

T & H

TURISMO E HOTELARIA NO CONTEXTO DA GESTÃO



Adriana Brambilla

Elídio Vanzella

Márcia Félix da Silva

Organizadores



CCTA Open Access

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE COMUNICAÇÃO, TURISMO E ARTES

REITORA
MARGARETH DE FÁTIMA FORMIGA DINIZ
VICE-REITOR
BERNARDINA MARIA JUVENAL FREIRE DE OLIVEIRA



DIRETOR DO CCTA
JOSÉ DAVID CAMPOS FERNANDES
VICE-DIRETOR
ULISSES CARVALHO SILVA



CONSELHO EDITORIAL
CARLOS JOSÉ CARTAXO
GABRIEL BECHARA FILHO
HILDEBERTO BARBOSA DE ARAÚJO
JOSÉ DAVID CAMPOS FERNANDES
MARCÍLIO FAGNER ONOFRE
EDITOR
JOSÉ DAVID CAMPOS FERNANDES
SECRETÁRIO DO CONSELHO EDITORIAL
PAULO VIEIRA

LABORATÓRIO DE JORNALISMO E EDITORAÇÃO
COORDENADOR
PEDRO NUNES FILHO

T&H

TURISMO E HOTELARIA NO CONTEXTO DA GESTÃO

Adriana Brambilla

Elídio Vanzella

Márcia Félix da Silva

Organização

Editora do CCTA

João Pessoa

2018

© Copyright by GCET, 2018

Produção Gráfica e Capa

ELIDIO VANZELLA

GRUPO DE CULTURA E ESTUDOS EM TURISMO



FICHA CATALOGRÁFICA

Ficha catalográfica elaborada na Biblioteca Setorial do CCTA da Universidade Federal da Paraíba

T938 T & H Turismo e Hotelaria no contexto da gestão /
Organizadores: Adriana Brambilla, Elídio Vanzella, Márcia
Félix da Silva. - João Pessoa: Editora do CCTA, 2018.
296 p. : il.

ISBN: 978-85-9559-105-9

1. Turismo. 2. Hotelaria. 3. Gestão Hoteleira. 4. Hotéis –
João Pessoa. I. Brambilla, Adriana. II. Vanzella, Elídio.
III. Silva, Márcia Félix da. IV. Título.

UFPB/BS-CCTA

CDU: 338.48

Direitos desta edição reservados à: GELINS/UFS

Impresso no Brasil
Printed in Brazil

Depósito legal na Biblioteca Nacional, conforme decreto nº 1.825, de 20 de dezembro de 1907.

SUMÁRIO

<i>APRENDIZAGEM INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DA FUNÇÃO GERENCIAL NO CONTEXTO DE EQUIPAMENTOS HOTELEIROS</i> _____	21
TRAVERSO, LUCIANA DAVI; CALEFFI, MARCELO; HOFFMANN, CELINA; GLASENAPP, SIRLEI; BOBSIN, DEBORA	
<i>VALUACIÓN DE PUESTOS Y ESTRUCTURA SALARIAL EN UNA PYME DEL SECTOR TURÍSTICO DEL ESTADO DE GUANAJUATO, MÉXICO: un caso de estudio</i> _____	53
LOPEZ CHANEZ, FRANCISCO JAVIER; CASIQUE GUERRERO, ALICIA; FERRER GUERRA, JULIAN; SANCHEZ-FERNANDEZ, MARIA DOLORES	
<i>A FESTA DAS NEVES: uma reflexão sobre o capital social no comércio ambulante de João Pessoa, Paraíba</i> _____	85
GUILHERME, FRANCINETE DA SILVA; ENDRES, ANA VALERIA; PAKMAN, ELBIO TROCCOLI	
<i>A INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS DOS EXECUTIVOS DE ALTO ESCALÃO NOS SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM HOTÉIS DO BRASIL</i> _____	113
BORTOLUZZI, DAIANE ANTONINI; LUNKES, ROGÉRIO JOÃO; SANTOS, EDICREIA ANDRADE DOS PEDERNEIRAS, MARCLEIDE MARIA MACÊDO; RODRIGUES, LÚCIA LIMA	
<i>ADOÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO AMBIENTAL COMO ESTRATÉGIA DE COMPETIVIDADE PARA POUSADAS ECOLÓGICAS</i> _____	151
MORAIS, TACIANA LIZ DE; SOUZA, ANA LÚCIA CARVALHO DE; FELINTO, ARTURO RODRIGUES	
<i>PET FRIENDLY: um estudo aplicado à hotelaria</i> _____	175
FERREIRA JUNIOR, LUIS SANDRO LIMA; BRAMBILLA, ADRIANA; VANZELLA, ELÍDIO	
<i>HOTÉIS NA ORLA DE JOÃO PESSOA: um estudo sobre endomarketing</i> _____	197
NASCIMENTO, FELIPE GOMES DO; BRAMBILLA, ADRIANA; VANZELLA, ELÍDIO	
<i>VAMOS VIAJAR? ONDE FICAR? PRECISAMOS CONSULTAR A INTERNET</i> _____	227
DIAS, NAYARA; BRAMBILLA, ADRIANA; VANZELLA, ELÍDIO; SILVA, MÁRCIA FÉLIX	
<i>TURISMO, CONSUMO COLABORATIVO E HOSPEDAGENS: UMA ANÁLISE DO PERFIL DE USUÁRIOS DO AIRBNB</i> _____	249
SOUZA ANA PAULA SILVA; TRAVERSO, LUCIANA DAVI	

PREFÁCIO

Ao ser convidado para escrever o prefácio da obra **”Turismo e Hotelaria no contexto da Gestão”**, que aborda temas de relevância global dos setores hoteleiro e de viagens, que vão da gestão, desempenho organizacional, boas práticas, marketing interno à satisfação do cliente e acessibilidade, não posso, de forma alguma, deixar de integrar como humilde contributo à visão dos autores, o impacto das tendências tecnológicas do século XXI, que colocaram o setor de hotelaria na vanguarda da indústria global do turismo.

As tendências tecnológicas no setor de hotelaria, principalmente, no que tange a gestão, acessibilidade e à hospitalidade, emergiram no mercado mundial com uma força dominante e a uma velocidade espantosa. Todos os dias são desenvolvidas tecnologias inovadoras que tornam o setor de hotelaria e a indústria de viagens setores cada vez mais, atrativos, promissores e recheados de “espírito de aventura”. No século XXI, a indústria hoteleira dispõe de inúmeras ferramentas tecnológicas, *ready to go*, que lhe abre um mundo recheado de possibilidades. A palavra chave dá pelo nome de “digitalização”.

Agora, trata-se de encontrar novos caminhos que otimizem a “aventura” do cliente e que façam os hotéis e os destinos ficarem cada vez mais atrativos e acessíveis para todos os viajantes. Vamos observar, já em pleno ano de 2018, algumas tendências tecnológicas que mais irão influenciar os mercados hoteleiros e de viagens. Sabemos que o segredo do sucesso, para qualquer setor da economia, mas principalmente para o

setor hoteleiro, é estar sempre “um passo à frente”. Torna-se, pois, necessário garantir que o setor esteja preparado para o que está chegando, e aproveitar as tecnologias que vão auxiliar a indústria hoteleira a chegar mais perto dos seus clientes, tornando as coisas mais simples, mais rápidas e acessíveis.

Olhemos agora para as tendências tecnológicas de maior impacto no ano de 2018, começando pela “realidade virtual”, e perguntemo-nos se ela é uma necessidade ou um luxo? É um tema, sem dúvida atual, pois sabemos o enorme potencial que a RV tem nos setores hoteleiro e de viagens. A grande maioria dos viajantes rotineiros já viram praticamente tudo e estiveram em muitos lugares com ofertas e experiências similares e, principalmente, a geração mais jovem de mobilidade maior que nasceu na “era tecnológica”, chegaram já a níveis de saturação. A RV é algo que fecunda a fantasia e faz acender no viajante a “ânsia de viajar”. Embora esta tecnologia (RV) não seja das mais recentes, ela está somente agora conquistando o seu espaço no mundo corporativo e nos hotéis. E porque devemos estar atentos a essa tendência? Constatamos que a grande maioria dos consumidores é mais receptiva aos estímulos visuais, e a RV oferece a oportunidade perfeita de vivenciar “antecipadamente” os destinos de viagem, os hotéis e os quartos de uma viagem planejada sem qualquer compromisso de compra. A RV transformou-se numa estratégia de mercado tão inovativa, quanto excitante, para o setor hoteleiro, e embora possamos dizer que não “seja essencialmente necessário”, podem-se abrir caminhos e estimular o interesse do cliente pelos produtos e pacotes ofertados. O que significaria estar “um passo à frente”.

Prosseguindo no mundo das novas tecnologias, encontramos os aparelhos ativados por comando de voz ALEXA, para hotéis. Segundo a FORBES, a procura por tecnologias assistivas (já utilizadas na educação especial) é uma das grandes tendências no ano de 2018, e nós, certamente, podemos compreender o porquê. Aparelhos comandados por voz representam o mesmo desafio que a RV. São conceitos extremamente recentes que chegam ao mercado, mas que começam a ter um bom nível de aceitação. Consumidores no mundo inteiro parecem, cada vez mais, depositar a sua confiança nesse tipo de aparelhos e isso tem uma razão muito simples: Eles tornam tudo mais fácil, mais rápido e facilitam processos para todos. O que, por exemplo, o aplicativo Siri, há alguns anos, representou para o utilizador do iPhone, alavancou toda uma indústria focada em aparelhos, como o Amazon Echo. O mundo tornou-se acessível para todos.

Algumas empresas, mais ousadas, avançaram um passo e criaram uma simbiose entre o seu sistema de “mensagem direta” e a ALEXA da Amazon Echos, que auxilia os hotéis a responder, com altíssimos índices de satisfação, às necessidades e expectativas do hóspede moderno. Viajantes podem, com base nessa tecnologia, falar com ALEXA no seu quarto de hotel, através dos aparelhos da Amazon Echos e se comunicar com os vários setores e colaboradores do hotel “*hands free*”, através de comando de voz. O hotel ACME, em Chicago, é o primeiro hotel a utilizar essa tecnologia. Os hóspedes podem falar com ALEXA sobre coisas como o “*Free Morning Joe*” da ACME, que é o serviço de café gratuito da casa, ou fazer perguntas sobre o tempo, trânsito ou até pedir o serviço de despertar. Acessibilidade para todos.

Todo este avanço tecnológico nos leva a perguntar se a IA irá substituir o tradicional atendimento ao cliente. A inteligência artificial é uma das megatendências do ano 2018, que está invadindo todas as áreas do ambiente humano, quebrando barreiras e tornando o mundo acessível para todos. Processos que até agora necessitavam da interação humana e de momentos de aprendizagem intensos, podem ser substituídos através de uma forma automatizada de inteligência. Não existe dúvida que, nesse sentido, computadores representam o futuro, pois eles podem armazenar uma grande variedade de dados e podem, até replicar comportamentos humanos, como já o fazem os *Chatbots* (fundamentais para futuras políticas de acessibilidade).

Essas ferramentas são promissoras para o setor de hotelaria, pois elas possuem um foco privilegiado no serviço de atendimento e na satisfação do cliente. Fica a dúvida se, em algum momento da história humana, a interação humana poderá ser substituída, mas convenhamos que a IA é uma alternativa bem-vinda no que tange a processos simples de atendimento ao cliente, ampliando a acessibilidade para todos. Invariavelmente, o gestor hoteleiro vai ter que investir em IA, pois essa tecnologia vai ajudá-lo a poupar dinheiro e a enxugar gastos fixos, com mão de obra humana que poderia estar fazendo algo bem mais importante. A aplicação de *Client-Support-Tools*, ferramentas econômicas, rápidas que trabalham com uma rotatividade 24/7, como por exemplo, os *Chatbots*, são uma garantia de satisfação do cliente, principalmente aquele com restrições de mobilidade e de acesso. Fato é que a IA é, no momento, uma das mais fortes tendências para o setor de viagens e, certamente, assim irá continuar. Igualmente se diz que a “internet das

coisas” tem o poder de influenciar o setor de viagens e hotelaria em muitos pontos e de maneira positiva. Todos os dias, e, talvez de uma forma não percebida, nós confiamos nos nossos aparelhos. Vamos de férias e precisamos do telefone para tudo. Fazemos uma viagem de negócios e levamos o nosso Tablet. Fazemos um tour pela cidade e já não o sabemos fazer sem sermos guiados pelo nosso *Smartphone*. E todos estes aparelhos, em colaboração com a internet, podem tornar a nossa estada no hotel tão agradável como nunca. O setor hoteleiro percebeu imediatamente para onde investimentos na IoT (*Internet of things*) podem levar toda uma indústria, e nós sabemos que esse setor está sempre um passo à frente no mercado, quando comparado com outros setores. Podemos dizer que esta é uma tendência tecnológica promissora. Nos anos vindouros, será de fundamental importância explorar de forma séria a integração da IoT nos hotéis, uma vez a fatia crescente de viajantes mais jovens apresentar um relacionamento rotineiro com as novas tecnologias.

Eficiência é a chave para o sucesso no mundo de hoje e, quanto mais rapidamente, os hotéis adotarem as novas tecnologias, mais cedo isso terá um efeito positivo sobre os seus negócios.

Uma última tendência tecnológica a considerar, não somente no ano de 2018, mas que no setor das viagens e hotelaria nunca sairá de moda é a “gestão de reputação online” realizada com excelência. Este é um campo que no ramo hoteleiro tem tido um grande impacto ao longo do tempo e, particularmente, hoje em dia nascem novas e interessantes formas de gerenciar a reputação de um hotel. Desde um questionário ajustável, a uma avaliação das políticas de comercialização até à

comunicação direta, é possível hoje gerenciar de forma simples o *feedback* dos hóspedes, e de também utilizá-lo, através da melhor ferramenta que hoje existe a nível mundial, que é a plataforma *TrustYou*.

Quanto mais as novas tecnologias forem colocadas ao serviço do cliente e da acessibilidade, mais barreiras serão quebradas no mundo que parece ser feito, estruturalmente, somente para alguns. Que os impulsos aqui coletados, façam-nos pensar sobre o futuro da nossa sociedade e a arte do bem servir: mais humana, mais ecológica, mais *pet friendly*, com uma boa governança e acessibilidade para todos. E quem sabe, o viajante chinês, alemão ou australiano um dia assista, lá no seu País, do outro lado do mundo, à Festa das Neves em RV e sinta uma “saudade futura danada” em visitar João Pessoa, sabendo, desde logo, que em todas as noites da Festa das Neves haverá quermesse.

Prof. Dr. **Ricardo Monteiro**

Reitor da UNIFUTURO

APRESENTAÇÃO

O livro organizado pelo Grupo de Cultura e Estudos em Turismo (GCET), ligado ao Departamento de Turismo e Hotelaria (DTH) do Centro de Comunicação, Turismo e Artes (CCTA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) em parceria com a UNIFUTURO (Faculdade de Ensino Superior do Nordeste) aborda temáticas que têm em comum a gestão no contexto do turismo e da hotelaria. Assim, apresenta estudos teóricos e empíricos que conjugam diversos setores do conhecimento.

Neste contexto, **Luciana Davi Traverso, Marcelo Caleffi, Celina Hoffmann, Sirlei Glasenapp e Debora Bobsin**, autores do capítulo intitulado “*Aprendizagem Individual e Organizacional: uma análise da função gerencial no contexto de equipamentos hoteleiros*”, discutem a aprendizagem organizacional, tendo como objetivo buscar compreender como os gerentes de equipamentos hoteleiros aprendem o exercício de sua função gerencial, analisando a experiência de sete gerentes de diferentes equipamentos hoteleiros que se situam nas delimitações geográficas da Rota da Amizade, um roteiro turístico situado no meio-oeste Catarinense. Entre os principais resultados, os autores consideram que há uma tendência para desvinculação entre a teoria e a prática, onde a reflexão pode aparecer somente com o objetivo de manter as relações

de poder existentes na organização, mas não com o objetivo de promover a aprendizagem.

No capítulo “*Valuación de puestos y estructura salarial en una pyme del sector turístico del estado de Guanajuato, México: un caso de estudio*”, os autores **Francisco Javier Lopez Chanez, Alicia Casique Guerrero, Julian Ferrer Guerra e Maria Dolores Sanchez-Fernandez**, discutem sobre um programa realizado entre duas instituições de ensino superior e uma PME no setor de turismo, com o objetivo principal de aplicar técnicas de valorização de emprego para definir uma estrutura salarial, com duas propostas apresentadas, lineares e por categorias, a fim de estabelecer uma nova relação entre o nível de contribuição de cada cargo e o salário correspondente, em função dos seguintes fatores: Preparação Acadêmica, Experiência, Conhecimento, Esforço Mental, Tomada de Decisão, Impacto na Qualidade do Serviço, Responsabilidade por Materiais e Suprimentos, Responsabilidade pela Equipe de Trabalho, Resolução de Problemas e Condições de Trabalho; seguindo a metodologia correspondente a um estudo descritivo, transversal e administrativo. Os resultados obtidos são muito interessantes, permitindo atingir os objetivos propostos em termos de definição de modelo de alocação salarial com base em critérios administrativos, caracterizados pela objetividade, imparcialidade, justiça e equidade.

No capítulo “*A Festa das Neves: uma reflexão sobre o capital social no comércio ambulante de João Pessoa, Paraíba*”, os autores **Francinete da Silva Guilherme, Ana Valeria Endres e Elbio Troccoli Pakman**, realizam um estudo que busca entender a Festa das Neves como um bem

econômico e a eventual presença de capital social representado pelos ambulantes que atuam nela. A acepção do conceito de capital social adota como norteadores as ideias de Robert Putnam e James Coleman, que entendem como uma nova estratégia para o desenvolvimento de uma localidade, a presença de redes de relacionamento, às quais, dentro das discussões de capital social, se tem atribuído muita eficácia. O estudo detectou falta de um associativismo significativo por parte dos ambulantes que participam no evento, uma atuação muito discreta das associações (AMEG e ASSTRAM-JP) que dizem representar esses ambulantes (que não se reportam a ditas associações) e falta de qualquer incentivo por parte das entidades envolvidas na Festa para desenvolver uma estratégia participativa e de interação dos participantes, de modo a gerar uma sinergia sócio/estatal. Consequentemente, constatou-se a ausência de capital social, mesmo incipiente, no objeto de estudo, capaz de alavancar o desenvolvimento local.

Os autores **Daiane Antonini Bortoluzzi, Rogério João Lunkes, Edicreia Andrade dos Santos, Marcleide Pederneiras e Lúcia Lima Rodrigues**, escrevem o capítulo “*A influência das características dos executivos de alto escalão nos Sistemas de Controle Gerencial e Desempenho Organizacional: um estudo em hotéis do Brasil*”, que tem o objetivo de verificar como as características demográficas da TES (idade, gênero, formação e experiência dos altos executivos) influenciam no uso dos SCG (diagnóstico e interativo) e no desempenho financeiro e não financeiro de grandes hotéis do Brasil. Para atingir o objetivo foram coletados dados de 78 grandes hotéis do Brasil. Na sequência, análises

estatísticas foram aplicadas para verificar a relação entre as características demográficas, o uso dos SCG e o desempenho organizacional.

Os autores **Taciana Liz de Moraes, Ana Lúcia Carvalho de Souza** e **Arturo Rodrigues Felinto**, discutem as estratégias de gestão ambiental no capítulo “*Adoção de boas práticas de gestão ambiental como estratégia de competitividade para pousadas ecológicas*”. Neste capítulo, os autores apontam os fatores relacionados à adoção de boas práticas de gestão ambiental que despertem o interesse de gestores hoteleiros, incentivando estudos que aprofundem seu conhecimento em relação à preservação da natureza, tão emergentes atualmente. Por isso, consideram que se faz necessário a adoção de tecnologias inovadoras para a formação de uma nova abordagem nos meios de hospedagem em que a prestação de serviços, estrutura física, arquitetônica, decorativa, estrutural e organizacional funcionem como referência para as pousadas ecológicas tornando-se uma fonte de vantagem competitiva no setor, a partir de um planejamento e funcionamento conforme os princípios da responsabilidade social, ética e ambiental. Assim, será possível estabelecer uma interação entre os empreendimentos e o ambiente natural com o intuito de tornar a interferência do homem, sobre o meio ambiente, menos degradante.

No capítulo “*Pet Friendly: um estudo aplicado à hotelaria*”, os autores **Luis Sandro Lima Ferreira Junior, Adriana Brambilla** e **Elídio Vanzella**, apresentam o panorama da hotelaria *pet friendly*, discutindo a importância desse tema, uma vez que o Brasil é o segundo país em número de *pets*. O mercado hoteleiro precisa inovar de forma a atender

às demandas de seus consumidores, fazendo surgir, assim, novas tendências de hospedagens. Embora seja um segmento novo, os chamados hotéis *pet friendly*s são exemplos da aceitação dessa nova proposta de hospedagem, uma vez que o mercado de animais domésticos, mais conhecidos por *pets*, vem crescendo consideravelmente. Considerando que o mercado brasileiro de produtos e serviços para *pet* ainda é um segmento pouco explorado, no que se refere à hotelaria, os autores realizaram uma pesquisa com os hotéis que aceitam os animais domésticos na cidade de João Pessoa-PB, de forma a conhecer os serviços oferecidos, assim como as normas para aceitação dos *pets*.

O capítulo intitulado “*Hotéis na orla de João Pessoa: um estudo sobre endomarketing*” de autoria de **Felipe Gomes do Nascimento, Adriana Brambilla** e **Elídio Vanzella** propõe identificar a aplicabilidade do marketing interno pelos gestores no setor de recepção dos hotéis localizados na orla marítima de João Pessoa-PB. As discussões acerca da importância do marketing interno tem se tornado um tema importante na gestão organizacional, pois o cliente interno vem ganhando destaque e se tornando uma questão prioritária nas organizações. No que diz respeito à hotelaria, essa discussão se torna imprescindível, e por isso, é de suma importância que as atenções estejam voltadas aos colaboradores dos meios de hospedagem, de forma que se sintam realizados em cada etapa do trabalho, levando ao aperfeiçoamento na prestação de serviço e gerando automaticamente maior fidelização de clientes. No que se refere à recepção de um hotel, essa capacitação é vital para o bom funcionamento desse setor, pois ele é

o primeiro contato físico do cliente com o estabelecimento, e é de extrema importância que esteja seja capaz de oferecer ao hóspede uma equipe preparada e motivada para bem receber. Mediante esse contexto, os autores analisam e discutem os principais conceitos do marketing interno e sua aplicação na recepção, bem como avaliam as principais ferramentas utilizadas pelos gestores para capacitação dos colaboradores que atuam diretamente no atendimento ao cliente. O estudo empírico foi realizado na Orla Marítima de João Pessoa, tendo como base os bairros de Tambaú, Manaíra e Cabo Branco.

Os autores **Nayara Dias, Adriana Brambilla, Elídio Vanzella** e **Márcia Félix da Silva**, no capítulo “*Vamos viajar? Onde ficar? Precisamos consultar a internet*” discutem o papel da internet no que se refere às viagens, considerando que a mesma provocou uma série de mudanças na oferta dos serviços turísticos, pois com o maior acesso à internet, o turista encontrou outras formas de buscar informações e organizar suas viagens, com mais opções de preços, destinos e serviços diferenciados que contribuíram para facilitar seu processo decisório. Todas essas facilidades fizeram com que a internet assumisse um papel de protagonista no processo decisório do turista e por isso sua influência no comportamento de compra merece ser investigado. Sendo assim, acredita-se que seja de vital importância o estudo do papel da internet no processo decisório dos turistas na escolha e reserva do hotel de maneira que os resultados possam orientar o planejamento de marketing das empresas interessadas, pois as opiniões e recomendações dos turistas são de grande relevância para o crescimento da área. Nesta perspectiva, o

presente capítulo tem como objetivo principal conhecer a influência da internet no processo decisório dos turistas na reserva de hotéis.

O capítulo intitulado “*Turismo, consumo colaborativo e hospedagens: uma análise do perfil de usuários do AIRBNB*”, as autoras **Ana Paula Silva Souza** e **Luciana Davi Traverso** investigaram o conceito de consumo colaborativo, e que descreve a prática de partilha, empréstimos comerciais, aluguel e trocas. O *Airbnb* pode ser definido como um tipo de mercado comunitário e assim, a pesquisa analisou o perfil de hóspedes e empreendedores da plataforma *Airbnb*; e buscou compreender as motivações de um hóspede e dos empreendedores ao escolher o *Airbnb*. Destacou, ainda, que a expansão desse tipo de negócios afeta a relação do turista com os meios de hospedagem, dos destinos visitados e também possibilita mudanças na vida daqueles que decidem empreender dentro de uma plataforma.

APRENDIZAGEM INDIVIDUAL E ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE DA FUNÇÃO GERENCIAL NO CONTEXTO DE EQUIPAMENTOS HOTELEIROS

TRAVERSO, LUCIANA DAVI
CALEFFI, MARCELO
HOFFMANN, CELINA
GLASENAPP, SIRLEI
BOBSIN, DEBORA

INTRODUÇÃO

A hotelaria é muito importante para o desenvolvimento da atividade turística de um país e por isso mesmo merece destaque na economia nacional. De acordo com Castelli (2000, p.56) a empresa hoteleira “pode ser entendida como sendo uma organização que, mediante pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela indiscriminada”, por ser uma empresa de prestação de serviços, diferencia-se completamente de outros estabelecimentos industriais e comerciais.

Duarte (1996, p 37) destaca que “a estrutura organizacional hoteleira, qualquer que seja a categoria do hotel ou mesmo o número de unidades habitacionais, pode sempre ser reduzida a quatro processos: comercial, hospedagem, alimentos & bebidas, e administrativo”. Nesse contexto, o setor comercial refere-se às ações promocionais do hotel e está diretamente relacionado ao desempenho, uma vez que seus

resultados refletirão no índice de ocupação do hotel, alterando sua receita, sem a qual qualquer empreendimento torna-se inviável.

Os princípios de gestão aplicados ao contexto da hotelaria são fundamentais para a criação e manutenção de estratégias voltadas ao desempenho eficaz do empreendimento, como por exemplo, o gerenciamento de receita que tem como intuito a utilização de sistemas de informação e estratégias de preços para alocação do cliente ao melhor preço, tendo em vista de capacidade hoteleira (KIMES; WIRTZ, 2003; ANTONIO; ALMEIDA, NUNES, 2017).

Nesse sentido, a função de gestão torna-se fundamental para sobrevivência e sucesso do empreendimento hoteleiro, sobretudo quanto aos aspectos subjetivos para a execução da atividade administrativa, destaca-se o papel da aprendizagem. Dessa maneira, Kolb (1984 apud LEITE; GODOY; ANTONELLO, 2006) argumenta que a aprendizagem individual nas organizações se dá pela aprendizagem experiencial, o que consiste em uma abordagem de aprender fazendo, em suma, é o aprendizado no próprio local de trabalho que possibilita a criação de vários conceitos à medida que as experiências individuais no trabalho vão acontecendo.

Diante disso o objetivo do presente estudo consiste em analisar como os gerentes de equipamentos hoteleiros aprendem o exercício de sua função gerencial, e especificamente, visa compreender o papel da aprendizagem informal para a formação profissional dos gerentes de

equipamentos hoteleiros; além de verificar o papel dos gerentes pesquisados na promoção da aprendizagem organizacional.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de um estudo de abordagem qualitativa, visto que este tipo de pesquisa busca compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos e tem o ambiente natural como fonte direta de dados (GODOY, 1995). Nesse sentido, apresenta espaço para maior investigação e compreensão das ações que ocorrem no dia-a-dia da organização, visto que a abordagem qualitativa importa-se com o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida (TRIVIÑOS, 1987).

Nesse contexto, o nível de análise do presente estudo é o individual em articulação ao nível organizacional, refere-se aos gerentes de sete equipamentos hoteleiros situados no meio-oeste de Santa Catarina, conveniados com a Rota da Amizade. A amostra da investigação foi escolhida intencionalmente, por conveniência, tendo como pré-requisito os hotéis situados no contexto geográfico que compõe a Rota da Amizade. A caracterização dos entrevistados pode ser verificada no quadro 1:

Para a coleta dos dados, este estudo utilizou a entrevista semiestruturada, com o intuito de aprofundar as informações quando necessário, visto que o roteiro utilizado foi elaborado por Leite, Godoy e Antonello (2006), que o utilizaram em pesquisa similar, portanto tem a

vantagem de já ter sido testado com resultados que deram conta de responder a questão de pesquisa.

Quadro 1: Caracterização dos sujeitos pesquisados

Sujeito	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7
Idade	26	34	49	44	37	34	41
Sexo	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Feminino	Feminino	Masculino
Formação superior	Turismo e Administração Hoteleira	Superior incompleto	Técnico Contábil	Letras	Téc. em contabilidade e Ciências Contábeis	Pós-graduação em Gestão Empresarial	Tecnologia do Empreendimento
Cargo	Reservas	Financeiro	Gerente geral	Gerente administrativo	Gerente geral	Gerente de hospedagem	Gerente geral
Tempo no cargo	8 meses	12 anos	3 anos	15 anos	6 meses	7 anos	18 anos
Número de subordinados	8 pessoas	20 pessoas	7 pessoas	20 pessoas	65 pessoas	9 pessoas	32 pessoas
Município onde trabalha	Treze Tílias	Treze Tílias	Piratuba	Piratuba	Fraiburgo	Joaçaba	Joaçaba

Na sequência após a coleta de dados, as sete entrevistas realizadas foram transcritas, e os relatos classificados em subcategorias que convergiram para categorias maiores de análise, com a finalidade em contribuir para a compreensão do fenômeno pesquisado neste estudo.

Contextualização da amostra pesquisada

A Rota da Amizade foi criada em 2002, primeiramente composta por seis cidades integravam a Rota: Videira, Fraiburgo, Treze Tílias, Tangará, Pinheiro Preto e Piratuba, em 2004 ocorreu a inclusão da cidade de Joaçaba, já em 2005, a Rota da Amizade passa a se chamar Rota da Amizade *Convention & Visitors Bureau*, nomenclatura que é utilizada até hoje.

A Rota da Amizade *Convention & Visitors Bureau* é a instituição que reúne empresas das cidades de Piratuba, Joaçaba, Treze Tílias, Tangará, Pinheiro Preto, Videira e Fraiburgo, que formam o caminho turístico denominado: Rota da Amizade. Com esse roteiro turístico regional integrado recebe o aporte de recursos dos parceiros como: Sebrae, Santur, Unoesc-Joaçaba, Senac, SDRs das regionais de Concórdia, Joaçaba e Videira, e as Prefeituras desses sete municípios. O valor investido no projeto até o ano de 2007 foi de R\$ 1.661.000,00, tendo sido o maior montante investido no marketing quanto à promoção e venda desse roteiro integrado.

A Rota da Amizade possui um roteiro turístico que reúne um conjunto de atrativos histórico-culturais, tendo sido palco de um entre os maiores acontecimentos históricos do país, a Guerra do Contestado. Cada município conveniado com a Rota da Amizade apresenta alguma peculiaridade: Joaçaba, o melhor carnaval do Sul do Brasil; Fraiburgo, terra da maçã; Tangará, terra dos bons vinhos e do vôo livre; Treze Tílias, o Tirol brasileiro; Piratuba, terra das águas termais; Videira, capital catarinense da uva; e Pinheiro Preto, capital catarinense do vinho.

A missão da Rota é promover o turismo, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da Rota da Amizade, tendo como objetivo principal promover a modernização das empresas turísticas, capacitando o empresário, modernizando os processos de atendimento e promovendo o intercâmbio de tecnologia. Os resultados advindos são: geração de emprego e renda, competitividade às empresas, resgate étnico-folclórico e cultural, desenvolvimento sustentável da região e criação de um polo como destino nacional do turismo.

Aprendizagem Organizacional e Aprendizagem Experiencial

Nos últimos anos tem aumentando consideravelmente o debate acerca do assunto aprendizagem organizacional (AO), proliferando as publicações sobre o tema, pautando-se em diferentes pressupostos teóricos e, por consequência, resultando em pouco consenso sobre o assunto. Preocupada com a popularidade do tema, Argote (1999, p. 13) explica que é “provável que o conceito de aprendizagem organizacional permaneça como um conceito guarda-chuva para muitos conceitos relacionados”.

Observam-se trabalhos com o intuito de tentar classificar a literatura do campo em diferentes disciplinas, escolas de pensamento ou perspectivas. Na literatura internacional pode-se citar os trabalhos de Shrivastava (1983), Tsang (1997), Easterby-Smith (1997) e Pawlowsky (2001). No Brasil este tipo de estudo foi desenvolvido por Antonello (2002, 2005), Loiola e Bastos (2003) e Antonello e Godoy (2007).

Segundo Antonello e Godoy (2007), a literatura sobre aprendizagem organizacional encontra-se distribuída em sete principais perspectivas de análise: a) perspectiva psicológica (subdividida em três correntes teóricas: comportamental, construção social e psicologia aplicada); b) perspectiva sociológica (subdividida em cinco tradições: conflito, racional/utilitária, Durkheimiana, microinteracionista e pós moderna); c) perspectiva antropológica; d) perspectiva da ciência política; e) perspectiva histórica; f) perspectiva econômica, g) perspectiva da ciência da administração (subdividida em seis perspectivas: cognitiva e do

conhecimento, tomada de decisão e adaptação, teoria de sistemas, cultural, aprendizagem na ação e estratégia/gerencial).

Considerando-se o objetivo de pesquisa norteador do presente projeto, ou seja, investigar como os gerentes de equipamentos hoteleiros da Rota da Amizade aprendem o exercício de sua função gerencial, torna-se necessário pontuar que essa pesquisa encontra maior afinidade de argumentação com a perspectiva da ciência da administração, embora não se limite aos pesquisadores exclusivamente dessa área, visto que, importantes teorias sobre AO têm em sua origem em outras áreas do conhecimento. Inserido na perspectiva da ciência da administração, esse trabalho pertence especificamente à mais nova perspectiva dessa linha de estudos: a perspectiva da estratégia/gerencial, pois nessa visão “os gerentes têm um papel ativo e importante no processo de AO, criando um ambiente de aprendizagem dentro da organização, identificando problemas e tomando decisões estratégicas” (ANTONELLO; GODOY, 2007, p. 10).

A partir disso, Kolb (1984 apud LEITE; GODOY; ANTONELLO, 2006) destaca que a aprendizagem individual nas organizações se dá pela aprendizagem experiencial, o que consiste em uma abordagem de aprender fazendo, em suma, é o aprendizado no próprio local de trabalho. Nesse contexto, a aprendizagem é contínua, já que possibilita a criação de vários conceitos à medida que as experiências individuais no trabalho vão acontecendo. Nesse sentido, as organizações que criam um ambiente capaz de promover um processo de aprendizagem entre seus indivíduos, automaticamente, também

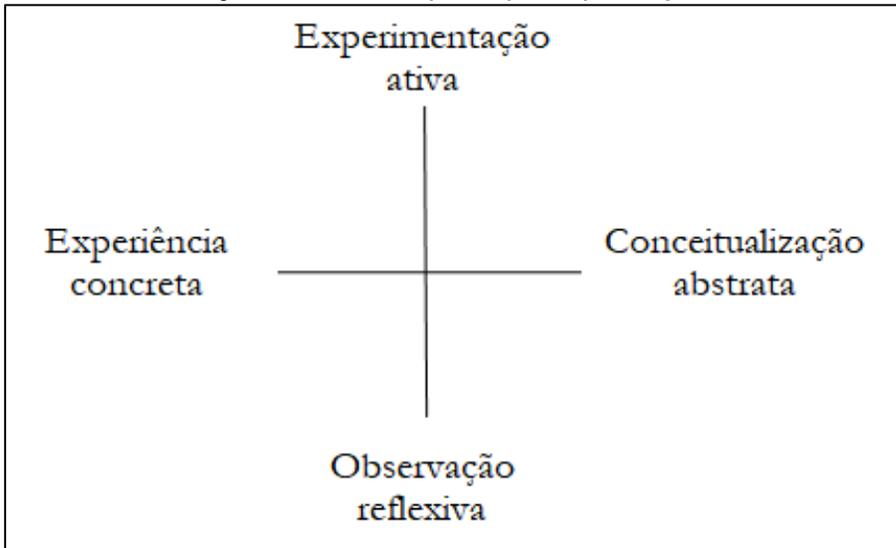
aprendem, pois a partir do momento que o indivíduo se modifica, ele também modifica o ambiente da organização.

