobretudo, para seus clientes internos, percebidos como um importante capital para elas, objeto deste estudo.

Neste contexto que QVT entra em cena, pois um dos seus objetivos é contribuir para o melhor desempenho não somente das organizações, mas principalmente das pessoas. Autores como Mourão, Kilimnik e Fernandes (2005) apontam que apesar de haver várias perspectivas e visões teóricas sobre QVT, é a satisfação no trabalho que proporciona maiores benefícios para as organizações.

Neste mesmo sentido, Rodrigues (1994), Honório (1998) e Limongi -França (2004) afirmam que fatores físicos das organizações interferem diretamente na satisfação dos indivíduos e consequentemente na qualidade de suas vidas, sobretudo no trabalho; visão esta ainda apoiada por biólogos, sociólogos e psicólogos. Adequar, portanto, o ambiente de trabalho, aqui chamado de palco organizacional, pode ser considerada uma forma de contribuir para a satisfação dos colaboradores.

Desta maneira, o ambiente físico funcional, mesmo contando com diversas vertentes de abor-

dagem, constitui-se em um tema interessante tanto para o mundo acadêmico quanto para o empresarial. Diante desta constatação é que monta a importância das organizações entenderem e adequarem seus palcos organizacionais, os quais têm sido preocupação da literatura especializada.

Nesse contexto, Leucz (2001) compreende como arranjo físico, dentre outros fatores, as instalações, o mobiliário, a moldura do ambiente, a disposição dos equipamentos e utensílios, a iluminação, os ruídos, a coloração utilizada, odores, o espaço para se locomover e comunicar-se. Desta forma, negligenciar aspectos físicos do ambiente referentes à iluminação, ergonomia e à má organização do layout geram tanto a ineficiência das tarefas como a predisposição para doenças causadas pelo trabalho. Processos de adoecimento estão ligados a fatores físicos, biológicos, sociológicos e psicológicos do trabalho, quando estes entram em conflito com necessidades e aspirações dos trabalhadores (HONÓRIO, 1998; PAIVA, 1999; LIMONGI-FRANÇA; RODRIGUES, 2007).

Relacionadas ao processo de adoecimento da humanidade é então que as questões concernentes ao tema QVT assumem maior relevância. A preservação da saúde do trabalhador é um critério importante para a QVT, definida pela Organização Mundial de Saúde (OMS) em 1986, não apenas pela ausência de doenças, mas também o completo bem estar biológico, psicológico e social do indivíduo.

Assim, a Ergonomia busca adequar o ambiente de trabalho ao ser humano nas suas características físicas e psicológicas, objetivando assegurar saúde e segurança além da interação do funcionário com o ambiente de trabalho, traduzida pela sensação de conforto que esse pode provocar no trabalhador, resultando numa melhor produtividade quando do desenvolvimento das atividades laborais (ETTINGER, 1964; SANTOS et al., 1997). Neste mesmo sentido Ribeiro (2004) afirma ser importante observar fatores relacionados à iluminação do ambiente, visando proporcionar ao trabalhador um melhor desenvolvimento de suas atividades com o máximo de acuidade visual.

Acredita-se que conseguir agregar valores e contribuições no sentido de melhorar a QVT seja mais fácil em organizações que tenham uma cultura aberta à melhoria das condições de vida e de trabalho, portanto conhecer a cultura de uma empresa tem sido um fenômeno capaz de influenciar aspectos da vida organizacional, como por exemplo, o bem estar dos funcionários (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004).

Por outro lado, verifica-se que o estudo da cultura organizacional se converteu em um tema de interesse para todos que estudam a dinâmica das organizações, principalmente como forma de conhecê-las melhor e, conseqüentemente, elaborar estratégias de ação. Ela é entendida como uma ferramenta capaz de auxiliar processos de adequação e mudanças em termos organizacionais (FREITAS, 2007), supõe-se, portanto que a montagem dos espaços físicos das empresas seja orientada por sua cultura e neste sentido é que Vergara, Carvalho e Gomes (2004) afirmam que o

ambiente físico organizacional, por eles denominado de 'fachada', poderá controlar pedagogicamente, coercitiva ou sutilmente, o olhar dos indivíduos, com a finalidade de que obtenham propósitos políticos, econômicos e culturais.

Ratificando este pensamento, que autores como Tolfo, Silva e Luna (2009) afirmam ser os conceitos e dimensões de QVT adotados pela empresa a representação das suas expressões de cultura organizacional, manifestas por meio de práticas que repercutem na construção da identidade do trabalhador, dos seus processos de trabalho, do ambiente físico e psíquico, das questões de tecnologia e organização, não como 'entidade' construída por pessoas.

Na visão de Vergara, Carvalho e Gomes (2004), não se pode restringir o fenômeno teatral ao edifício e ao palco, apesar de poder ser mais bem visualizada nesses aspectos, pelo fato de que a relação do homem com o ambiente físico foi determinante para que as sociedades humanas pudessem chegar ao seu atual estágio de desenvolvimento. Nos dias atuais, o espetáculo dita as normas de organização e produção, a espacialidade ganha contornos nítidos no desenvolvimento do ambiente de trabalho.

O reconhecimento de vários aspectos da prestação de serviços vistos como encontros de natureza teatral são defendidos por diversos autores (SOLOMON et al., 1985; GROVE; FISK, 1992; BITNER, 1992; BITNER, 1995, GROVE; FISK; DORSCH, 1998; GROVE; FISK;

LAFORGE, 2004; GUIMARÃES, 2009). Desta forma, pode-se afirmar que várias características identificadas em encontros de serviços possuem elementos como em peças teatrais.

Para Grove, Fisk e Dorsch (1998) os fornecedores de serviços, os quais ocorrem em determinado espaço físico, denominados como palco organizacional, caracterizam-se como 'atores' e têm como principal papel definir sua qualidade, analisada segundo o desempenho de sua atividade (BITNER, 1992). O cliente, aqui considerado como 'público' vai interagir ou observar um indeterminado número de fenômenos teatrais, como: cenários, adereços, fantasias, rotinas etc., combinados entre si com a finalidade de criar uma experiência de serviço (GROVE; FISK; BITNER, 1992).

De acordo com Vergara, Carvalho e Gomes (2004), a compreensão acerca de como conduzem os diretores o olhar de atores e audiências para o espetáculo da interação humana, através do ambiente físico da organização, buscando guiar e controlar suas mentes constitui-se em questão fundamental.