Pautando-se nos trabalhos de Dewey, Lewin e Piaget, voltados para o processo de aprendizagem na educação, Kolb (1984) desenvolveu a teoria da aprendizagem experiencial com o objetivo de enfatizar o papel central da experiência no processo de aprendizagem individual nas organizações. Essa teoria sugere uma perspectiva holística e integrativa de aprendizagem que combina experiência, percepção, cognição e comportamento. Nesse sentido, a aprendizagem é concebida como um processo aonde as ideias são formadas e reformuladas através da experiência, o que a torna uma contínua reaprendizagem que se apoia na experiência dos indivíduos (KOLB, 1984).

O aprendizado, pela sua natureza, é um processo acumulado de tensão e conflito gerado pela interação entre expectativa e experiência dos indivíduos, caso uma experiência não viole a expectativa, ela acaba não sendo valiosa para a aprendizagem, pois nada de novo é aprendido. A aprendizagem experiencial evidencia então o processo da adaptação humana ao ambiente físico e social, isso porque envolve as interações entre as pessoas e o ambiente, mostrando que toda aprendizagem é, na verdade, uma reaprendizagem já que as ideias são formuladas e reformuladas pela experiência que os indivíduos possuem.

Os aprendizes, se querem ser efetivos, precisam de 4 habilidades diferentes: experiência concreta, observação reflexiva, conceitualização abstrata e experimentação ativa. Estas habilidades situam-se em polos opostos, como mostra a figura 1:

Figura 1: Habilidades requeridas para a aprendizagem



Fonte: adaptado de Kolb (1984)

No processo de aprendizagem, o indivíduo deve escolher, em cada situação de aprendizado, seu posicionamento frente aos diferentes níveis existentes entre “ação *versus* observação” e entre “o envolvimento específico na experiência *versus* a reflexão abstrata da situação”. Desta forma o aprendiz opta por papéis mais ativos ou mais reflexivos, de acordo com a situação e o contexto de aprendizado em que o mesmo se encontra. Segundo Kolb (1984), a maneira pela qual os conflitos entre esses polos opostos são resolvidos determina o nível do resultado da aprendizagem.

O modelo da aprendizagem situada no trabalho

Segundo Conlon (2004) apenas 20% do que as empresas aprendem vem de treinamentos formalizados, os 80% restantes são,

portanto, campo aberto para análises na área da aprendizagem organizacional. As pesquisas sobre este fenômeno provavelmente contribuirão para ajudar os empregados a obter melhor desempenho através da utilização das abordagens informais de aprendizagem, conhecidas e desconhecidas, identificando até mesmo como a aprendizagem informal contribuirá para o desenvolvimento dos recursos humanos (CONLON, 2004).

As diferenças entre aprendizagem formal e informal são fáceis de serem identificadas, visto que a primeira é institucionalizada e, portanto, é exposta. Marsick e Watkins (1997) apontam sutis diferenças que versam sobre: aprendizagem informal e aprendizagem incidental, onde a primeira pode ser encorajada pela instituição ou pode surgir espontaneamente, embora o ambiente não seja propício para a aprendizagem; já a aprendizagem incidental normalmente aparece sem que as pessoas tenham consciência disso. A mesma divisão é apresentada por Conlon (2004), porém o autor acrescenta também a aprendizagem experiencial, de Clemente *et al* (1999), que é baseada nos sentimentos e emoções reais. Conlon (2004) explica também que, embora as organizações tendam a supervalorizar os programas formais, não deveria subvalorizar a aprendizagem informal através do trabalho e das experiências pessoais de seus empregados, visto que produz relevantes resultados para as organizações.

No entanto, em função da aprendizagem informal muitas vezes não ser conscientemente e criticamente examinada, está sujeita a um alto grau de equívocos nas interpretações feitas pelos sujeitos (MARSICK, WATKINS, 1997). Dessa forma quando os indivíduos não analisam suas

práticas, utilizando a reflexão, proposta no modelo Raelin (1997) e também indicada por Conlon (2004), a aprendizagem informal pode levar a conclusões incorretas.

Raelin (1997) propõe um modelo para a aprendizagem baseada no trabalho onde oito tipos de aprendizagem (conceitualização, experimentação, reflexão, experiência, ciência aplicada, aprendizagem na ação, ciência na ação e comunidades práticas) precisam levar em consideração se os “aprendizes” desejam ser proficientes e críticos enquanto aprendem no trabalho.

O modelo integrado proposto amplia o modelo de aprendizagem individual no trabalho, proposto por Kolb (1994) e insere quatro outros aspectos relacionados ao nível coletivo que haviam sido analisados individualmente em bases epistemológicas diversas. O papel do facilitador é destacado, já que existem muitas opções e práticas que podem ser usadas com indivíduos e grupos, pois o modelo requer a coordenação e habilidade prática de escolher as abordagens e intervenções necessárias nesse processo.

Marsick e Watkins (1997) concordam com Raelin (1997) nesse aspecto, destacando também a importância do facilitador na aprendizagem informal, são acrescentadas mais três características que estão sempre presentes no processo informal de aprendizagem: a) a primeira sugere que os aprendizes devem ser pró-ativos, permanecendo abertos a esquemas alternativos de um problema; b) a segunda característica sugere a reflexão como ferramenta “gatilho” da aprendizagem da experiência; c) a terceira característica explica que o *insight* sozinho não é suficiente,

sendo necessário um sistema de suporte que encoraje as pessoas a mudarem e assimilar novos comportamentos.

Nesse sentido Conlon (2004) explica que sem apoio institucional as experiências de aprendizagem organizacional individuais podem, inclusive, fazer com que as pessoas desaprendam comportamentos e práticas gerando consequências negativas para a empresa.

Os autores sugerem ações a serem implementadas no sentido de ampliar e implementar a aprendizagem informal nas organizações, dentre as quais uma das mais comentadas refere-se às comunidades práticas. Tais comunidades, segundo Chiva e Alegre (2005), são a base para um sistema de aprendizado social e que, portanto, é permeado pelas relações sociais com as implicações relacionadas ao contexto em que são desenvolvidas.

A teoria da criação do conhecimento organizacional

Do ponto de vista de Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento envolve a interação entre o ciclo simples e o ciclo duplo, formando uma espécie de espiral dinâmico. Na criação do conhecimento Nonaka e Takeuchi (1997) explicam que a relação entre *tácito versus* *explícito* gera o conhecimento. Nessa relação, a função da organização é fornecer o ambiente necessário para a criação e o acúmulo de conhecimento em nível individual.

Por conhecimento explícito, entende-se tudo aquilo que pode ser comunicado e compartilhado sob qualquer tipo de palavras ou números e por conhecimento *tácito*, entende-se aquilo que é pessoal, seus valores, ideias, palpites, *insights*, enfim, tudo aquilo que não é fácil de ser

compartilhado com os outros. As empresas ocidentais levam em conta praticamente só o conhecimento explícito, já as empresas japonesas “admitem que o conhecimento expresso em palavras e números é apenas a ponta do *iceberg*, percebem o conhecimento como sendo basicamente tácito - algo dificilmente visível e exprimível” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p 7).

A criação do conhecimento ocorre em decorrência de quatro processos inter-relacionados com o conhecimento tácito *versus* explícito. O processo de socialização converte o conhecimento tácito em tácito, o processo de externalização converte o conhecimento tácito em explícito, o processo de combinação converte o conhecimento explícito em explícito, e por último o processo de internalização converte o conhecimento explícito em tácito, completando assim a espiral. A espiral sempre recomeça novamente depois de ter sido completada, não obstante em patamares cada vez mais elevados.

Ainda sobre o processo de criação de conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 15), acreditam que todos possuem parte na criação do novo conhecimento: “Funcionários da linha de frente, gerentes de nível médio e gerentes seniores – cada qual faz sua parte. Porém, isso não quer dizer que não haja diferenciação entre esses três papéis. Na verdade, a criação do novo conhecimento é produto de uma interação dinâmica entre eles”.

Acredita-se que as teorias descritas nessa revisão bibliográfica, sobre a aprendizagem experiencial, o modelo integrado de aprendizagem organizacional, a teoria da ação, o modelo da aprendizagem situada no trabalho e a teoria da criação do conhecimento organizacional, possam

oferecer *insights* importantes para nortear o entendimento de como os gerentes dos equipamentos hoteleiros aprendem o exercício de sua função gerencial.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados da análise de conteúdo aqui apresentados serão organizados por grandes temas, de acordo com o roteiro de entrevista semiestruturado, juntamente com as categorias que surgiram no processo de análise. Inicialmente essa análise apresentará dados referentes ao perfil dos pesquisados e, na sequência, serão então identificadas as dez categorias que representam a forma como os gerentes de equipamentos hoteleiros aprendem o exercício de sua função gerencial.

Perfil dos entrevistados

Quanto à caracterização dos sujeitos participantes da pesquisa temos 71,43% da amostra formada por homens e 28,57% por mulheres, com relação à idade dos entrevistados, apenas um dos gerentes não possui mais de trinta anos, três deles possui entre trinta e quarenta anos, e os demais estão entre os quarenta e cinquenta anos.

Observa-se que, com exceção de um gerente, os demais possuem graduação, no entanto somente um é formado especificamente na área, ou seja, em Turismo e Administração Hoteleira, quatro possuem cursos relacionados à área das ciências sociais aplicadas (Ciências Contábeis, Gestão Empresarial e Tecnologia do empreendimento) e um gerente possui graduação em curso que não oportuniza conhecimentos sobre gestão de empresas (Letras). Constata-se também a baixa incidência de

gerentes com pós-graduação, visto que apenas um deles buscou aperfeiçoamento formal em instituições de ensino após a conclusão do ensino superior.

Quanto à identificação do tempo no cargo que cada gerente ocupa foi fundamental para este trabalho, pois a experiência adquirida com o trabalho pode também estar diretamente relacionada ao tempo no cargo, visto que 2 gerentes possuem menos de um ano de cargo, enquanto outros 3 gerentes possuem mais de dez anos de experiência no cargo de gerente.

As dez categorias que representam a forma como os gerentes de equipamentos hoteleiros aprendem o exercício de sua função gerencial foram:

1. Experiência anterior e transferência extraprofissional;
2. Reflexão;
3. Autoanálise;
4. Observação de modelos;
5. *Feedback*;
6. Interação e colaboração: relacionamentos sociais;
7. Cursos, treinamentos e eventos;
8. Aprendizagem informal no trabalho: baseada na prática;
9. Aprendizagem informal baseada em leituras;
10. Resolução de problemas: tentativa e erro.

Três categorias foram identificadas por todos os gerentes como fonte de aprendizagem. A “experiência anterior e transferência extraprofissional”, a primeira dessas categorias, refere-se a um

aprendizado vindo de um cargo/ocupação anterior ou até mesmo àquela aprendizagem adquirida fora do trabalho, como em momentos de lazer, em trabalhos voluntários, *hobby* ou outras atividades, como exemplificam as seguintes falas:

Eu comecei trabalhando, eu comecei aqui no hotel como recepcionista, tive uma experiência pequena numa pousada, num apart hotel e, eu comecei como recepcionista e logo em seguida eu passei pra, fiquei um mês é, como governanta e depois eu já retornei pra...como...é, daí ela naquela época chefe da recepção né e depois eu já passei pra gerente de hospedagem, então isso foi adquirido aqui mesmo, né, essa experiência (G6).

O que facilitou bastante é eu ter convivido esse tempo como recepcionista, mas só que quando eu era recepcionista eu não era só recepcionista né, além de eu ser recepcionista eu vivia todos os setores do hotel, então eu tinha o hotel assim como uma família, então por exemplo, quando eu comecei aqui em Joaçaba eu era recepcionista, mas eu saía da recepção e ia trabalhar na manutenção, eu sabia de todos os problemas que tinha nos apartamentos, aquela tv, aquele chuveiro, então isso me ajudava muito, às vezes tinha que arrumar cama, eu ia arrumar cama, ia pro restaurante, ia pra conferência né, e muitas vezes até dando ideias, ó eu posso fazer isso, eu posso conferir isso né, com isso eu ia aprendendo né, então eu vivi bastante cada setor do hotel (G7)

Esse tipo de aprendizagem está fortemente vinculada à aprendizagem experiencial, sugerida por Kolb (1984), pois nessa situação evidencia-se o processo da adaptação humana ao ambiente físico e social, mostrando que toda aprendizagem é, na verdade, uma reaprendizagem já que as ideias são formuladas e reformuladas pela experiência que os indivíduos possuem.

A segunda fonte de aprendizagem ressaltada por todos os gerentes foi à participação em “cursos, treinamentos e eventos”. Essa atividade engloba todos os tipos e programas de treinamento/curso/evento voltados para o desenvolvimento da aprendizagem de seus participantes, segundo Antonello (2004) a ideia principal dessa categoria é que muito do conhecimento da organização não está somente no papel ou na mente dos indivíduos, e sim dentro da organização como um todo e através da troca de informações dos cursos, treinamentos e eventos esse conhecimento é alcançado mais facilmente, como mostra as seguintes falas:

É, assim, primeiro eu acho que a gente até passou por treinamentos e tudo assim né na empresa mesmo, acho que dentro do meu curso também que a gente tá...aquela...que você compartilha com as outras pessoas também, as experiências, tudo isso assim acho que ajudou bastante (G6)

ABIH que é a associação de hotéis, todo ano eles têm um evento e a gente tá lá, ah, cursos que o SEBRAE oferece às vezes, a Rota da Amizade também está oferecendo cursos (G2)

Identifica-se na fala do gerente 2 como fonte de aprendizagem as instituições específicas da categoria como, no caso, a ABIH (Associação Brasileira da Indústria Hoteleira) e a Rota da Amizade, uma associação que tem o objetivo de desenvolver o turismo na região onde a pesquisa foi desenvolvida.

A terceira categoria destacada como fonte de aprendizagem por todos os gerentes foi “a aprendizagem informal no trabalho: baseada na

prática”, na qual os gerentes relataram sobre a importância das aprendizagens oriundas do dia-a-dia, e também das aprendizagens oriundas do trabalho ou auxílio aos diversos setores do hotel, como demonstram as seguintes falas:

É nos pouquinhos, e esses pouquinhos você tem que aprender, você tem que, você não pode deixar de atender porque senão não tem como cobrar depois, então você tem que trabalhar de garçom , você não pode parar, você tem que trabalhar nos setores que aprendeu pra que você possa cobrar (G1)

O dia-a-dia te mostra bastante coisa, o dia-a-dia ele te mostra justamente o que fazer para conseguir sobreviver neste mercado (G2)

Outro tipo de aprendizagem informal identificada nessa pesquisa baseia-se na leitura de livros e revistas. Esta forma de aprendizado foi identificada como fonte de aprendizagem nas falas dos gerentes 1, 2 e 6, como explica o gerente 1:

Eu acho que você não pode parar você sempre tem que tá lendo sobre hotel sobre turismo pra você não ficar pra trás, o conhecimento é primordial, é fundamental o conhecimento.

Os gerentes 1, 2, 4, 6 e 7 apontaram como uma das formas da aprendizagem da sua função gerencial a reflexão, que pode ser entendida como o processo de questionamento após a efetivação de alguma atividade ou ação. Tal processo foi evidenciado nas seguintes verbalizações:

Eu acho pela observação né, a gente tá assim, muito sempre atento, aquilo que as pessoas estão fazendo, como que elas estão saindo nas situações e tudo então, a perspicácia assim, a hora que você né, observa a reação que tem pessoas assim que às vezes tu observa, tá acontecendo uma situação de um lado e elas nem tomaram consciência ainda disso né, e outras pessoas não, que às vezes estão mais atentas né, então tudo isso você vai observando como que é a reação de cada um né (G6).

É importante é...aquilo que eu falei do meu diretor, é sempre você pensar...é...é rápido, mas com os pés no chão (G7)

O presente estudo, no entanto, não averiguou o tipo de reflexão que ocorre com os gerentes pesquisados porque isto foge ao escopo do trabalho. No entanto, cabe lembrar que envolvida com o processo de reflexão existem basicamente dois níveis de aprendizagem, descritos por Argyris e Schön (1996), onde o ciclo simples é apropriado para a rotina, aspectos repetitivos, pois está fortemente pautada no trabalho diário. A aprendizagem de ciclo duplo, por sua vez, é mais relevante para aspectos complexos e não programáveis, que, segundo Argyris (1999), assegura a competitividade da organização, visto que esse tipo de aprendizagem busca mudanças mais profundas e questiona os princípios vigentes.

A autoanálise foi citada pelos gerentes 1, 3, 4, 5, 6 e 7 como forma de aprendizagem, ela se refere a uma autoavaliação que inclui, de acordo com Antonella (2004, p. 7), o “reconhecimento das próprias forças e fraquezas da pessoa e de conseguir ser realista sobre suas metas e objetivos”. Tal situação é constatada na fala do gerente 6:

Você tem que cuidar porque às vezes tu tá tão envolvida né, no teu dia-a-dia de trabalho e se você se descuidar, você acaba perdendo um pouco né então você tem que sempre fazer, de repente dá uma paradinha, fazer uma avaliação pra ver como que você está né, porque são coisas que quando você se envolve muito, tá muito ali dentro, eu acho que a gente perde um pouquinho disso né, se não cuidar.

O *feedback* é também uma fonte de aprendizagem pois representa uma crítica ou sugestão advinda de qualquer colaborador, superior, cliente ou de qualquer pessoa que tenha interagido com o gerente. O *feedback*, na opinião de quatro gerentes (3, 4, 6 e 7), serve como uma ferramenta de auxílio, que contribui para o aprendizado, como se verifica nas falas desses gerentes:

E também aprende muito com o cliente, porque o cliente que ta no turismo tem tempo, se interage muito com ele, faz um feedback legal com ele, com o pessoal que vem aqui (G4)

Teve experiências com atendimento né, que a gente vai aprendendo sempre mais com os hóspedes (G3)

Mais uma vantagem que o *feedback* traz, segundo o gerente 7, é a possibilidade de se colocar em prática o que o cliente diz:

É, o hóspede...ele passa muito pra nós, na conversa com um hóspede ele diz ah naquele hotel tem isso, naquele hotel tem aquilo né, ao mesmo tempo que às vezes ele elogia, ah vocês têm, vocês tão bem estruturados e tal, elogia uns tipos de serviços nossos, mas ao mesmo tempo ele passa outras coisas que ele está vivenciando em outros hotéis e a gente capta isso e tenta colocar em prática. Então eu procuro ouvir muito quem eu considero que tem como objetivo nos ajudar, então a gente ouve muito.

Outra categoria identificada como fonte de aprendizagem é a “observação de modelos”, que foi identificada como forma de aprendizagem da função gerencial na fala de quatro gerentes (2, 4, 6 e 7).

Este tipo de aprendizagem está relacionado à observação estruturada e crítica dos outros, segundo Antonello (2004), e pode ser realizado de duas formas, a primeira usando modelos positivos, tentando fazer algo como alguém faz e outra usando modelos negativos, esforçando-se para não copiar o que alguém fez. O modelo positivo pode ser destacado na fala do gerente 7:

Eu me espelhava muito nos gerentes, nas pessoas que foram meus gerentes no tempo que eu trabalhei no hotel. Então, eu procurava buscar neles o que eles tinham de qualidade eu procurava utilizar na minha administração.

É interessante observar que dois gerente (6 e 7) destacaram que, num processo contrário ao comumente observado, eles acabam se identificando como sendo modelos para seus funcionários:

Então a pessoa depois de mim, que é o Ednilson, que é o encarregado do escritório, da parte financeira também dá esse mesmo exemplo, que eu acho que ele filtrou, pegou de mim um pouco, digamos, desse perfil de administrar (G7)

A gente percebe assim que muitas das pessoas têm parte da gente também né, aquilo que a gente tá passando né, então é gostoso assim quando de repente alguém até sai, tem uma oportunidade melhor, já saíram muitas pessoas daqui que trabalharam comigo que hoje estão gerenciando outros hotéis, então assim isso é muito gratificante e também quando eles vem assim agradecer né, o que a gente fez, tudo que aprenderam com a gente, a gente trabalha assim na recepção por exemplo, quando é menino, a gente trabalha a partir de 16 anos, eles começam como mensageiro e daí depois eles vão... recepcionista júnior, depois recepcionista, então assim, eles vão subindo uma escala né, e eles tem esse...a gente acaba ajudando desde a formação sabe assim, eles contam muito com a gente também né, então é muito gostoso isso (G6)

Os relacionamentos sociais, através da interação e colaboração, também foram identificados como fontes de aprendizagem para os gerentes 1, 2, 4, 6 e 7. Esse tipo de aprendizagem refere-se aos processos que ocorrem nos trabalhos em equipe/grupo, configurando-se como uma aprendizagem que acontece a partir do contato com clientes, com funcionários, com profissionais da mesma área, assim exemplificado na fala do gerente 1:

Acho que o principal é lidar com as pessoas, depois que você conhece tudo que tem que fazer, e você tem as pessoas que confiam em você fica mais fácil, então pra mim o principal é conhecer os teus funcionários.

O gerente 6, por sua vez, realça a aprendizagem adquirida não apenas com o funcionário, mas sim com todas as pessoas que estão envolvidas com o hotel:

A gente aprende com....desde o mensageiro, uma camareira, qualquer pessoa que tá vindo trabalhar, com as pessoas que estão vindo, então a gente... como eu tava conversando, a gente tá com 3 tipos de públicos hoje aqui no hotel né, então assim, cada um deles você começa a aprender... Esse contato tanto com o cliente, o hóspede como assim, com as pessoas, os funcionários e tudo mais, então isso me dá acho que uma energia bastante grande pra gente tá trabalhando.

A resolução de problemas, através da tentativa e erro, foi ressaltada como fonte de aprendizagem para os gerentes 1, 4, 5, 6 e 7. A relevância desta fonte de aprendizagem está destacada na fala dos gerentes abaixo:

Foi trabalhando na recepção e resolvendo probleminhas (G1)

Referente a esse aprendizado, você vem sempre se atualizando, então você vê, você vai enfrentando muitas dificuldades né e você vai aprendendo né, então você procura não errar e então com isso a gente vai melhorando, a gente vai vendo também a outra questão do grupo, da equipe, da funcionalidade do hotel (G7)

A gente começa ver assim, o que, que é mais importante assim, o que que...se você precisa fazer uma mudança, o que que vai, essa mudança vai alterar pro teu cliente, pro teu colaborador ali né, então de repente você toma uma atitude inicialmente, e você vê de repente que aquilo...bom, tu se empenhou tanto pra fazer e não teve um retorno tão positivo, não deu uma diferença muito grande né, às vezes aquela outra coisa assim que era só um detalhe que você precisava aprimorar ali, ele dá muito mais efeito né, então você vai medindo pela satisfação né, das pessoas, pelas metas que a empresa tem também pra você atingir né, então tudo isso, de repente às vezes a gente sabe que tem coisas que são que o hóspede tá pedindo, mas também é um coisa assim que é um hóspede, dois, mas não é a maioria, então você sempre tenta atender aquilo que é solicitado, mas também você tem que então, enxergar o maior assim...vê se realmente isso vai fazer a diferença né (G6)

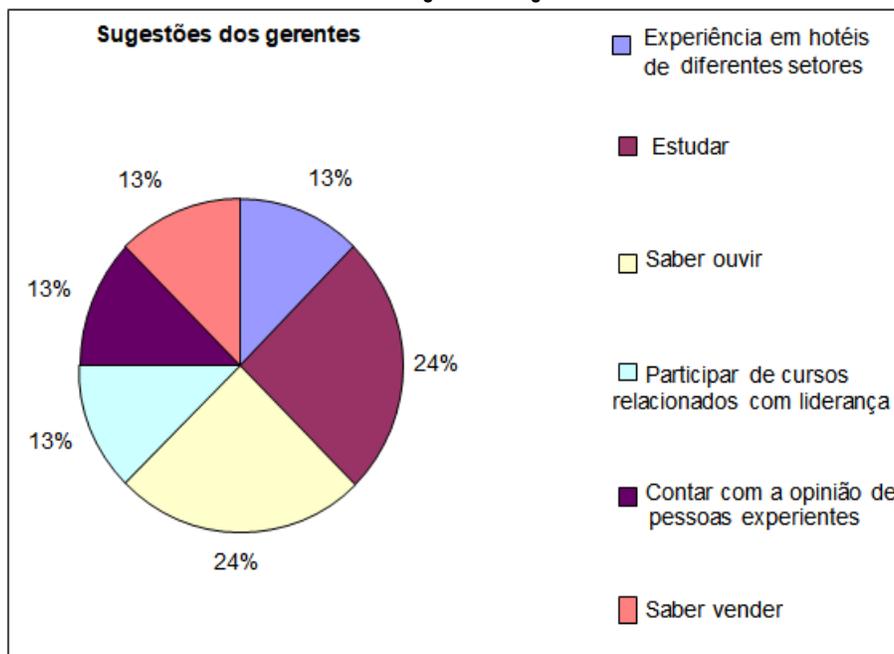
Como última pergunta do roteiro de entrevista, foi solicitado aos gerentes que sugerissem orientações para aqueles que fossem assumir o cargo de gerente de um empreendimento hoteleiro. O gráfico 1 mostra as sugestões desses gerentes.

Observa-se que, dentre as sugestões dos gerentes aos futuros profissionais, uma está em consonância com a maneira pela qual os próprios gerentes aprendem. Isso fica claro quando 13% declaram ser importante contar com a opinião de pessoas experientes, ou seja,

referem-se à importância de se aprender com os outros através da interação e colaboração nos relacionamentos sociais.

No entanto chama atenção o fato de que estudar seja considerado uma sugestão para os futuros gerentes, para 24%, uma vez que essa forma de aprendizado foi muito pouco citada pelos próprios respondentes da pesquisa como forma de aprimorar o seu desenvolvimento pessoal. Acredita-se que, embora o estudo não seja destacado como uma forma utilizada pelo aprimoramento individual dos gerentes pesquisados, os mesmos têm consciência que são uma fonte de aprendizado relevante para o crescimento pessoal.

Gráfico 1: Sugestões dos gerentes



Fonte: os autores

Outra sugestão dos gerentes é que as experiências sejam diversificadas, pois 13% sugerem aos novos gerentes que tenham experiências em hotéis de diferentes categorias, ou seja, que os mesmos adquiram experiência prática tanto em um hotel executivo como em um hotel de administração familiar. Saber vender e participar de cursos relacionados com liderança foi citado como sugestão por 13% dos gerentes, já saber ouvir, foi um fator citado por 24% dos gerentes, ambas as sugestões implicam em um forte apelo para o aperfeiçoamento do futuro gerente, tanto com questões voltadas para a liderança da sua equipe, quanto voltadas para o mercado, através da habilidade de saber vender.

Resumindo o que foi descrito nesta análise, pode-se observar no quadro 2, qual fonte de aprendizagem foi identificada por cada um dos gerentes participantes.

Uma vez que as citações motivaram a criação de categorias, o fato de representarem a forma como os gerentes aprendem é motivo suficiente para gerar análises sobre a questão norteadora dessa pesquisa. No entanto, a elaboração desse quadro serve para facilitar a visualização das formas mais utilizadas pelos gerentes para o seu próprio aprendizado. Serve também para identificar que apenas a gerente 6 descreveu todas as categorias de análise e, comparando-se a escolaridade com as formas de aprendizagem, observa-se que essa gerente é a única pós-graduada dentre os pesquisados, sendo que sua graduação e pós-graduação foram feitas na área das ciências sociais aplicadas.

Quadro 2: Gerentes pesquisados

Gerentes pesquisados	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7
Experiência anterior e transferência extraprofissional							
Cursos, treinamentos e eventos							
Aprendizagem informal no trabalho: baseada na prática							
Autoanálise							
Resolução de problemas: tentativa e erro							
Interação e colaboração: relacionamentos sociais							
Reflexão							
Observação de modelos							
<i>Feedback</i>							
Aprendizagem informal: baseada em leituras							

Fonte: os autores

Desta forma, embora o estudo formal não apareça como fonte de aprendizado, além dos próprios gerentes sugerirem aos futuros gerentes que estudem para exercer essa função, como se pôde observar no gráfico 3, a gerente que verbaliza todas as formas de aprendizagem identificadas na pesquisa é a que possui maior escolaridade. Pode-se então dizer que, embora a aprendizagem formal não seja reconhecidamente uma maneira importante de aprendizagem na hotelaria, acredita-se que a educação formal contribua para o desenvolvimento profissional dos gerentes desse setor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Três formas de aprendizagem organizacional foram identificadas por todos os gerentes pesquisados como sendo fonte de aprendizagem:

“experiência anterior e transferência extraprofissional”, “cursos, treinamentos e eventos” e a “aprendizagem informal no trabalho: baseada na prática”. Entre as três categorias percebe-se que, na área da hotelaria, há um forte apelo para a acumulação do conhecimento advindo da prática dos trabalhos executados ao longo do tempo, pois, embora todos tenham destacado que cursos e treinamentos são fontes de aprendizagem, fica em evidência que a transferência do conhecimento, oriundo de outras atividades, e a prática, representando a vivência empresarial no dia-a-dia, perfazem aspectos fundamentais para a formação dos gerentes de empreendimentos hoteleiros.

Essa percepção corrobora com as ideias de Conlon (2004) de que as organizações não deveriam subvalorizar a aprendizagem informal através do trabalho e das experiências pessoais de seus empregados, visto que esse tipo de aprendizagem produz relevantes resultados para as organizações.

No entanto, concorda-se também com Raelin (1997, p. 574) quando escreve que “infelizmente, sala de aula e experiências de desenvolvimento no mundo real são tipicamente promovidas independentemente como se não houvesse necessidade de fundir teoria com a prática”. É exatamente esse o contexto identificado nesta pesquisa, ao perceber uma desvinculação muito grande entre a teoria e a prática. Dessa forma, a reflexão pode aparecer somente com o objetivo de manter as relações de poder existentes na organização.

Isso pode ser constatado se os gestores, por exemplo, focalizarem somente a aprendizagem de ciclo simples, sugerida por Argyris e Schön (1996), pois nesse caso podem estar apenas mantendo o

status quo, acrescentando pequenas mudanças, mas promovendo as rotinas defensivas existentes na organização que dificultam a reflexão exigida tanto pela aprendizagem experiencial de Kolb (1984) quanto pelo ciclo duplo de aprendizagem Argyris e Schön (1996).

Como alternativa Raelin (1997) sugere que os gerentes analisem criticamente o conjunto teórico da obra na área de estudo, onde as discussões devem inicialmente ser teóricas e, posteriormente, os participantes devem ser encorajados a trazer suas experiências de trabalho para verificar ou desafiar algumas teorias que precisam ser revistas. Nesse sentido, o autor sugere que os gerentes devem refletir sobre as teorias tácitas que usualmente são colocadas em prática para ver como essas teorias se encaixam contra as novas teorias introduzidas no programa e se as pessoas se comportam consistentemente com qualquer teoria esposada que trazem. Raelin (1997) também sugere trabalhar com grupos focados (*focus grupos*) onde os grupos podem trabalhar enquanto seus encontros de aprender fazendo em grupo aproveita suas experiências reais.

Como continuidade dessa pesquisa, observou-se que apenas a gerente 6 identificou todas as dez categorias como fonte de aprendizagem. O que chama atenção nesse caso é que essa gerente é a única que possui pós-graduação. Dessa forma questiona-se o papel da aprendizagem formalizada através de estudos, e em que grau isso acontece, à capacidade de desenvolver diferentes formas de aprendizagem. Fica, portanto, uma sugestão para novas investigações com o objetivo de comprovar a existência, ou não, dessa relação.

REFERÊNCIAS

ABIH. Associação Brasileira da Indústria de Hotéis. Disponível em: www.abih.com.br/site.php.

ANTAL, B. A.; LENHARDT, U.; ROSENBROCK, R. Barriers to organizational learning. In: DIERKES, M. et al. *Organizational learning & knowledge*, New York: Oxford, 2001.

ANTONELLO, C. S. Estudo dos métodos e posicionamento epistemológico na pesquisa de aprendizagem organizacional, competências e gestão do conhecimento. In: Encontro Anual da Anpad, 26., 2002, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, CD-ROM.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. In: Encontro Anual da Anpad, 31, 2007, Rio de Janeiro. ANPAD, CD-ROM.

ARGOTE, L. *Organizational learning: creating, retaining and transferring knowledge*. Boston: Kluwer Academic Publishers, 1999.

ARGYRIS, C. *On organizational learning*. London: Blackwell, 1999.

ARGYRIS, C; SCHÖN, D. A. *Organizational learning II: theory, method, and practice*. Reading: Addison-Wesley, 1996.

ARGYRIS, C; SCHON, D. A. *Organizational Learning: A Theory of action perspective*; Addison-Wesley, Reading, MA, 1978.

BARDIN, I. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições Setenta, 1994.

BENI, M. C. *Análise estrutural do turismo*. 2 ed. São Paulo: SENAC, 1998.

BRYMAN, A. *Social research methods*. 2nd. ed. Oxford: University Press, 2004.

CASTELLI, G. *Administração hoteleira*. 7 ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.

CHIVA, R.; ALEGRE, J. Organizational learning and organizational knowledge towards the integration of two approaches. *Management Learning*. v. 36, n 1, 49–68, 2005.

CONLON, T. J. A review of informal learning literature, theory and implications for practice in developing global professional competence. *Journal of European Industrial, Training* v. 28, n. 2/3/4, pp. 283-295, 2004.

DUARTE, V. V. Administração de sistemas hoteleiros. Conceitos básicos. São Paulo: SENAC, 1996.

EASTERBY-SMITH, M. Disciplines of organizational learning: contributions and critiques. *Human Relations*, v. 50, n. 9, p. 1085–113, 1997.

FIOL, C. M. LYLES, M. A. Organizational learning. *Academy of Management Review*. v. 10, n. 4, Oct. 1985.

FOSTER, D. L. Introducción a la Industria de la Hospitalidad. Trad. Lic Luisa Ruiz Pulido, Rev Téc Lilia Hernández de Figueroa. México: Metropolitana, 1994.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GRAY, W. S. LIGUORI, S. C. Hotel and motel management and operations. 3 ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1994.

KIM, D. H. The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*. v. 35, n. 1; pág. 37, Fall 1993.

KOLB, D. *Experiential Learning: experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice Hall, 1984.

LEITE, I. C. B. B.; GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S. O aprendizado da função gerencial: os gerentes como atores e autores do seu processo de desenvolvimento. *Aletheia*. Canoas: Editora Ulbra. n. 23, p. 27-41, jan/jun. 2006.

LOIOLA, E.; BASTOS, A.V.B. A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil. RAC –Revista de Administração Contemporânea, v.7, n. 3, p. 181-201, 2003.

MARSICK, V.; WATKINS, K. Lessons from informal and incidental learning. In: BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. Management learning: integrating perspectives in theory and practice. London: Sage Publications, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de Conhecimento na Empresa, Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PAWLOWSKY, P. Management science and organizational learning In: DIERKES, M. et al (eds.) The Handbook of Organizational Learning and Knowledge. Oxford: Oxford University Press, 2001. p. 61-88.

PAWLOWSKY, P. The treatment of organizational learning in management science. In: POLAND, B.D. Transcription quality. In: GUBRIUM, J. F.; HOLSTEIN, J. A. (ed.) Handbook of interview research: context & methods. Thousand Oaks: Sage, 2001.

PRANGE, C. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias? In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Org.). Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem. Desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001.

RAELIN, J. A. A model of worked-based learning. Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences, v. 8, n. 6, Nov/Dec97.

SHRIVASTAVA, P. A typology of organizational learning systems. Journal of Management Studies, v. 20, p. 7-28, 1983.

STEINER, L. Organizational dilemmas as barriers to learning. The Learning Organization Volume 5, Number 4 1998 pp. 193-201

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Atlas, 1987.

TSANG, E. W. K. Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human Relations*, v. 50, n. 1, p. 73–89, 1997.

VALUACIÓN DE PUESTOS Y ESTRUCTURA SALARIAL EN UNA PYME DEL SECTOR TURÍSTICO DEL ESTADO DE GUANAJUATO, MÉXICO: un caso de estudio

LOPEZ CHANEZ, FRANCISCO JAVIER
CASIQUE GUERRERO, ALICIA
FERRER GUERRA, JULIAN
SANCHEZ-FERNANDEZ, MARIA DOLORES

INTRODUCCIÓN

La industria del turismo ha experimentado grandes cambios, adquiriendo una enorme importancia, por su índice de crecimiento, la generación de ingresos para el propio sector, su contribución al Producto Interno Bruto [PIB], del país y la generación de empleos; no obstante, su auge, éstas organizaciones no han logrado el nivel de penetración correspondiente de Técnicas de Gestión del Capital Humano, lo cual se refleja en sus indicadores. La gestión de las empresas turísticas, conjuntamente con la administración pública representan áreas de oportunidad para intensificar la aplicación de estrategias que optimicen sus respectivos modelos, con el propósito de mantener estándares de desempeño, competitividad, retención y satisfacción del personal, a través de la asignación de sueldos que responda a los principios de reconocimiento y definición del nivel de contribución de cada puesto, equidad y equilibrio dentro de la organización y otorgamiento de sueldos competitivos con relación al mercado laboral.

La gestión de sueldos en la industria turística considera varios factores entre ellos: a) el diseño de puestos (caracterización de las funciones, responsabilidades, condiciones, toma de decisiones, riesgos, y requerimientos en términos de: conocimientos, experiencias, que definen el cargo); b) el marco legal, la oferta y demanda del capital humano calificado disponible en el área de influencia de la empresa para desempeñar algunos puestos; c) la encuesta regional de sueldos; d) la capacidad económica de la empresa y; e) las técnicas de valuación de puestos, entre las cuales se pueden mencionar las siguientes: alineamiento, grados predeterminados, comparación de factores y el método de puntos, entre las principales técnicas a las cuales se puede recurrir para la definición de una estructura salarial.

La valuación de puestos por puntos, es la respuesta estratégica más adecuada para la definición del ingreso que corresponde por el desempeño de un cargo dentro de la organización; por sus características: nivel de análisis, objetividad, imparcialidad, búsqueda de la equidad, y las ventajas que de ello se derivan.

Esta técnica tiene como propósito ponderar y reconocer la importancia que tiene cada uno de los puestos por su nivel de contribución al logro de las metas de la organización, a través de asignar un valor en puntos a cada uno de los factores que los integran. La aplicación de la misma requiere que se disponga de las correspondientes descripciones de puestos actualizadas y con énfasis en los factores que los definen, para permitir la realización de un análisis comparativo entre ellos, como una parte importante del proceso.

Entre las ventajas que representa la valuación de puestos por puntos se tienen: la asignación de sueldos con criterios administrativos, contribución a la satisfacción del personal, respeto a los criterios de justicia; así como la equidad interna, que se define de acuerdo a la LFT en el art. 86 como: “A trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales debe corresponderle un salario igual” y como consecuencia racional “a mayor trabajo, desempeñado también en igualdad de condiciones de jornada y eficiencia, debe corresponder también mayor salario”.

La asignación de salarios justos, remunerativos, que cubran las necesidades y expectativas de los trabajadores, contribuye a garantizar la retención del capital humano, atraer candidatos competitivos ante las demandas de personal para su contratación, además de reflejarse en los niveles de satisfacción, compromiso y actitudes ante las responsabilidades y solución de los problemas relacionados y derivados de las funciones encomendadas, mantener costos y niveles competitivos de producción; así como la elaboración de presupuestos de nómina y costos de gestión por pago al personal.

El reto del gestor del capital humano al aplicar la técnica se centra en encontrar el punto de equilibrio entre el nivel de contribución definido para el cargo, la satisfacción y compromiso del trabajador, en consonancia con la capacidad competitiva de la empresa y los sueldos que se ofertan en el mercado laboral.

La remuneración de que recibe un empleado por la realización de su trabajo tiene dos componentes¹⁾ uno impersonal definido por el sueldo que se determinó –mediante un método de valuación de puestos

por el cargo que desempeña y 2) el monto del ingreso que percibe el trabajador, en función de su nivel de desempeño; esta parte del ingreso es personal al depender de la productividad empleado. Este segundo componente de la retribución está en función de los resultados que aporta el trabajador. El objetivo primordial de la Administración de sueldos y salarios es la búsqueda de la equidad interna y la competitividad externa, de tal forma que se logre la armonía entre la oferta de sueldos competitivos al trabajador que satisfagan sus necesidades y expectativas y la capacidad económica de la empresa y sus costos de operación.

Hernández (2000) define la equidad interna como la relación que existe dentro de la organización entre la importancia relativa que tiene el puesto para los fines de la empresa, la compensación que recibe el titular y la eficiencia de su desempeño. Esta equidad interna, refleja el equilibrio entre la percepción de los trabajadores con relación a sus aportaciones y lo que consideran una compensación justa por sus contribuciones; en comparación, con lo que aportan y reciben otros trabajadores que realizan actividades semejantes.

Este mismo autor, considera que la competitividad externa se define, por la capacidad económica de la empresa, para ofertar sueldos competitivos con los del mercado laboral y la definición y control de sus costos de operación, factor indispensable para poder retener y atraer personal calificado para los diferentes puestos y ocupaciones en los que requiere.

Es un hecho, que las empresas compiten por atraer el capital humano más calificado para su contratación y el lograrlo depende en parte del sueldo que oferta. Un buen ingreso despierta el interés de los

candidatos y del personal de integrarse y permanecer, respectivamente en la empresa, por lo atractivo de su sueldo, lo que le permitirá ser más competitiva dentro del sector y región en la cual opera, al reducir los costos de la rotación de personal, reconstrucción inducción altas y bajas en nómina y Seguro Social, entre otros.

MARCO TEÓRICO

La administración de los sueldos es una de las técnicas de gestión del capital humano que tiene como metas las siguientes: a) definir la remuneración que corresponde a cada trabajador con base en el puesto que desempeña, b) ofertar un ingreso a los empleados competitivo con el que se paga en el mercado laboral a quienes desempeñan las mismas tareas o funciones, c) otorgar salarios competitivos al personal que satisfaga sus necesidades y expectativas, d) recompensar por su desempeño en el cargo a los empleados, e) mantener la equidad interna en la asignación de sueldos con base en los niveles de contribución de cada puesto, f) atraer a candidatos y aspirantes en los procesos de reclutamiento y selección, cuando la empresa demande de nuevos trabajadores y g) reducir la rotación de personal. (Bohlander 2013).

La Valuación de Puestos. Es un método sistemático de la administración de remuneraciones que permite jerarquizar puestos de acuerdo con la importancia relativa que guardan entre sí, para la organización. (Vadillo1999)

Es una técnica que nos permite determinar el sueldo que corresponde al titular de un puesto en función de los factores que caracterizan al cargo.

Es el proceso mediante el cual se estima el valor relativo de cada puesto dentro de la organización, implica conocer que tan complejo es el puesto, con relación a otros, a través de un proceso sistemático.

La Comisión Nacional de la Productividad de España define la valoración de puestos como “Un procedimiento sistemático utilizado para el estudio de los trabajos y la determinación de la importancia de cada uno de ellos, y su mérito en relación con los demás trabajos de la empresa” (Morales y Velandia 2000).

La valuación de puestos no debe confundirse con la evaluación del desempeño del empleado, por lo siguiente: 1) la valuación de puestos es una técnica impersonal, que se orienta al análisis y ponderación de los factores que definen un cargo, como son: nivel de estudios, toma de decisiones, impacto de sus resultados en la organización, responsabilidad, riesgos y condiciones de trabajo, entre otros. Todo ello sin considerar quién lo ejecutará. 2) la evaluación del personal se enfoca en el nivel de ejecución de quien desempeña el puesto, se centra en el trabajador y en los resultados que se obtienen de su ejecución; por un lado están las consideraciones respecto al cargo y por el otro, las referencias de su desempeño.

Sistema de Puntos

Es una técnica cuantitativa, que consiste en identificar los diferentes factores compensables de los puestos y el grado en que cada uno de éstos, está presente en el puesto. (Dessler 2000)

Para desarrollar este método se requiere una definición precisa de los “factores clave y compensables” que se considerarán en la valuación

de puestos y la elaboración de una escala que especifique los diferentes grados con que se presenta cada factor en los distintos puesto a evaluar.

De las distintas variantes que existen en la actualidad del método de valuación de puestos por puntos, se seleccionó el modelo propuesto por Vargas (1994), que pese a su mayor complejidad-con relación a otros- es el que reporta resultados más confiables, validos, objetivos y sensibles; porque, como parte de su propia metodología integra criterios que permiten mantener niveles bajos la subjetividad y desviaciones en el proceso de valuación, a través de priorizar los criterios objetivos.

Modelo de Valuación de Puestos por puntos

Para Vargas (1994) la metodología supera el tradicional método de valuación de puestos por puntos, -no obstante, de ser una variante de la misma técnica-; su principal ventaja es la incorporación en su proceso, de la ponderación de factores empleando diferentes medidas y procedimientos para el análisis estadístico, que permiten emplear criterios más objetivos que los empleados por otros métodos, repercutiendo en la calidad y precisión de los resultados obtenidos.

Actividades previas

- 1) Realizar un diagnóstico de las inconsistencias en el otorgamiento de sueldos entre los trabajadores que desempeñan los mismos cargos.
- 2) Identificar las principales consecuencias de la mala asignación de sueldos

- 3) Presentación de un proyecto de valuación de puestos
- 4) Aceptación y autorización del proyecto
- 5) Autorización del presupuesto correspondiente y calendarización de las etapas Elaboración del inventario de puestos que integran la organización
- 6) Definición del método de valuación de puestos a emplear
- 7) Especificación de las políticas y criterios
- 8) Promoción y sensibilización del personal
- 9) Integración y capacitación del comité de valuación
- 10) Revisión y/ o actualización de las descripciones de puestos

Valuación de puestos

1. Se Seleccionan los “puestos tipo”, para lo cual se clasifican en subgrupos homogéneos, de acuerdo a su naturaleza (puestos que comparten funciones, requerimientos y responsabilidades) y complejidad (nivel de dificultad para su desempeño, por el nivel y tipo de estudios y experiencia requerida para su buen desempeño) para proceder a elegir los puestos más representativos, considerando los más característicos del tipo de organización de acuerdo a su giro o actividad principal, los más conocidos o que sus funciones estén bien definidas.

Esto permite contar con una muestra que representativa de los diferentes grupos de puestos y facilita la adecuada ponderación de los factores que se utilizaran en la valuación.
2. Selección, definición, gradación de factores y subfactores.

La elección de factores se hace considerando el conjunto de características comunes, o de -factores sustantivos- que comparten los puestos a valorar.

Un factor es una unidad de medida de la complejidad de los puestos que dimensiona el requisito o característica del mismo.

Los factores deben cumplir con los siguientes criterios:

- a) Ser una característica sustantiva, representativa y común de todos los puestos.
- b) Medir la intensidad con que el factor se presenta en cada puesto.
- c) Mantener independencia con relación a otros factores.

Una vez seleccionados los factores es importante definirlos en forma operacional, clara, completa y precisa. Lo cual permite a los evaluadores conocer que característica se medirá.

La gradación de factores consiste en establecer los niveles de medición del factor.

3. Ponderación de factores.

Ponderar un factor es determinar su importancia para el grupo de puestos que están evaluándose. Esta importancia se expresa en porcentaje, de manera que la sumatoria de los porcentajes de todos los factores sea igual a 100.

Existen varios métodos para la ponderación de factores mismos que a continuación se describen:

- a) Ponderación intrínseca o propia del factor. Los factores con mayor número de grados tienen una distribución más amplia y por

lo tanto producen una mayor diferenciación entre el valor de los puestos, por lo tanto, discriminan mejor el valor del mismo. El valor intrínseco de un factor depende de su dispersión en la distribución de frecuencias, es decir de su desviación estándar, por lo tanto, discrimina más, no da mayor valor.

b) Ponderación óptima. Lo ideal para la valuación de puestos es que todos los factores tengan aproximadamente el mismo poder discriminatorio, para lograrlo se calcula la ponderación óptima, para ello, basta calcular el inverso de la ponderación intrínseca con la siguiente fórmula. $(1/\text{desviación estándar})$.

c) Ponderación estimada. Ésta se determina por los integrantes del comité de valuación, según la importancia que ello, consideren que tiene el factor en los puestos a evaluar; para su cálculo, se jerarquiza cada puesto con relación a los demás, con base en cada factor y por otro lado, se determina cual es el factor más importante para cada puesto.

Con la ponderación estimada se define la importancia (porcentaje) de los factores por dos caminos: uno ponderación de puestos (vertical) y otra ponderación de factores (horizontal). El comité decidirá por el tipo de ponderación que aplicará, tomando como criterio cuál de las dos favorece al grupo de puestos que se valoran.

d) Ponderación combinada. Esta se utiliza cuando se desean resultados más precisos y resulta de multiplicar la ponderación óptima por la ponderación estimada (según sea esta última horizontal o vertical); a su vez el resultado tendrá que convertirse

en porcentaje, de tal forma que la suma de los porcentajes de todos los factores sea 100.

4. Asignación de puntos a los factores.

A partir de la ponderación combinada se asigna el valor en puntos a cada factor y a sus respectivos grados.

5. Determinación de los puntos para cada grado

Una vez definido los puntos para cada factor, se repartirá el total de puntos entre la cantidad de grados para cada factor, para ello se pueden utilizar diferentes técnicas.

a) Progresión aritmética. Para utilizar esta se basa en las propias descripciones de los grados del factor, por ejemplo, si estas son constantes la progresión será aritmética, la cual partirá del primer grado con un valor del 10% del total de factor, el puntaje asignable a los restantes grados será resultado de la aplicación de la constante.

b) Progresión geométrica. Para aplicar este tipo de progresión, es cuando la descripción de los grados los factores no son constantes y cuando quiera establecerse una mayor diferenciación entre un nivel y otro, se partirá del primer grado con un valor del 10% del total de factor, el puntaje asignable a los restantes grados será resultado de la aplicación de la progresión.

6. Análisis estadístico del manual.

Se procede a calcular la correlación que existe entre los factores considerados para la valuación de puestos, mediante el cálculo del

coeficiente de correlación que existe entre ellos con el propósito de cuidar la pertinencia de cada uno de ellos.

7. **Valuación final de puestos.** Consiste en determinar la suma total de puntos por cada puesto; lo que representa el nivel de complejidad del mismo.

Para desarrollar el proceso de valuación de puestos se entrega a cada miembro del comité los siguientes documentos:

- Relación de puestos a valorar agrupados por niveles jerárquicos o categorías similares.
- Los análisis de puestos y el manual de valuación
- Hojas de valoración por puestos.

Estimación de la Estructura de sueldos

La estructura salarial la define Morales y Velandia (2000) como un sistema coherente de correspondencias entre los niveles de contribución de los puestos y los salarios asignados a los mismos.

Para el cálculo de la estructura de salarios básicos se realizan los siguientes pasos:

a.- Determinación del sueldo base para cada puesto

Cuando en la organización existen varios puestos iguales a cada uno de ellos les corresponden sueldos diferentes, se suman éstos y el resultado se divide entre el número de puestos para obtener el promedio.

b.- Una vez determinado el sueldo base de los puestos y calculado el monto de puntos obtenido de la valuación se procede al cálculo de la regresión lineal. (Marchal 2005)

c.- Determinar el tipo de estructura

Existen distintos tipos de estructuras salariales, para los propósitos del presente se consideró la estructura continua con margen o límites salariales y por categorías.

1. Estructura lineal con margen o límites salariales constantes.

Rimsky (2005) menciona que la ventaja de definir una estructura con límites salariales, la cual permite establecer tres niveles de salario para cada uno de los puestos valuados, un límite inferior, uno medio y uno superior, lo que facilita el incremento de sueldo a los trabajadores con mejor desempeño. Lo que a su vez supone una mayor exigencia financiera para la empresa, ya que los trabajadores desarrollan mayores expectativas de crecimiento salarial por desempeño. Es conveniente señalar que la diferencia entre el límite superior e inferior de salarios permanece constante en todos los puestos.

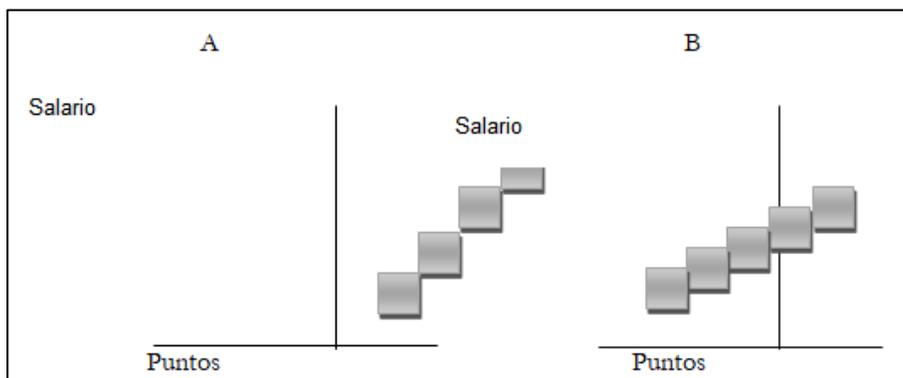
Hernández (2000) menciona que existen varios criterios para determinar los límites entre los cuales tenemos: a) la capacidad económica de la empresa, b) el rango de más menos 20% del salario medio y c) calculando la desviación estándar entre la cantidad de puntos y sueldo asignado.

2. Estructuras con intervalos salariales por categorías

La estructura de salarios por categorías es más completa, porque permite administrar los salarios con varios criterios, para diseñarla es indispensable categorizar los puestos y con base en sus puntajes establecer para cada categoría un límite máximo y un mínimo de salarios.

Para el adecuado diseño de este tipo de estructura salarial es necesario tener presentes los objetivos, políticas y presupuesto definido para poder orientar adecuadamente nuestras decisiones sobre: número de categorías, rango de intervalos para cada categoría, límites de amplitud salarial, superposición o traslape de categorías.

El traslapamiento de categorías existe cuando algunos sueldos de la categoría del nivel superior son iguales a los sueldos de la categoría del nivel inferior, o dicho de otra manera, cuando puestos de dos categorías diferentes tendrán el mismo rango salarial.



- A.** Categoría sin traslape. Esta estructura es atractiva para los empleados porque perciben claramente el aumento de sueldo al pasar de una categoría a otra.
- B.** Categoría con traslape. En la práctica a los empleados no les gusta mucho que esta situación se presente, porque ellos prefieren que los incrementos de una categoría a otra, reflejaran un mayor aumento de salario.

METODOLOGÍA

El estudio se realizó en una Pyme del giro hotelero, ubicada en Celaya, México; cuyas instalaciones están en buenas condiciones, con un estilo arquitectónico conservador; su infraestructura consta de 30 habitaciones, una amplia recepción, dos salas de televisión, un comedor con capacidad para 25 mesas, una terraza, dos salones para eventos, estacionamiento, jardines y alberca. Este hotel, oferta los servicios de hospedaje, buffet en desayunos y comidas, organización de eventos y servicio de banquetes, entre los principales.

Por la cantidad de personal que labora en él, es catalogado como una empresa mediana. Durante el tiempo en que se llevó a cabo el estudio mantuvo un promedio de 48 trabajadores de base, distribuidos en los siguientes puestos: Steward, mozo, bell boy, plomero, lavaplatos, mesero, lavador de blancos, hostess, camarera, ayudante de cocina, cocinero, jefe de mozos, capitán de meseros, electricista, recepcionista, ama de llaves, técnico en aire acondicionado, jefe de banquetes, jefe de recepción y chef, los cuales laboran bajo un esquema de rotación de turnos y horarios flexibles para adaptarse a las demandas de servicio, contratando eventualmente personal para cumplir con sus compromisos y reforzar la plantilla de personal en temporadas altas y en fines de semana largos, que es cuando aumenta la demanda de servicio.

Los puestos de administrador, cajera, comprador y promotor de eventos son desempeñados por el dueño y familiares; lo que condiciona la toma de decisiones a un esquema centralista, basado en criterios personales y la experiencia en el manejo del hotel, sin que esto signifique la aplicación de técnicas de administración, pues el responsable tiene solo

estudios parciales de contabilidad y una amplia experiencia en la administración del negocio, debido cuenta con más de 15 años desempeñando el puesto de administrador y cinco años como asistente del mismo.

Se observa en los nombres de los puestos y en su estructura organizativa, un estilo conservador y anticuado en la concepción del modelo de administración del hotel, resaltando la rigidez, el centralismo, la autoridad formal y los esquemas tradicionales en la asignación de tareas y la forma en cómo se quieren atender algunas demandas de los clientes.

Recientemente el administrador ha manifestado su deseo por reestructurar la organización del negocio, con el propósito de eficientar sus resultados y mejorar sus servicios; de ahí, que se haya decidido por elaborar la descripción de los puestos de trabajo, como inicio de un proceso de gestión basado en la aplicación de técnicas de administración, que le permitan optimizar al capital humano y combatir la rotación y los bajos niveles de satisfacción del personal; considerando el estudio de valuación de puestos como parte del programa de administración de sueldos; entre otras acciones estratégicas que se realizarán.

El negocio funcionaba bastante bien, con una demanda de clientes constante, generalmente comerciantes que vienen a atender asuntos relacionados con sus negocios, vacacionistas y visitantes de fin de semana con la llegada de las industrias de autopartes y sus respectivos proveedores la demanda de servicios de hospedaje en la ciudad ha aumentado considerablemente, factor que no se ha reflejado en una

mayor demanda en el hotel objeto de este estudio; pues en los últimos años se han empezado a operar seis nuevos hoteles en Celaya, con instalaciones modernas, precios competitivos y que ofertan mejores sueldos y servicios al personal; lo que ha incrementado sus índices de rotación de personal y reducido significativamente su demanda de servicios, lo que agudiza la rentabilidad del hotel, de ahí que el administrador se muestre dispuesto a aplicar algunas técnicas de administración que le permitan enfrentar exitosamente las amenazas, superar sus debilidades; al mismo tiempo que desea aprovechar la oportunidad de mejorar su modelo de gestión.

Planteamiento del problema

La llegada de grandes industrias del sector automotriz al Estado de Guanajuato y de sus proveedoras ha impactado favorablemente la demanda hotelera, El Secretario de Turismo en Guanajuato, Fernando Olivera Rocha (2013) destacó que se observa un crecimiento del turismo de negocios de la entidad que ha beneficiado a varios municipios entre ellos: Celaya, Salamanca, León e Irapuato; se estimó que hasta el 25 de agosto (2013), el aumento de la ocupación hotelera en Celaya y Salamanca se ubicó en 18.7 y 22.6 por ciento, respectivamente; siendo éstos, los niveles más altos de todo el país en los últimos dos años; de acuerdo con el último reporte del Sistema Nacional de la Información Estadística del Sector Turismo (Data Tur, 2013). Para el 2017 se pronostica para Celaya la llegada de 21 mil 446 visitantes, 2% más que en 2016, de estos 4 mil 434 son turistas que generarán una ocupación

hotelera del 56% y una derrama económica de 43 millones 699 mil 428 pesos, con un aumento del 5%; no obstante el crecimiento del turismo de negocios en Celaya el hotel objeto de este estudio registra ocupaciones en un 35 % inferiores al crecimiento en la demanda de servicios de hospedaje y un rotación de personal superior al 40 %, lo que motiva la búsqueda de un nuevo modelo de gestión por parte del administrador y presenta la oportunidad para iniciarlo, desarrollando un programa centrado en la valuación de puestos y definición de una estructura salarial.

Objetivos

1. Identificar el nivel de consistencia de los sueldos asignados al personal de la Pyme con los factores Preparación Académica, Experiencia, Conocimientos, Esfuerzo Mental, Toma de Decisiones, Impacto en la Calidad en el Servicio, Responsabilidad por Materiales e Insumos, Responsabilidad por Equipo de Trabajo, Solución de Problemas y Condiciones de Trabajo de los puestos por ellos desempeñados.
2. Valuar los puestos de la Pyme utilizando el método de puntos.
3. Establecer una estructura de sueldos que permita su revisión periódica, así como el cálculo de nómina y elaboración de presupuesto.
4. Establecer un sistema que permita definir y otorgar sueldos con criterios de justicia y equidad, considerando las aportaciones y retos característicos de cada puesto.

Justificación

Las técnicas de Gestión de Recursos Humanos y así como otros conocimientos y estrategias de sueldos, no pueden permanecer ajenos a la aplicación en el sector turístico; por otro lado, los criterios discrecionales utilizados por quienes administran el hotel objeto de este estudio, no están basados en la técnica administrativa, por ello, la elaboración de un nuevo tabulador como resultado de la valuación de puestos puede representar una serie de ventajas al requerir como una actividad previa del diseño de puestos y la propuesta de una nueva asignación de sueldos y definición de otros beneficios económicos al personal que permitan prevenir el surgimiento de problemas de insatisfacción generados por la inequidad y criterios discrecionales con los cuales se administra el hotel, favoreciendo el desarrollo de una nueva dinámica que se caracterice por la implementación de un modelo de gestión que favorezca el posicionamiento, logro de las metas e incremento en los niveles de ocupación y venta de servicios.

Población estudiada

Para los propósitos de la presente investigación se consideró el total de 20 puestos de una Pyme de servicios turísticos ubicada en Celaya, Estado de Guanajuato, México.

Tipo de estudio.

El diseño a emplear corresponde a un estudio descriptivo, transversal y de tipo Administrativo.

Instrumentos a utilizar

Cuestionarios y entrevistas semiestructuradas para la elaboración el diseño de puestos y las correspondientes descripciones, manuales para la valuación de puestos, que se diseñaran por los investigadores con base en la información de los puestos.

Proceso de la información.

Para el proceso de la información recabada se utilizarán técnicas estadísticas de correlación y regresión realizándose los cálculos correspondientes con el apoyo del software Curva experta y Excel.

RESULTADOS

Tabla 1- Relación de puestos que integran la estructura organizativa del hotel y que fueron considerados en la valuación

Puestos			
1	Steward	11	Cocinero
2	Mozo	12	Jefe de Mozos
3	Bell Boy	13	Capitán de meseros
4	Plomero	14	Electricista
5	Lava loza	15	Recepcionista
6	Mesero	16	Ama de llaves
7	Lavador de blancos	17	Técnico en aire acondicionado.
8	Hostess	18	Jefe de Banquetes
9	Camarrera	19	Jefe de Recepción
10	Ayudante de cocina	20	Chef

Una vez identificados los factores comunes de los puestos, éstos se definen operacionalmente, se ponderan e identifican sus niveles, para utilizarlos como unidades de medición, de a complejidad y nivel de

aportación del puesto. En la tabla 2 se muestra a manera de ilustración un ejemplo del factor: Preparación académica, su definición y gradación correspondiente:

Tabla 2- Factor Preparación académica

Preparación Académico: Grado en que el puesto exige de cierto nivel y tipo de estudios para poder ser ejecutado correctamente	
Grado	Descripción del grado
I	Nivel Primaria
II	Nivel Secundaria
III	Nivel bachillerato
IV	Nivel Técnico especializado

En la tabla 3 se muestra la ponderación extrínseca y óptima, estas consisten en darle a cada factor la importancia que tiene como elemento de discriminación para el conjunto de puestos a evaluar.

Tabla 3 - Ponderación extrínseca y óptima

Factores	Ponderación	Extrínseca	Óptima
Preparación Académica		1.2000	0.8333
Experiencia		0.8367	1.1952
Conocimientos		1.0770	0.9285
Esfuerzo Mental		0.9539	1.0483
Toma de Decisiones		1.1619	0.8607
Impacto en la Calidad en el Servicio		1.1169	0.8953
Responsabilidad por Materiales e Insumos		1.1079	0.9026
Responsabilidad por Equipo de trabajo		1.0677	0.9366
Solución de problemas		1.0724	0.9325
Condiciones de Trabajo		1.1619	0.8607

La combinación de varias ponderaciones se muestra en la tabla 4, las cuales permiten eliminar errores involuntarios y desviaciones en los criterios empleados para la valuación de los puestos e incrementando los niveles de objetividad e imparcialidad del proceso, reportando en términos de porcentaje el peso correspondiente de cada factor.

Tabla 4- Ponderación combinada

Ponderación Factores	Óptima	Estimada vertical	Combinada	Combinada porcentual
Preparación Académica	0.8333	7%	5.75	6%
Experiencia	1.1952	14%	17.13	18%
Conocimientos	0.9285	14%	13.41	14.1%
Esfuerzo Mental	1.0483	8%	8.51	8.9%
Toma de Decisiones	0.8607	9%	8.05	8.5%
Impacto en la Calidad en el Servicio	0.8953	7%	6.21	6.5%
Responsabilidad por Materiales e Insumos	0.9026	9%	7.99	8.4%
Responsabilidad por Equipo de trabajo	0.9366	8%	7.27	7.6%
Solución de problemas	0.9325	13%	11.74	12.3%
Condiciones de Trabajo	0.8607	11%	9.22	9.7%
Total			95.28	100%

Se asigna el valor en puntos a cada factor como lo muestra la tabla 5.

Tabla 5 - Asignación de puntos a cada factor

Factores	Combinada porcentual	Puntos
Preparación Académica	6%	60
Experiencia	18%	180
Conocimientos	14.1%	140
Esfuerzo Mental	8.9%	90
Toma de Decisiones	8.5%	85
Impacto en la Calidad en el Servicio	6.5%	65
Responsabilidad por Materiales e Insumos	8.4%	84
Responsabilidad por Equipo de Trabajo	7.6%	76
Solución de problemas	12.3%	123
Condiciones de Trabajo	9.7%	97
Total puntos	1000	

Se asigna el valor en puntos a cada grado, empleando la progresión aritmética o geométrica como lo muestra la tabla 6.

Tabla 6 - Asignación de puntos a cada grado por factor con base a progresión aritmética y geométrica

Factor	Grados	Progresión	Valor	I	II	III	IV
Preparación Académica	4	Aritmética	18.09	6	24	42	60
Experiencia	3	Geométrica	26.79	18	57	180	
Conocimientos	4	Geométrica	25.36	14	30	65	141
Esfuerzo Mental	4	Aritmética	19.55	9	36	63	90
Toma de Decisiones	4	Aritmética	25.17	8	34	59	85
Impacto en la Calidad en el Servicio	4	Aritmética	22.88	7	26	46	65
Responsabilidad por Materiales e Insumos	4	Aritmética	29.04	8	34	59	84
Responsabilidad por Equipo de trabajo	4	Aritmética	3.16	8	31	53	76
Solución de problemas	4	Aritmética	2.15	10	39	68	97
Condiciones de trabajo	4	Geométrica	2.15	12	27	57	123

Se lleva a cabo un análisis estadístico del manual de evaluación, con el propósito de validar la pertinencia e independencia de cada factor a través del cálculo del coeficiente de correlación; el cual se muestra en la tabla 7, a fin de garantizar la objetividad, equidad e imparcialidad del proceso de valuación.

Tabla 7 - Correlación de factores

Factores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Preparación académica	1	.879**	.813**	.819**	.768**	.580**	.681**	.623**	.563**	-.752**
Experiencia		1	.852**	.860**	.870**	.790**	.699**	.623**	.617**	-.860**
Conocimientos			1	.780**	.861**	.619**	.540*	.595**	.575**	-.723**
Esfuerzo mental				1	.726**	.684**	.623**	.601**	.587**	-.744**
Toma de decisiones					1	.829**	.622**	.632**	.526*	-.765**
Calidad en el servicio						1	.693**	.556*	.575**	-.752**
Resp. por materiales e insumos							1	.735**	.771**	-.605**
Resp. por equipo de trabajo								1	.730**	-.401
Solución de problemas									1	-.491*
Condiciones de trabajo										1

** La correlación es significativa en el nivel 0,01.

* La correlación es significativa en el nivel 0,05.

Una vez definida la calidad de discriminación y objetividad del manual se procede a la valuación de puestos asignando a cada uno de ellos, el puntaje que le corresponde de acuerdo al grado en que presenta cada uno de los factores, para finalmente sumar el total de puntos obtenido por cada puesto.

Tabla 8 - Resultados de la valuación de puestos

Puesto		Puntos	Puesto		Puntos
1	Steward	256	11	Cocinero	553
2	Mozo	279	12	Jefe de Mozos	701
3	Bell Boy	361	13	Capitán de meseros	732
4	Plomero	403	14	Electricista	745
5	Lava loza	411	15	Recepcionista	758
6	Mesero	413	16	Ama de llaves	759
7	Lavador de blancos	419	17	Técnico en aire Acond.	777
8	Hostess	422	18	Jefe de Banquetes	850
9	Camarera	534	19	Jefe de Recepción	879
10	Ayudante de cocina	547	20	Chef	909

Tabla 9 - Resultados de la estimación lineal de los sueldos con margen constante.

Puestos	Puntos	\$ Sueldo Actual	\$ Sueldo Medio	\$ Sueldo Máximo	\$ Sueldo Mínimo
Steward	256	2,500.00	1,687.47	2,434.90	940.04
Mozo	279	2,600.00	1,956.06	2,703.49	1,208.63
Bell Boy	361	3,500.00	2,913.66	3,661.09	2,166.23
Plomero	403	3,600.00	3,404.13	4,151.56	2,656.71
Lava Loza	411	2,800.00	3,497.56	4,244.99	2,750.13
Mesero	413	3,082.00	3,520.91	4,268.34	2,773.49
Lavador de blancos	419	3,500.00	3,590.98	4,338.41	2,843.55
Hostess	422	4,500.00	3,626.02	4,373.44	2,878.59
Camarera	534	4,200.00	4,933.95	5,681.38	4,186.52
Ayudante de Cocina	547	4,260.00	5,085.77	5,833.19	4,338.34
Cocinero	553	4,760.00	5,155.83	5,903.26	4,408.41
Jefe de Mozos	701	6,300.00	6,884.18	7,631.61	6,136.75
Capitán de meseros	732	6,270.00	7,246.20	7,993.62	6,498.77
Electricista	745	6,691.00	7,398.01	8,145.44	6,650.58
Recepcionista	758	7,400.00	7,549.82	8,297.25	6,802.40
Ama de llaves	759	6,884.00	7,561.50	8,308.93	6,814.07
Técnico en aire acondicionado	777	7,800.00	7,771.71	8,519.13	7,024.28
Jefe de Banquetes	850	9,378.00	8,624.20	9,371.63	7,876.77
Jefe de Recepción	879	9,964.00	8,962.86	9,710.29	8,215.43
Chef	909	10,700.00	9,313.20	10,060.63	8,565.77

Estructura lineal de sueldos

En la tabla 9, se presentan los resultados de la valuación de puestos con una estructura lineal, con márgenes salariales constantes, modelo que presenta la ventaja de sugerir para cada puesto tres niveles de salario, lo que permite que el administrador tome la decisión con un criterio más amplio y flexible.

En la figura 1 se muestra el gráfico correspondiente a los resultados de la estimación lineal con margen constante (tabla 9), considerando los siguientes coeficientes de la ecuación de la recta ($y' = a + bx$) y el error típico para el cálculo del margen constante.

Se observa que los sueldos actuales están dentro de los márgenes salariales, a excepción del Chef (\$10,700), Jefe de recepción (\$9,964), cuyos sueldos están ligeramente por encima del límite máximo; asimismo el sueldo del Capitán de meseros (\$6,270) que se encuentra por debajo del límite inferior, ver figura1.

Figura 1 - Estructura lineal de sueldos con margen constante



En tabla 10 se presenta los resultados de la valuación de puestos agrupándolos por categorías, para este caso, se diseñaron cuatro categorías, lo que permite una simplificación del proceso administrativo de los sueldos, reduciendo las diferencias salariales entre puestos cuya naturaleza es semejante.