Tendo-se em vista que nesta pesquisa serão utilizados recursos teatrais, se faz necessário explicar a origem dessa abordagem apresentada por Goffman (1959). Entretanto, por se tratar de uma publicação muito antiga e, por conseguinte da dificuldade em localizá-la, foi consultada uma versão mais atual, reinterpretada por Grove, Fisk, Bitner (1992).

Neste sentido, tendo como base teórica a metáfora teatral apresentada por Grove, Fisk e Bitner (1992), objetiva-se identificar significados nas relações entre agentes (atores ou empregados), consumidores (clientes, audiências ou platéias), desempenho (performance¹) e espaços (ambientes ou palcos) em restaurantes do Recife - PE.

Assim, caracterizado o ambiente dos restaurantes como espaço dramaturgico, pode-se observar as várias interações entre os atores ali presentes e os significados dessas interações; os restaurantes são caracterizados como o grande 'palco', onde os 'atores' (empregados e clientes) exercem seus papéis a fim de obter relacionamentos duradouros através de contatos comerciais.

Pode-se considerar este trabalho interessante, quando a abordagem se dá em restaurantes, onde se verifica a escassez de pesquisas nesse setor, extensivo a bares e empresas de entretenimento. Tal setor, segundo a Associação Brasileira de Bares e restaurantes (ABRASEL), representa, atualmente, 2,4% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e o hábito de alimentação fora de casa encontra-se numa curva ascendente e já corresponde a 26% dos gastos dos brasileiros (ABRASELa, 2011).

Segundo a ABRASEL este segmento conta com aproximadamente um milhão de estabelecimentos, de acordo com dados fornecidos em dezembro de 2006 pela Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (ABIA), responsável, portanto, por 53% da mão de obra do setor de turismo no país. Com a projeção de desenvolvimento para este seguimento, nos próximos anos, vários impactos socioeconômicos podem ser previstos: vão desde o aumento do percentual da alimentação fora do lar no PIB até um maior índice de inclusão social - negros, deficientes, mulheres e jovens - e da melhoria das condições de saúde e segurança do alimento (ABRASELa, 2011).

No que diz respeito à realidade do Estado de Pernambuco pode-se averiguar que atualmente possui cerca de 10 mil estabelecimentos atuando no setor de alimentação - bares, restaurantes, lanchonetes e similares, sejam eles formais ou informais - e sua grande maioria está concentrada na região metropolitana (ABRASELb, 2011).

Justifica-se, ainda, este trabalho, quando se reconhece que, fornecer um produto atraente ao seu público interno, mediante emprego e um ambiente de trabalho atraente e que atenda às suas necessidades, poderá fazer com que este responda de forma favorável às demandas organizacionais. Isto poderá contribuir para que os funcionários sintam-se importantes e valorizados pelo trabalho que desempenham (BRUM, 2003).

Pouco se sabe, no entanto, ou têm-se suposições equivocadas a respeito do que desejam e sentem os empregados e, portanto, a prática da arte da pesquisa neste sentido é muito importante (BERRY; PARASURAMAN, 1995; LOVELOCK; WRIGHT, 2006).

Carvalho e Motta (2002) afirmam que os reais efeitos das instalações físicas dos cenários de trabalho ou palcos organizacionais não são adequadamente conceituados, sendo então necessário, o desenvolvimento de mais estudos acerca dessa temática. Esses autores acrescentam que as implicações desses espaços nos comportamentos humanos carecem de documentação científica, e por isso defendem que estudos sobre os espaços de serviços precisam de mais proposições de instrumentalização teórica.

Neste mesmo sentido, autores como Donovan e Rossiter (1982), Bitner (1992), Gottdiener (1998), Otnes (1998), Sandikci e Holt (1998), Carvalho, Hemais e Motta (2001), Carvalho, Tigre e Carvalho (2002), Hoffman, Kelley e Chung (2003), Carvalho e Motta (2004), Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), Loures e Campomar (2005), Lovelock e Wright (2006), Santos, Costa e Cardoso (2008) e Levy e Weitz (2011) afirmam que mesmo quando consideradas somente as instalações físicas dos cenários de serviços, os efeitos reais do ambiente sobre os clientes externos e internos continuam pouco exploradas e suas implicações carecem de mais proposições de instrumentalização teórica e documentação científica.

Diante desse cenário, a investigação proposta visa contribuir para a reflexão sobre a relação entre indivíduos e organizações, além de proporcionar um melhor entendimento dos constructos cultura organizacional e QVT em restaurantes e desta forma inspirar gestores nas organizações a refletirem sobre a importância do palco, na gestão de pessoas.

Assim, caracterizado o ambiente dos restaurantes como espaço dramático, pode-se observar as várias interações entre os atores ali presentes e os significados dessas interações; os restaurantes são caracterizados como o grande 'palco', onde os 'atores' (empregados e clientes) exercem seus papéis a fim de se obter relacionamentos duradouros por meio de contatos comerciais.

Sendo assim, esta pesquisa propõe a seguinte questão: como a cultura organizacional orienta práticas de QVT, representadas nos palcos organizacionais de restaurantes do Recife – PE? Para responder a essa questão, estabeleceram-se alguns objetivos: identificar artefatos da cultura organizacional perceptíveis nos palcos organizacionais desses restaurantes, identificar práticas de QVT, em termos de ergonomia e iluminação e verificar as percepções dos funcionários, quanto às práticas de QVT, em termos de ergonomia e iluminação.

Este trabalho está dividido em quatro seções: inicialmente a introdução, seguida da metodologia da pesquisa, análise dos dados, segundo os espetáculos de cada restaurante, aqui denominados de Alfa e Beta; finalmente a conclusão.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesta pesquisa utilizou-se o método qualitativo, com caráter descritivo, uma vez que tem a intenção de descrever, unicamente, os resultados, sem o intuito de interferir em seus resultados. Caracteriza-se ainda, como um estudo de múltiplos casos, isto é, realizou-se em dois restaurantes da cidade do Recife – PE.

Tais restaurantes não tiveram seus nomes identificados para preservar as suas identidades; portanto, foram denominados por letras do alfabeto grego: Alfa e Beta. Desta maneira, o restaurante independente passa, a partir de agora, a se chamar Restaurante Alfa, e o franqueado, Restaurante Beta.