Tabla 10 - Estructura de sueldos por categorías

Categoría	Límite Inferior	Límite Superior	Punto medio	\$ Sueldo Mínimo	\$ Sueldo medio	\$ Sueldo Máximo
1	256	419	338	2,640.68	1,687.47	3,593.90
2	419	583	501	4,547.12	3,593.90	5,500.34
3	583	746	664	6,453.55	5,500.34	7,406.77
4	746	909	827	8,359.99	7,406.77	9,313.20

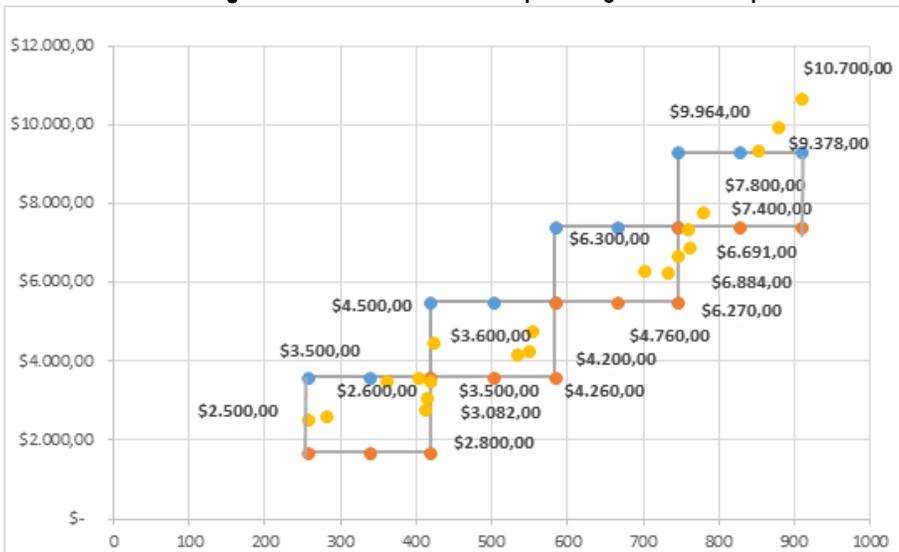
Tabla 11 - Categoría de sueldos

Puestos	Puntos	Sueldo Actual	Categoría Sueldo
Steward	256	\$ 2,500.00	1
Mozo	279	\$ 2,600.00	1
Bell Boy	361	\$ 3,500.00	1
Plomero	403	\$ 3,600.00	1
Lava Loza	411	\$ 2,800.00	1
Mesero	413	\$ 3,082.00	1
Lavador de blancos	419	\$ 3,500.00	1
Hostess	422	\$ 4,500.00	2
Camarrera	534	\$ 4,200.00	2
Ayudante de Cocina	547	\$ 4,260.00	2
Cocinero	553	\$ 4,760.00	2
Jefe de Mozos	701	\$ 6,300.00	3
Capitán de meseros	732	\$ 6,270.00	3
Electricista	745	\$ 6,691.00	3
Recepcionista	758	\$ 7,400.00	4
Ama de llaves	759	\$ 6,884.00	4
Técnico en aire acondicionado	777	\$ 7,800.00	4
Jefe de Banquetes	850	\$ 9,378.00	4
Jefe de Recepción	879	\$ 9,964.00	4
Chef	909	\$ 10,700.00	4

En la tabla 11, quedan clasificados los puestos dentro de cada una de las categorías de sueldos, con base en los puntos obtenidos en la valuación de puestos correspondiente.

En la figura 2 muestra gráficamente las cuatro categorías de sueldos, tanto actuales como los correspondientes a las categorías. En la gráfica se puede observar que los sueldos actuales quedan dentro de las categorías; a excepción de los puestos de chef (\$10,700), Jefe de Recepción (\$9,964), los cuales por encima del límite superior de la categoría 4; así mismo se observa que el puesto de Ama de llaves (\$6,884) queda por debajo del límite inferior de la categoría 4. En estos casos las políticas sugieren igualar el sueldo al del límite inferior.

Figura 2 - Estructura de sueldos por categoría sin traslape



Los resultados del estudio, recientemente fueron presentados al director a nivel propuesta y por lo mismo ninguno de ellos se ha aplicado para mejorar la administración de la Pyme. No obstante, lo anterior se

dio la apertura para continuar trabajando en un programa más amplio que impactará en forma integral la administración del hotel.

Con base en lo anterior, se amplió la propuesta con base en los siguientes puntos:

a) Se presentó un rediseño de puestos reduciéndose de 20 a 16, generando una estructura organizativa integrada por las siguientes oficinas: administrativa con las funciones de: promoción, reserva y recepción; oficina de control contable con las funciones de compras, caja, almacén y control de inventarios; oficina de servicios con las funciones de alojamiento, alimentos y bebidas, responsable del hospedaje, restaurante, salones de eventos y el bar; oficina de mantenimiento, con las funciones atención de averías y de limpieza de: habitaciones, salas de televisión, salones de eventos, áreas verdes y alberca;

b) Una redefinición de la estructura organizativa y con el surgimiento de nuevos puestos, funciones y responsabilidades y la cancelación de otros; la redefinición de puestos y sus respectiva retribución, con base en los resultados la encuesta de sueldos y prestaciones realizada en la ciudad de Celaya en las Pyme del giro hotelero que permitirá incrementar en un 10 % en promedio los sueldos del personal del hotel. c) Se proponen los siguientes programas: la automatización de procesos administrativos, y contables, la elaboración de una página Web del hotel, seguimiento de clientes, la promoción en las empresas e instituciones de educación para la realización de programas de capacitación, reuniones de trabajo y eventos sociales y la

definición de un modelo de gestión basado en técnicas derivadas de la administración.

REFERENCIAS

- ARIAS, Fernando; HEREDIA, Víctor. **Administración de recursos humanos para el alto desempeño**. México, Trillas. 2006.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administración de recursos humanos**, México. Thomson-Learning. 2013.
- DESSLER, Gary. **Administración de Personal**. México. Prentice Hall. 2000.
- WAYNE, Mondy; NOE, Robert. **Administración de Recursos Humanos**. Enfoque latinoamericano. México, Prentice Hall. 2004.
- JUÁREZ, Othon. **Administración de la Compensación**. México. Oxford. 2000.
- LÓPEZ, Francisco; CASIQUE, Alicia; FERRER Julián. **Administración de Recursos Humanos en las PYME**. México. Pearson. 2011.
- MARCHAL, L. **Estadística aplicada a los negocios y economía. México**, Mc Graw Hill, 2005.
- MORALES, Juan Antonio; VELANDIA, Nestor. **Salarios. Estrategia y Sistema Salarial de Competencias**. México. Mc Graw Hill. 2001.
- RIMSKY, Tolo. **Administración de la remuneración total. Nuevos sistemas de pago al personal**. México. Mc Graw Hill. 2014.
- SECRETARIA DE TURISMO ESTADO DE GUANAJUATO. Disponible <<http://sectur.guanajuato.gob.mx/index.php/noticias/722-listo-guanajuato-para-recibir-las-fiestas-patrias>> septiembre 2017. Acceso en 16 septiembre 2017.
- SECRETARIA DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL. **Ley Federal del Trabajo Vigente**. Noviembre 2012. Disponible

<http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/junta_federal/secciones/consultas/ley_federal.html> acceso en: 16 septiembre 2017.

UNION GUANAJUATO. Disponible <http://archivo.unionguajuato.mx/articulo/2013/09/28/turismo/salamanca/salamanca-y-celaya-las-mas-dinamicas-en-turismo>> Acceso 16 septiembre 2017.

VADILLO, Sergio. **Administración de Remuneración.** México. Limusa-Noriega Editores. 2005.

VARELA, Ricardo. **Administración de la Compensación. Sueldos, Salarios y Prestaciones.** México. Pearson-Prentice Hall. 2006.

VARGAS, Nelson. **Administración de salarios y salarios.** México. Mc Graw Hill. 1994.

WERTHER, William; DAVIS, Keith; GUZMÁN, Martha. **Administración de Recursos Humanos.** Gestión del capital humano. México. Mc Graw Hill. 2014

A FESTA DAS NEVES: uma reflexão sobre o capital social no comércio ambulante de João Pessoa, Paraíba

GUILHERME, FRANCINETE DA SILVA
ENDRES, ANA VALERIA
PAKMAN, ELBIO TROCCOLI

INTRODUÇÃO

É fácil simpatizar e se afeiçoar pelas festas populares, pois as histórias por trás de suas origens e motivações tocam profundamente as pessoas. Muitas vezes elas são principiadas por um cunho religioso, e com o tempo crescem, ganham popularidade e alcançam novos públicos, amiúde se desviando dos objetivos iniciais por trás de suas origens.

As festas populares fazem grande sucesso pelo Brasil afora e são muito apreciadas nos dias de hoje, por isto diversas cidades investem nelas com o objetivo de, além de saciarem a fé popular nos objetos de adoração em questão, buscam também certo retorno financeiro a fim de melhorar a qualidade de vida de sua população. Frequentemente estas festividades e todo o lado lúdico e profano que as envolvem acaba por intensificar sua popularidade que “viaja” para além das fronteiras da cidade na qual é realizada. Pessoas das mais diversas procedências ficam curiosas e vão conhecer a referida comemoração, e isso vai se repetindo ano após ano até ficar regionalmente conhecida, como é o caso de festas como o Círio de Nossa Senhora de Nazaré, em Belém do Pará, que movimenta um enorme fluxo de pessoas, dinheiro e fé.

Não tão grandiosa como o exemplo anterior é a Festa de Nossa Senhora das Neves, realizada na cidade e capital paraibana de João Pessoa, que já desde sua fundação incluía em seu nome “Nossa Senhora das Neves”, primeiro como Cidade Real, em 1585, e logo após como Filipéia de Nossa Senhora das Neves, em 1588. A capital da Paraíba, com agradável litoral, tem como ponto forte o turismo de sol e mar, e já é bem conhecida por esse atributo. Porém, não se limita a este segmento, pois possui também potencial para desenvolver o turismo cultural em seu viés religioso, devido a seu rico patrimônio material, expresso nas edificações sacras da época de sua fundação, e imaterial, constituído pela Romaria da Penha e pela Festa das Neves, ambas as manifestações com forte apego popular.

A Festa das Neves, objeto deste estudo, é realizada todos os anos e movimentada a cidade como um todo: comerciantes, religiosos, fiéis, grupos culturais, além dos típicos festeiros, o que leva a se questionar, primeiramente, sobre o quanto isso repercute, de fato, no desenvolvimento local. Afinal, a festa tem sua importância econômica, a partir do momento em que, do lado da oferta, mobiliza comerciantes e ambulantes que veem nela uma possibilidade de melhorar sua renda, bem como, do lado da demanda, entusiasma consumidores pelo produto oferecido, tanto moradores locais quanto turistas.

O pressuposto deste estudo é que a efetividade do retorno econômico para a comunidade só pode ser alcançada pela eficácia de sua organização, o que leva a buscar entender como a festa é estruturada, quem são seus atores e de que forma estes participam do processo que envolve seu planejamento e execução. Os que se destacam, na análise em

questão, são: a Paroquia de Nossa Senhora das Neves, que tem como responsabilidade tratar do aspecto religioso da festa; a Fundação Cultural de João Pessoa – FUNJOPE, pelas atrações do lado profano; e a Secretaria de Desenvolvimento Urbano – SEDURB, pela organização física do espaço ocupado por ambos.

No ano de 2016 houve a intervenção do Ministério Público Federal por meio de um Termo de Ajustamento de Conduta para que houvesse cuidado no usufruto do espaço disponibilizado, já que a festa se realiza em pleno Centro Histórico da capital em meio a edificações tombadas. O documento causou comoção por parte dos ambulantes nos dias que antecederam a festa, que afrontaram as regras determinadas, primeiro em confronto aberto com os entes públicos na rua e depois pela via judicial por meio da Associação de Ambulantes de João Pessoa. Esta situação faz pensar também em até que ponto o planejamento da festa propicia e agrega uma participação mais efetiva das organizações representativas do comércio ambulante, principal setor a auferir lucros.

Tanto as discussões sobre a gestão participativa do evento, juntamente com a importância econômica que o envolve, orientam esta discussão na direção das bases teóricas do capital social, entendido como a sinergia entre atores, em um dado contexto, que propicia a geração de um capital mobilizado pela própria coletividade, fundamentado na confiança e cooperação mútua. Com isso surge outro questionamento: qual a participação da comunidade local, ou seja, particularmente dos ambulantes, na organização e execução da Festa das Neves, e quanto isso repercute, em termos de capital social, para o desenvolvimento local?

Obviamente, trata-se de um objeto de estudo que suscita interesse e demanda muitas reflexões. Daí que o objetivo deste capítulo seja examinar a participação dos ambulantes na organização e execução da Festa das Neves e em que medida esta participação se traduz num capital social que pode alavancar o desenvolvimento local.

METODOLOGIA

No presente trabalho foi utilizada a proposta metodológica de pesquisa qualitativa e quantitativa, nas modalidades de pesquisa bibliográfica, documental e de campo.

Foram realizadas entrevistas com representantes das entidades envolvidas na festa, tais como o coordenador da FUNJOPE, representante da SEDURB, representante da Associação dos Ambulantes e o representante da Igreja Nossa Senhora das Neves. No momento destas entrevistas foram coletados documentos sobre a história da festa, memorandos e ofícios que subsidiaram a montagem da pesquisa. Outras instituições também foram procuradas, como a Secretaria Municipal de Turismo de João Pessoa – SETUR, para dar subsídios estatísticos ao estudo. Também foram realizadas entrevistas durante a festa com 22 barraqueiros ambulantes, escolhidos aleatoriamente nas edições festivas de 2015 e 2016.

Uma versão preliminar deste texto foi elaborada a partir do relatório de pesquisa do Programa de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC (2014/15) e do trabalho de conclusão de curso apresentado em

2016 por uma coautora do presente artigo (GUILHERME, 2016), que depois teve numerosas revisões e modificações.

Do início da Festa das Neves à definição de sua organização em 1980

Festas populares religiosas costumam homenagear o santo padroeiro da cidade, e no caso da capital paraibana não é diferente. Segundo Silva e Silva, na cidade de João Pessoa no período de sua fundação não existiam opções de lazer e diversão, então “o tempo sagrado da Festa das Neves era revestido de grande importância” (2013, p.176), pois também servia de atrativo para movimentar a vida urbana da cidade. Assim, o evento tinha o objetivo de “assegurar a identidade do homem religioso a fim de que sua religiosidade pudesse ser manifestada por meio de uma festa popular” (SILVA e SILVA, 2013, p. 177).

Especula-se que por volta dos últimos anos do século XVI já ocorriam manifestações em volta da igreja. Os espetáculos eram produzidos na maioria dos casos pelos índios, enquanto os fidalgos e as autoridades eclesiásticas ficavam apenas como espectadores (LEAL, 1992). Mas o mais certo é que sua origem está diretamente ligada à fundação da Igreja de Nossa Senhora das Neves, que teve o início de sua construção no ano de 1586.

Assim que a igreja foi construída começa-se a perceber as primeiras manifestações em homenagem à Nossa Senhora das Neves, entretanto, neste primeiro momento havia apenas uma procissão e por alguns dias eram realizadas missas especiais, em homenagem à Virgem Santa, onde o povo manifestava a sua fé e adoração (LOUREIRO, 2004, p. 6).

Leal (1992) conta que durante os séculos XVII e XVIII não houve crescimento em relação às comemorações, e isso por vários motivos, tais como desigualdades sociais, recursos financeiros escassos e os constantes conflitos entre índios, franceses e holandeses. Estes grupos, ao conseguir tomar o controle da Paraíba, causaram o quase desaparecimento completo da festa. O autor ainda afirma que só a partir dos anos de 1850 foi que a Festa das Neves ressurgiu e adquiriu também uma dimensão profana, isso devido à consolidação das instituições e dos traços culturais, tornando-se assim o maior evento paraibano. Para este autor, foi apenas no final do século XIX que a festa se firmou, sendo que para isso contou com dois fatos muito importantes: abertura dos trabalhos legislativos e um melhor ordenamento do seu espaço físico.

Por outro lado, Loureiro (2004) acrescenta que a chegada da energia elétrica no início do século XX contribuiu para ampliar o lado profano da festa, pois teria enriquecido a decoração, enfeitando e iluminando as ruas da cidade. Nesta época a festa era movimentada pelos bailes e concursos que eram promovidos, nos quais as inspirações europeias aparecem com clareza.

A Festa das Neves era um acontecimento mais das elites. O povo ocupava um espaço subalterno. É oportuno se lembrar que essa distinção social era ainda mais acentuada no interior do templo. Ali, o povão ficava na parte final, onde o chão era coberto com esteira de carnaúba, enquanto as pessoas de posse iam para próximo ao altar e se ajoelhavam em tapetes ou cadeiras acetinadas. (LEAL, 1992, p. 21)

Leal relata ainda que nos anos de 1980 a festa cresceu extraordinariamente, atingindo novas ruas e obtendo várias melhorias, contudo já sem o interesse das classes mais ricas, fazendo com que a

festa se tornasse algo mais voltado para as classes menos privilegiadas. Esta popularização do lado profano da festa com o passar dos anos teria começado a desagradar às autoridades religiosas, que acreditavam que este estava sendo mais importante do que a parte religiosa. Dentro deste contexto, nos últimos anos da década não houve a realização da parte religiosa da festa por conflitos entre aqueles que a organizavam. Diz Leal (1992, p. 65) que “(...) tudo teve início com uma briga entre militares, maçons, comerciantes e a principal autoridade eclesiásticas paraibana”.

Diante da falta de acordo entre os organizadores à época, o Vigário da Catedral, Cônego Francisco de Assis Albuquerque, agindo conforme as ordens do Bispo, teria exigido que a Matriz-Catedral fosse enfeitada, na tentativa de manter, a todo o custo, a atenção do fieis na religiosidade, no que chamava de recristianização. Contudo, narra Leal que, devido às ações dos maçons e de algumas campanhas de certos jornais chamados de anticlericais, as festividades profanas foram as maiores realizadas até aquele momento, enquanto a igreja não recebia a decoração nem a atenção necessárias. Todo este movimento teria causado revolta, não apenas nas autoridades religiosas, mas também nos fieis e em parte da mídia local.

Minimizados os conflitos, no ano de 1989, o Bispo paraibano estabeleceu uma nova regra para retomar a organização da Festa, na qual apenas poderiam integrar as comissões da Festa das Neves “os verdadeiros católicos (...) obedientes às legítimas prescrições da autoridade diocesana” (LEAL, 1992, p. 66). Apesar dos conflitos, em 1990 a festa acontece dentro dos princípios da Igreja, como continua a ser até hoje (Silva e Silva, 2013).

A organização da Festa das Neves na atualidade

A Festa das Neves, nos anos de 2015 e 2016, manteve a estrutura de organização dos anos pós-1990, sendo o aspecto religioso de responsabilidade da Igreja de Nossa Senhora das Neves e o lado profano por conta da FUNJOPE e da SEDURB, enquanto representantes do setor público. Essas organizações buscam trabalhar em conjunto para a organização da festa e o fazem por meio de diferentes reuniões que antecedem o evento. Contudo são reuniões geralmente limitadas aos aspectos técnicos, que não conseguem produzir a necessária interação entre os setores públicos, a Igreja e os representantes do setor privado, como se verá mais adiante.

A Igreja Nossa Senhora das Neves organiza a parte religiosa, que consiste em um novenário, com a liturgia do referido ano já estabelecida pela Igreja Católica, que começa sempre no dia 27 de julho e vai até o dia 5 de agosto, quando é celebrado o dia de Nossa Senhora das Neves. As festividades começam a ser organizadas no final de junho, quando o Cônego local seleciona os celebrantes, aponta o tema que será trabalhado no novenário e programa os atendimentos, batizados e a primeira eucaristia. Nos últimos 30 dias que antecedem o início da festa é montado um conselho executivo com 26 pessoas, das mais atuantes e participantes dentro da comunidade religiosa, para dar andamento a estes preparativos. Segundo o Cônego que estava à frente da Paróquia até o momento da pesquisa, as celebrações religiosas movimentam

diretamente cerca de 300 pessoas por noite, enquanto que a procissão realizada no último dia congrega de 8 a 10 mil pessoas.

No que diz respeito à parte profana da festa, tanto a FUNJOPE quanto a SEDURB adotam ações que buscam dar conta das especificidades de suas funções. A parte cultural é planejada desde 1995 pela FUNJOPE, e sua preparação começa 30 dias antes do seu início, por volta do final de junho para começos de julho. A seleção dos grupos/projetos culturais a se apresentarem é feita através de uma inscrição e de um cadastro, sendo um dos requisitos que o grupo precisa possuir características que traduzam o “espírito da festa”, segundo afirma o representante deste órgão público. Apesar da subjetividade na seleção dos contemplados, a única restrição é que os grupos sejam da Paraíba, não sendo necessariamente da cidade de João Pessoa.

Já o ordenamento físico no qual transcorrem as festividades religiosas e profanas fica por conta da SEDURB. Esta secretaria, para a edição de 2016, lançou no dia 1 de julho o edital público nº 03/2016, referente às diretrizes para o cadastramento dos comerciantes e ambulantes, que deveriam realizá-lo em um prazo de três dias. Os documentos exigidos eram: documento de identidade, inscrição no Cadastro de Pessoas Físicas – CPF, comprovante de residência atualizado, e principalmente, certidão negativa de tributos municipais. Para usufruir o direito ao uso do solo, os comerciantes também teriam que pagar uma taxa, baseada na Unidade Fiscal de Referência – UFIR, variável de acordo com o tamanho da área ocupada. O valor da UFIR não é fixo, porém os valores utilizados no período da Festa, já convertidos em reais, foram de $3m^2 = R\$18,00$, $9m^2 = R\$48,00$ e $12m^2 =$

R\$65,00, ou seja, aproximadamente R\$ 5,50 por metro quadrado, patamar quase igual para as três categorias, preços ao alcance até daqueles com menos condições.

Atendendo o disposto no edital, um sorteio foi feito no dia 20 de julho de 2016 para determinar quem ocuparia qual área, oportunidade quando também teve lugar a assinatura de um Termo de Compromisso sobre os locais onde poderiam, ou não, ser instaladas as barracas, bem como a definição das palestras dos Bombeiros e da Vigilância Sanitária sobre as exigências a serem cumpridas. Segundo a programação, no dia 31 de julho, durante a montagem das barracas, haveria a entrega dos crachás de identificação (porém durante a realização da festa, nos anos de 2015 e 2016, foi observado que nenhum dos barraqueiros instalados os portava). Em relação ao número de comerciantes que poderiam ser cadastrados, foi oferecido um total de 200 vagas, distribuídas em diferentes atividades.

No dia 12 de julho de 2016, foi lançado pela SEDURB o edital nº 04/2016 para o cadastramento dos parques de diversão. O cadastramento foi feito de acordo com o edital, nos dias 13 a 18 do mesmo mês. Os documentos necessários eram cópias do RG (Registro Geral), CPF (Cadastro de Pessoa Física), comprovante de residência atualizado, inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ, contrato social, certidão negativa de tributos municipais, certificado do Corpo de Bombeiros, Anotação de Responsabilidade Técnica – ART, do

Conselho Regional de Engenharia e Agronomia da Paraíba – CREA-PB e fotos dos brinquedos.

De acordo com as informações passadas pela SEDURB, o total de parques que atuaram na festa foi sete, todos oriundos da cidade de João Pessoa: Parque Nossa Senhora de Lourdes, Parque Minha Vida, Parque de Diversão Peixoto, Parque Bela Vista, Parque Nossa Senhora do Carmo, Parque Progresso e Parque de Diversão Grupo Sapeção.

Nas pesquisas realizadas, até a véspera da festa em 2016, não havia sido mencionada, por qualquer um dos entrevistados, a presença de representantes das associações do comércio ambulante, tais como a Associação dos Ambulantes e Trabalhadores em Geral da Paraíba – AMEG e da Associação dos Trabalhadores no Comércio Ambulante e Feirantes da cidade de João Pessoa – ASSTRAM-JP, no planejamento e na organização do evento. Foi só no contexto das ações propiciadas pelo Ministério Público da Paraíba para ajustamento de algumas ações de planejamento da festa, que o papel de uma das associações ficou evidenciado.

O Termo de Ajuste de Conduta – TAC, proposto pela Promotoria de Justiça de Defesa do Meio Ambiente e Patrimônio Social da capital, trouxe mudanças em relação à instalação de equipamentos pesados e barracas no Centro Histórico de João Pessoa. Foi sancionado pelo Ministério Público Estadual de acordo com a audiência pública realizada no dia 18 de abril de 2016 e tinha como finalidade, de acordo com o próprio documento:

...visando, pelos princípios da **precaução** e da **prevenção**, assegurar a livre manifestação da CULTURA POPULAR – consistente, no caso, na realização dos folguedos profanos da FESTA DE NOSSA SENHORA DAS NEVES, Padroeira de João Pessoa/PB e, ao mesmo tempo, preservar o AMBIENTE URBANO E O PATRIMÔNIO HISTÓRICO, cumprindo as disposições constitucionais e infraconstitucionais específicas, especialmente quanto à ocupação de áreas públicas integrantes do CENTRO HISTÓRICO DE JOÃO PESSOA/PB por equipamentos de comércio e de lazer que, sem o controle prévio e concomitante de Poder Público, poderão acarretar graves e irrecuperáveis danos ao PATRIMÔNIO HISTÓRICO, indesejáveis perturbações ao tráfego de veículos e negativas consequências à SAÚDE PÚBLICA. (MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DA PARAÍBA, 2016, p. 1-2).

O Termo foi assinado por representantes da Prefeitura Municipal de João Pessoa – PMJP, da FUNJOPE, da SEDURB, do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico do Estado da Paraíba – IPHAEP, do Instituto de Patrimônio Histórico Nacional – IPHAN e da Superintendência de Mobilidade Urbana – SEMOB. Apesar de não constar no documento, o site do Ministério Público faz menção também às presenças da Empresa Municipal de Limpeza Urbana – EMLUR, do Corpo de Bombeiros e da Arquidiocese da Paraíba.

Esta prática de elaborar um TAC antes de cada evento vem sendo seguida há anos, mas o texto nem sempre é aprimorado de uma edição para outra, como foi na Festa 2017, que reproduz *ipsi literis* o texto da Festa 2016. De acordo com a promotoria do MP, em matéria publicada em 17 de julho de 2017:

O TAC foi assinado dentro do maior consenso, da maior consciência tanto no que diz respeito à questão jurídica como à questão essencialmente de preocupação, que é a preservação do patrimônio histórico e cultural, já que as comemorações acontecem num cenário que é uma zona especial de preservação. Com essas medidas, aprimoramos o conhecimento, inclusive por parte dos comerciantes e de quem participa da festa, sobre a questão do ideal e do compromisso de preservar o patrimônio histórico e o meio ambiente (MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DA PARAÍBA, 2017).

O TAC apresenta um total de 17 cláusulas que dispõem sobre as condições para a correta realização da festividade. Nela constam os direcionamentos em relação aos posicionamentos das barracas, brinquedos, banheiros, montagem do palco do show, horários de início e término das atividades, prazos para desmontagem e limpeza do local, e multas caso as normas não sejam cumpridas.

As cláusulas 8ª, 9ª e 11ª do documento propõem um ordenamento na distribuição das barracas e brinquedos ao longo de três avenidas e sete ruas do centro da capital. Na décima sexta cláusula está presente a punição pelo descumprimento das normas apresentadas no Termo. A punição é feita através do pagamento de uma multa direcionada ao Fundo Estadual de Proteção ao Meio Ambiente – FEPAMA, no valor de R\$ 100.000,00. Tudo com o intuito de um planejamento sustentável e de evitar problemas reiterados acontecidos em edições anteriores do evento.

Apesar da existência do Termo, na última edição da festa estudada por este trabalho, uma confusão foi gerada pela desmontagem forçada de 12 barracas antes do evento, conforme verificado na pesquisa

de campo. Segundo noticiou o G1 Paraíba, os agentes retiraram as barracas porque as mesmas estavam em uma área proibida de acordo com a TAC 2016. Em reportagem o vice-presidente da Associação dos Ambulantes, alega que os ambulantes haviam pago a taxa de ocupação do solo e que receberam autorização para a instalação. (G1 PARAÍBA, 2016). No entanto, a SEDURB afirmou que os comerciantes receberam autorização para se instalar, porém exclusivamente nos pontos permitidos, organizados e distribuídos pelos comerciantes por meio de um sorteio. Em entrevista, a técnica em operações deste órgão informou que todos os comerciantes tinham ciência sobre os locais permitidos, já que no dia do sorteio foram mostrados em um mapa os locais sorteados para cada um. Porém, nenhum documento formal foi feito e assinado pelos participantes sobre os pontos proibidos, pois segundo a entrevistada, a localização dos espaços foi feita diretamente sobre o mapa da cidade com a anuência dos comerciantes.

A 14ª cláusula do TAC deixa claro que era de responsabilidade da SEDURB fiscalizar os serviços prestados e assegurar que os termos do documento fossem cumpridos. Porém, de acordo com informações passadas pela própria Secretaria, os agentes não estavam no local na hora da montagem das barracas. Só foi mobilizada uma equipe para ir ao local quando a SEDURB tomou conhecimento da irregularidade na instalação das mesmas. Os agentes da Secretaria chegaram ao local na madrugada do dia 2 de agosto – cinco dias após a montagem – para desmontar as barracas e com isso a mencionada confusão formou-se.

Diante da ação dos agentes da SEDURB, os representantes da AMEG entraram com um pedido judicial para que as barracas pudessem

ser remontadas. A Justiça deu ganho de causa à Associação, pois o juiz teria entendido que os barraqueiros não estavam causando danos aos prédios do Centro Histórico. Então, os comerciantes voltaram a montar suas barracas nos mesmos locais.

Por seu turno, o padre responsável pela Igreja Nossa Senhora das Neves, em entrevista, afirmou concordar com as medidas propostas pela TAC, ressaltando não achar ideal a execução da Festa das Neves em frente à Praça Dom Adauto e ao Palácio do Bispo, pois o movimento causado pela comercialização de produtos naquela área atrapalhava a procissão.

Desta forma, ao contrário do declarado pelo promotor em relação ao Termo de Ajustamento de Conduta, nem o TAC foi assinado no maior consenso nem houve o aprimoramento do conhecimento por parte dos comerciantes sobre a existência do documento, já que em nenhum momento foi verificada a presença das associações representativas dos ambulantes neste processo. Esta também não foi registrada nas reuniões feitas pela SEDURB e, ao ser questionado ao respeito, o vice-presidente da AMEG informou que a associação não fora informada em momento algum sobre as reuniões.

No desenvolver da pesquisa, as duas associações indicadas como responsáveis pelos ambulantes foram difíceis de ser encontradas, já que seus endereços que constam na internet e no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas – CNPJ estavam desatualizados e nem mesmo os funcionários da SEDURB sabiam informar a localização das sedes dessas associações. Apesar das dificuldades, no contato com a AMEG e após expostos os objetivos da pesquisa, a associação declarou-se ativa no

propósito de representar seus associados. O mesmo aconteceu com a ASSTRAM-JP. Porém, deve ser ressaltado que os mecanismos expressos pelos editais que selecionam os comerciantes não impõem uma participação mais ativa das associações, já que o edital é aberto e disponível diretamente a qualquer pessoa física ou jurídica que queira atuar na festa.

A Festa das Neves e o capital social

O conceito de capital social, como é habitual nas teorias, é objeto de diversas controvérsias, mas todas suas formulações possuem como denominador comum a convicção do potencial da sociedade civil em contribuir para o desenvolvimento de uma localidade. O conceito propriamente dito de capital social é muito vasto e abrange áreas bem complexas e varia conforme o pensamento e o objeto de estudo de cada autor (FREY, 2003; HIGGINS, S. S, 2005; BAQUERO, 2006; BORBA J., SILVA, 2006; BOCK, I. A. A.; MACKE, J., 2014; NUNES, M.R.O.; SANTOS, K. M.; AZEVEDO, F. F, 2014; ENDRES, 2015).

Fernandes (2002, p. 377) define capital social como sendo “um conjunto de laços e normas de confiança e reciprocidade contidos numa comunidade que facilitam a produção de capital físico e capital humano”. Putnam, Leonardi e Nanetti (2006) também consideram a confiança como uma das características específicas do capital social, juntamente com as normas e as cadeias de relações sociais, chegando a afirmar que “a confiança é um componente básico do capital social” (PUTNAM, LEONARDI & NANETTI, 2006, p. 180).

Neste mesmo sentido Ferrarezi (2003) e Endres (2015) alegam que quanto maior for o nível de confiança maior será a cooperação, o que por sua vez resultaria em uma confiança mais sólida. É um círculo virtuoso em que seus componentes vão se realimentando a partir das redes que se constituem a partir dos elos entre os atores. Assim, as redes de relações são importantes por gerar, disseminar e transmitir confiança em situações específicas.

As discussões em torno da confiança, cooperação e redes, também é abordada por Granovetter (2003), para quem as relações sociais produzem mais confiança na vida econômica do que os dispositivos institucionais vigentes ou mesmo a moral generalizada. Ele defende a ideia de que os comportamentos estão enraizados nas estruturas das redes de relações interpessoais.

A base desta percepção se dá a partir das discussões preconizadas por Coleman (1998), o qual pioneiramente desenvolveu uma visão mais estrutural na conceituação do capital social, que desde os anos 60 tem obtido ampla aceitação e que condiz com os objetivos do presente trabalho. Da mesma forma, Fialho (2003) aponta, seguindo os passos de Coleman, que o capital social é uma característica pertencente à estrutura das relações entre pessoas:

Como o capital social não concentra-se no indivíduo, mas é uma característica da estrutura do grupo, não é um indivíduo apenas dentro de um grupo que possui capital social e, portanto, pode utilizar os recursos dos demais membros em seu benefício: o capital social pertence ao *grupo*, e assim qualquer membro tem meios de mobilizar o grupo quando necessário (FIALHO, 2003, p. 4).

Assim, entende-se aqui que o capital social não é proveniente ou manifestação de um indivíduo, mas sim de uma coletividade, ou seja, das conexões que cada pessoa tem dentro de uma rede de relacionamentos. A este capital humano, gerado por um único indivíduo, soma-se aquele gerado pela mobilização de cada um dos outros indivíduos da coletividade dada, e esse capital resultante é chamado de capital social. E é sob esta perspectiva de capital social que se observa aqui de que modo o processo de gestão da Festa das Neves, que mobiliza uma série de atores em seu planejamento, repercute em benefícios para a comunidade de ambulantes que dela se apropria.

Autores como Putnam, Leonardi e Nanetti (2006) partem do princípio que uma das condições básicas para a geração de capital social é o nível de informação da população. Quanto maior o nível de informação maior deveria ser o nível de comprometimento com as regras impostas, o que por sua vez caracterizaria o grau de civismo de um povo e, quanto maior o nível de civismo maior seria o grau de capital social.

Basicamente, de modo a inferir sobre a realidade dos comerciantes que trabalham na Festa das Neves, foi perguntado aos comerciantes se estes tentavam manter-se atualizados sobre as notícias da Paraíba e do Brasil e com que frequência procuravam ficar informados. Dos entrevistados, 86% disseram que assistiam os jornais televisivos locais e nacionais diariamente, enquanto 7% responderam que procuravam se informar dos acontecimentos entre 3 e 5 vezes por semana, enquanto os outros 7% apenas 1 ou 2 vezes por semana. Quando foram solicitados a responder sobre como eles obtinham

informações específicas de como poderiam atuar na festa ou quando necessitavam de alguma informação ou mesmo sanar dúvidas sobre os procedimentos da organização, 26% dos entrevistados informaram que procuravam a SEDURB e 66% informaram que iam à PMJP, mas não sabiam dizer o nome específico do setor ao qual se dirigiam. Apenas 7% disseram buscar informações na Associação dos Ambulantes e nos noticiários. Este último número, pouco expressivo, reflete uma prática associativa muito tímida por parte dos comerciantes entrevistados.

O pouco alcance da participação é preocupante, pois nas palavras de Cremonese (2006, p. 96) “quanto maior a participação dos indivíduos em associações comunitárias, com a valorização das normas e regras democráticas, maior a contribuição positiva para o funcionamento e a consolidação da democracia” e da vida em sociedade.

Contudo, quando se perguntou aos ambulantes, especificamente, se eram vinculados a alguma associação, 47% dos respondentes afirmaram existir uma associação, a AMEG, no entanto, mesmo essas pessoas tendo conhecimento da associação, todas declararam não ser associadas à mesma. 53% dos entrevistados também disseram acreditar que não existia qualquer organização que os representasse no planejamento da Festa. Além disto, durante a aplicação dos questionários descobriu-se que a maioria dos barraqueiros estava no local de forma ilegal, não possuíam nenhum vínculo com a AMEG e não tinham pago a taxa para a ocupação do espaço durante a festa. Simplesmente chegaram e se alocaram.