Os sujeitos desta pesquisa são os funcionários dos palcos estudados, escolhidos por acessibilidade (GIL, 2008; BAUER; GASKELL, 2004). Foram ouvidos os seus depoimentos até a saturação das informações (FONTANELLA, RICAS e TURATO, 2008).

As dimensões, fatores e indicadores estão representados no Quadro 1, abaixo:

Quadro 1: Dimensões da Pesquisa

Dimensões	Fatores	Indicadores	
Cultura Organizacional (Palco Organizacional)	Atores	Comunicação	Com o exterior (Acolhimento ao Cliente)
			Interna (Relações Interpessoais)
			Não verbal (Vestimentas)
	Audiência	Comunicação	Interna (Relações comerciais)
	Desempenho	Comunicação	Com o exterior (Acolhimento ao Cliente)
			Interna (Relações Interpessoais)
	Cenário	Arquitetura (Ergonomia)	Circulação
Design (Iluminação)		Layout	
Práticas de QVT	Ambiente Físico	Ergonomia	Decoração
			Cores
	Funcional	Iluminação	Circulação
			Layout

Fonte: Adaptado de Sá (1997).

Thévenet (1993) propõe que seja feita a coleta de informações nas áreas onde a cultura pareça ser mais visível: fundadores, história, profissão, valores, sinais e símbolos. Neste sentido, para se desvendar a cultura dos restaurantes, neste trabalho, vão-se analisar unicamente os artefatos: comunicação entre funcionários, entre esses e clientes, a linguagem utilizada, os gestos percebidos, as vestimentas, bem como aspectos de design e arquitetura do espaço.

Foram feitas entrevistas junto aos colaboradores dos restaurantes, as quais foram gravadas em áudio, posteriormente transcritas e literalizadas, com o intuito de prover o devido tratamento analítico. É importante ressaltar que todo o procedimento de coleta de dados teve duração de aproximadamente 40 horas em cada restaurante, tendo as observações sido feitas em horários e dias alternados. A abrangência da pesquisa delimitou-se ao elenco, por conseguinte não foram averiguadas as percepções da direção dos espetáculos nem das platéias para que se propusesse a comparação das percepções.

3 ANÁLISE DOS DADOS

Num primeiro momento, foi feita a caracterização dos restaurantes, por meio da observação não participante, juntamente com informações obtidas nos sites dos restaurantes. Depois disso, apresentam-se os elementos culturais e as práticas de QVT, em termos de ergonomia e iluminação, identificadas nos palcos organizacionais investigados e, em seguida, as percepções dos atores, quanto a essas práticas, com o intuito de obter as respostas para os objetivos propostos para esta pesquisa.

3.1 Primeiro Espetáculo: Restaurante Alfa

O Restaurante Alfa foi inaugurado em dezembro de 2007, tendo suas instalações em um sobrado do século XVII. Tal edificação funcionara como senzala de um engenho e atualmente se encontra tombada pelo patrimônio histórico. Seus ambientes remetem à cultura e história do bairro, tendo em vista a recuperação da estrutura original do imóvel, bem como a utilização de materiais típicos da época de sua construção.

Com vistas a proporcionar maior comodidade aos seus clientes e capacidade para atender a 75 pessoas, conta com dois espaços: o térreo, onde funciona o salão do restaurante e o primeiro andar, onde se localiza a loja de vinhos, que inclui mesas para grandes e pequenos grupos.

Possui decoração sóbria e atemporal, revestimentos em madeira, tijolos descascados e piso em tijolo cerâmico, com paredes onde estão dispostas obras de arte de Romero Andrade Lima e Alan

Carlos, além de uma coleção de espelhos antigos. Sua iluminação âmbar e dimerizada realçam os detalhes do sobrado.

Seu menu Franco-italiano está disponível todos os dias, sendo de segunda a quinta feira entre 18h30 às 00h00, nas sextas e sábados de 18h30 às 01h00, e atende para o almoço apenas às sextas e aos domingos das 12h00 às 16h00.

A observação realizada no ambiente desse restaurante permitiu que se chegasse a algumas constatações relacionadas à encenação dos espetáculos no seu palco organizacional. Esses dados foram conseguidos por intermédio de alguns artefatos (aparentes) que, de certa maneira, explicitam características da cultura organizacional.

Quanto aos atores, parece que eles têm aprendido bem o roteiro para a sua encenação e, no que concerne à comunicação com o exterior, internamente, pode-se perceber uma boa comunicação com os clientes, nos momentos de acolhimento, tanto por telefone, quanto pessoalmente. Não se pôde observar o desempenho desses atores no que tange ao acolhimento aos clientes em 'filas de espera', uma vez que, em nenhum dos dias em que se transcorreu essa pesquisa nesse restaurante, constatou-se a formação de alguma 'fila', apesar da contínua rotatividade de clientes ou platéia. Com relação à recepção e à condução da platéia, parece que o roteiro para a encenação também continua favorável: observou-se uma recepção atenciosa desde a chegada ao espetáculo até à acomodação dos clientes nas mesas.

No que concerne à comunicação com o público externo, por meio do site (ou Página na Internet), não funciona na prática, pelo menos isto foi constatado durante o período desta investigação, quando se buscou uma informação de rotina, mas a mesma não foi respondida até o final desta pesquisa. Ainda: esse canal virtual, além de carecer de informações sobre a cultura e propostas de trabalho, não mantém frequentes atualizações sobre informações diversas.

Quanto à comunicação interna, observou-se que ela é favorável entre os atores; as relações interpessoais parecem ser muito cordiais: observaram-se muitas risadas, falas, cantos e brincadeiras num tom de voz muito alto, demonstrando um bom entrosamento entre eles, apesar de não se terem percebidos gestos de cortesia e gentileza. Da mesma maneira também não se presenciou, em nenhum momento, falta de respeito ou forma agressiva de contato entre eles; percebeu-se respeito da parte dos atores para com a direção do espetáculo, que de sua parte demonstrava atenção, cuidado, zelo e presteza para com eles.

Com relação à comunicação não verbal, percebeu-se certa despreocupação dos atores para com as suas vestimentas, enquanto eles permaneciam nos bastidores da cozinha; alguns deles, inclusive, usavam 'fantasias' diferentes do 'guarda-roupa' convencional. No entanto, essa flexibilidade

não foi observada quando da 'abertura' do restaurante ao público: constatou-se que nesses momentos elas apresentavam aspecto limpo e estilo atemporal.