Deve-se ressaltar que o capital social não possui uma forma institucionalizada, “o contrato social que sustenta essa colaboração na

comunidade cívica não é de cunho legal, e sim moral”. (PUTNAM, LEONARDIE NANETTI, 2006, p. 192). Ou seja, não há nenhuma regulamentação ou lei que obrigue, nem possa obrigar, à prática da mobilização, seja de indivíduos em associações ou organizações em rede.

Contudo Evans (1997) defende que o capital social pode ser criado por meio da ação governamental, que pode e deve interagir de modo a aprimorar seus esforços pelo desenvolvimento e gerar uma sinergia socio-estatal.

Entretanto, diante dos relatos dos entrevistados e pela análise documental feita, constatou-se que o poder público pouco buscou comportar-se como ator ativo em estabelecer e estreitar estas relações.

Ao analisar esta cadeia de relações sociais estabelecidas pelo elo de seus interesses na Festa das Neves, percebeu-se que não há, com exceção dos editais enquanto norma legal estabelecida, a necessária presença combinada de “obrigações e expectativas, que dependem da confiabilidade do ambiente social, capacidade de fluxo de informações da estrutura social e normas acompanhadas de sanções” (COLEMAN 1998, p. 119), para promover e incentivar o surgimento de capital social. Afinal, a partir dos dados levantados sobre a organização da Festa das Neves, quase nada propicia ou indica esta condição.

Pode-se dizer que existem algumas razões fundamentais para a falta de atividade associativa capaz de modificar a situação conturbada no processo de organização da festa, e contribuir para a formação, ao menos incipiente, de capital social. São elas: a falta de conhecimento e de interesse por parte dos comerciantes sobre a existência das associações; a falta de mobilização dessas associações nas questões que envolvem os

comerciantes e seus direitos e obrigações, também, no que diz respeito à sua participação na festa, e; a pouca presença do setor público como condutor de um processo que permita maior sinergia entre os atores. Essas mesmas razões falam em favor de ausência ou de incidência muito precária do correspondente capital social vinculado à Festa das Neves.

A falta de uma mobilização mais ativa dos atores não condiz com a própria importância que os comerciantes que ali atuam atribuem à Festa. Praticamente todos os entrevistados disseram que a festa significava uma fonte geradora de renda extra. Essa importância econômica já tinha sido retratada no artigo de Silva e Silva, no qual se atribui um sentido ao surgimento do lado profano.

(...) o lado profano da festa das Neves surge como forma de concentrar, em uma porção do espaço, as atividades comerciais e de serviços. Como consequência, atrai pessoas e promove uma dinamicidade, inclusive a de força de trabalho, pela presença de barraqueiros e ambulantes (SILVA E SILVA, 2013, p. 180).

Essa afirmação é representativa do que ocorre com a Festa nos dias atuais, considerando os resultados obtidos neste trabalho. De acordo com os comerciantes, o ganho deles nunca é o mesmo, varia de ano para ano, no entanto, os valores estipulados por eles variaram entre 100,00 a 2.000,00 reais por dia. Vale destacar que segundo eles, o ganho vem diminuindo no decorrer dos anos, mas a este respeito deve se apontar que esta é uma expressão corriqueira da população em geral, não necessariamente verdadeira nem com sentido claro.

Grande parte dos comerciantes, 68%, vive exclusivamente da renda que obtém dos parques de diversão, não só no período da festa,

mas também transitando em festas similares em outras cidades. Do total, 14% possuem pontos fixos em outros lugares da cidade e se deslocam para aproveitar o período da festa, 5% dos entrevistados afirmou exercer outras atividades nos demais meses do ano e outros, enquanto 10% disse que ali é sua única fonte de renda no período. Durante os 5 dias de comemorações profanas, os ambulantes começam a abrir suas barracas por volta das 14 horas e ficam até as 24 horas, totalizando 10 horas consecutivas de trabalho.

Nas entrevistas feitas, os que afirmavam ganhar mais eram os ambulantes que trabalhavam com comida e os parques de diversões, enquanto que os que indicavam um patamar inferior vendiam brinquedos, inclusive um deles chegou a afirmar que no próximo ano não iria mais trabalhar na Festa. Apesar disto, foi percebido que para quem trabalha no comércio ambulante, a festa contribui de forma significativa na renda de aproximadamente 200 famílias que nela trabalham, ao menos durante o período correspondente.

Não existem dados estatísticos seguros sobre a movimentação que a comemoração mobiliza. A Secretaria de Turismo de João Pessoa – SETUR/JP fez uma pesquisa, na edição de 2013, que teve o objetivo de estimar impactos econômicos, colher informações sobre as características dos participantes, sua cidade de origem, se era a primeira viagem e o gasto médio na festa relativo a alimentação, transporte e diversão. Como resultado, a SETUR apresentou uma estimativa de 50.000 participantes, os quais teriam gasto um total de 40 milhões de reais, distribuídos quase igualmente entre as rubricas alimentação, transporte e diversão. Por outro lado, estimou em 15% a presença de

participantes provenientes dos municípios vizinhos de Bayeux, Cabedelo e Santa Rita (SETUR, 2013). Não foi realizada outra pesquisa do tipo, o que impede comparações no tempo e também verificar a situação delineada pelos ambulantes e apresentada nesta pesquisa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todos os anos, tradicionalmente, nos dias de 1 a 5 de agosto, acontecem na capital paraibana, João Pessoa, as comemorações profanas da Festa da Neves, em meio às celebrações religiosas iniciadas praticamente um mês antes e que movimentam em média 50 mil pessoas. Durante esses dias, as pessoas se divertem nos parques de diversões, saboreiam petiscos, doces e outros alimentos tradicionais, e ainda acompanham apresentações de cantores e grupos culturais da região. A festa tem sua importância econômica, a partir do momento em que mobiliza comerciantes e ambulantes que veem nela uma possibilidade de melhorar sua renda, contudo a pesquisa não possibilitou detectar até que ponto a geração de renda por ela propiciado repercute no desenvolvimento local. Para tanto seriam necessários estudos com um espectro maior de informantes e com questões mais específicas sobre a renda auferida e sua utilização.

Ao se tentar verificar até que ponto o planejamento da festa propicia e agrega uma participação mais efetiva das organizações representativas do comércio ambulante, já que é este o grupo que vê na festa uma oportunidade a mais de trabalho, os resultados não foram animadores. Principalmente porque no processo organizativo não existe

nenhuma parceria entre a Igreja, os órgãos públicos responsáveis pelos festejos profanos e os representantes do comércio ambulante. A exceção, por certo irrelevante, fica por conta daquela representada pelo ato de assinatura do TAC em 2016, que atuou mais como um ordenamento legal sobre as regras que deveriam ser seguidas do que como um instrumento moral que conduzisse a alguma mudança de comportamento. Aliás, neste sentido a atuação estatal agiu muito mais no sentido de impor do que no sentido de compartilhar interesses, já que não contou com a participação das representações da comunidade mais interessada, o comércio ambulante.

À mesma conclusão se chega ao examinar a atuação da SEDURB, que pouco estabeleceu possibilidades de uma colaboração mais ativa destes atores. A estrutura da organização da festa feita a partir dos editais possibilita uma maior participação, a posteriori, de qualquer indivíduo que queira ali trabalhar. Contudo, estas normas, acompanhadas de sanções não são suficientes para dar à organização da festa resultados mais eficazes quando não são acompanhadas de um fluxo de informações que permita estreitar as relações entre o poder público e as demais organizações, principalmente aquelas de representação social. Este quadro permite observar que esta parcela da comunidade local, os ambulantes, tem uma participação inexpressiva no planejamento e execução da Festa das Neves, seja em sua forma organizada ou individualmente, o que repercute bem pouco em termos de capital social que se reverta em benefícios para esta coletividade.

Apesar do trabalho ter identificado duas associações do comércio ambulante, a AMEG e a ASSTRAM-JP, é notório o desconhecimento

destas por parte da maioria dos ambulantes entrevistados. Como aqui o capital social é visto como resultado da ação de uma coletividade, proveniente da cooperação e confiança de cada indivíduo dentro da rede de relações, também é aqui que se percebe o pouco ou o quase nada da presença de forças que mobilizem este capital.

Contudo, o capital social pode ser desenvolvido se for incentivado, mesmo que essa missão não seja fácil, porém é possível e acompanha o amadurecimento da democracia. As associações existem e devem agir no sentido de uma maior mobilização no que diz respeito à organização da festa e não apenas em aspectos formais e pontuais. De maneira conclusiva, se forem creditadas as vantagens do capital social e os benefícios das redes de relacionamentos ao planejamento turístico local, ficariam evidentes as possibilidades de uma distribuição de renda mais igualitária e de uma população mais satisfeita. Mas, para isso é indispensável uma atuação efetiva do setor público em parceria com a comunidade local, para que só então o capital social se forme e consolide, podendo vir a contribuir para o desenvolvimento econômico e social da localidade, no caso, da cidade de João Pessoa.

REFERÊNCIAS

BAQUERO, M. **Capital Social: teoria e prática**/orgs. Marcello Baquero, DejalmaCremonese. Ijuí: Ed. Unijuí, 2006.

BOCK, I. A. A.; MACKE, J. Capital Social e Desenvolvimento de Redes Colaborativas: umestudo de caso sobre o Grupo Gestor do Turismo Rural do Rio Grande do Sul – RS, Brasil. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**. São Paulo, v.8, n.1, 2014.

BORBA, J; SILVA, L. L. Sociedade Civil ou Capital Social? Um balanço Teórico. In: BAQUERO, Marcello; CREMONESE, Dejalma (orgs), **Capital Social: teoria e prática**. Ijuí: ed. Unijuí, 2006.

COLEMAN, J. Social Capital in the Creation of Human Capital. **The American Journal of Sociology**, v. 94, 1998.

CREMONESE, D. Insularidade e Cordialidade: Uma análise das mazelas políticas do Brasil. In: BAQUERO, M; CREMONESE, D. (orgs.), **Capital social: Teoria e prática**. Ijuí: Editora Unijuí, 2006. p. 71-101.

ENDRES, A.V. Turismo e o desenvolvimento local: o capital social e as redes de políticas públicas em foco. In: FIGUEIREDO, Silvio; AZEVEDO, Fransualdo; NOBREGA, Wilker. (orgs.) **Perspectivas contemporâneas de análise em turismo**. Belém: NAEA, 2015. p 228-308.

EVANS, P. **State-Society Synergy: Government and Social Capital in Development**. Berkeley: University of California, 1997.

FERNANDES, A. S. A. O capital social e a análise institucional e de políticas públicas. **RAP**. Rio de Janeiro, 2002. p.375-398.

FERRAREZI, E. Capital social: conceitos e contribuições às políticas públicas. **Revista do Serviço Público**. 54, n. 4, 2003.

FIALHO, F. M. **Capital social: usos e definições do conceito nas ciências sociais**. PAD/PRMBH. 2003. Disponível em: <https://www.academia.edu/1365878/Capital_Social_usos_e_defini%C3%A7%C3%B5es_do_conceito_nas_Ci%C3%A7%C3%A2ncias_Sociais>. Acesso em: 25 set. 2016.

FREY, K. Capital social, comunidade e democracia. **Política & Sociedade**. N. 2, 2003. p. 175-187.

G1 PARAÍBA. **Montagem de barracas para a Festa das Neves gera tumulto em João Pessoa**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/pb/paraiba/noticia/2016/08/montagem-de-barracas-para-festa-das-neves-gera-tumulto-em-joao-pessoa.html>> Acesso em: 12 out. 2016.

GRANOVETTER, M. Acção económica e estrutura social: O problema de incrustação. In: PEIXOTO, João; MARQUES, Rafael (Orgs.), **A nova sociologia económica**. Oeiras: Celta Editora, 2003. p. 69-102.

GUILHERME, F. S. **A Festa das Neves e o Capital Social**. João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba, 2016. (Monografia de Graduação em Turismo).

HIGGINS, S. S. **Fundamentos teóricos do capital social**. Chapecó: Argos, 2005.

LEAL, W. **Memorial da Festa das Neves**. João Pessoa: Gráfica Santa Marta, 1992.

LOUREIRO, I. M. A festa religiosa no espaço urbano. In: **V Encontro Nordestino de História/V Encontro Estadual de História**, 2004, Recife. Anais eletrônicos... Recife: UFPE, 2004. Disponível em: <<http://pe.anpuh.org/resources/pe/anais/encontro5/10-hist-cidade/Artigo%20de%20Isabel%20Moura%20Loureiro.pdf>>. Acesso em: 6 dez. 2014.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DA PARAÍBA. **TAC que disciplina a 'Festa das Neves 2017' é assinado**. Disponível em: <<http://www.mppb.mp.br/index.php/noticias-android/92-meio-ambiente/4140-tac-que-disciplina-a-festa-das-neves-2017-e-assinado>>. Acesso em: 13 ago. 2017.

NUNES, M. R. O; SANTOS, K. M; AZEVEDO, F. F. Turismo e capital social: uma aproximação teórica e conceitual. **Passos**. Islas Canarias, v.12, n.2, 2014.

PREFEITURA MUNICIPAL DE JOÃO PESSOA. **Edital Festa das Neves 03/2016**. 2016. Disponível em: <<http://www.joaopessoa.pb.gov.br/portal/wp-content/uploads/2016/07/edital-festa-das-neves-03-2016.pdf?bbc5e7>>. Acesso em: 4 out. 2016.

PREFEITURA MUNICIPAL DE JOÃO PESSOA. **Edital Festa das Neves 04/2016**. 2016.

PUTNAM, R. D.; LEONARDI, R; NANETTI, R. Y. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

SECRETARIA DE TURISMO. **Números da Festa das Neves**. DPTI/SETUR/PMJP. 2013.

SILVA, I. C.; SILVA, A. B. O tempo sagrado da festa profana: reflexões sobre a Festa das Neves na cidade de João Pessoa – PB. In: **OKARA: Geografia em debate**. Vol. 7, N.1 (2013). Disponível em: <<http://www.okara.ufpb.br/ojs/index.php/okara/article/view/15213>> Acesso em: 10 ago. 2013.

A INFLUÊNCIA DAS CARACTERÍSTICAS DOS EXECUTIVOS DE ALTO ESCALÃO NOS SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM HOTÉIS DO BRASIL

BORTOLUZZI, DAIANE ANTONINI
LUNKES, ROGÉRIO JOÃO
SANTOS, EDICREIA ANDRADE DOS
PEDERNEIRAS, MARCLEIDE MARIA MACEDO
RODRIGUES, LÚCIA LIMA

INTRODUÇÃO

Nas últimas três décadas desenvolveu-se uma teoria baseada na premissa da racionalidade limitada (HAMBRICK, 2007), denominada de Teoria dos Escalões Superiores-*TES*. Ou seja, limitações cognitivas, percepções e valores dos altos executivos, influenciam o campo de visão (a direção da sua atenção), a percepção (o que eles percebem) e a interpretação (como eles atribuem significado) (HAMBRICK; MASON, 1984).

A *TES* tem como base que as experiências, valores e personalidades dos altos executivos afetam suas escolhas e, estas o desempenho organizacional (HAMBRICK; MASON, 1984; HAMBRICK, 2007). Estes elementos podem ser estudados por meio das características observáveis como, idade, gênero, formação e experiência dos executivos.

Se de um lado ampliou-se a literatura de TES nos últimos anos, do outro desenvolveu-se escopo sobre sistemas de controle gerencial. Um SCG pode ser definido como um “sistema formal, baseado em informações, rotinas e procedimentos gerenciais para manter ou alterar padrões nas atividades organizacionais” (SIMONS, 1994, p. 5).

Simons (1995) desenvolveu este sistema em quatro alavancas de controle: (i) Sistema de Crenças, (ii) Sistema de Limites, (iii) Sistemas de Controle Diagnóstico e, (iv) Sistemas de Controle Interativo. O sistema de crenças é usado para inspirar e orientar a busca de novas oportunidades. Ele transmite os valores centrais e objetivos globais, de forma que todos os níveis hierárquicos saibam a direção da organização. Já o sistema de limites ou de fronteiras é responsável por definir limites para o comportamento na busca dessas oportunidades, evitando riscos desnecessários (SIMONS, 1995).

No uso das informações, o sistema pode ser classificado em diagnóstico e interativo. O sistema diagnóstico, segundo Simons (1995), é usado para motivar, monitorar as variáveis críticas de desempenho, além de estabelecer formas de recompensa quando os objetivos especificados são alcançados. E, por fim, o sistema interativo é usado para estimular a aprendizagem organizacional e o surgimento de novas ideias e estratégias. Ou seja, este sistema favorece a redução das incertezas estratégicas (SIMONS, 1995).

Para os hotéis inseridos em um mercado competitivo, é fundamental o uso de informações financeiras e não financeiras pelos altos executivos. Estas informações são essenciais para a tomada de decisão sobre a qualidade dos serviços prestados, a satisfação dos

hóspedes, o nível de ocupação das habitações, lucratividade por habilitação, do bar e da alimentação ou do hotel como um todo, entre outras.

Este capítulo tem como objetivo verificar como as características demográficas da TES como, idade, gênero, formação e experiência dos altos executivos influencia no uso dos SCG (diagnóstico e interativo) e no desempenho financeiro e não financeiro de grandes hotéis do Brasil. Para atingir o objetivo foram coletados dados de 78 grandes hotéis do Brasil. Na sequência, análises estatísticas foram aplicadas para verificar a relação entre as características demográficas, o uso dos SCG e o desempenho organizacional.

O capítulo foi estruturado, além desta introdução, em seis sessões. A segunda aborda a revisão sobre a TES e a terceira o SCG. Em seguida foi descrita a metodologia utilizada no estudo. A quinta sessão descreve os principais resultados encontrados no estudo e, por fim, são realizadas as conclusões e recomendações da pesquisa.

TEORIA DOS ESCALÕES SUPERIORES

Evolução e Conceitos

Os fundamentos da Teoria dos Escalões Superiores (TES) encontram-se na Teoria Comportamental da Empresa (CYERT; MARCH, 1963) a qual sugere que as escolhas gerenciais nem sempre são racionais, mas são em grande medida influenciadas pelas limitações naturais dos seres humanos. Fatores comportamentais podem influenciar as escolhas estratégicas feitas pela equipe de direção, que por sua vez

determinam o desempenho da empresa (NIELSEN, 2010).

A base conceitual da TES é o conceito de racionalidade limitada (CYERT; MARCH, 1963), o qual esclarece que os gestores são confrontados com muito mais informações do que eles podem suportar, muito do que é ambíguo e complexo, e vai refletir em suas experiências, preferências e outros vieses para lidar com esse excesso de informações. A visão de que as escolhas organizacionais são uma função de viés humano e preferência, foi estimulada pelos teóricos, que argumentavam que os decisores organizacionais são limitadamente racionais e que suas escolhas são baseadas na percepção seletiva (MARCH; SIMON, 1958; CYERT; MARCH, 1963). Isso fica perceptível porque líderes normalmente são confrontados com uma vasta quantidade de informações que exigem atenção, impelindo que os mesmos decidam a respeito das respostas adequadas aos estímulos importantes e descartam informações menos importantes (WEICK, 1979), de acordo com sua interpretação da situação e aplicação de suas crenças, conhecimentos, pressupostos e valores (FINKELSTEIN; HAMBRICK, 1990).

O interesse nas equipes de direção começou com Cyert e March (1963) e foi amplificado na década de 1970 por Child (1974) e neste período (décadas de 1960/1970), três correntes distintas passaram a ser trabalhadas no que se refere à equipe de direção: (a) a ecologia organizacional que atribui um papel passivo a equipe de direção (HANNAN; FREEMAN, 1977); (b) a teoria neo-institucional, na qual o impacto da equipe de direção nos resultados não é sistemático, mas com base no seu poder discricionário (MEYER; ROWAN, 1977); e (c) a visão baseada em recursos, que visualiza a equipe de direção como um recurso

estratégico (BARNEY, 1991).

Nas particularidades da ecologia organizacional, o papel do gestor é limitada por um conjunto de quatro fatores: (i) a forma organizacional, que orienta o comportamento individual; (ii) a escassez dos recursos, que dificulta a mudança adaptativa; (c) o padrão de competição inter e intraorganizacional, que reduz as possibilidades de escolha e faz com que as pressões competitivas amplifiquem o efeito de outros fatores; d) o efeito das limitações à racionalidade, da forma como são apresentadas pelos psicólogos cognitivos (HANNAN; FREEMAN, 1977).

Na Teoria Neo-Institucional, Meyer e Rowan (1977) sustentam a ideia de que o ambiente organizacional é um grande influenciador das estruturas das organizações, o que o tornou importante variável analítica nos estudos organizacionais. Ainda, destacam-se dois conceitos importantes no âmbito dessa teoria: o isomorfismo e legitimidade das organizações. A Teoria faz a inferência que as empresas de maior porte de um campo tendem a influenciar as empresas pequenas, no que diz respeito à inovação e mudança, o que leva a que organizações diferentes se tornem similares umas às outras (isomorfismo competitivo).

No contexto da Visão Baseada em Recursos (VBR) a equipe de direção é visualizada como um recurso estratégico corporativo (WERNERFELT, 1984). Neste entendimento, percebe-se as dificuldades de as empresas rivais imitar a equipe de diretores o que possibilita a base para uma sólida vantagem competitiva (BARNEY, 1991). Com a disseminação dos estudos da VBR em conjunto com a visão baseada no conhecimento e liderança estratégica (CANNELLA;

HAMBRICK, 1993), a atenção foi voltada para os aspectos internos da empresa. O estudo de Penrose (1959), considerado como a base teórica para os estudos da VBR, argumenta que o sucesso da empresa ocorre, principalmente, em função dos seus recursos competitivos internos, a “caixa-preta” da empresa (WERNERFELT, 1984).

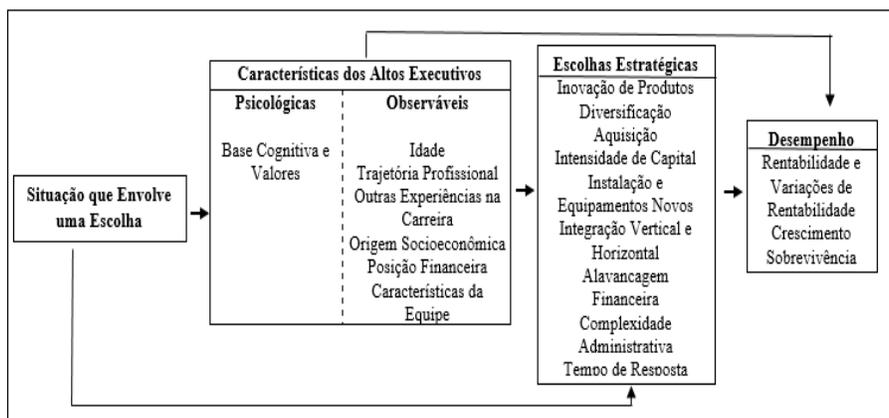
Nesta linha é o recurso da empresa, fundamentalmente, que limita a escolha dos mercados em que ela pode atuar e os níveis de lucros que pode esperar (WERNERFELT, 1984). Os recursos estratégicos podem ser definidos como ativos (tangíveis e intangíveis) semipermanentes ligados à organização, como a exemplo de nomes de marcas, conhecimento de tecnologia, contratação de pessoal especializado, máquinas, procedimentos eficientes, capital, etc. (WERNERFELT, 1984). Barney (1991) complementa ainda incluindo todos os bens, recursos, processos organizacionais, atributos da empresa, informação, conhecimento, etc., controlados por uma empresa que a habilitam a conceber e implementar estratégias que melhorem a sua eficiência e eficácia, e estes podem ser classificados em físicos, financeiros, humanos ou organizacionais. Para que os recursos sejam considerados estratégicos e que os habilitem a gerar vantagem competitiva sustentável, Barney (1991) elencou quatro atributos VRIS: (a) deve ser valioso (V), para que as oportunidades possam ser exploradas e/ou neutraliza ameaças no ambiente competitivo da empresa; (b) deve ser raro (R) não estando disponíveis para os concorrentes atuais e futuros; (c) deve ser imperfeitamente imitável (I); e (d) deve ser não-substituível (S), outros recursos não devem ser capazes de gerar o mesmo resultado.

Os recursos que geram vantagem competitiva, por sua vez, são muitas vezes casualmente ambíguos. A ambiguidade definida como

causal é a dificuldade de identificar a fonte da vantagem competitiva e qual seu valor específico. Um dos seus pilares é a complexidade social (BARNEY, 1991) relacionada a fatores como relações interpessoais entre gerentes em uma empresa (HAMBRICK, 1987), cultura da empresa (BARNEY, 1986), reputação da empresa entre fornecedores (PORTER, 2004) e clientes (KLEIN; LEFLER, 1981). Sob esse aspecto, o argumento da VBR é que as empresas são desiguais porque possuem recursos diferentes devido às imperfeições do mercado, e também pelas diferenças nas decisões dos gestores (BARNEY, 1991). Essas diferenças nas decisões podem estar diretamente relacionadas com o perfil destes decisores, como defende a Teoria dos Escalões Superiores (TES).

Tendo como marco inicial a publicação de Hambrick e Mason (1984), a TES tem como premissa central que os principais executivos desempenham um papel fundamental nos resultados organizacionais, isto é, a organização torna-se o reflexo dos seus altos executivos. A Figura 1 apresenta o modelo inicial da Teoria dos Escalões Superiores.

Figura 1- Modelo Inicial Teoria dos Escalões Superiores (*Upper Echelon Theory*)



Fonte: Traduzido de Hambrick e Mason (1984, p. 198)

Em seu bojo, o modelo proposto, na figura 1, evidencia que as características cognitivas, valores e percepções dos executivos influenciam a tomada de decisão e, conseqüentemente no desempenho empresarial. Devido ao fato de que as cognições, percepções e valores dos executivos são difíceis de medir, a TES invoca uma pesquisa prévia sobre demografia e sugere que as características gerenciais são proxies para as diferenças implícitas em cognições, percepções e valores. O lado esquerdo destaca a situação do ambiente interno e externo da organização. Características dos executivos como idade, formação e experiência são apresentadas como proxies observáveis para as construções psicológicas que moldam a interpretação da equipe na situação interna e externa, e facilitam a formulação de estratégias alternativas adequadas (CARPENTER; GELETKANYCZ; SANDERS, 2004).

Baseados em uma série de estudos sociológicos e psicológicos Hambrick e Mason (1984) descreveram que as características observáveis, tais como, idade, experiência, formação e posição financeira e heterogeneidade do grupo, moldam os valores e crenças dos gestores individuais e podem ser vistos como aproximações válidas para habilidades cognitivas subjacentes, valores e conhecimentos. Eles substancialmente afetam a tomada de decisões e o comportamento dos gestores, que por sua vez determinam o desempenho da empresa. Nesta direção, os autores sugerem que as características observáveis dos

gestores podem ser usadas como substitutos para as dimensões psicológicas mais complexas de suas personalidades.

A partir de uma revisão na literatura verificou-se quais as características observáveis mais apresentadas nos estudos: tempo no cargo, idade, nível de formação, gênero e experiência. Para melhor entender essas características observáveis, apresenta-se, na sequência, uma discussão individualizada a respeito dessas variáveis.

Características demográficas dos gestores do alto escalão

Os gestores com menos tempo no cargo em uma empresa são mais propensos a assumir riscos para provar a si mesmos que são competentes (KOR, 2006). Por outro lado, os gestores com mais tempo de mandato podem ter uma abordagem de aversão ao risco, visto que há menos pressão para manter-se no cargo. Eles podem enfatizar a estabilidade (BARKER; MUELLER, 2002) e evitar tomar decisões estratégicas arriscadas (KOR, 2006; MCCLELLAND; BARKER; OH, 2012).

Durante o tempo no cargo, os gestores tornam-se bem informados sobre os recursos da empresa, assim, desenvolvem uma estrutura cognitiva a respeito das oportunidades únicas para a empresa e qual estratégia deve ser seguida (FINKELSTEIN; HAMBRICK, 1996). De acordo com a TES, a aprendizagem gerencial ocorre durante os primeiros anos na empresa; em seguida, após o sucesso e aprendizagem inicial, os gerentes tendem a escolher, psicologicamente, estratégias em que se sentem confortáveis (FINKELSTEIN; HAMBRICK, 1996). A

cada ano que passa, os gestores passam, cada vez mais, a acreditar apenas na sua visão do mundo. O longo tempo no cargo de direção da empresa está associado a uma tomada de decisão passiva e resistente às mudanças de estratégia da empresa, assim, a posição competitiva da empresa pode tornar-se comprometida (BANTEL; JACKSON, 1989; WIERSEMA; BANTEL, 1992).

Outra característica abordada é a idade dos gestores. Wiseman e Gomez-Mejia (1998) afirmam que a idade média dos membros das equipes de direção influencia na tomada de decisão que envolve riscos. Isto porque as equipes de direção mais jovens são mais entusiasmadas e têm uma maior propensão e capacidade de assumir riscos. Como resultado, eles tendem a tomar decisões estratégicas mais arriscadas.

As equipes de direção com mais idade, por outro lado, tornam-se mais avessas ao risco e, portanto, mais conservadoras para implementar estratégias arriscadas. A estabilidade, ao invés do crescimento, tende a se tornar a meta e o objetivo. Assim, a estabilidade financeira e da carreira se tornam mais importantes para os executivos mais velhos do que são para os executivos mais jovens (TIHANYI et al., 2000).

Desse modo, a equipe de direção mais jovem pode ter uma abordagem maior de ascensão a riscos por três razões principais. Em primeiro lugar, os gerentes mais jovens podem ser mais capazes de aprender e integrar informação na tomada de decisão e podem ter mais confiança nas decisões. Em segundo lugar, como receberam uma formação mais recente, os gerentes mais jovens têm conhecimento tecnológico superior aos de gerente mais velhos (BANTEL; JACKSON, 1989). Em terceiro lugar, os gestores mais jovens podem estar aptos a

assumir riscos porque as suas preocupações com a segurança financeira e de carreira estão muito longe (BARKER; MUELLER, 2002).

A terceira característica elencada é a formação. Um alto nível de formação aumenta a capacidade de processamento das informações e realça a informação de base cognitiva que suporta a tomada de decisão estratégica dos executivos (HAMBRICK; MASON, 1984). Equipes de gestão de topo com qualificações de ensino superior têm uma perspectiva da organização mais ampla e possuem uma capacidade melhor para a tomada de risco (WIERSEMA; BANTEL, 1992). Essas equipes também são capazes de processar informações relacionadas aos mercados estrangeiros com viés menos etnocêntrico e, portanto, são mais receptivos e adaptáveis às necessidades dos mercados externos.

Executivos com altos níveis de formação podem desenvolver, por vezes, uma análise mais profunda da tomada de decisão e, portanto, podem dispor de melhores informações, melhor capacidade de processamento, características que são importantes para a gestão de uma organização (HERRMANN; DATTA, 2005). Assim, as capacidades sociocognitivas de executivos relacionados aos seus níveis de formação, são prováveis que desempenhem papéis importantes para garantir o sucesso da organização (HERRMANN; DATTA, 2005), pois podem levar a uma melhor capacidade de tolerar ambiguidade (WIERSEMA; BANTEL, 1992), captar novas ideias (BARKER; MUELLER, 2002), aprender novos comportamentos e gerar e implementar soluções criativas para problemas complicados (BANTEL; JACKSON, 1989).

O gênero, quarta característica, refere-se à representação feminina na equipe de direção. Esta traz informativos, diversidade social

e benefícios à equipe, pois enriquece os comportamentos exibidos pelos gestores em toda a empresa e motiva as mulheres na média gerência (DEZSÖ; ROSS, 2012). Em consequência, a representação feminina na equipe de direção melhora o desempenho de tarefas gerenciais em toda a empresa e, conseqüentemente, deve levar ao melhor desempenho organizacional (SOLAKOĞLU; DEMIR, 2016). Tejedo et al. (2017) também concluíram que mais mulheres na direção das empresas listadas espanholas melhora a informação que a gerência apresenta sobre responsabilidade social corporativa.

Nas últimas décadas, as mulheres fizeram consideráveis incursões em domínios tradicionalmente dominado por homens (DEZSÖ; ROSS, 2012). No entanto, segundo a pesquisa “Women in Business 2015” da Grant Thornton mais da metade das empresas no Brasil (57%) não possuem mulheres em cargos de liderança. Isso colocou o país na 3ª posição entre os que menos promovem funcionárias para posições mais altas. A escassez de mulheres no topo da hierarquia corporativa sugere que a representação feminina na equipe de direção pode ter implicações importantes para competitividade de uma empresa, e não apenas como um reflexo de uma forma mais neutra quanto ao gênero e, assim, um processo mais meritocrático de recrutamento e promoção, mais especificamente devido aos potenciais benefícios da própria diversidade de gênero (DEZSÖ; ROSS, 2012). Nesses termos, quando uma mulher se junta à equipe de direção de uma empresa, a equipe se torna mais diversificada, tanto em termos de categorização social quanto de informações (VAN KNIPPENBERG; DE DREU; HOMAN, 2004).

Por fim, a outra variável é a experiência profissional, dos membros da equipe de direção. Esta variável mostra como o seu trabalho, as formações como cursos de curta duração ou específicos, se desenvolve a partir da experiência em diferentes áreas. Esta orientação não pode dominar as escolhas estratégicas que um executivo faz, mas pode-se esperar que exerça alguma influência (HAMBRICK; MASON, 1984). Por exemplo, Dearborn e Simon (1958) encontraram que, quando um grupo de executivos de diferentes experiências foram apresentados ao mesmo problema (um estudo de caso) que foi solicitado para considerá-lo de uma perspectiva de toda a empresa, definiram o problema em grande parte em termos de atividades e objetivos de suas próprias áreas.

Sob esse aspecto, a experiência profissional pode resultar em um efeito significativo sobre as ações tomadas por um executivo ou pela equipe de direção. A conclusão principal e consistente de estudos relacionados é que os chefes executivos trazidos de fora tendem a fazer mais alterações na estrutura, processos e pessoas do que chefes executivos promovidos de dentro (HAMBRICK; MASON, 1984).

Além dessas características observáveis, mais comumente encontradas nos artigos que abordam a TES, existem outras como a dualidade, internacionalização, outsider/insider, sucessão e heterogeneidade.

Sistema de Controle Gerencial (SCG)

O Controle Gerencial é um processo que orienta as organizações em direção as suas metas estratégicas, bem como gera informações que

possibilitam aos executivos influenciar o comportamento dos demais membros internos da organização (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002). Assim, é por meio do controle gerencial que as estratégias definidas são acompanhadas a fim de que os objetivos planejados sejam alcançados pela empresa, corrigindo as irregularidades ou apontando as alterações na direção que sejam necessárias (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002).

Quando os controles gerenciais são utilizados na manutenção de atividades, na orientação dos processos e na aplicação de medidas corretivas, o conjunto destes elementos compõe os Sistemas de Controle Gerencial (SCG) (SIMONS, 1995). O SCG é um termo amplo que abrange o sistema de contabilidade gerencial, e também outros controles, como os pessoais ou coletivos (CHENHALL, 2003). A definição de SCG tem evoluído ao longo dos últimos 40 anos, voltando-se para o fornecimento de informações mais úteis, financeiramente quantificáveis para auxiliar a tomada de decisão gerencial. Isso inclui informações externas relacionadas com mercados, clientes, concorrentes e informações não financeiras relacionadas com processos de produção, informação preditiva e mecanismos de apoio à decisão (CHENHALL, 2003).

Os SCG são essencialmente definidos como um meio de sucesso para implementar a estratégia (SIMONS, 1995). Para Ferreira e Otley (2005), os SCG podem ser considerados como mecanismos formais e informais e processos utilizados pelas organizações para medição, controle e gerenciamento de seu desempenho, para a implementação de estratégias e, finalmente, para atingir os seus objetivos globais.

Quanto à função, o SCG deve fornecer informações úteis para a tomada de decisão e também, deve ser capaz de influenciar as pessoas na direção dos objetivos organizacionais (MERCHANT; OTLEY, 2006). Nesse sentido, Merchant e Otley (2006) afirmam que um SCG é projetado para ajudar uma organização a se adaptar ao ambiente em que atua, e buscar alcançar os resultados desejados pelos stakeholders.