No que diz respeito à audiência ou platéia, os resultados indicam um bom desempenho da parte dos atores. No aspecto relacionado com a comunicação entre atores e platéia: os resultados indicam uma boa recepção aos clientes. Percebeu-se além de bom domínio acerca do menu, conhecimentos e indicações sobre as bebidas a serem oferecidas em relação aos pratos escolhidos, a agilidade e eficiência no registro dos pedidos e cumprimento quanto ao tempo estimado para o serviço das refeições.

Referindo-se ao cenário, parece que o desempenho é satisfatório. Em se tratando de aspectos ergonômicos relacionados à arquitetura, em termos de circulação, observou-se que os equipamentos, mobiliários, utensílios e bancadas de preparo estavam bem distribuídos e localizados, em quantidade suficiente e alturas adequadas, em todos os ambientes desse palco organizacional. Os corredores possuem largura satisfatória e são livres de entulhos.

Quanto aos pisos, eles possuem textura adequada, seja nas áreas restritas aos atores, seja nas áreas externas, referentes ao cenário. Quanto ao layout, percebeu-se que o palco possui dimensão regular, bem como as suas instalações aparentam funcionalidade, organização, higiene e em consonância com as normas da vigilância sanitária. Quanto à ventilação, constatou-se uma incongruência: enquanto nas áreas de circulação dos hóspedes, os ambientes são bem climatizados, na área de produção, a temperatura é elevada.

Com relação aos aspectos ergonômicos referentes ao design, a decoração do palco expõe utensílios clássicos, com peças de decoração posicionadas adequadamente, as quais ostentam beleza e compatibilidade ao estilo colonial da casa. As paredes em tijolos de demolição contrapõem rusticidade e sofisticação, conferindo requinte e glamour ao espaço. A decoração na área de produção é simples, de acordo com as exigências da saúde sanitária.

Quanto à sinalização, observaram-se dois aspectos negativos: um referente aos visores nas portas de acesso às áreas restritas à platéia, os quais apresentam pouca visibilidade; outro, que diz respeito à sinalização interna dos espaços - estoque, setores administrativos, banheiros e cozinha. Os designs da marca e dos cardápios são de bom gosto, embora esses últimos não sejam auto-implicativos.

A cor das paredes e do piso do palco apresenta tonalidades que realçam a proposta assumida pela direção, no sentido de valorizar a arquitetura da edificação pré-existente. Entretanto, nas áreas de produção a cor das paredes é branca, conforme disposição dos órgãos reguladores desses estabelecimentos.

A iluminação do palco organizacional se diferencia em função dos ambientes: nas áreas de alcance visual da platéia ela é do tipo âmbar, dimerizada e indireta; percebem-se, ainda, focos de iluminação mais fortes e direcionados, quando se desejam destacar ou realçar peças de decoração ou alguns produtos comercializados. Embora esse tipo de iluminação indireta venha a tornar o palco mais agradável e aconchegante, em termos de decoração, embora possa ser considerado inadequado do ponto de vista do melhor aproveitamento da acuidade visual. Isto pôde ser constatado quando se percebeu o uso de lanternas tanto para a visualização do menu, quanto para a conferência e efetivação do pagamento.

Pode-se ressaltar, ainda, a inadequação desse recurso luminotécnico (luz baixa) para o desempenho do trabalho dos atores e conseqüentemente para a QVT deles. Quanto à iluminação da área de produção, ela é difusa e branca - do tipo fluorescente, considerada, portanto, adequada para os tipos de atividades executadas.

Um aspecto que chamou à atenção foi a variação de luminosidade para dar apoio às câmeras filmadoras em vários pontos dos palcos: aquela dirigida ao cenário (onde circulam os clientes) é baixa, conseqüentemente dificulta o desempenho apropriado dessas câmeras; enquanto que por onde circulam os atores – considerados pontos estratégicos, não se pode dizer o mesmo. Essa constatação entendida por meio da observação de um artefato cultural (sinal) leva a uma especulação sobre a cultura desse restaurante: parece que essas câmeras são dirigidas não propriamente à segurança das pessoas e do patrimônio, mas antes, funciona como supervisão e controle sobre os atores.

Em se fazendo uma avaliação geral sobre a análise do desempenho do Restaurante Alfa, pode-se dizer que os atores executam bem os seus roteiros, ao que concerne o acolhimento, a recepção e condução da platéia, ao relacionamento interpessoal entre eles mesmos e entre eles e a direção. O único item que pode não ter uma boa avaliação, diz respeito ao desleixo com as suas vestimentas, na área da produção, antes do horário da chegada da audiência.

Quanto ao desempenho dos atores em função da audiência, eles se mostraram habilidosos no trato com os clientes: em termos de recepção, atendimento e orientação quanto ao menu. Entretanto, um aspecto negativo pode-se observar quanto ao gerenciamento de informações por meio do site ou (Página na Web) – percebe-se que as informações importantes à audiência, não são atualizadas e, o que é pior, consultas feitas via esse canal não são respondidas.

No que se refere ao desempenho do cenário, percebe-se que a maioria dos itens analisados recebe avaliação positiva: a disposição dos equipamentos, o trânsito livre nos corredores, a textura dos pisos, as dimensões do restaurante, o layout das instalações e os aspectos do design, referentes à decoração e cores. Quanto aos aspectos negativos, observou-se: a ventilação nos espaços destinados à produção, a sinalização nos espaços internos de circulação dos atores das áreas ad-

ministrativas e de produção e, finalmente, a iluminação que dá suporte às filmagens pelas câmeras, também nos cenários restritos à circulação dos atores.

Como avaliação geral sobre as declarações dos atores em relação às suas QVT, pode-se resumir, abaixo: em se tratando da arquitetura, eles percebem boa disposição dos equipamentos, em termos de modernidade, localização, distâncias e quantidade, em vistas a facilitar os seus trabalhos; na opinião deles, os corredores são desimpedidos para o trânsito e os pisos possuem texturas adequadas e próprias para prover mais segurança aos seus trabalhos e, conseqüentemente, menores riscos de acidentes; o layout das instalações parece apresentar funcionalidade, organização e higiene, segundo as normas da vigilância sanitária.