Muitos estudos destacam a influência que o uso dos sistemas exerce sobre o desempenho organizacional (CHENHALL; LANGFIELD-SMITH, 1998; HENRI, 2006). Simons (1990, 1991, 1994, 1995) realizou estudos que investigaram as formas como os SCG são usados pelos gestores, em especial os de topo. Os resultados obtidos de seus trabalhos permitiram-lhe desenvolver um modelo, denominado quatro alavancas de controle, que sistematiza quatro formas de usar os instrumentos de controle gerencial, e, se usadas pelos gestores de forma integrada, apoiam a implementação da estratégia, bem como motivam a inovação e a mudança estratégica (SIMONS, 1995). O modelo de Simons demonstra como os gestores podem usar os SCG para formular e implementar a estratégia e, ainda, para estimular a mudança estratégica e melhorar o desempenho organizacional (MAHAMA; CHENG, 2013). As alavancas de controle são apresentadas na seção seguinte.

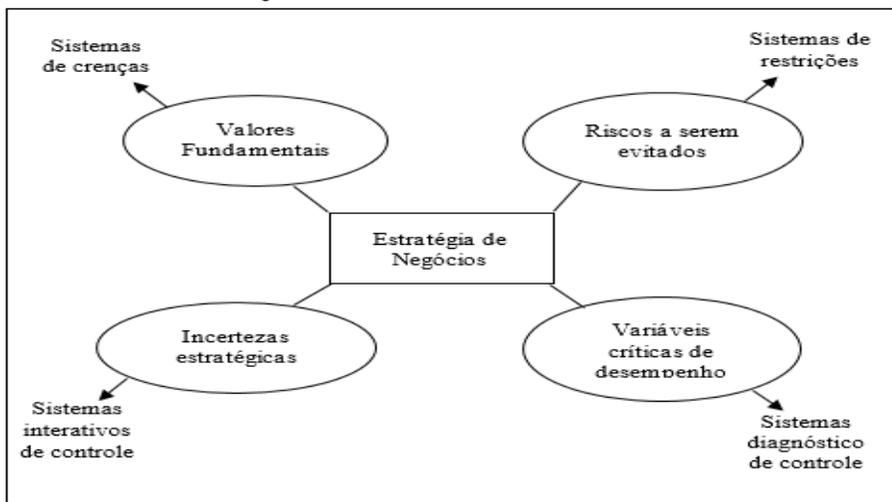
Alavancas de Controle - Simons

As quatro alavancas de controle estão inseridas no modelo denominado Levers of Control, o qual é composto pelos sistemas: (i) Sistema de Crenças (Belief Systems); (ii) Sistema de Restrições (Boundary Systems); (iii) Sistemas de Controle Diagnóstico (Diagnostic Control

Systems) e, (iv) Sistemas de Controle Interativo (Interactive Control Systems) (SIMONS, 1995). Enquanto os sistemas de crenças e sistemas de controle interativos são usados para incentivar o comportamento inovador, o limite de sistemas e sistema de controle diagnóstico são usados para verificar se as pessoas se comportam de acordo com regras pré-estabelecidas e planos (SIMONS, 1995). Como pode ser observado na figura 2.

O controle estratégico provém da integração dessas quatro alavancas de controle que, em conjunto, permitem controlar a implementação da estratégia planejada e promove a formação de estratégias emergentes, que devem estar alinhadas com os objetivos estratégicos da organização. Os sistemas de crenças são usados para realçar valores fundamentais relacionadas à estratégia de negócios e para inspirar a busca de novas oportunidades em sintonia com esses valores. Sistemas de limite reduzem os riscos por limites de regulação para comportamentos indesejáveis estrategicamente.

Figura 2: Modelo Teórico Levers of Control



Fonte: Traduzido de Simons (1995, p. 7)

Por meio dos sistemas de controle diagnóstico, os fatores críticos de sucesso são comunicados e monitorados. Finalmente, sistemas de controle interativos são usados para discutir incertezas estratégicas e aprender novas respostas estratégicas para um ambiente em mudança (SIMONS, 1995). Enquanto os sistemas de crenças e sistemas de controle interativos são usados para incentivar o comportamento inovador, o limite de sistemas e sistemas de controle diagnóstico são usados para verificar que as pessoas se comportam de acordo com regras pré-estabelecidas e planos (SIMONS, 1995).

A maior parte das médias e grandes empresas têm sistemas semelhantes de controle: sistemas de planejamento, orçamentação de sistemas, sistemas de gerenciamento de projetos, sistemas de recursos humanos e sistemas de contabilidade de custo são comuns (SIMONS, 1991). Os gestores de topo escolhem essa matriz para fazer um número muito limitado de sistemas interativos de controle e usam os restantes dos sistemas de controle para o diagnóstico (e, assim, limitar o envolvimento de alto nível para avaliações periódicas ou baseadas em exceção) (SIMONS, 1990). Além disso, os gestores de topo em diferentes configurações estratégicas parecem fazer escolhas diferentes sobre quais sistemas usar interativamente e qual usar diagnosticamente (SIMONS, 1991).

As ferramentas e técnicas utilizadas em um sistema de controle interativo são as mesmas do sistema de controle usado para diagnóstico (SIMÕES; RODRIGUES, 2014). A diferença está na forma como os gestores utilizam esses instrumentos, visto que o controle de diagnóstico pretende apoiar a implementação da estratégia planejada por meio da gestão de exceção, e o sistema de controle interativo auxilia os gestores a procurar novos mercados e/ou novos produtos e a induzir o crescimento da organização, ou seja, ajuda a identificar comportamentos de mudança (SIMÕES; RODRIGUES, 2014).

METODOLOGIA

Para atingir o objetivo do estudo foi elaborado um questionário, conforme tabela 1. O questionário possui assertivas, acerca do Uso do SCG (interativo e diagnóstico) e do desempenho do hotel na perspectiva do respondente. Ressalta que, no que se refere ao Uso Interativo e Diagnóstico foram utilizadas as seguintes escalas: 1. Nunca utilizado; 2. Raramente utilizado; 3. Pouco utilizado; 4. Indiferente; 5. Frequentemente utilizado; 6. Muito frequentemente utilizado; 7. Extremamente utilizado. Com relação ao desempenho organizacional, escalas utilizadas foram: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo fortemente; 3. Discordo parcialmente; 4. Nem discordo, nem concordo; 5. Concordo parcialmente; 6. Concordo fortemente; 7. Concordo totalmente.

Tabela 1- Perguntas do questionário

ASSERTIVA	
Uso Interativo	Desempenho organizacional financeiro
1- Acompanhar as metas com o que foi planejado	1- Em média, o hotel alcançou nos últimos três anos um retorno financeiro conforme os objetivos esperados
2- Rever as principais metas	2- Nos últimos três anos a rentabilidade global do hotel aumentou
3- Comparar os resultados às expectativas	3- O hotel, nos últimos três anos, alcançou seus objetivos financeiros
4- Monitorar resultados	4- O hotel, nos últimos três anos, obteve um crescimento na receita
5- Projetar (<i>forecasting</i>) os resultados mais prováveis	
6- Analisar somente as variações significativas entre o orçado e realizado	
Uso Interativo	Desempenho organizacional não financeiro
1- Incentivar o contínuo desafio, debater dados subjacentes e planos de ação	1- Nas últimas temporadas tenho percebido que os hóspedes estão cada vez mais satisfeitos com o hotel
2- Focar nas questões críticas para o sucesso do hotel	2- Nas últimas temporadas eu tenho percebido aumento na quantidade de trabalho realizado
3- Unificar a visão do hotel sobre os problemas que afetam o desempenho	3- Nas últimas temporadas eu tenho percebido melhoria geral na qualidade do trabalho realizado
4- Questionar e discutir as decisões e ações para o melhor desempenho do hotel	4- Nos últimos meses eu tenho percebido melhoria na pontualidade no cumprimento dos prazos de atendimento
5- O processo de controle de modo geral é contínuo e exige atenção regular e frequente	

Fonte: elaborado a partir da revisão de literatura.

Este questionário foi aplicado junto aos gestores dos hotéis do Brasil registrados no Cadastrar que contava com 7.063 meios de hospedagem (Cama e Café, Flat / Apart Hotel, Hotel, Hotel Fazenda, Hotel Histórico, Pousada, Resort) cadastrados no Ministério do Turismo nos meses de abril e maio de 2016. A tabela 2 ilustra o número do meio de hospedagem de cada estado brasileiro.

Tabela 2- Meios de hospedagem cadastrados no Ministério do Turismo em 2016

Uni.	Regiões e Unidades da Federação	Número de meios de hospedagem	Uni.	Regiões e Unidades da Federação	Número de meios de hospedagem
1	Acre	97	15	Paraíba	166
2	Alagoas	174	16	Paraná	449
3	Amapá	17	17	Piauí	63
4	Amazonas	203	18	Pernambuco	267
5	Bahia	499	19	Rio de Janeiro	737
6	Ceará	352	20	Rio Grande do Sul	448
7	Distrito Industrial	73	21	Rio Grande do Norte	172
8	Espírito Santo	157	22	Rondônia	40
9	Goias	339	23	Roraima	26
10	Mato Grosso	257	24	Santa Catarina	354
11	Maranhão	108	25	São Paulo	1034
12	Mato Grosso do Sul	240	26	Sergipe	48
13	Minas Gerais	484	27	Tocantins	86
14	Pará	170		Total	7.063

Fonte: Ministério do Turismo (2016).

Em virtude dos objetivos da pesquisa, com base nos dados dos meios de hospedagem, expostos na tabela 2, foram selecionados os hotéis para compor a população: flat / apart hotel, hotel, hotel fazenda, hotel histórico e resort (hotel de lazer). Isto porque, foi realizada uma restrição quanto ao porte dos hotéis, sendo que somente hotéis com mais de 100 UH's (Unidades Habitacionais), isto é, hotel de grande porte, foram selecionados. Essa categorização poderia ser realizada por meio de outros critérios, como número de funcionários ou faturamento, no entanto, a quantidade de UH'S é um dado disponível no site Cadastrur.

A tabela 3 apresenta a quantidade de hotéis cadastrados no site Cadastrur, bem como o número de hotéis acima de 100 UH's, que compõem a população do estudo.

O número de hotéis cadastrados é 4.818. Destes verificou-se a existência de 1.114 com mais de 100 UH's, representando, dessa forma, os hotéis que foram contatados para solicitar os contatos dos executivos do alto escalão. Obteve-se um retorno de 396 contatos de gerentes e/ou diretores para os quais se enviou o questionário da pesquisa. Desses 396 contatos retornaram 89 questionários. No entanto, devido à sua incompletude 11 questionários foram eliminados, isso resultou em 78 questionários devidamente respondidos.

Tabela 3- População da pesquisa

Estados	Hotéis cadastrados	Hotéis> 100 UH's	Estados	Hotéis cadastrados	Hotéis > 100 UH's
Acre	88	03	Paraíba	107	11
Alagoas	89	27	Paraná	362	82
Amapá	15	01	Piauí	29	03
Amazonas	116	18	Pernambuco	135	45
Bahia	320	67	Rio de Janeiro	457	124
Ceará	167	36	Rio Grande do Sul	374	77
Distrito Federal	67	42	Rio Grande do Norte	107	29
Espírito Santo	107	28	Rondônia	37	01
Goiás	195	29	Roraima	22	00
Mato Grosso	206	19	Santa Catarina	241	70
Maranhão	63	16	São Paulo	741	254
Mato Grosso do Sul	160	15	Sergipe	37	13
Minas Gerais	361	83	Tocantins	70	04
Pará	145	17	Total	4.818	1.114

Fonte: Ministério do Turismo (2016)

As relações foram testadas usando a Modelagem de Equações Estruturais (Structural Equation Modeling – SEM), cuja qual é uma técnica de modelação generalizada, utilizada para testar a validade de modelos teóricos, que determinam relações causais ou hipotéticas entre as variáveis (MARÔCO, 2010). Ainda, essa técnica permite separar as relações de cada conjunto de variáveis dependentes, isto é, fornece uma técnica de estimação apropriada e mais eficiente para uma série de equações de regressão múltipla (HAIR JR et al., 2005).

RESULTADOS EMPÍRICOS EM EMPRESAS HOTELEIRAS

Dados dos respondentes

Com a base nas informações levantadas junto aos 78 respondentes, observa-se na tabela 4 as descrições de suas características.

Dentre as informações evidenciadas na tabela 4 destaca-se especificamente que o cargo exercido pelos respondentes, evidencia-se que 74,36% deles são gerentes gerais, os demais possuem cargos como diretoria e gerência de uma determinada área. Ressalta-se que estes cargos foram os previamente selecionados devido as suas características estarem alinhadas à proposta deste capítulo, que é verificar a relação entre as características desses altos executivos no uso do SCG e no desempenho organizacional.

Tabela 4- Características dos respondentes

Faixa Etária	N	(%)	Gênero	N	(%)
Até 30 anos	14	17,95%	Feminino	30	38,46%
De 31 a 40 anos	38	48,72%	Masculino	48	61,54%
De 41 a 50 anos	12	15,38%			
De 51 a 60 anos	12	15,38%			
De 61 a 70	2	2,56%			
Total	78	100	Total	78	100
Escolaridade	N	(%)	Área de formação	N	(%)
2º. Grau	5	6,41%	Administração	30	41,10%
Curso Técnico	3	3,85%	Ciências Contábeis	7	9,59%
Graduação	30	38,46%	Gastronomia	2	2,74%
Especialização	34	43,59%	Gestão de Pessoas	5	6,85%
Mestrado	5	6,41%	Gestão Empresarial	2	2,74%
Doutorado	1	1,28%	Hotelaria	19	26,03%
			Psicologia	1	1,37%
			Tecnologia da Informação	2	2,74%
			Turismo	5	6,85%
Total	78	100%	Total	78	100%
Tempo no cargo atual	N	(%)	Tempo de experiência	N	(%)
De 10 a 15 anos	10	12,82%	De 10 a 15 anos	15	20,51%
De 15 a 20 anos	5	6,41%	De 15 a 20 anos	16	20,51%
De 20 a 25 anos	2	2,56%	De 20 a 25 anos	9	11,54%
Acima de 25 anos	1	1,28%	Acima de 25 anos	5	6,41%
Total	78	100%			
Cargo	N	(%)			
Gerente Geral	58	74,36%			
Diretor(a) de marketing	2	2,56%			
Gerente de Serviços	4	5,13%			
Diretor(a) financeiro	5	6,41%			
Diretor(a) executivo	1	1,28%			
Gerente Comercial	4	5,13%			
Gerente de gestão de pessoas	1	1,28%			
Gerente de Operações	3	3,85%			
Total	78	100%	Total	78	100%

Nessa visão, com base na literatura, espera-se que o longo tempo ocupando o mesmo cargo esteja relacionado negativamente com o desempenho do hotel e que tende a utilizar o SCG de forma mais diagnóstica. Por outro lado, o curto tempo no cargo positivamente relacionado e que tende a utilizar o SCG de forma mais interativa. No que diz respeito a idade, espera-se que os gestores mais velhos estão relacionados negativamente com o desempenho do hotel e propensos a utilizarem o SCG de forma diagnóstica e, em contrapartida, os gestores mais novos positivamente relacionados e que tendem a utilizarem o SCG de forma mais interativa.

Um nível de formação elevado, espera-se que esteja relacionado positivamente com o desempenho do hotel, bem como mais propenso a utilizar o SCG de forma mais interativa. O gênero feminino espera-se que esteja positivamente relacionado com o desempenho do hotel e tende a utilizar o SCG de forma interativa, e o gênero masculino negativamente relacionado com o desempenho do hotel e que tende a utilizar o SCG de forma diagnóstica. Por fim, a experiência profissional, um número anos elevado de experiência profissional está positivamente relacionado ao desempenho organizacional, bem como está propenso a utilizar o SCG de forma mais interativa.

Características dos meios de hospedagem

A tabela 5 apresenta as características dos meios de hospedagem, dos quais os respondentes são colaboradores.

Tabela 5- Características dos meios de hospedagem

Localização	N	(%)	Nº funcionários	N	(%)
Alagoas	1	1,28%	Até 20	5	6,41%
Bahia	3	3,85%	De 20 a 40	26	33,33%
Ceará	1	1,28%	De 40 a 60	16	20,51%
Mato Grosso	1	1,28%	De 60 a 80	7	8,97%
Minas Gerais	4	5,13%	De 80 a 100	3	3,85%
Pará	1	1,28%	Acima de 100	21	26,92%
Paraíba	8	10,26%			
Paraná	6	7,69%			
Pernambuco	8	10,26%			
Piauí	1	1,28%			
Rio Grande do Norte	3	3,85%			
Rio de Janeiro	3	3,85%			
Rio Grande do Sul	14	17,95%			
São Paulo	7	8,97%			
Santa Catarina	16	20,51%			
Tocantins	1	1,28%			
Total	78	100%	Total	78	100%
Tempo de funcionamento	N	(%)	Membro de rede hoteleira	N	(%)
Até 1 ano	2	2,56%	Sim	58	74,36%
De 1 a 5 anos	21	26,92%	Não	20	25,64%
De 5 a 10 anos	18	23,08%			
De 10 a 15 anos	9	11,54%	Classificação	N	(%)
De 15 a 20 anos	7	8,97%	Flat/Apart-Hotel	6	7,69%
De 20 a 25 anos	4	5,13%	Hotel	64	82,05%
De 25 a 30 anos	5	6,41%	Hotel Fazenda	1	1,28%
Acima de 30 anos	12	15,38%	Resort	7	8,97%
Total	78	100%	Total	78	100%

Considerando-se os dados da tabela 5, verifica-se que os meios de hospedagem da amostra estão distribuídos em 16 estados do Brasil. Concernente ao tempo de funcionamento dos meios de hospedagem da amostra, destaca-se que 26,92% dos meios de hospedagem possuem entre 1 a 5 anos de funcionamento; 23,08% entre 5 a 10 anos e 15,38% acima de 30 anos. Verifica-se que são empresas solidificadas no meio

hoteleiro e na região em que estão inseridas. Isso transmite segurança aos usuários em relação aos serviços ofertados. De modo complementar, essas empresas hoteleiras já possuem políticas/estratégias mais amadurecidas o que pode refletir na gestão e por consequência nos controles utilizados.

No que diz respeito à rede hoteleira, verifica-se que 74,36% dos meios de hospedagem da amostra pertencem a uma rede hoteleira. Isso pode refletir na forma como os sistemas de controle são utilizados, visto que as redes hoteleiras já possuem políticas/estratégias estabelecidas. Por fim, quanto à classificação, segundo a Portaria nº 100, de 16 de junho de 2011, 82,05% são categorizados como Hotéis; 8,97% como Resorts e 7,69% Flat/Apart-Hotel.

Características dos SCG e do desempenho organizacional

Quando levantado acerca do acompanhamento das metas com o que foi planejado 52,56% dos respondentes utilizam extremamente; 23,08% utilizam muito frequentemente e 20,51% utilizam frequentemente. Dessa maneira, os respondentes utilizam o sistema de controle em forma diagnóstica para monitorar os resultados organizacionais e corrigir desvios em relação ao padrão definido.

Com relação à revisão das principais metas, 37,18% dos respondentes revisam-nas extremamente, 30,77% revisam-nas frequentemente e 26,92% (muito frequentemente). No que se refere à comparação dos resultados às expectativas 56,41% dos respondentes

comparam extremamente os resultados com as expectativas, 23,08% muito frequentemente e 15,38% frequentemente comparam-nos. O monitoramento dos resultados é utilizado extremamente por 64,10% dos respondentes, é utilizado muito frequentemente por 17,95% e é utilizado frequentemente por 15,38% dos respondentes. Nessa perspectiva, os respondentes monitoram e comparam os resultados obtidos e corrigem eventuais desvios entre o desempenho esperado e o realizado.

Com relação à projeção dos resultados mais prováveis 43,59% dos respondentes utilizam extremamente, 25,64% utilizam muito frequentemente e 21,79% utilizam frequentemente. Por fim, 32,05% dos respondentes muito frequentemente analisam somente as variações significativas entre o orçado e o realizado, 28,21% utilizam extremamente e 26,92% utilizam frequentemente.

Com relação ao foco nas questões críticas, para o sucesso do hotel, segundo questionamento do Uso Interativo, verifica-se que 35,90% dos respondentes utilizam muito frequentemente, 33,33% utilizam extremamente e 24,36% utilizam frequentemente. Nota-se que os respondentes possuem uma tendência em focar nas questões críticas do hotel. Já no que diz respeito à unificação da visão do hotel sobre os problemas que afetam o desempenho, verifica-se que 34,62% utilizam extremamente, 29,49% utilizam frequentemente e 26,92% utilizam muito frequentemente.

No que se refere ao questionamento e discussão das decisões e ações para o melhor desempenho do hotel, nota-se que 37,18% dos

respondentes utilizam extremamente, 30,77% utiliza muito frequentemente e 29,49% utiliza frequentemente. Isso porque as discussões ativam novas ideias e novas estratégias, melhorando o desempenho do hotel.

No tocante ao processo de controle contínuo e com atenção regular e frequente é utilizado extremamente por 37,18%, muito frequentemente por 37,18% e frequentemente por 21,79% os respondentes. Nessa perspectiva, o processo de controle para esses respondentes exige atenção frequente e regular dos gestores em todos os níveis da organização.

Por fim, quanto ao desempenho organizacional financeiro dos hotéis que de fazem parte os respondentes, verificam-se que 44,87% dos respondentes concordam parcialmente que, em média, o hotel alcançou nos últimos três anos um retorno financeiro conforme os objetivos esperados, 16,67% concordam totalmente e 12,82% discordam parcialmente. Com relação à rentabilidade global do hotel, 34,62% dos respondentes concordam parcialmente que aumentou nos últimos três anos, 16,67% concordam fortemente e 16,67% discordam totalmente. Nessa perspectiva, verifica-se que ocorre uma ampla variação na percepção dos respondentes no que se refere ao aumento da rentabilidade global do hotel.

No que se refere ao alcance dos objetivos financeiros, 39,74% dos respondentes concordam parcialmente que, nos últimos três anos, obtiveram-se esse alcance, 12,82% concordam totalmente e 11,54%

discordam totalmente. Por último, com relação ao crescimento na receita, nota-se que 30,77% dos respondentes concordam parcialmente que ocorreu esse aumento, 20,51% concordam fortemente e 16,67% concordam totalmente.

Finalmente, quanto ao desempenho organizacional não financeiro observa-se que nas últimas temporadas 43,59% dos respondentes concordam fortemente que os hóspedes estão cada vez mais satisfeitos com o hotel, 35,90% concordam parcialmente e 8,97% concordam totalmente. Já com relação ao aumento na quantidade de trabalho realizado, observa-se que 43,59% dos respondentes concordam parcialmente que, nas últimas temporadas, ocorreu um aumento, 33,33% concordam fortemente e 12,87% concordam totalmente. Com relação à melhoria geral na qualidade do trabalho realizado 39,74% dos respondentes concordam fortemente que ocorreu uma melhoria, 33,33% concordam parcialmente e 16,67% concordam totalmente. De maneira complementar, no que se refere à pontualidade no cumprimento dos prazos de atendimento, 41,03% dos respondentes concordam parcialmente que ocorreu uma melhoria, 37,18% concordam fortemente e 8,97% concordam totalmente. Nessa perspectiva, nota-se que os respondentes têm percebido uma melhora no serviço prestado pelos hotéis da amostra.

Resultados quanto as influências das características dos gestores

O quadro 1 apresenta as influências das características observáveis dos executivos no uso dos SCG e no desempenho organizacional.

Quadro 1 – Relações entre as características observáveis, uso dos SCG e desempenho organizacional

Relações	Achados
<p>As características observáveis (idade, nível de formação, gênero e experiência profissional) do alto executivo estão diretamente relacionadas com o desempenho organizacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ocorreu relação significativa entre a relação: formação do alto executivo e desempenho organizacional não financeiro. O que corrobora com estudos anteriores (HERRMANN; DATTA, 2005; JALBERT; FURUMO; JALBERT, 2010). Isto pode ser devido ao fato que se trata de empresas do setor turístico, ou seja, empresas que dependem fortemente da satisfação do cliente (MIA; PATIAR, 2001). ➤ As demais características como, idade, gênero, tempo no cargo, experiência, o que não corroboram com os estudos anteriores (JALBERT; FURUMO; JALBERT, 2010; MCCLELLAND; BARKER; OH, 2012; SERFLING, 2014; WANG et al., 2016), os quais encontraram uma relação significativa entre as características do alto executivo e o desempenho organizacional.
<p>As características observáveis (idade, nível de formação, gênero e experiência profissional) do alto executivo estão relacionadas com a forma como são utilizados os SCG's.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dentre os caminhos testados houve relação significativa entre o nível de formação e o uso diagnóstico. Esse resultado aponta que os altos executivos com maior nível de formação utilizam os SCG de forma mais diagnóstica, o que está de acordo com literatura que menciona que o nível de formação dos executivos afeta seus processos de decisão. ➤ Outra relação que foi evidenciada significância estatística foi entre o tempo no cargo e uso diagnóstico. Esse achado aponta que os altos executivos com mais tempo no cargo utilizam o SCG de forma mais diagnóstica. ➤ As demais características como, idade, gênero e experiência não apresentaram significância estatística com relação ao uso do SCG.

<p>O uso do SCG está relacionado com o desempenho organizacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dentre as relações testadas houve relação significativa entre o Uso Interativo e o Desempenho Não Financeiro. Esse resultado indica que o uso do sistema de controle de forma interativa resulta em um melhor desempenho não financeiro, o que converge com a literatura que menciona que o SCG influencia no desempenho organizacional (SIMONS, 1990). Pressupõe-se que ocorre essa relação devido ao fato que o Uso Interativo se tratar de um sistema centrado no diálogo e as empresas hoteleiras utilizam desse diálogo com os clientes a fim de verificar sua satisfação ou não com os seus serviços, determinado por meio do desempenho não financeiro. ➤ Outra relação testada foi entre o Uso Interativo e o Desempenho Financeiro, entretanto, não se encontrou relação significativa entre essas variáveis. Isto pode ser pelo fato que o Uso Interativo é utilizado para estimular o debate de premissas e planos e a emergência de novas ideias e o Desempenho Financeiro é medido pela percepção de retorno financeiro, rentabilidade global do hotel e o crescimento da receita, isto é, mais objetivo. ➤ A relação entre o Uso Diagnóstico e o Desempenho Financeiro também não apresentou significância. Especulase que não ocorreu relação entre essas variáveis porque trata-se de um sistema que monitora os resultados organizacionais e corrige desvios em relação ao padrão definido de desempenho, mas esse desempenho foi mensurado por meio da percepção dos respondentes e não de dados numéricos. ➤ Outra relação em que não houve significância foi entre o Uso Diagnóstico e o Desempenho Não Financeiro. Supõe-se que seja devido ao fato que o controle diagnóstico possui ênfase no acompanhamento de indicadores críticos de desempenho, detecção de anormalidades e uso de padrões (SIMONS, 1995). No entanto, o Desempenho Não Financeiro trata da satisfação dos hóspedes, da qualidade e quantidade do trabalho realizado e pontualidade no cumprimento dos prazos de atendimento sob a percepção do alto executivo e não dados contábeis.
---	---

CONCLUSÕES

Esta pesquisa analisou a relação das características observáveis dos executivos do alto escalão-sustentada sob a lente teórica da Teoria

dos Escalões Superiores- no uso dos sistemas de controle gerencial e no desempenho em grandes hotéis do Brasil. A amostra compreendeu 78 executivos do alto escalão em Hotéis do Brasil.

Verificou-se que o nível de formação e uso diagnóstico do SCG possuem relação estatisticamente significativa. Isso significa que os executivos que possuem um nível maior de formação tendem a utilizar o SCG de forma diagnóstica. Observou-se também que o tempo no cargo e o uso diagnóstico possuem relação estatisticamente significativa, esse resultado corroborou com Naranjo-Gil (2016). As outras características como, idade, gênero e experiência, não apresentaram significância estatística com relação ao uso do SCG.

Por fim, verificou-se uma relação significativa entre o Uso Interativo e o Desempenho Não Financeiro, o que converge com estudos anteriores (SIMONS, 1990). As demais relações - Uso Diagnóstico e o Desempenho Financeiro e o Uso Diagnóstico e o Desempenho Não Financeiro - não apresentaram significância.

A partir dos achados pode-se inferir que um nível maior de formação está relacionado ao desempenho não financeiro, assim, destaca-se a relevância de incentivar o aperfeiçoamento dos altos executivos dos hotéis, visto que podem realizar uma análise mais profunda na tomada de decisão, influenciando no desempenho não financeiro. Infere-se também que apesar de os altos executivos terem um alto nível de formação e por isso terem uma tendência de serem mais abertos e mais familiarizados com a utilização sistemas de controle, bem como serem mais dispostos a mudarem os sistemas existentes (NARANJO-GIL; MAAS; HARTMANN, 2009) ainda preferem utilizar

os sistemas de controle mais tradicionais, isto é, de forma diagnóstica. Isso pode representar uma resistência quanto ao uso interativo do SCG.

O longo tempo ocupando o mesmo cargo torna o alto executivo resistente às mudanças, bem como de utilizar práticas de gestão inovadoras. Isso ocorre porque a cada ano a mais no cargo, o executivo torna-se mais fortemente empenhado em implementar o seu próprio paradigma, na forma como a organização deve ser gerenciada.

O uso interativo do SCG contribui para o desempenho não financeiro dos hotéis da amostra. O uso interativo estimula o desenvolvimento de novas ideias e iniciativas e orienta o surgimento de estratégias de baixo para cima, o que pode ocasionar em uma motivação nos funcionários que atendem melhor os hóspedes dos hotéis, tornando-os mais satisfeitos e melhorando o seu desempenho não financeiro.

Como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se utilizar a equipe de direção das organizações, verificando se a sua heterogeneidade está relacionada com o uso do SCG e no desempenho. Heterogeneidade é a diversidade da equipe de direção.

REFERÊNCIAS

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

BANTEL, K. A.; JACKSON, S. E. Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? **Strategic Management Journal**, v. 10, n. S1, p. 107-124, 1989.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B. The resource-based theory of the firm. **Organization science**, v. 7, n. 5, p. 469-469, 1996.

BARNEY, J.; HESTERLY, W. Organizational Economics: Understanding the Relationship between Organizations and Economic Analysis. **The SAGE Handbook of Organization Studies**, p. 111, 2006.

BARKER, V. L.; MUELLER, G. C. CEO characteristics and firm R&D spending. **Management Science**, v. 48, n. 6, p. 782-801, 2002.

CANNELLA, A. A.; HAMBRICK, D. C. Effects of executive departures on the performance of acquired firms. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. S1, p. 137-152, 1993.

CARPENTER, M. A.; GELETKANYCZ, M.A.; SANDERS, W. G. Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. **Journal of management**, v. 30, n. 6, p. 749-778, 2004.

CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, organizations and society**, v. 28, n. 2, p. 127-168, 2003.

CHENHALL, R. H.; LANGFIELD-SMITH, K. The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach. **Accounting, Organizations and Society**, v. 23, n. 3, p. 243-264, 1998.

CHILD, J. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. **Organization studies**, v. 18, n. 1, p. 43-76, 1997.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963.

DEARBORN, D. C.; SIMON, H.A. Selective perception: A note on the departmental identifications of executives. **Sociometry**, v. 21, n. 2, p. 140-144, 1958.

DEZSÖ, C. L.; ROSS, D. G. Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. **Strategic Management Journal**, v. 33, n. 9, p. 1072 -1089, 2012.

FINKELSTEIN, S.; HAMBRICK, D. C. Top-management-team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. **Administrative science quarterly**, v. 35, n. 3, p. 484-503, 1990.

FINKELSTEIN, S.; HAMBRICK, D. C. Strategic leadership: Top executives and their effects on organizations. **South Western Pub**, 1996.

FERREIRA, A.; OTLEY, D. The design and use of management control systems: an extended framework for analysis. 2005.

HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. Upper echelons: the organization as a reflection of top managers. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 193-206, 1984.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American journal of sociology**, v. 82, n. 5, p. 929-964, 1977.

HENRI, J. Management control systems and strategy: A resource-based perspective. **Accounting, organizations and society**, v. 31, n. 6, p. 529-558, 2006.

HERRMANN, P.; DATTA, D. K. Relationships between Top Management Team Characteristics and International Diversification: An Empirical Investigation*. **British Journal of Management**, v. 16, n. 1, p. 69-78, 2005.

KOR, Y. Direct and interaction effects of top management team and board compositions on R&D investment strategy. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 11, p. 1081-1099, 2006.

MACPHERSON, A.; HOLT, R. Knowledge, learning and small firm growth: a systematic review of the evidence. **Research Policy**, v. 36, n. 2, p. 172-192, 2007.

MAHAMA, H.; CHENG, M. M. The effect of managers' enabling perceptions on costing system use, psychological empowerment, and task performance. **Behavioral Research In Accounting** v. 25, n. 1, p. 89-114, 2013.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations**. Oxford, England: Wiley, 1958.

MARÔCO, J. **Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações**. ReportNumber, Ltda, 2010.

MCCLELLAND, P.L.; BARKER, V.L.; OH, W. CEO career horizon and tenure: Future performance implications under different contingencies. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 9, p. 1387-1393, 2012.

MERCHANT, K. A.; OTLEY, D. T. A review of the literature on control and accountability. **Handbooks of management accounting research**, v. 2, p. 785-802, 2006.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. **American journal of sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

NIELSEN, S. Top management team diversity: A review of theories and methodologies. **International Journal of Management Reviews**, v. 12, n. 3, p. 301-316, 2010.

PORTER, M. **Estrategia competitiva**. Elsevier Brasil, 2004.

SIMÕES, A. M. D.; RODRIGUES, J. A. Relação entre controlo de gestão e estratégia: perspectiva histórica. **Revista iberoamericana de contabilidad de gestión**, v. XII, n. 23, p. 21-43, 2014

SIMONS, R. **The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives**. Accounting, Organizations and Society, v. 15, n. 112, p. 127-143, 1990.

SIMONS, R. Strategic orientation and top management attention to control systems. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. 1, p. 49-62, 1991.

SIMONS, R. How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. **Strategic management journal**, v. 15, n. 3, p. 169-189, 1994.

SIMONS, R. **Levers of Control**. Harvard Business School Publishing, 1995.

SOLAKOĞLU, M N.; DEMIR, N. The role of firm characteristics on the relationship between gender diversity and firm performance. **Management Decision**, v. 54, n. 6, p.1407 – 1419, 2016.

SPENDER, J. C.; GRANT, Robert M. Knowledge and the firm: overview. **Strategic management journal**, v. 17, n. S2, p. 5-9, 1996.

TEJEDO-ROMERO, Francisca; RODRIGUES, Lúcia Lima; CRAIG, Russell. Women directors and disclosure of intellectual capital information. **European research on management and business economics**, 2017, <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.06.003>.

TIHANYI, L.; ELLSTRAND A. E.; DAILY, C. M. Composition of the top management team and firm international diversification. **Journal of management**, v. 26, n. 6, p. 1157-1177, 2000.

VAN KNIPPENBERG, D; DE DREU, C. KW; HOMAN, A. C. Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. **Journal of applied psychology**, v. 89, n. 6, p. 1008, 2004.

WEICK, K. E. Cognitive processes in organizations. **Research in organizational behavior**, v. 1, n. 1, p. 41-74, 1979.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic management journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WIERSEMA, M. F.; BANTEL, Karen A. Top management team demography and corporate strategic change. **Academy of management journal**, v. 35, n. 1, p. 91-121, 1992.

WISEMAN, R. M.; GOMEZ-MEJIA, L. R. A behavioral agency model of managerial risk taking. **Academy of management Review**, v. 23, n. 1, p. 133-153, 1998.

ADOÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO AMBIENTAL COMO ESTRATÉGIA DE COMPETIVIDADE PARA POUSADAS ECOLÓGICAS

MORAIS, TACIANA LIZ DE
SOUZA, ANA LÚCIA CARVALHO DE
FELINTO, ARTURO RODRIGUES

INTRODUÇÃO

O meio ambiente, palco da existência de todas as espécies, tem sofrido degradações tanto de pessoas físicas como jurídicas que, dia após dia, levam ao esgotamento dos seus recursos naturais e diminuem a qualidade da vida na Terra. Sem contar tudo o que já deixou de existir, gerando alterações da cadeia ecológica, na forma como foi concebida.

O despertar dessa realidade, a partir do século XX, impulsionou os movimentos ambientais e a luta por medidas de prevenção, precaução e prudência, tanto nos comportamentos humanos como nas atividades empresariais no que tange aos seus produtos, serviços e instalações, tendo em vista que tais medidas reduzem os efeitos adversos ao meio ambiente e garantem uma melhor qualidade de vida para as gerações presentes e futuras.

Desse modo, visando obter um ambiente ecologicamente equilibrado e garantir uma melhor qualidade de vida, a gestão ambiental passou a ser um tema de destaque mundial, em pauta na vida de toda a humanidade, levando a ciência a buscar novas tecnologias mitigadoras

dos impactos ambientais, o que induz, conseqüentemente, ao surgimento de novos bens, produtos e serviços ecologicamente corretos.

O setor hoteleiro e, em especial, as pousadas, não estão associadas à imagem de poluição e degradação ambiental, principalmente se comparado com os grandes parques industriais, poluidores potenciais, lançando resíduos no ar, nos rios e no solo, sem contar os danos causados pelas mineradoras, que apresentam grande ação de degradação no local onde estão instaladas.

Porém, isto não justifica que os estabelecimentos do setor hoteleiro não busquem uma postura ambientalmente correta, pois devem contribuir para que os impactos causados em decorrência do manuseio de água, energia, resíduos e produtos químicos sejam minimizados. Sem falar que a adoção de postura correta em relação à conservação de áreas verdes, redução da poluição atmosférica e sonora, além do patrimônio cultural, podem ser extremamente significativos, levando em conta o número total de empreendimentos, bem como o crescimento da hotelaria nos últimos anos.

É nesse prisma que se insere o presente trabalho. O seu propósito é considerar as boas práticas de gestão ambiental para a formação de uma nova abordagem nos meios de hospedagem em que a prestação de serviços, estrutura física, arquitetônica, decorativa, estrutural e organizacional funcionem como referência para empreendimentos hoteleiros planejados conforme os princípios da responsabilidade social, ética e ambiental.

Desta forma, estudamos as relações entre os meios ambientes (os quais se classificam como natural, artificial, cultural e laboral), com os

meios de hospedagem, tecnologias alternativas economicamente viáveis e demais projetos que possam amenizar as degradações ambientais, já que a natureza constitui a essência primordial para a atividade hoteleira em todo o mundo.

Meio Ambiente

Muito se discute acerca de uma definição exata sobre o que é meio ambiente. Segundo Fiorillo (2009, p. 77-95), o meio ambiente possui um conceito jurídico indeterminado, cabendo ao intérprete preencher seu conteúdo.

Einstein, o físico genial, definia meio ambiente como: *“the environment is everything that isn't me”* (o meio ambiente é tudo que não seja eu). Isto é, seu pensamento se baseava numa total separação entre dois universos: homem e natureza. Isso é um despropósito na opinião de Paulo Bessa Antunes (2008), pois de acordo com ele, meio ambiente é a natureza mais a atividade antrópica, mais a modificação produzida pelo ser humano sobre o meio físico de onde retira o seu sustento. Ou seja, não se pode imaginar o homem alheio ao mundo natural, pois aquele está impossibilitado de sobreviver sem o equilíbrio deste.

Numa visão jurídica, o conceito de meio ambiente apresenta perspectivas distintas, sendo uma de sentido estrito; e outra, com sentido mais amplo. Na visão estrita, o meio ambiente nada mais é do que a expressão do patrimônio natural e a sua relação com os seres vivos, ou seja, nada além de atmosfera, solo, elementos da biosfera, águas e subsolo. Já na concepção ampla, o meio ambiente seria a interação dos

elementos naturais, artificiais, culturais e do trabalho que propiciem a todos uma sadia qualidade de vida em todas as maneiras.

Conforme os ensinamentos de Coimbra (2002, p. 22):

Meio ambiente é o conjunto de elementos físico-químicos, ecossistemas naturais e sociais em que se insere o homem, individual e socialmente, num processo de interação que atenta ao desenvolvimento das atividades humanas, à preservação dos recursos naturais e das características essenciais do entorno, dentro de padrões de qualidade definidos.

Na legislação pátria, por meio do inciso I, do artigo 3º, da Política Nacional do Meio Ambiente (Lei Federal nº. 6.938/81), o legislador infraconstitucional definiu o meio ambiente como “o conjunto de condições, leis, influências e interações de ordem física, química e biológica, que permite, abriga e rege a vida em todas as suas formas”.

Assim, entende-se que a expressão meio ambiente deve ser interpretada de forma ampla, não se referindo apenas aos componentes naturais, mas sim a uma concepção mais moderna, considerando-o como um sistema no qual interagem fatores originais, artificiais e culturais, compreendendo, portanto, o solo, a água, o ar, a flora, as belezas naturais, o patrimônio histórico, artístico, turístico, paisagístico e arqueológico.

Em 1988, a nossa Constituição Federal em seu art. 225, afirmou que: “Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida,

impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações”.

O referido dispositivo afirma que o meio ambiente é um bem de uso comum do povo, ou seja, pode ser desfrutado por toda e qualquer pessoa, dentro dos limites constitucionais.

Os brasileiros e estrangeiros, mesmo os não residentes no país e outros cujos direitos de cidadania tenham sido suspensos, têm o direito de usufruir de um ambiente ecologicamente equilibrado, essencial à sadia qualidade de vida.

A defesa, preservação e proteção dos recursos naturais devem emanar do Poder Público e da coletividade, com o intuito de preservá-lo, não somente para nossa existência como também para as gerações futuras.

Machado (2004, p. 110) faz referência ao voto do Ministro do Supremo Tribunal Federal, Mello (relator), sobre como é considerada a proteção do meio ambiente:

Como um típico direito de terceira geração que assiste, de modo subjetivamente indeterminado, a todo o gênero humano, circunstância essa que justifica a especial obrigação – que incumbe ao Estado e a própria coletividade – de defendê-lo e de preservá-lo em benefício das presentes e futuras gerações.

Ressaltamos, ainda, que o bem ambiental evidencia prerrogativas do direito de propriedade elencados no Direito Civil. Portanto, todos poderão utilizá-lo como bem comum, mas ninguém poderá dispor ou

transacioná-lo; visto que se trata de um terceiro gênero de bem que não se confunde com bens públicos e, muito menos, privados.

Classificação do Meio Ambiente

Fiorillo estabelece a divisão em quatro aspectos para caracterizar o meio ambiente. São estes: meio ambiente natural, meio ambiente artificial, meio ambiente cultural e meio ambiente do trabalho.

Milaré (2000) classifica o meio ambiente em três categorias básicas, a saber: patrimônio ambiental natural, patrimônio ambiental cultural e patrimônio ambiental artificial.

De acordo com Fiorillo (2009, p. 20): “O direito ambiental tem como objeto principal tutelar a sadia qualidade de vida, de modo que a fragmentação apenas identifica o aspecto do meio ambiente em que valores maiores foram aviltados”.

Observe-se que não há uniformidade na classificação conceitual sobre o meio ambiente, o que não é tão importante, pois esta visa apenas identificar o bem imediatamente agredido e a atividade degradante.

Meio ambiente natural ou físico

O meio ambiente natural ou físico está determinado como o conjunto de recursos naturais que compõem a superfície do globo terrestre, composto por elementos bióticos, como a água, fauna e flora, e os elementos abióticos, como o ar, o solo e subsolo, portanto, todos componentes responsáveis pelo estado de equilíbrio entre os seres vivos e o meio em que vivem.

Segundo Brito: “Pode-se dizer que o meio ambiente natural ou físico é aquele que, criado originalmente pela natureza, não sofre

qualquer interferência da ação humana que tenha como resultado a modificação de sua substância.”

Esse meio ambiente é o que nos fornece recursos e belezas naturais limitadas, responsáveis por sanar desde as necessidades físicas mais elementares para a sobrevivência de todos os seres vivos, inclusive do ser humano, até ao conhecimento científico e tecnológico.

A falsa ideia de que os recursos naturais são infinitos, tem provocado inúmeros problemas ambientais em escala global devido ao seu uso inapropriado, modificando as condições ambientais e ocasionando consequências que comprometem a boa qualidade de vida, principalmente das gerações futuras, que terão sérias complicações em relação à escassez dos recursos naturais caso não sejam adotadas ações de desenvolvimento sustentável.

Tendo em vista que no segmento hoteleiro a natureza é uma atração essencial, os meios de hospedagem, em particular, têm a obrigação e a responsabilidade de fazer da ética ambiental parte integrante de suas metas gerenciais, já que dependem estritamente da qualidade do meio ambiente em que estão inseridos para o sucesso dos seus negócios, pois, caso contrário, estarão construindo, dia após dia, o colapso dos seus sistemas econômicos.

Podemos observar atualmente, como implicações das pressões dos consumidores de todo o setor hoteleiro, que o conceito de hospedagem limitado ao fornecimento de estada, alimentação e higiene não são mais suficientes, mas de forma mais acentuada, a busca é pelo segmento de hospitalidade que esteja comprometido com políticas

ambientais, o que desenha um novo modelo de oportunidade para vantagem competitiva.

Meio ambiente artificial

O meio ambiente artificial é caracterizado pelas obras resultantes da modificação gerada pelo ser humano na natureza originária, caracterizando-se, por sua vez, a artificialidade.

Sobre isso, ressalta Fiorillo (2009, p. 21)

O meio ambiente artificial é o construído ou alterado pelo ser humano, sendo constituído pelos edifícios urbanos, que são espaços públicos fechados, e pelos equipamentos comunitários, que são espaços públicos abertos, como as ruas, as praças e as áreas verdes. Embora esteja ligado diretamente ao conceito de cidade, o conceito de meio ambiente artificial abarca também a zona rural, referindo-se simplesmente aos espaços habitáveis pelos seres humanos, visto que neles os espaços naturais cedem lugar ou se integram às edificações urbanas artificiais.

Nesse contexto, não apenas a gestão hoteleira, mas os governos de todas as esferas, devem se preocupar com a responsabilidade ambiental, buscando a harmonia das suas edificações com o meio ambiente, minimizando quaisquer impactos negativos que possam ocorrer por ação humana.

Até porque os meios de hospedagem que agredem a natureza não só causam uma grave infração ética e moral contra o mais importante patrimônio de todas as espécies, como também uma infração penal tutelada pela Lei dos Crimes Ambientais que responsabilizam as empresas que contribuam para o desequilíbrio do meio ambiente.

É importante salientar que as empresas que estão em desacordo com as legislações e normas, sofrerão punições pesadas referentes à sua

falta de responsabilidade, arruinando suas imagens perante a sociedade, perdendo posições estratégicas no mercado global.

Neste diapasão, é necessário que os empreendimentos hoteleiros não apenas limitem-se a cumprir a legislação ambiental vigente, mas que ultrapassem e busquem permanentemente a melhoria contínua através do total comprometimento da organização na busca de reduzir as agressões contra a natureza.

Meio ambiente cultural

O Professor Silva (2000, p. 21) ressalta que: “O meio ambiente cultural é integrado pelo patrimônio histórico, artístico, arqueológico, paisagístico, turístico, que embora artificial, em regra, como obra do homem, difere do anterior (que também é cultural) pelo sentido de valor especial”.

O meio ambiente cultural pode ser desmembrado em sua forma concreta ou em sua forma abstrata. O primeiro ocorre quando se apresenta transfigurado na artificialidade, por exemplo, edifícios, construções, monumentos, dentre outros objetos que amparam os atributos artísticos, paisagísticos, arquitetônicos ou históricos de um lugar. O segundo é a cultura em si, ou seja, as formas de expressão, os costumes populares, as danças, os cultos religiosos, mitos, criações e produções teóricas.

Neste mesmo contexto, Fiorillo (2009, p. 22) estabelece que: “O bem que compõe o chamado patrimônio cultural traduz a história de um povo, a sua formação, cultura, e, portanto, os próprios elementos identificadores de sua cidadania, que constitui princípio fundamental norteador da República Federativa do Brasil”.

A cultura é de primordial importância para a hotelaria, pois contribui para o crescimento do turismo como um grande atrativo de lazer, fazendo com que vários clientes procurem os meios de hospedagem em sua volta com a finalidade de apreciarem as belezas, os costumes e as tradições de um povo. Para isso, faz-se necessária a conservação da identidade de cada povo nas suas diversas expressões de falar, criar, fazer e viver; assim como todo o patrimônio artístico-cultural, paisagístico, arqueológico, paleontológico, ecológico e científico.

As decorações e mobiliários dos meios de hospedagem também devem condizer com a responsabilidade socioambiental, gerando a opção por artigos artesanais regionais e de preferência produzidos pela comunidade do entorno. Os recicláveis, bem como as madeiras de demolições têm grande utilidade neste aspecto, respectivamente, pois poderão proporcionar aos hóspedes uma maior visibilidade quanto ao reaproveitamento de recursos da região.

Por fim, conclui-se que tais atitudes atraem os públicos consumidores que cada vez mais procuram empresas que são referências na preservação do meio ambiente, e também na valorização e conservação da cultura.

Meio ambiente do trabalho

O segmento hoteleiro deve se preocupar em manter um equilíbrio entre o meio laboral e a saúde dos seus colaboradores, elementos estes de grande relevância para o sucesso do negócio, pois os funcionários satisfeitos terão maior comprometimento na excelência dos serviços prestados aos seus hóspedes.

Assim, mais que em vários outros setores, cabe ao empregador do setor da hospitalidade as ações e investimentos necessários para garantir a capacitação, a satisfação e a saúde do trabalhador no ambiente de laboral, com redução dos riscos e aumento da segurança.

A política de capacitação dos trabalhadores do setor hoteleiro não pode relegar as ações necessárias para promover a conscientização adequada em relação à questão dos diversos meios ambientais. Isso fica muito mais difícil, e até impossível, se o empregador relegar a importância do meio ambiente do trabalho. A melhor forma de promover compromissos ambientais é através de um planejamento de sensibilização, conscientização, definição de processos, capacitação, bem como o acompanhamento dos resultados do investimento em treinamento, pois tais ações além, de educar a força de trabalho da organização em relação aos padrões ambientais elimina medos, minimiza as insatisfações e facilita as estratégias para implementação das mudanças necessárias à melhoria do desempenho ambiental.

No que tange à conscientização ambiental dos trabalhadores, a ABNT NBR ISO 14001 indica que:

A organização deve estabelecer, implementar e manter procedimento(s) para fazer com que as pessoas que trabalhem para ela ou em seu nome estejam conscientes:

- a) da importância de se estar em conformidade com a política ambiental e com os requisitos do sistema da gestão ambiental;
- b) dos impactos ambientais significativos e respectivos impactos reais ou potenciais associados com seu trabalho e dos benefícios ambientais provenientes da melhoria do desempenho pessoal;
- c) de suas funções e responsabilidades em atingir a conformidade com os requisitos do sistema da gestão ambiental, e;
- d) das potenciais consequências da inobservância de procedimento(s) especificado(s).

Assim, como especificado na norma acima, para a realização de uma capacitação efetiva, os trabalhadores, desde a alta administração até a base da pirâmide hierárquica da organização, devem estar conscientes da política e do sistema de gestão ambiental adotados, além dos aspectos ambientais das atividades, produtos e serviços do segmento que possam afetar ou ser afetados pelo seu trabalho. Deste modo, as pessoas tornam-se cada vez mais competentes para realizar as tarefas para as quais foram designadas, diminuindo os impactos ambientais por elas provenientes.

Ressalta-se ainda que, no recrutamento e seleção de novos trabalhadores, a empresa deve levar em consideração o conhecimento das formas ambientalmente responsáveis de exercer seus procedimentos por parte dos entrevistados, facilitando os treinamentos posteriores.

Conceito de Pousada Ecológica

Para efeito desse artigo, entende-se como Pousada Ecológica, um meio de hospedagem de pequeno porte, que oferece alojamentos e alimentações básicas, porém de qualidade, para o turista que queira se hospedar, no mínimo por uma noite.

Nessa proposta, a arquitetura, decoração e prestação de serviços estão relacionados à responsabilidade ambiental e à realidade da região em que o meio de hospedagem está inserido, utilizando-se dos recursos disponíveis para que o empreendimento se integre ao seu local de origem.

A Pousada Ecológica é uma nova proposta de negócio turístico que visa à sustentabilidade e responsabilidade socioambiental, porém, a utilização de tecnologias alternativas em sua arquitetura, construção,

funcionamento e aproveitamento de recursos não são suficientes para que se torne uma pousada totalmente ecológica. Este conceito somente será alcançado quando a estrutura física, humana e ideológica dos agentes envolvidos na empresa, a comunidade local, os turistas, empresários, políticos e outros agentes estiverem harmonizados entre si com os recursos naturais, de forma a garantir a preservação do patrimônio cultural da região e do seu povo.

Ações conjuntas como a plantação de orgânicos para garantir uma produção que suporte o consumo interno da pousada; programas e atividades voltadas às crianças com o intuito de disseminar informações sobre educação ambiental; oferta de serviços como caminhadas ecológicas educativas, trilhas interpretativas, observação da fauna e flora, passeios valorizando a cultura local, esportes ao ar livre; são atividades que reforçam as finalidades da pousada ecológica. Deste modo, a pousada ecológica pode além de ser um negócio lucrativo e ecologicamente coerente, um centro de educação ambiental, focada na preservação do meio ambiente.

A hospedagem na Pousada Ecológica tem por objetivo proporcionar aos seus hóspedes a experiência da integração do homem com a natureza. Esta inserção participativa pode ser iniciada com o respeito aos colaboradores, clientes e recursos. Contudo, pode ir além, atingindo a comunidade local através do planejamento participativo do segmento da hospitalidade como gerador de renda e empregos, capacitação e profissionalização para uma atividade que consegue conciliar o crescimento econômico com a preocupação ambiental.

Boas Práticas de Gestão Ambiental Para a Formatação de Uma Pousada Ecológica

Antes de iniciar o estudo acerca de tecnologias alternativas para a formatação de uma Pousada Ecológica, é importante considerar que a

implantação de sistemas de gestão ambiental objetiva o controle dos efeitos ambientais por parte das organizações, minimizando os impactos de suas próprias atividades. Essas implantações não requerem necessariamente o emprego de tecnologias de alto custo, desde que estas cumpram com suas funções de melhoria contínua.

De acordo com Gilbert (1995), a definição do Sistema de Gestão Ambiental é:

O meio de controle de melhoria do desempenho ambiental da empresa é o mecanismo que garante a implementação dos controles necessários para compreensão do desempenho ambiental exigido; medir o desempenho ambiental atual da empresa em relação a essa exigência; identificar as áreas para o planejamento de melhorias e implementar o plano de melhorias através do controle e acompanhamento das atividades críticas da empresa à obtenção dos resultados desejados.

Conforme Seifert (2011, p.45), a preservação do meio ambiente converteu-se em um dos fatores de maior influência dos anos 90 e da primeira década de 2000. As empresas começaram a apresentar soluções e alternativas para alcançar o desenvolvimento sustentável e, ao mesmo tempo, a aumentar a lucratividade de seus negócios.

Para Barbieri (2006, p.99), a solução dos problemas ambientais, ou sua minimização, exige uma nova atitude dos empresários e administradores, que devem passar a considerar o meio ambiente em suas decisões e adotar concepções administrativas e tecnológicas que contribuam para ampliar a capacidade de suporte do planeta. Em outras palavras, espera-se que as empresas deixem de ser problemas e sejam parte das soluções.

Ante ao exposto, observa-se que a implementação de um Sistema de Gestão Ambiental tem como intenção oportunizar evoluções e dinamizar o desempenho ambiental, identificando as formas de melhoria, e conseqüentemente, implementando-as.

A gestão ambiental possui um grande poder de competitividade para os meios de hospedagem, pois além de auxiliar na preservação dos recursos naturais, cativa a parcela cada vez maior de clientes que procuram esse comportamento ambiental por parte das empresas que lhes prestam serviços.

A água é um dos recursos fundamentais para a sobrevivência, considerada um bem de domínio público e um recurso natural limitado, porém, não é utilizada de maneira sustentável, o que resulta na sua poluição e escassez.

Em janeiro de 1997, entrou em vigor a Lei nº 9.433/1997, também conhecida como Lei das Águas. O instrumento legal instituiu a Política Nacional de Recursos Hídricos (PNRH) e criou o Sistema Nacional de Gerenciamento de Recursos Hídricos (Singreh). Segundo a Lei das Águas, a Política Nacional de Recursos Hídricos tem seis fundamentos (<http://www.mma.gov.br/agua>).

No que tange ao programa de gestão da água nos meios de hospedagem, faz-se necessária a adoção de um sistema de reuso de água para evitar o desperdício. A captação da água das chuvas é um sistema muito inteligente a ser implantado pelos segmentos hoteleiros, podendo esse recurso hídrico ser utilizado para a manutenção dos jardins, lavagem da frota automobilística, calçamentos externos e descargas dos banheiros.

A utilização água das chuvas em torneiras pressupõe a necessidade de identificação a respeito da sua não potabilidade, devendo possuir placas explícitas para orientação dos hóspedes.

A adoção das válvulas de descarga “hidra duo”, ecologicamente corretas, possibilita duas opções de descargas: para os dejetos líquidos e os dejetos sólidos. Além destas, existem as válvulas sanitárias com sensores infravermelhos e torneiras borrifadoras, tais medidas objetivam a redução do consumo de água.

Pode-se também adotar procedimentos referentes à troca de toalhas dos banheiros das unidades, a fim de evitar o aumento do consumo de recursos hídricos e a contaminação do meio ambiente por detergentes provenientes de lavagens desnecessárias. Deste modo, propõe-se aviso, caso a intenção seja utilizar novamente, deve-se deixá-las penduradas no banheiro. Caso seja necessário realizar as suas trocas, deve-se deixá-las no piso do banheiro.

No que tange ao programa de gestão de energia elétrica, pode-se observar que o seu fornecimento provoca impactos ambientais significativos. Por isso, se faz necessária a adoção de métodos específicos que incentivem o uso racional de energia.

Os setores hoteleiros devem modificar os processos para impedir desperdícios, realizando ajustes em equipamentos para melhorar a sua eficiência energética, melhorar os processos arquitetônicos para utilizar iluminação natural, aprimorar o fornecimento de aquecimento e afins.

As máquinas de lavar louças industriais presentes na cozinha se apresentam como uma forte consumidora de energia elétrica, pois para

realizar a lavagem dos utensílios, ela utiliza-se de água quente através de uma resistência elétrica que precisa aquecer constantemente.

Desta forma, como um sistema útil e bastante prático para reduzir o consumo de energia elétrica por parte da lava louças é abastecê-la com água quente ao invés de água fria, resultando em menos gasto de energia elétrica.

Os economizadores inteligentes de energia são dispositivos que possibilitam o acionamento escalonado de cargas tanto na utilização normal quanto na falta/retorno de energia elétrica, evitando sobrecarga na rede e picos de consumo; além de evitar a permanência de luzes e aparelhos elétricos ligados.

A troca das lâmpadas comuns por lâmpadas frias, de incandescentes por fluorescentes, assim como as lâmpadas fluorescentes por reatores eletrônicos, oferecem economia de energia, melhor eficiência e longa durabilidade, afora reduzir os problemas de poluição por metais pesados causados pelos seus descartes.

O aquecimento solar é um sistema que capta a energia emanada pelo sol através de coletores que aquecem a água, armazenando-a em reservatórios específicos, reduzindo o pagamento da tarifa elétrica nos mais diversos estabelecimentos.

Segundo o Ministério do Meio Ambiente:

A Lei nº 12.305/10 institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), é atual e contém instrumentos importantes para permitir o avanço necessário ao País no enfrentamento dos principais problemas ambientais, sociais e econômicos decorrentes do manejo inadequado dos resíduos sólidos. Tem como proposta a prática de hábitos de consumo sustentável e um conjunto de instrumentos para propiciar o aumento da reciclagem e da reutilização dos resíduos sólidos e a destinação ambientalmente adequada dos rejeitos (<http://www.mma.gov.br/agua>).

A respeito do programa de gestão de resíduos sólidos, utilizam-se os 4R's: Redução na fonte, Reutilização, Reciclagem e Recuperação. Os resíduos orgânicos coletados na cozinha devem ser utilizados para a realização de compostagens, resultando em adubos orgânicos de grande utilização nos jardins, fazendo com que as plantas cresçam mais rápidas e fortes, pois tais adubos são mais eficientes do que os químicos adquiridos em lojas e floriculturas.

Os resíduos secos gerados na cozinha podem ser reduzidos caso forem adotadas ações que incentivem a aquisição de materiais que possuam a menor quantidade de embalagens possíveis.

Os trabalhadores da recepção devem receber orientações para utilizarem sobras de folhas de papel para a confecção de blocos de anotações artesanais como medida para redução de desperdícios materiais.

Um resumo das principais práticas de gestão ambiental com potencial para adoção pelo segmento hoteleiro, sobretudo pelas pousadas ecológicas com possibilidades de geração de valor e vantagem competitiva, pode ser observado no quadro abaixo e têm sua respectiva fonte de pesquisa mencionada, onde se pode encontrar mais recomendações acerca de sua implementação.

Tabela1- Práticas de Gestão Ambiental e autores

Práticas de Gestão Ambiental	Autor (es)
Conservação de energia	Kirk (1996) e Bohdanowicz (2006)
Conservação de água	Knowles et al., 1999) e Bohdanowicz (2006)
Gestão de resíduos sólidos	Enz e Siguaw, 1999 e Pinheiro, 2006
Tratamento de efluentes	Kirk (1996); Bohdanowicz (2006) e Middleton e Hawkins, 1998
Política de compras sustentáveis	Kirk (1996) e Bohdanowicz (2006)
Adoção preferencial de materiais reciclados	Kirk (1996)
Sensibilização e formação ambiental dos colaboradores	Bohdanowicz (2006)
Adoção de programas que promovam a divulgação das melhores práticas	Stabler e Brian (1997)

Fonte: Adaptado de Souza e Euzébio, 2013.

Em resumo, segundo o entendimento de Souza e Euzébio (2013), a gestão ambiental no segmento da hotelaria e, aí encontram-se incluídas as pousadas ecológicas, principal objeto desta análise, abrange diversas áreas, como a gestão do consumo energético, a gestão do consumo de água, a gestão de resíduos, efluentes, política de compras, ruído, impacto paisagístico, entre outras.

A adequada adoção dessas boas práticas de gestão ambiental tende a proporcionar um melhor posicionamento da imagem das pousadas ecológicas, tanto da perspectiva de percepção do consumidor dos seus serviços, quanto dos órgãos ambientais e, também, por parte pela sociedade civil em geral, proporcionando fonte de vantagem competitiva frente ao ambiente concorrencial e redução do impacto de suas atividades ao meio ambiente.

CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo apresentar os aspectos necessários para a implantação de um eficaz sistema de gestão ambiental nos setores de hospedagens do segmento de pousadas ecológicas. Sua abordagem visou a adoção de ações ambientais, despertando o interesse de gestores hoteleiros para com esta matéria, impulsionando os estudos que aprofundem seu entendimento em relação ao meio ambiente, sua adequada utilização pelo segmento foco desta pesquisa, bem como a redução de impactos causados.

A implicação desse estudo permitiu alinhar o conceito de utilização do meio ambiente, que não proíbe a exploração de recursos naturais para atender às necessidades atuais do segmento de turismo e hotelaria, desde que harmonizem o crescimento econômico com uma maior preocupação ambiental.

Como já mencionado, os meios de hospedagem dependem da qualidade do meio ambiente em que está localizada a unidade de negócio turístico e, o desafio está em conciliar a preservação do meio ambiente com a atividade da hotelaria, permitindo que continue atrativa turisticamente sem agredir os recursos naturais locais. Os empreendedores hoteleiros conflitam constantemente em conciliar esses dois conceitos, pois sempre puseram o aspecto econômico como fator primordial na visão empresarial, especialmente quando se trata de investimentos em práticas de gestão ambiental, por perceberem tal assunto como elevação de custos no que tange à implantação do Sistema de Gestão Ambiental.

No entanto, os planejadores hoteleiros que assumirem a gestão ambiental e suas boas práticas aqui sugeridas, como fator de competitividade, acabam por conquistar posições de destaque dentro de mercado como: maior satisfação dos clientes, melhoria da imagem da empresa, redução de custos e desperdícios, entre outras.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, P. B. Direito Ambiental. 11. Ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2008.

BARBIERI, JOSÉ CARLOS. Gestão Ambiental e Empresarial: Conceitos, modelos e instrumentos. São Paulo: Saraiva, 2006.

Barney, J. B. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management* (17, 1, 1991), 99-120.

BOHDANOWICZ, P. Environmental awareness and initiatives in the Swedish and Polish hotel industries-survey results. *International Journal of Hospitality Management*, vol. 25(4), pp. 662-682. 2006.

BRITO, F. de A. A. Ação Popular Ambiental. São Paulo: Nelpa, 2007.

COIMBRA, Á. O outro lado do meio ambiente. Campinas: Millenium, 2002.

ENZ, C. A. SIGUAW, J. A. Revisiting the best of the best: innovations in hotel practices. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 44(6), pp. 115-123. 2003.

FIORILLO, C. A. P. Curso de Direito Ambiental Brasileiro. São Paulo: Max Limonad, 2009.

FIORILLO, C. A. P. Desenvolvimento Sustentável-Compensação Ambiental-Plano Diretor. Revista Brasileira de Direito Ambiental. v. 16. 2009, p. 77-95.

GILBERT, M. ISO 14001/BS 7750: Sistema de Gerenciamento Ambiental. São Paulo: IMAM, 1995.

KIRK, D. Environmental management in hotels. International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 7(6), pp. 3-8. 1995.

KNOWLES, T.; MACMILLAN, S.; PALMER, J.; GRABWOSKI, P. e HASHIMOTO, A. The development of environmental initiatives in Tourism: Responses from the London hotel sector. International Journal of Tourism Research 1, pp. 255-265. 1999.

MACHADO, P. A. L. Direito Ambiental Brasileiro. 4. Ed. São Paulo: Malheiros, 1992.

MIDDLETON, V. T. C. e HAWKINS, R. Sustainable Tourism. A Marketing Perspective. Butterworth-Heinemann, Oxford. 1998.

MILARÉ, Edis. Direito do Ambiente. São Paulo: RT, 2000.

PINHEIRO, M. D. Ambiente e Construção Sustentável. Instituto do Ambiente, Amadora. 2006.

POLÍTICA NACIONAL DE RESÍDUOS SÓLIDOS (PNRS). Disponível: <<http://www.mma.gov.br/agua>> Acesso em: 5 jan 2018.

PORTER, M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (New York: Free Press), 1985.

SEIFFERT, M.E.B. Gestão Ambiental: Instrumentos, esferas de ação e educação ambiental. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SILVA, J. A. Direito Ambiental Constitucional. 3. Ed. São Paulo: Malheiros, 2000, p. 21.

SOUSA, Natalina; EUSEBIO, Celeste. Análise da gestão ambiental nos hotéis portugueses. Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão. Lisboa, v. 12, n. 2, p.60-74, jun. 2013. Disponível em<http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642013000200006&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 8 jan. 2018.

STABLER, M. J. e BRIAN, G. Environmental awareness, action and performance in the Guernsey hospitality sector. Tourism Management, vol. 18(1), pp. 19-33. 1997.

PET FRIENDLY: um estudo aplicado à hotelaria

FERREIRA JUNIOR, LUIS SANDRO LIMA
BRAMBILLA, ADRIANA
VANZELLA, ELÍDIO

INTRODUÇÃO

O mercado hoteleiro deve ser segmentado de forma a atender às demandas de seus consumidores, fazendo surgir, assim, novas tendências de hospedagens e, embora seja um segmento novo, os chamados hotéis *pet friendly* são exemplos da aceitação dessa nova proposta de hospedagem, uma vez que o mercado de animais domésticos, mais conhecidos por *pets*, vem crescendo consideravelmente. O atual mercado brasileiro de produtos e serviços para *pet* ainda é um segmento pouco explorado, no que se refere à hotelaria. No entanto, Romanini (2013) assevera que, o número de hotéis que aceita *pets* cresceu muito nos últimos anos, transformando este tipo de serviço em um diferencial no segmento de hotéis voltados ao lazer. Garantido grandes lucros para os empresários, o que tem ocasionado o aumento de investidores nesse ramo de atividade em várias partes do mundo.

De acordo com a ABINPET (Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação) (ABINPET, 2015), o mercado de serviços e produtos para *pets* movimentou, em 2015, cerca de 18 bilhões de reais. Desta forma, este segmento de mercado, devido às

grandes oportunidades de crescimento, tem se tornado interessante para os investidores. Ainda, dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), demonstra que a afetividade entre donos e animais de estimação é muito antiga e vem se tornando mais visível nos últimos anos, o que justifica, de certa forma, o crescimento do consumo de produtos e serviços voltados para *pet* (OLIVEIRA, 2016). Por isso, o aumento na oferta, desse tipo de hospedagem, tem estimulado cada vez mais os turistas a viajarem com seus animais de estimação, haja vista que as adaptações nos equipamentos turísticos têm permitido as viagens com os *pets*. Assim, parte-se do pressuposto que é importante analisar a oferta, na cidade de João Pessoa, de hotéis que estão aptos a receber animais de estimação (*pet friendly*) em suas hospedagens, pois o ramo hoteleiro se encontra em processo de expansão e, nesse sentido, o objetivo deste trabalho é pesquisar os hotéis *pet friendly*, da cidade de João Pessoa, cadastrados no *site* Booking e de forma específica analisar se as adaptações da rede hoteleira, da cidade de João Pessoa, estão acompanhando as tendências na prestação de serviços em um mercado de hotelaria que está passando por transformações.

PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

O estudo, do tipo exploratório e descritivo, desenvolvido a partir de abordagem quantitativa foi realizado, inicialmente, com base no levantamento bibliográfico e documental relacionado à hotelaria e ao mercado de *pets*. Após o levantamento literário foi realizada uma pesquisa de campo nos hotéis que hospedam animais de estimação, denominados *pet friendly* na cidade de João Pessoa.

A seleção dos hotéis participantes da pesquisa foi através do site de reservas Booking, onde se constatou o cadastro de doze meios de hospedagens como *pet friendly* na cidade, sendo quatro hotéis e oito pousadas, todos localizados na orla marítima dos bairros do Cabo Branco, Tambaú, Manaíra e Bessa.

Para a coleta de dados utilizou-se um roteiro de entrevista estruturado que visou coletar informações sobre os requisitos para hospedagem e as restrições dos *pets* nos meios de hospedagem, sobre os serviços que são ofertados pelos estabelecimentos para os animais de estimação, os motivos que levaram esses empreendimentos a aceitar o animal e o período do ano que é mais procurado para a hospedagem do *pet*. A pesquisa buscou, ainda, registrar os procedimentos em caso de incidentes relacionados à hospedagem dos animais de estimação, se os entrevistados tinham conhecimento sobre alguma legislação que envolva a hospedagem do *pet* e se o meio de hospedagem pesquisado tinha algum tipo de selo ou certificação *pet friendly*.

Hotelaria em João Pessoa

A hotelaria da cidade de João Pessoa começa a se desenvolver no final do século XIX, a partir do surgimento de algumas tabernas, pensões e hotéis com infraestrutura e serviços muito simples. Todas estas estruturas se localizavam na parte central da cidade, local onde teve início o processo de urbanização, haja vista que João Pessoa, diferentemente das demais capitais fundadas no litoral do país, teve o processo de ocupação iniciado no centro, às margens do Rio Sanhauá (BEZERRA e ARAÚJO, 2007). Ainda no Centro da cidade, embora em outro contexto

histórico, foi construído em 1932 o Parahyba Hotel, localizado no “Ponto de Cem Reis”. Seu auge se deu durante a década de 1940, tendo em vista o local ter se transformado em um ponto de grande relevância para o processo de urbanização e acontecimentos históricos da cidade, hospedando desde militares durante a guerra, a artistas da música brasileira (ALMEIDA, BRAMBILLA e VANZELLA, 2016). Nos anos 50 o mesmo foi fechado para reforma, reabrindo quase dois anos após, com o nome Paraíba Palace Hotel. Assim como o Hotel Globo, presente no Centro Histórico da Cidade, o Paraíba Palace Hotel, também entrou em decadência, haja vista o deslocamento da cidade em direção à orla marítima, sobretudo após a construção da Avenida Epitácio Pessoa durante a década de 1950. Em 1990 o hotel fechou suas portas e nunca mais voltou a funcionar para este fim (LEAL, 2001). Atualmente, o empreendimento foi transformado em um shopping popular, passando a se chamar Paraíba Palace Shopping.