Os atores percebem, por outro lado, como menos adequados às suas QVT, os aspectos referentes à circulação em alguns cenários, devido à adaptação do espaço do restaurante, o qual é tombado pelo Patrimônio Histórico de Pernambuco; por isto, alguns ambientes se tornam inadequados ao bom desempenho dos seus trabalhos, segundo eles; em alguns casos, percebem o risco de acidentes mais inerente. Ainda por este mesmo motivo, os atores avaliam negativamente as dimensões referentes à cozinha e ao estoque, indicando necessidade de ampliação desses cenários. Finalmente fizeram referência à temperatura elevada na área da produção, indicando também a busca de solução.

3.2 Segundo Espetáculo: Restaurante Beta

O primeiro restaurante da Rede Beta surgiu em março de 1998, tendo suas primeiras instalações situadas no Shopping Center Recife. Com o passar dos anos essa Rede foi crescendo e tornou-se uma cadeia de franquias. Atualmente, apenas essa unidade (palco) estudada funciona sob a direção do franqueador e encontra-se situada na praça de alimentação do Shopping Tacaruna.

Quando da sua concepção, inovou com uma proposta diferenciada em: menu, cenário, script e adereços. Trazia a certeza de que fast food não era sinônimo de pratos mal apresentados, falta de requinte e criatividade. Seu propósito era o de preencher a lacuna existente no mercado da época e atender às necessidades do consumidor de restaurantes desse gênero. Seu diferencial consiste na racionalização do cardápio e na melhoria do espaço físico, sem que para isso perca-se o foco dessa categoria de restaurantes.

Por se tratar de refeições rápidas, as interações entre platéia e atores têm curto espaço de duração para conquistar e fidelizar o seu público.

Esse restaurante conta com dois andares para as suas instalações: no mezanino encontram-se as áreas destinadas à administração, estoque e pré-preparo dos alimentos. Já no térreo encontram-

-se a cozinha, área de copa e frente de loja. Salvo essa última área, os demais ambientes não contam com adereços nem peças de decoração, o que de fato seria inadequado para o tipo de atividade lá desenvolvida.

Sua cozinha foi planejada de forma a permitir à platéia visibilidade total do seu funcionamento. Apresenta layout moderno, priorizando o uso de materiais como aço inoxidável, vidro e cerâmica, os quais facilitam a limpeza.

Em sua frente de loja, traz uma proposta limpa, moderna e iluminada para a decoração. Tira partido do contraste das cores da bandeira francesa, com focos de luz direcionados, que buscam realçar os pratos servidos. Conta com televisores do tipo led, que expõem as fotos de pratos montados, sugerindo ao público uma vasta possibilidade de combinações, o que é uma revolução no conceito de refeições rápidas.

Seu menu apresenta ingredientes nobres, disponibilizando várias opções de acompanhamentos, que denotam rigor e padronização no preparo dos pratos, sendo então, uma alternativa gastronômica para quem precisa fazer refeições rápidas.

Funciona todos os dias, sendo de segunda a sábado das 09h00 às 22h00 e aos domingos das 12h00 às 20h00.

A observação realizada no ambiente desse restaurante possibilitou algumas evidências com respeito à encenação dos espetáculos no seu palco organizacional. Esses dados foram conseguidos por meio de alguns artefatos (aparentes) capazes de traduzir características da cultura organizacional.

Quanto aos atores, parece que nem todos encenam bem o roteiro para as suas apresentações. No que concerne à comunicação com o exterior: internamente, não foi percebida uma boa comunicação ou um cuidado especial, quando do acolhimento aos clientes, tanto pessoalmente, quanto pelos contatos feitos por telefone: percebeu-se impessoalidade na maneira de tratá-los e certo desleixo diante das informações solicitadas.

Essas mesmas observações puderam ser constatadas desde a recepção da platéia na fila de espera, momento em que fazem os seus pedidos e, depois, esperam pela preparação de suas refeições, até a posterior condução ao espetáculo, quando se acomodam eles próprios às mesas. Semelhantemente ao que se pode observar no outro restaurante analisado, pode-se constatar que a comunicação com o público, por meio do site (ou Página na Internet) também não funciona na realidade: não se respondem às informações solicitadas. Da mesma maneira, não se utiliza esse meio de comunicação virtual para divulgação de aspectos sobre sua cultura organizacional, tais como – Missão, Valores e Visão.

Com relação à comunicação interna, observou-se que elas são favoráveis entre os atores: há um bom relacionamento, uma atmosfera de respeito, confiança e amizade. Muitas risadas inclusive, nos bastidores do espetáculo. Verificou-se que atores que encenam na 'linha de frente do cenário' conversavam ininterruptamente, não percebendo sequer a chegada da audiência nos horários mais ociosos.

Semelhantemente, observou-se respeito e cortesia entre atores e a direção do espetáculo. Neste sentido, constatou-se a existência de um ponto positivo: a hierarquia é percebida com respeito e parece não existir o sentimento 'medo' ou 'receio', quando do desempenho das atividades rotineiras. Esse mesmo respeito foi percebido na via oposta da comunicação, isto é, da direção para com o elenco.

Com relação à comunicação não verbal, observou-se despreocupação dos atores em quanto ao uso das fantasias, principalmente aqueles que encenam na cozinha. Muitos deles, inclusive, usavam camisetas não só durante a preparação dos alimentos, mas também nas encenações dos espetáculos.

Um aspecto negativo percebido, diz respeito ao guarda-roupa (vestimentas) dos atores que encenam na cozinha e na área de serviços gerais: estava encardido – por ser branco, em virtude da exigência da saúde sanitária. Quanto às atrizes que encenam na 'linha de frente desse cenário', elas se apresentavam sempre arrumadas, com suas vestimentas de estilo clássico, cores sóbrias e aparentemente limpas.

Quanto à audiência ou platéia, os resultados da observação direta não participante indicam para certa frieza e impessoalidade no que se refere ao desempenho da parte dos atores. Apesar do conhecimento acerca do menu, o próprio serviço fast food é responsável por essa característica, além do pouco tempo que eles dispõem para um melhor atendimento à platéia.

Concernente ao cenário parece que o desempenho é satisfatório. Em se tratando de aspectos ergonômicos relacionados à arquitetura: em termos de circulação, constatou-se que os equipamentos, mobiliários, utensílios e bancadas de apoio estavam organizados, distribuídos e montados de acordo com os padrões e as normas da vigilância sanitária; observou-se que esse palco apresenta corredores de circulação e escada estreitos.

Nesses acessos encontram-se dispostos utensílios, que funcionam como obstáculos para a circulação de pessoas e mercadorias. Quanto aos pisos, eles possuem textura adequada em todas as suas áreas; referente ao layout percebeu-se que esse palco possui dimensão bastante compacta em seus ambientes. Suas instalações aparentam aspecto negativo ao que diz respeito à organização e à higiene do cenário destinado à produção: verificaram-se panos de chão molhados e encardidos por

toda a cozinha e área de preparo. Neste mesmo sentido pôde-se observar a temperatura elevada da cozinha e áreas destinadas à estocagem de produtos como algo que incomoda o elenco.

Em referência aos aspectos ergonômicos relativos ao design, apesar desta unidade de análise encontrar-se em uma praça de alimentação de um shopping center, a decoração do seu palco apresenta-se agradável e funcional, com exposição de utensílios e objetos de decoração adequados ao espaço. Quanto à sinalização, constata-se que ela é inexistente, o que dificulta o acesso da fiscalização ou mesmo de visitantes, uma vez que não se informa a entrada, a saída, o estoque ou qualquer outro cenário. Entretanto, quando se trata das portas que dão acesso às áreas restritas aos atores possuem visores com o nível de sinalização satisfatório.

A cor das paredes nas áreas de produção é branca, o que torna o ambiente claro e conduz a percepção da platéia acerca da limpeza e da higiene. Já na 'linha de frente do cenário', constatou-se o uso de outras cores, que realçam e ratificam a proposta de comunicação visual determinadas para a marca, presente em todos os demais adereços desta rede de franquias (cardápios, guardanapos, copos etc.).

Quanto à iluminação do palco organizacional, ela se diferencia em função dos ambientes: na área de produção ela é difusa, branca, composta por lâmpadas fluorescentes, em quantidade agradável à acuidade visual e desempenho das atividades laborais dos atores. Já na 'linha de frente ao cenário' tem-se de maneira geral o mesmo tipo de iluminação da área de produção, salvo alguns pontos direcionados para destacar os produtos servidos, os quais têm lâmpadas amarelas. Essa tonalidade de iluminação, quando disposta em foco (como no caso desse palco), é conhecida como 'iluminação de efeito', justamente pela função específica de realce que ela desempenha. Desta forma, pode-se concluir que nesses cenários tem-se uma iluminação adequada para as encenações dos seus espetáculos.

Contrariamente ao que foi percebido no Restaurante Alfa, nesse restaurante, as câmeras filmadoras em alguns pontos do palco, têm a finalidade de possibilitar à direção o acesso a alguns cenários para a observação do desenvolvimento das atividades. Neste sentido, entende-se que o sistema de iluminação existente foi devidamente preparado para atender às necessidades dos atores, cenário e palco de trabalho como um todo e não propriamente para o serviço de segurança.

No que se refere à percepção dos atores, sobre o cenário de trabalho e as suas QVT, eles as sinalam que a arquitetura pode-se analisar, primeiramente, a respeito da arquitetura é deficiente em termos principalmente dos espaços reduzidos dos cenários, chegando mesmo a apresentar alguns riscos de acidentes, sobretudo em época de treinamento do pessoal de outras lojas da franquia. Sobre a disposição dos equipamentos, eles são de acordo que os mesmos são modernos e em quantidade suficiente para a realização dos seus trabalhos.

Percebem o perigo que os corredores podem provocar em vista ao acúmulo de objetos, os quais impedem o trânsito entre os cenários. Os pisos possuem texturas adequadas e próprias para prover mais segurança, além do uso de calçados apropriados. O layout dos cenários apresenta dimensão insuficiente para o desenvolvimento das atividades, sendo assim, eles avaliam negativamente as dimensões referentes à cozinha e ao estoque. A organização e a higiene desse palco são reconhecidas pelos atores, o que favorece o bom desempenho dos seus trabalhos.

Por fim, reclamaram da sinalização e da temperatura elevada nas áreas da produção e estoque, mostrando-se satisfeitos com a decoração e com o trabalho no restaurante, aspectos muito positivos para a melhoria de suas QVT.

3.3 O Grande Espetáculo: análise comparativa entre os dois palcos organizacionais

Nesta seção, buscou-se fazer uma comparação entre os aspectos encontrados nos dois palcos analisados, com vistas a ampliar o estudo realizado acerca dos cenários e dos atores, quando da encenação dos espetáculos. Percebe-se claramente a diferença cultural entre esses dois restaurantes analisados:

1) Atores:

- Quando se refere à comunicação com o exterior: desde o acolhimento ao telefone até à recepção e condução da platéia às mesas, o Restaurante Alfa se sobressaiu, sem contar que não se percebeu qualquer fila de espera; enquanto que no Restaurante Beta esses roteiros foram desempenhados com frieza e impessoalidade. Apenas na atenção que não se dá ao site ou Página na internet é que esses restaurantes se assemelham. Constata-se que a cultura organizacional do primeiro restaurante elege a sua audiência como um valor importante para ele, enquanto que não se pode dizer o mesmo quanto ao segundo restaurante.
- Ao que concerne à comunicação interna: percebe-se que em ambos os restaurantes, existe um bom relacionamento interpessoal entre os próprios atores, entre eles e a direção e, ainda, entre essa e os atores. Sobre a cultura organizacional, faz-se mais uma descoberta: a importância que se dá a esses relacionamentos, aspecto de grande valia para melhorar a QVT desses atores, bem como para estimular o comprometimento organizacional (SÁ e LEMOINE, 1999).
- Quanto à comunicação não verbal: aqui traduzida pelas vestimentas dos atores, pode-se dizer que mais uma vez, o Restaurante Alfa toma a frente: constata-se o zelo que se tem por esse símbolo (vestimenta) que, por ele, podem-se tirar várias informações

sobre a cultura organizacional, tais como – a importância que se dá ao cliente, à higiene, à saúde e às próprias pessoas, na medida em que as mantêm apresentáveis ao público, melhorando com isto a auto-estima desses atores.

2) Audiência:

- Referente à comunicação entre atores e platéia: o Restaurante Alfa ganha em desempenho, pois percebe-se boa recepção e condução dos clientes às mesas; ainda, a forma como eles tiram os pedidos e os servem – observou-se que isto é feito de maneira pessoal, enquanto que no Restaurante Beta não se constatou esse mesmo desempenho. Essa é mais uma característica da cultura organizacional do Restaurante Alfa: atenção e zelo pelos clientes.

3) Cenário:

- Sobre a arquitetura e a circulação nos corredores: no Restaurante Alfa ela é fluida, enquanto que no Restaurante Beta é congestionada. Ambos dispõem de equipamentos modernos, bem instalados e em quantidade suficiente. Vale salientar que todos os dois restaurantes analisados mantêm pisos bem preparados e adequados ao trabalho com segurança, inclusive atendendo a uma exigência da vigilância sanitária. Essa providência garante a segurança e a saúde dos atores. Por esse aspecto pode-se buscar entender mais uma característica da cultura organizacional do Restaurante Alfa: o respeito aos seus atores, na medida em que cuida da sua segurança.
- Ao que se refere aos aspectos de layout, todos os itens analisados mostram o descuido do Restaurante Beta, em comparação ao Alfa, em termos de dimensão, ventilação dos cenários e instalação; verifica-se, ainda, a atenção que esse último restaurante dá aos atores, entendidos como valor cultural.
- Finalmente, quanto à decoração e às cores: pôde-se constatar que tanto o Restaurante Alfa quanto o Beta priorizam esses aspectos, os quais valorizam tanto a audiência quanto os atores.

4 CONCLUSÃO

Este trabalho procurou investigar como a cultura organizacional orienta práticas de QVT, representadas nos palcos organizacionais de restaurantes do Recife - PE.

Pode-se concluir que a cultura organizacional do Restaurante Alfa pelo valor que se dá aos clientes (audiência): observa-se como eles são bem recepcionados desde o acolhimento ao telefone até serem conduzidos às mesas e quando são servidos. Outro aspecto importante que chamou à

atenção foi o relacionamento interpessoal entre os atores e entre eles e a direção. Quanto à organização do trabalho (cenários), em termos de ergonomia, percebe-se o cuidado com a circulação (arquitetura), pisos, equipamentos e com as instalações. Verifica-se, ainda, a atenção que se dá às dimensões dos cenários, ao layout, bem como à iluminação da cozinha e das áreas de preparo, sendo considerada como ineficiente a iluminação nos cenários direcionados às platéias (audiência ou clientes) e à falta de ventilação na cozinha.

Em relação ao Restaurante Beta, identifica-se que o valor mais importante perceptível na cultura organizacional, refere-se também aos clientes (audiência), embora não se lhes dê tanta atenção – vale salientar que a própria característica do fast food contribui para esta certa impessoalidade e frieza ou rapidez nos atendimentos. Os atores também são considerados importantes, segundo os resultados desta pesquisa: verifica-se um bom relacionamento interpessoal entre eles e a direção. Quanto à organização do trabalho (cenários), em termos de ergonomia, percebe-se que a circulação (arquitetura) é congestionada, embora os pisos e os equipamentos sejam adequados ao trabalho com segurança. Quanto ao layout, constata-se o descaso ao que concerne às dimensões e a ventilação dos cenários, enquanto que a iluminação é vista como compatível à plena execução dos trabalhos.

Para concluir, enfim, pode-se responder à questão desta pesquisa, afirmando que, segundo os dados aqui analisados, constata-se que a cultura organizacional orienta práticas de QVT: percebe-se que o estilo de gestão (cultura) do Restaurante Alfa apresenta muito mais aspectos positivos em relação à audiência (platéia ou clientes) e ao cenário, do que o Restaurante Beta; da mesma maneira, os atores entrevistados reconhecem que esse primeiro restaurante provê melhores condições de trabalho e de convivência interpessoal, traduzidas em melhor QVT!

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES. (2011a). *Abrasel – 20 anos de trabalho e investimentos pelo desenvolvimento do Brasil*. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/docArquivos/NACIONAL/perfilAbrasel.mht>>. Acesso em: 8 dez. 2011a.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES. (2011b). *Restaurantes de Pernambuco barram tíquete-refeição*. Disponível em: <http://www.abrasel-pe.org.br/tiquete_not2.asp>. Acesso em: 8 dez. 2011b.

BARDIN, L. (2010). *Análise de Conteúdo*. 4.ed. Lisboa: Edições 70.

BAUER, M.W.; GASKELL, G. (2004). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. 3.ed. Petrópolis: Vozes.

BERRY, L.L.; PARASURAMAN, A. (1995). *Serviços de Marketing: competindo através da qualidade*. 3.ed. Tradução de Beatriz Sidou. São Paulo: Maltese.

- BITNER, M. J. (1995). Building services relationships: it's all about promises. *Journal of Academy of Marketing Science*, v.23, n.4, p.246-251, Fall.
- BITNER, M. J. (1992). Servicescape: The impact of physical surroundings on costumers and employees, *Journal of Marketing*, v.56, p.57-71, April.
- BRUM, A. M. (2003). *Respirando endomarketing*. Porto Alegre: L&PM, 2003.
- CARVALHO, J.L.F.S.; MOTTA, P.C. (2002). Experiências em cenários temáticos de serviços. *RAE*, São Paulo, v.42, n.2, p.54-65, abr./jun.
- CARVALHO, F.; TIGRE, F.; CARVALHO, J.L.F.S. (2002). Dramaturgia à luz de velas: análise teatral dos encontros de serviços em restaurantes. In: XXXVII ASSEMBLÉIA DO CONSELHO LATINO-AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 37, 2002, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre.
- CARVALHO, J.L.F.S.; HEMAIS, M.W.; MOTTA, P.C. (2001). Do “zen” ao “techno”: as tribos de consumidores e a música nos cenários deserviços. In: XXV ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL E PÓS-GRADUAÇÃO EM PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: ANPAD.
- DONOVAN, R.J.; ROSSITER, J.R. (1982). Store atmosphere: an environmental psychology approach. *Journal of Retailing*, v.58, n.1, p.34-57, Spring.
- ETTINGER, K. (1964). *Direção e Produtividade: direção, organização e administração de empresas - Manual de Ensino 1*, 1.ed. São Paulo: IBRASA.
- FITZSIMMONS, J.A.; FITZSIMMONS, M.J. (2005). *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.
- FONTANELLA, B.J.B.; RICAS, J.; TURATO, E.R. (2008) Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. *Caderno de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, v. 24, n.1.
- FREITAS, M.E. (2007). *Cultura Organizacional: evolução e crítica*. Coleção debates em administração. São Paulo: Thomson Learning.
- GIL, A.C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa Social*. 6.ed. São Paulo: Atlas.
- GOFFMAN, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Nova York, Anchor Books.
- GOTTDIENER, M. (1998). The semiotics of consumer spaces: the growing importance of themed environments. In: SHERRY JR., J.F. (Ed.). *Servicescapes: the concept of place in contemporary markets*. Chicago: NTC Business Book.
- GROVE, S.J.; FISK R.P. (1992). The Service Experience as Theater. In: SHERRY JR., J.F.; STERNTHAL, B. (Ed.). *Advances in Consumer Research*, v.19, p.455-461.
- GROVE, S.J.; FISK, R.P.; BITNER, M.J. (1992). Dramatizing the Service Experience: a managerial approach. In: SWARTZ, T.A.; BROWN, S.W.; BOWEN, D.E. (Ed). *Advances in Services Marketing and Management*, Greenwich: JAI Press, v.1, p.91-121.
- GROVE, S.J.; FISK, R.P.; DORSCH, M. (1998) Assessing the theatrical components of the service encounter: a cluster analysis examination. *The Service Industries Journal*, v.18, n.3.
- GROVE, S.; FISK, R.P.; LAFORGE, M.C. (2004). Developing the impression management skills of the service worker: an application of Stanilavski's principles in a service context. *Services Industries Marketing Journal*. London, v.24, n.2, p.1-14.
- GUIMARÃES, F.P. (2009). *Treinamento em Gerenciamento de Impressões e Teoria da Aprendizagem Social: um estudo em lojas de varejo de moda sob a perspectiva dramatúrgica*. 2009. Dissertação

(Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco. Recife.

HOFFMAN, D.; KELLEY, S.; CHUNG, B. (2003). A CIT investigation of servicescape failure and associated recovery strategies. *Journal of Service Marketing: Emerald EarlyCite*, v.17, n.4, p.322-340.

HONÓRIO, L.C. (1998). *Cisão e Privatização: impactos sobre a qualidade de vida no trabalho de uma empresa de telefonia celular*. 1998. 160p. Dissertação (Mestrado em Administração)- Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte.

LEUCZ, J. (2001). *Ambiente de trabalho das salas de aula no ensino básico nas escolas de Curitiba*. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós- graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

LEVY, M.; WEITZ, B.A. (2011). *Administração de Varejo*. São Paulo: Atlas.

LIMONGI-FRANÇA, A.C. (2004). *Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Atlas.

LIMONGI-FRANÇA, A.C.; RODRIGUES, A.L. (2007). *Stress e Trabalho: uma abordagem psicossomática*. 4.ed., São Paulo: Atlas.

LOURES, C.; CAMPOMAR, M. (2005). Um estudo sobre o uso da evidência física como forma de gerar percepções de qualidade em serviços: casos de hospitais brasileiros. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo: FECAP, ano 7, n.17.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. (2006). *Serviços: marketing e gestão*. São Paulo: Saraiva.

MERRIAM, S. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass.

MOURÃO, T.J.L.O.; KILIMNIK, Z.M.; FERNANDES, E. (2008). Qualidade de Vida no Trabalho: um estudo de caso na Pró-reitoria de Pessoal da Universidade Federal do Rio de Janeiro. In: XIX ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL E PÓS- GRADUAÇÃO EM PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29, Brasília. *Anais...* Rio de Janeiro.

OLIVEIRA, A.F.; TAMAYO, A. (2004). Inventário de perfis de valores organizacionais. *RAUSP*, v.39, n.2.

OTNES, C. (1998). Friend of the bride and then some: roles of bridal salon during wedding planning. In: SHERRY JR., J.F. (Ed.). *Servicescapes: the concept of place in contemporary markets*. Chicago: NTC Business Books.

PAIVA, K.C.M. (1999). *Qualidade de Vida no Trabalho e Stress de Profissionais docentes: uma comparação entre o público e o privado*. 1999. Dissertação (Mestrado em Administração). Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte.

PINTO, R.F.; BATISTA, A.V. (2007). Utilização do Curso de Teatro como Prática Inovadora de Treinamento num Restaurante Familiar. In: XXXI ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL E PÓS-GRADUAÇÃO EM PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD.

RIBEIRO, S.L. (2004). Espaço Escolar: um elemento (in) visível no currículo. *Sitientibus*, Feira de Santana, n.31, p.103-18.

RIO, R.P.; PIRES, L. (2001). *Ergonomia: fundamentos da prática ergonômica*. São Paulo: LTR.

RODRIGUES, M.V.C. (1994). *Qualidade de Vida no Trabalho*: evolução e análise no nível gerencial. 2.ed. Petrópolis, RJ: Vozes.

ROSSI, A.M.; PERREWÉ, P.L.; SAUTER, S.L. (2007). *Stress e Qualidade de Vida no Trabalho*: perspectivas atuais da saúde ocupacional. São Paulo: Atlas.

SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de e LEMOINE, Claude. (1999). Em matéria de comprometimento na empresa, são os valores individuais que contam. In: XXIII Encontro da ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, *Anais...* 19 a 22 de setembro de 1999. Foz do Iguaçu.

SANDIKCI, O.; HOLT, D.B. (1998). Malling society: mall consumption practices and the future of public space. In: SHERRY JR., J.F. (Ed.). *Servicescapes*: the concept of place in contemporary markets. Chicago: NTC Business Books.

SANTOS, N. et al. (1997). *Antropotecnologia*: a ergonomia dos sistemas de produção. Curitiba: Genesis.

SANTOS, A.R.; COSTA, J.I.P.; CARDOSO, O.R. (2008). A importância dos cenários para conquista da qualidade em serviços. In: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. A integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável, 28,2008. *Anais...* Rio de Janeiro.

SOLOMON, M.R. et al. (1985). A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter. *The Journal of Marketing*, n.49, p. 99-111, Winter.

THÉVENET, M. (1993). *La culture d'entreprise*. Paris : Presses Universitaires de France.

TOLFO, S.R.; SILVA, N.; LUNA, I.N. (2009). Cultura organizacional, identidade e qualidade de vida no trabalho: articulações e sugestões de pesquisas em organizações. *Pesquisas e Práticas Psicossociais*, v.4, n.1, São João Del Rei.

VERGARA, S.C.; CARVALHO, J.F.; GOMES, A.Z. (2004). Controle e coerção: a pedagogia do olhar na espacialidade do teatro e das organizações. *RAE*, v.44, n.3, p.10-19.