Em 11 de setembro de 1971 a hotelaria paraibana teve com a inauguração do Tropical Hotel Tambaú, para muitos, o marco inicial do turismo paraibano (VIDAL, 2007). No fim da década de oitenta e início da década de noventa, na orla marítima de João Pessoa, já dominava o turismo na cidade (ALMEIDA, BRAMBILLA e VANZELLA, 2016). Para Leal (2001), três fatos caracterizam a nova fase da hotelaria da cidade. O primeiro fato é o desaparecimento dos hotéis pequenos no centro histórico e o surgimento de uma rede de pousadas na orla marítima, o segundo fato, é a construção de hotéis, com preocupação com a sustentabilidade e o terceiro fato: a construção de hotéis no bairro de Tambaú, com categorias de três e quatro estrelas (ALMEIDA,

BRAMBILLA e VANZELLA, 2016).

Assim como as demais capitais do Brasil, João Pessoa passou a entrar na rota turística, também influenciada pelo desenvolvimento do transporte. A abertura do aeroporto para voos vindos de outras regiões do país, principalmente das regiões sudeste e sul, trouxe grande quantidade de turistas. Além de serem responsáveis pelo aumento do fluxo turístico, esses voos também contribuíram para o crescimento do setor hoteleiro e o turismo da cidade e, é nos anos 2000 que João Pessoa vivencia a expansão do mercado hoteleiro em larga escala. Sendo que, até a última pesquisa realizada pela PBtur no ano de 2014, a cidade de João Pessoa contava com 99 meios de hospedagem, totalizando uma quantidade de 9.966 leitos disponíveis na cidade (ALMEIDA, BRAMBILLA e VANZELLA, 2016).

Para se diferenciar, dos demais concorrentes, os hotéis estão inovando e aumentando seus portfólios de serviços para atender às necessidades de grupos diferenciados de clientes. Nesse contexto, destacam-se os visitantes que viajam com seus animais de estimação, e por isso alguns hotéis estão acolhendo esses novos clientes, oferecendo estada, serviços extras, conforto e segurança para os clientes e seus animais de estimação.

Os pets e a hotelaria

Nos últimos 60 anos os animais domésticos passaram cada vez mais a conviver como membros da família e no ano de 2013, conforme pesquisa realizada pelo IBGE juntamente com o Ministério da Saúde, os cachorros representavam cerca de 52,2 milhões de bichos de estimação

que habitavam os lares brasileiros, seguido dos gatos que representavam cerca 22,1 milhões (IBGE, 2013) e, o mercado que oferece os serviços para pets, movimentou em 2015, cerca de 18 bilhões de reais, registrando um crescimento de 7,6% no faturamento, quando comparado ao ano de 2014 (ABINPET, 2015). Deste modo, percebe-se que o mercado brasileiro está atento a esses clientes e ofertando serviços, a este público específico, na área de turismo.

O mercado de hotelaria para pets ainda é um segmento muito novo no Brasil, sendo que o primeiro registro, no Brasil, de hotéis que incluíram nos seus serviços a hospedagem de animais de estimação foi no ano de 1992. Nesse período a rede de hotéis Del Valle iniciou de forma pioneira a oferta de serviços a animais de estimação, utilizando o slogan: “Valle Hotel, o melhor amigo do hóspede”. O slogan era bem sugestivo e tinha o intuito de divulgar o novo serviço e atrair novos clientes (AFONSO, BERDASCO, *et al.*, 2008).

O número de hotéis que aceitam pets cresceu consideravelmente nos últimos anos, haja vista que esse tipo de serviço virou um diferencial para a maioria dos hotéis de lazer (ROMANINI, 2013). Na maioria desses estabelecimentos, os animais de estimação podem ficar acomodados nos quartos, juntamente com os seus donos, sendo geralmente, cobrado uma taxa para a hospedagem e entre os principais motivos que justificam o interesse dos donos em levar seus pets durante as viagens os mais citados são a questão do animal ser visto como um membro da família e, portanto, é natural participar de todas as atividades familiares, incluindo assim as viagens, e a dificuldade em ter com quem deixar o animal, principalmente nos meses de férias e nos feriados.

A importância dos pets na hotelaria fica evidenciada com a criação do Sistema de Classificação de Meios de Hospedagem Pet Friendly, criado em 2012 pelo Portal Turismo 4 Patas. A certificação visa avaliar apenas os serviços voltados aos animais de estimação e tem, entre os critérios, a presença de lixeiras exclusivas para as fezes dos bichos, bebedouros com água fresca, a permissão de o animal dormir no quarto do dono, a existência de convênios com pet shops e veterinários e a receptividade em geral. Um dos pontos destacados é a diferenciação que o Sistema faz no que se refere ao termo pet friendly, pois considera que para fazer jus a essa classificação não basta aceitar os animais domésticos, mas sim ter toda uma estrutura voltada ao bom atendimento dos mesmos (MANTOVANI, 2013). Ressalta-se que não há legislação definida que se apliquem nos hotéis que aceitam animais de estimação junto com seu dono. O que existem são normas criadas pelos próprios empreendimentos hoteleiros e alguns meios de hospedagem só aceitam animais de pequeno porte, outros de várias espécies, raças e tamanhos, e alguns não aceitam gatos ou mais de um animal no quarto.

Em João Pessoa, seguindo a tendência brasileira, o mercado de pets encontra-se em crescimento e a cidade já possui meios de hospedagens, onde as normas de aceitação do animal são feitas de acordo com cada estabelecimento, que aceitam hospedar o animal junto com seu dono. Os hotéis pet friendly presentes em João Pessoa se destacam, pois esse novo serviço agrega valor à hospedagem à medida que integra um conceito intrínseco ao bem-estar dos clientes. Outra vantagem é a possibilidade de fidelização do cliente, além de trazer

comodidade para o turista em não ter que se separar do seu pet na hora da viagem.

João Pessoa é uma das capitais litorâneas nordestinas e considerada a terceira capital mais antiga do país, fundada em 1585, possui diversos atrativos naturais, belas praias e um importante patrimônio arquitetônico.

Apresentação e análise dos resultados

A pesquisa foi realizada em 12 empreendimentos da rede hoteleira na cidade de João Pessoa, capital do Estado da Paraíba e os dados foram coletados a partir de pesquisas realizadas com os responsáveis pelos estabelecimentos. Os estabelecimentos foram selecionados no site de reservas Booking e o critério de inclusão foi ser uma empresa de hospedagem, em João Pessoa, que aceita acolher animais de estimação junto com seus donos. Nesse contexto foram selecionados 12 estabelecimentos, sendo quatro hotéis e oito pousadas, todos localizados na orla marítima, nos bairros do Cabo Branco, Tambaú, Manaíra e Bessa. Os quatro hotéis que oferecem este tipo de serviço são o Ibis Cabo Branco, o Quality Sol e Mar, o Anjos Praia e o Brisa do Mar. As pousadas que também oferecem acomodação para os animais de estimação de seus hóspedes são a Boi Bumbá Bessa, Girassóis, Portal do Sol, Boi Bumbá Tambaú, Girassóis 2, Maré Alta, Lua Cheia e Imperial.

A tabela nº 01 apresenta quais os animais são aceitos nos estabelecimentos hoteleiros, observando que, independente da época do

ano, todos os estabelecimentos afirmaram aceitar o animal de estimação acompanhado do seu dono.

Tabela 01 – Tipos de animais aceitos

Animal	Meios de hospedagem
Só cachorro	2
Só Gato	0
Cachorro e gato	7
Cachorro, gato e pássaros	3
Total	12

Fonte: dados da pesquisa, 2017.

Os resultados mostraram que dois meios de hospedagem pesquisados só aceitam em suas dependências cachorros. Todos os demais aceitam cachorros como também gatos. Três das oito pousadas declararam que além de aceitarem os animais já citados, também aceitam pássaros em suas instalações. Os estabelecimentos que aceitam apenas cães justificaram que, por medida de segurança, não recebem gatos, pelo fato de as janelas e varandas não possuírem redes de proteção. Desta forma, evitam colocar em risco a vida dos bichos, uma vez que sem as devidas proteções os mesmos estarão sujeitos à queda.

Os demais estabelecimentos que declararam aceitar gatos, embora não possuam nenhum item de proteção, igualmente aos três anteriores, os aceitam tranquilamente em suas dependências.

Em relação ao porte do animal, conforme pode ser visto na tabela nº 02, a maioria dos meios de hospedagem possui restrições.

Tabela 02 – Porte do animal.

Porte do animal	Meios de hospedagem
Pequeno (15 kg)	6
Médio (25 kg)	0
Grande (45 kg)	0
Pequeno e médio	2
Sem restrição	4
Total	12

Fonte: dados da pesquisa, 2017.

Com base na tabela 02, percebe-se que metade dos empreendimentos restringe o acesso a animais de pequeno porte. Nesse quesito, o porte é classificado com base no site Turismo de 4 Patas, o qual considera animal de pequeno porte aquele que mede de 28 a 35 cm e pesa até 15 quilogramas. O porte médio considera os animais de 36 a 49 cm de altura, com peso de até 25 quilogramas. Se ele apresentar mais de 50 cm de altura e peso entre 25 e 45 quilogramas já passa a ser considerado de grande porte. Todavia, cada hotel estabelece o tamanho do animal que aceita, como também o peso máximo para a aceitação. Conforme os resultados, os animais de grande porte não se enquadram nos padrões de nenhum dos hotéis pesquisados.

Em relação à raça do animal, todos os estabelecimentos responderam que a raça não é requisito para hospedar ou não o animal de estimação. Sendo, portanto, o porte dos mesmos, o principal requisito.

No que diz respeito ao valor cobrado para a hospedagem, os preços apresentam variabilidade, visto que alguns dos estabelecimentos não cobram nada, conforme tabela nº 03. Alguns estabelecimentos cobram de seus clientes um valor adicional referente à hospedagem do animal, por meio da diária. De acordo com os resultados, os valores cobrados variam de R\$20,00 a R\$57,50.

Tabela 03 – Valor da diária do *pet*.

Hotel	Valor da diária do <i>pet</i>
Ibis	R\$ 50,00
Quality Sol e Mar	R\$ 57,50
Anjos Praia	R\$ 30,00
Brisa do Mar	Grátis
Boi Bumbá Bessa	R\$ 25,00
Girassóis	Grátis
Boi Bumbá Tambaú	R\$ 25,00
Girassóis 2	Grátis
Maré Alta	Grátis
Lua Cheia	R\$ 20,00
Imperial	Grátis
Portal do Sol	Grátis

Fonte: dados da pesquisa, 2017.

Com relação à circulação dos animais em áreas comuns, todos os estabelecimentos, inclusive os que cobram pela diária do animal, limitam as áreas de circulação dos mesmos, conforme tabela nº 04.

Tabela 04 – Limitação do animal de estimação nas instalações dos meios de hospedagem.

Limitação de circulação do animal	Meios de hospedagem
Área de alimentação e cozinha	12
Elevador	2
Piscina	2
Em qualquer área externa do quarto	1
Sem restrição	0

Fonte: dados da pesquisa, 2017.

Em dois dos meios de hospedagem, o animal não pode usar o elevador juntamente com seu dono. Esta proibição se dá pelo fato de alguns possuírem temperamento agressivo, o que pode levá-lo a avançar nos demais hóspedes, sobretudo em crianças que, geralmente, são mais agitadas. Além disso, existem pessoas que apresentam traumas de cachorros pelo fato de já terem sido vítimas de ataques dos mesmos. Um

dos hotéis pesquisados proíbe a movimentação do animal em qualquer espaço do estabelecimento, a sua circulação só é possível nos braços do seu dono. Alguns donos não acham uma boa ideia ter que circular sempre bichinho de estimação no braço, uma vez que segundo eles, se torna desconfortável para o pet. Esse tipo de regulamentação observa a Lei 11.126/2005 (BRASIL, 2005), a qual ressalta que os cães-guias tem livre acesso em qualquer espaço, seja ele público ou privado, sobre o que dispõe o direito das pessoas com deficiência visual permanecer com o animal em todos os locais públicos ou privados de uso coletivo. A lei ainda dispõe que o ingresso e a permanência de cão em fase de socialização ou treinamento nos locais previstos poderão ocorrer quando em companhia de seu treinador, instrutor ou acompanhante certificados, nesse último caso o próprio deficiente habilitado.

A área da piscina também foi proibida por dois dos estabelecimentos, sob a alegação de que é nesse espaço que acontece a maior aglomeração de clientes e a presença do animal poderia causar incômodo a alguns de seus usuários.

Em todos os meios de hospedagem pesquisados foi unânime a proibição do animal na área de alimentação e na cozinha. Os entrevistados alegaram que essa medida é para evitar a contaminação dos alimentos e do ambiente em cumprimento a exigências da Vigilância Sanitária. Todos os estabelecimentos mencionados tem a preocupação que o ambiente utilizado para fazer alimentação não seja contaminado pela presença dos animais.

No que se refere à restrição da quantidade de animais que poderão ser hospedados no quarto junto com seu dono, obteve-se as seguintes respostas:

Tabela 5 – Restrição da quantidade de animais hospedados no meio de hospedagem.

Quantidade de animais restritos no quarto	Meios de hospedagem
1 animal	2
2 animais	7
Não há restrição	3
Total	12

Fonte: dados da pesquisa, 2017.

Pode-se verificar que sete dos estabelecimentos pesquisados aceitam no máximo dois animais em suas instalações, já outros aceitam até três, embora não exista nenhuma regra de proibição legal em relação à quantidade de animais que podem ser hospedados juntamente com seus donos. Os que estabelecem tais restrições alegam que pelo fato do ambiente ser pequeno, o estabelecimento pensando no conforto do animal e do cliente restringe a quantidade.

No que se refere a um local específico de hospedagem do animal, nenhum dos hotéis em questão possui um local específico para o acolhimento do animal (canil). Em todos eles, a hospedagem dos bichos de estimação ocorre no quarto e junto com seus donos, e qualquer dano causado pelo animal será de responsabilidade dos seus proprietários, podendo o estabelecimento cobrar em forma de taxas sobre o serviço.

No tocante à alimentação do pet, o dono é totalmente responsável pela mesma, sendo os estabelecimentos não disponibilizam serviços de alimentação para o animal. Segundo a pesquisa, esse tipo de serviço é bastante procurado durante a hospedagem e as vendas com produtos de alimentação para animais de estimação, chamados pet food representam a maior parcela de faturamento do setor, cerca de 90%.

Dessa forma, a oferta de alimento pelos meios de hospedagem pesquisados seria mais uma opção para gerar receitas para o estabelecimento e diferenciá-lo dos demais concorrentes.

Foi possível verificar que nenhum dos empreendimentos pesquisados possui serviços de banho, tosa ou recreação. Quanto aos serviços adicionais oferecidos pelos estabelecimentos, foram obtidas as seguintes repostas (Tabela 6).

Tabela 6 – Serviços extras para o animal de estimação.

Serviços adicionais	Meios de hospedagem
Nenhum tipo de serviço	11
<i>Dogwalker</i> (passeador de cachorros)	0
Loja de conveniência para animais	0
Banho/ Tosa	0
Alimentação especial	0
Kit Pet	1

Fonte: dados da pesquisa, 2017.

Onze dos estabelecimentos em questão não possuem nenhum tipo de serviço extra para o animal de estimação, apenas um deles oferece o serviço de kit pet, composto por cama, recipientes para água e comida e fraldas higiênica, conforme pode ser visto na figura 01. Esses números indicam que os hotéis ainda não se preocuparam em ter um atendimento diferenciado para esse público. O crescente número de pessoas que estão humanizando seus pets exige que os meios de hospedagem comecem a oferecer essa variável para que os mesmos se especializem cada vez mais no mercado pet friendly.

Figura 01 – Serviço kit pet.



Fonte: Ibis, 2017.

A tabela nº 7 mostra às exigências em relação à saúde do animal.

Tabela 7 – Restrição em relação à saúde do animal.

Exigência em relação à saúde do animal	Meios de hospedagem
Cartão de vacinação	5
Atestado de saúde	2
Não exige	7

Fonte: dados da pesquisa, 2017.

Observa-se que a maioria não exige nenhum tipo de documento que comprove que animal encontra-se em bom estado de saúde. Apenas cinco estabelecimentos julgam importante exigir o cartão de vacinação na hora do check in como forma de proteger a integridade dos demais clientes. Dois deles responderam que além de exigir o cartão de vacinação, o cliente também precisa levar consigo o atestado médico, declarando que o animal encontra-se em bom estado de saúde.

Sobre o período de maior procura para hospedagem com animais de estimação, a tabela nº 8 revela que as férias escolares são responsáveis pelo período que é mais procurado pelos turistas.

Tabela 8 – Período de mais procura para hospedagem do animal de estimação.

Período que é mais procurado	Quantidade de hotéis
Finais de Semana	2
Férias escolares	5
Feriados	0
Finais de Semana e Férias escolares	2
Outros	3
Total	12

Fonte: dados da pesquisa, 2017.

A tabela nº 9 discorre sobre quais motivos que levaram o empreendimento hoteleiro em aceitar o animal de estimação.

Tabela 9– Motivos que levaram o empreendimento a hospedar o animal de estimação.

Motivos que levaram o meio de hospedagem em aceitar o animal	Quantidade de hotéis
A demanda para o serviço é alta	3
Diferencial de mercado	7
Frequência na solicitação do serviço, antes da implantação do mesmo	0
Receita para o estabelecimento	0
A demanda para o serviço é alta e o diferencial de mercado	2
Outros	0
Total	12

Fonte: dados da pesquisa, 2017.

Apesar do serviço de hotel tipo pet friendly ser um produto novo, três estabelecimentos responderam que começaram a oferecer o serviço pela grande procura que estava tendo. Sete dos entrevistados, disseram que o serviço é um produto novo e são poucos empreendimentos que oferecem, dessa forma, eles se destacam dos demais concorrentes, que não têm o serviço. Assim, pode-se dizer que esse serviço a mais que o hotel ou pousada vem oferecendo aos clientes

pode contribuir para aumentar suas receitas. Mesmo o estabelecimento não cobrando uma taxa extra para hospedar o animal, ele poderá aumentar a receita só por estar oferecendo o serviço, uma vez que mais hóspedes irão procurar o estabelecimento por ter essa opção diferenciada em relação à concorrência. Dois dos respondentes afirmaram que o diferencial de mercado e a boa procura pelo serviço, foram peças-chave para implantação do produto no empreendimento.

Em relação a incidentes durante a hospedagem dos pets, a tabela nº 10 demonstra que incidentes com esse tipo de cliente é baixo. Dos doze estabelecimentos pesquisados, apenas um declarou que houve um incidente com a hospedagem de animal de estimação. Esse imprevisto foi ocasionado por um pet que mastigou o controle do ar condicionado. Para resolver esse impasse a pousada cobrou uma taxa, a qual foi paga pelo dono do animal.

Tabela 10 – Incidentes com o animal de estimação.

Incidentes com o <i>pet</i>	Quantidade de hotéis
Sim	1
Não	11
Total	12

Fonte: dados da pesquisa, 2017.

Quando perguntados se existe alguma legislação que regulamenta a hospedagem de *pets*, todos disseram que desconhecem qualquer lei ou regulamento que trate sobre o assunto. Em pesquisas realizadas no *site* do Governo Federal, não foi encontrada nenhuma legislação, decreto ou norma sobre a hospedagem do animal juntamente com seu dono em estabelecimentos hoteleiros. Os entrevistados disseram que a própria

empresa é quem faz suas normas e regras para aceitação de *pets* em suas instalações.

No que se refere ao selo ou certificação que identifica que o estabelecimento é *pet friendly*, dos doze empreendimentos pesquisados, apenas um possui esse selo exposto na recepção do hotel, mostrando que os animais de estimação são aceitos, podendo ser visto na figura 02

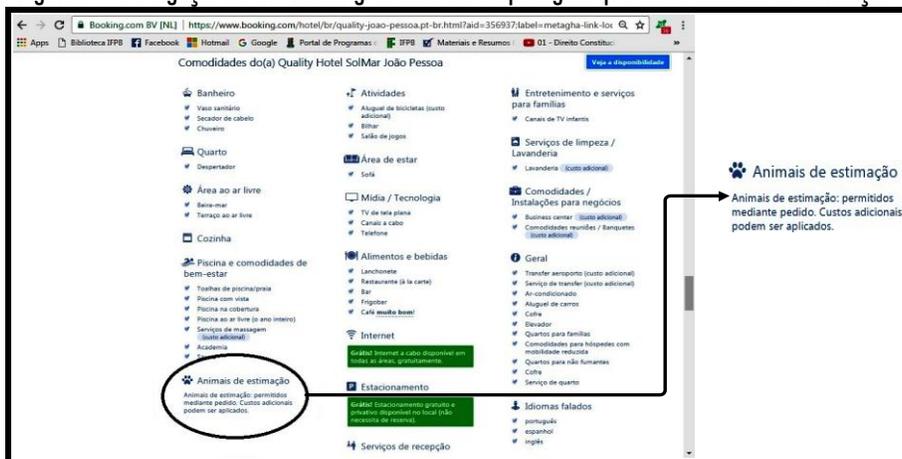
Figura 02 – Divulgação do hotel que aceita animais de estimação.



Fonte: Hotel Ibis, 2017.

Os outros meios de hospedagem pesquisados, responderam que a divulgação desse tipo de serviço *pet friendly* é realizado no site Booking, conforme pode ser visto na figura 03.

Figura 3 – Divulgação no site Booking do meio de hospedagem que aceita animais de estimação.



Fonte: Adaptado do Booking, 2017.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constatou-se a importância de estudar o mercado de pet que é uma das novas tendências a influenciar a hotelaria e o turismo, principalmente no Brasil, onde a humanização de animais de estimação tem crescido a cada ano. Assim, este segmento tornou-se uma oportunidade de destaque no mercado, tendo em vista a crescente procura por turistas que querem levar consigo seus animais de estimação para as suas viagens. Então, investir nesse tipo de segmento poderá ser um diferencial para o empreendedor do ramo, uma vez que a preferência na hora da escolha do hotel, leva em consideração, dentre outros fatores, a aceitação ou não de animais de estimação. Todavia, para que o mercado de hotelaria obtenha sucesso a partir deste segmento, se fazem necessários investimentos, especializações e adaptações para a oferta de serviços que possam atrair e atender à demanda desse público específico.

Com a pesquisa foi possível verificar o crescimento que o segmento pet apresentou no mercado, nos últimos anos, e que está se tornando uma opção rentável para os estabelecimentos que aderem a ele.

Inicialmente, para as redes hoteleiras, a vontade dos turistas de se hospedarem com seus animais de estimação foi vista como um problema, visto que os hotéis e pousadas não dispunham de infraestrutura apropriada e espaços adequados para esse tipo de hóspede. Porém, devido ao crescente número de procura por esse tipo de serviço, o segmento hoteleiro repensou a questão da não aceitação de tais animais em suas dependências. Desta forma, alguns hotéis e pousadas começaram a se especializar e oferecer mais esse tipo de serviço, o qual tem se tornado um diferencial no mercado frente à concorrência. Seguindo essa tendência, observa-se que não somente hotéis, mas shoppings e outros estabelecimentos de setores de serviços já começaram a oferecer serviços de atendimento especializados aos animais de estimação de seus clientes.

No caso de João Pessoa, ainda é pequeno o número de empreendimentos da rede hoteleira, em comparação ao número total, que oferecem tal serviço. E, entre os que oferecem, sugere-se que haja uma maior especialização nos serviços de forma a agregar receitas advindas da oferta diferenciada, a exemplo de alimentação, canis, serviços de banho e tosa, dog walker, recreação, entre outros.

Por se tratar de um tema, cujos estudos ainda são muito restritos torna-se importante que novas investigações nessa área sejam desenvolvidas, haja vista que se trata de um segmento de mercado promissor e bem específico, não somente no Brasil, mas no mundo.

REFERÊNCIAS

- ABINPET. ABINPET dados do mercado. Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação, 2015. Disponível em: <<http://abinpet.org.br/site/mercado/>>. Acesso em: 10 dez. 2017.
- AFONSO, T. et al. Mercado pet em ascensão - Hotelaria para cães e gatos em São Paulo.
- Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, São Paulo, v. 2, n. 4, p. 102-123, dez 2008.
- ALMEIDA, D. W. G.; BRAMBILLA, A.; VANZELLA, E. A evolução histórica da hotelaria na cidade de João Pessoa: uma revisão bibliográfica. Revista Mangaio Acadêmico, João Pessoa, v. 1, n. 1, p. 36-44, jan/jun 2016.
- BEZERRA, J. S.; ARAÚJO, L. M. Reestruturação e Centralidade: Breves notas sobre a cidade de João Pessoa. Dossiê: Cidade, Imagem, História e interdisciplinaridade. UNICAMP. URBANA, 2007. Disponível em: <www.ifch.unicamp.br/ojs/index.php>. Acesso em: 22 dez. 2017.
- BRASIL. LEI Nº 11.126, DE 27 DE JUNHO DE 2005. Diário Oficial da União, Brasília, junho 2005.
- IBGE. IBGE - População de Animais de Estimação no Brasil - 2013. Ministério da Agricultura, pecuária e abastecimento, 2013. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/camaras-setoriais-tematicas/documentos/camaras-tematicas/insumos-agropecuarios/anos-anteriores/ibge-populacao-de-animais-de-estimacao-no-brasil-2013-abinpet-79.pdf/view>>. Acesso em: 13 jan. 2018.
- LEAL, W. O real e o virtual no turismo da Paraíba. João Pessoa: Arpoador Gráfica, 2001.
- MANTOVANI, F. Novo selo 'pet friendly' certifica hotéis que recebem bem os animais. G1 Turismo e Viagens, 2013. Disponível em: <<http://g1.globo.com/turismo-e-viagem/noticia/2013/01/novo-selo-pet-friendly-certifica-hoteis-que-recebem-bem-os-animais.html>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

OLIVEIRA, L. Evento para o mercado pet inicia na próxima sexta-feira (25) em João Pessoa. SEBRAE negócios, 2016. Disponível em: <<http://www.pb.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/PB/evento-para-o-mercado-pet-inicia-na-proxima-sexta-feira-25-em-joao-pessoa,79670aefdfc88510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 18 dez. 2017.

ROMANINI, C. Hotéis e pousadas que aceitam cachorros e gatos. Veja São Paulo, São Paulo, 2013. Disponível em: <<https://vejasp.abril.com.br/bichos/hoteis-e-pousadas-que-aceitam-cachorros-e-gatos/>>. Acesso em: 12 jan. 2018.

VIDAL, F. C. D. M. Do Tambaú ao Garden: a história moderna do turismo da Paraíba. João Pessoa: Editora Imprell, 2007.

HOTÉIS NA ORLA DE JOÃO PESSOA: um estudo sobre endomarketing

NASCIMENTO, FELIPE GOMES DO
BRAMBILLA, ADRIANA
VANZELLA, ELÍDIO

INTRODUÇÃO

A hotelaria se destaca por ser um setor voltado à hospitalidade, em que a atenção aos seus hóspedes é o ponto principal de suas atividades, marcado pela interação entre as pessoas que irão se hospedar e os anfitriões, por isso, um elemento imprescindível para assegurar a satisfação dos consumidores vem ganhando destaque na gestão organizacional: o cliente interno.

Segundo Castelli (2007), os clientes internos são parte fundamental das organizações, e cabe aos gestores investirem em ferramentas que possam satisfazê-los no ambiente de trabalho de forma que exerçam suas atividades com mais empenho e dedicação, proporcionando um atendimento de excelência aos clientes finais, gerando uma harmonia entre os trabalhos de marketing externo e interno. Neste contexto, é imperativo refletir sobre a importância de cada colaborador que atua diretamente no processo de satisfação dos clientes externos e na conquista de melhores resultados pela organização. Neste sentido, o endomarketing, objetiva elaborar estratégias de marketing voltadas aos clientes internos proporcionando condições necessárias para motivações (OLIVEIRA, 2009). Na área da

hospitalidade, em que a atenção, a receptividade e o ambiente agradável se fazem necessários, o endomarketing tem papel vital ao estar voltado para criar condições favoráveis de trabalho que poderão ser replicadas pelos funcionários e assim assegurar serviços de qualidade na hospitalidade.

Os hotéis desempenham um papel vital na atividade turística e o bem receber deve ser prioridade de todas as empresas hoteleiras, uma vez que a prestação desses serviços irá refletir não apenas na avaliação dos hóspedes em relação ao estabelecimento onde se hospedaram, mas, também, de forma geral, da localidade visitada. As cidades que almejam o desenvolvimento turístico devem estar cientes da importância da hospitalidade nos diversos setores do turismo e, por isso, tendo em vista a vocação turística da cidade de João Pessoa, percebeu-se a necessidade de desenvolver um estudo voltado à hotelaria pessoense, de forma a analisar como os hotéis estão trabalhando as questões internas, isto é, voltadas aos seus funcionários, com o objetivo de assegurar a excelência no atendimento ao cliente final.

Diante do exposto, o objetivo deste capítulo é identificar a adoção do endomarketing pelo setor de recepção dos hotéis localizados na orla marítima de João Pessoa-PB.

REFERENCIAL TEÓRICO

Hotelaria pessoense: breve histórico

No Brasil, a hotelaria teve início na época colonial, onde a oferta do serviço de hospedagem ocorria por meio da caridade. Os viajantes hospedavam-se nas casas grandes de engenho e fazendas, nos casarões

coloniais nas cidades, e, muitas vezes, os conventos, ofereciam abrigo para eles (ALMEIDA, BRAMBILLA e VANZELLA, 2016). Com a chegada da corte portuguesa em 1808 e posteriormente a abertura dos portos brasileiros às nações amigas, cresceu o número de estrangeiro no país, esse acontecimento acarretou a procura de hospedagem no país (NETO, 2007).

Na década de 60, e mais precisamente no início da década de 70, ocorreu um acentuado crescimento do setor. Nesse período foi criada a Embratur (Empresa Brasileira de Turismo, hoje Instituto Brasileiro de Turismo), além disso, ocorreu o desenvolvimento das comunicações e dos transportes, e o conseqüente crescimento das viagens, passeios turísticos e também a necessidade de boas acomodações em hotéis. Esses fatos impulsionaram novos empreendimentos hoteleiros em todas as grandes cidades brasileiras e em algumas pequenas cidades que possuíam mananciais turísticos (NETO, 2007).

No caso específico da cidade de João Pessoa, como principal destino turístico do Estado, atua como polo receptor na atração dos turistas que visitam a Paraíba. Destaca-se no segmento sol com uma orla que abrange as praias de Cabo Branco, Tambaú, Manaíra e Bessa (DUCH, 2011).

No que diz respeito à hotelaria, a cidade teve seu marco a partir de 1870, quando casas foram adaptadas para servirem de estalagem. Essas primeiras instalações eram precárias, pois não ofereciam condições necessárias para higienização e acomodação (LEAL, 2001). A partir do século do século XX a hotelaria ganhou impulso com a construção do hotel Globo e do seu principal concorrente o Luso-Brasileiro. Ambos

possuíam uma rica estrutura arquitetônica e um conjunto de objetos raros (ALMEIDA, BRAMBILLA e VANZELLA, 2016).

Outro empreendimento que teve destaque foi o Paraíba Palace Hotel com três inaugurações oficiais: em 1933, em 1951 quando foi ampliado e remodelado, e em 1980, quando foi restaurado e modernizado. O hotel foi considerado uma referência na hotelaria pessoense, pois possuía instalações e equipamentos avançados para a época de sua primeira inauguração, como câmara frigorífica, elevador, barbearia, telefones nos apartamentos, um pequeno bar (no térreo) e restaurante com cardápio internacional (LEAL, 2001).

No ano de 1970 a hotelaria paraibana teve um grande crescimento com a construção do Hotel Tambaú, localizado na orla. Esse acontecimento favoreceu o crescimento da orla marítima de João Pessoa e fez com ela passasse a dominar o turismo da cidade na década de 1980, pois até então todos os empreendimentos hoteleiros estavam concentrados no centro da cidade (ALMEIDA, BRAMBILLA e VANZELLA, 2016).

Com todo esse crescimento, o setor hoteleiro começou a se organizar e os estudiosos passaram a dar mais atenção, a fim de promover o crescimento e entender os mecanismos que envolviam as atividades hoteleiras. Como resultado, diversos conceitos surgiram, contribuindo para a compreensão da temática.

Para Castelli (2003, p.56), “uma empresa hoteleira pode ser entendida como sendo uma organização que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela indiscriminada”.

Considera-se um empreendimento hoteleiro como o conjunto de edificações que desenvolvem a comercialização da recepção e da hospedagem com fins de atendimento aos turistas e visitantes em geral em condições de segurança e higiene, oferecendo serviço de alimentação, entretenimento e outras atividades relacionadas com o bem-estar dos hóspedes (RIBEIRO, 2011).

Para que os meios de hospedagem possam desenvolver suas atividades de acolhimento e prestação de serviço como de alimentação, lazer entre outros, o mesmo é dividido em duas partes: *front office* e *back office*. O *back office* diz respeito, aos processos internos da empresa e abrange os setores que não tem contato direto com o cliente, eles atuam nos bastidores e correspondem aos departamentos internos, como recursos humanos, cozinha, controladoria, compras, administração entre outros (CAON, 2008). O *front office*, ou atividades de linha de frente, designa as atividades de alto contato da empresa com a clientela (CAON, 2008). Abrangem os setores como reservas, recepção, portaria social, lazer, telefonia e governança (CASTELLI, 2016). Dos setores do *front office* a recepção é um dos setores que apresenta maior destaque, pois é o setor responsável pelo primeiro contato físico do cliente com o estabelecimento, sendo assim é importante que seja capaz de oferecer ao hóspede uma atmosfera agradável no que diz respeito às dimensões, decoração, equipamentos e apresentação da equipe. E principalmente a equipe que deve ser composta por pessoas organizadas, profissionais e proativas para atender às necessidades dos clientes (NETO, 2016).

Segundo Hayes (2005, p. 136), “a recepção é o departamento do hotel responsável por reservas, registros, serviços e pagamentos dos

hóspedes”. Ela está ligada ao setor de hospedagem, cuja estrutura e composição de organograma dependem de vários fatores, como tipo e tamanho de hotel, da qualidade e da quantidade de serviços oferecidos. Ela atua diretamente com a portaria social e é composta por um grupo de colaboradores que possuem diferentes cargos, como por exemplo: capitão porteiro, recepcionista, mensageiro, garagista e manobrista. (CASTELLI, 2016).

O capitão porteiro é responsável pelo primeiro contato com o hóspede. É ele que acolherá o cliente assim que ele chegar ao hotel, auxiliando na retirada de seus pertences do automóvel. O mensageiro se ocupará de levar os pertences dos hóspedes para a recepção e logo após para a sua respectiva UH (Unidade Habitacional). O manobrista e garagista se ocupam diretamente com o automóvel do hóspede. (CASTELLI, 2016).

A portaria social ou concierge auxilia no processo de supervisão de todo o movimento do hall do hotel, mantendo a ordem e a limpeza, vigiando a entrada e a saída de pessoas no hotel, sobretudo daquelas que não estão hospedadas, auxiliando o hóspede, na retirada das malas, bem como levá-las até a recepção e posteriormente ao seu apartamento e cuidar dos elevadores (CASTELLI, 2016).

O recepcionista representa como protagonista central dentro do setor da recepção, ele fica responsável por mediar as necessidades dos hóspedes com os diversos setores do hotel. Segundo Davies (2010), o recepcionista precisa saber lidar eficientemente com problemas, deve comunicar-se de forma correta com seus colegas, hóspedes e

supervisores, deve passar a melhor imagem da empresa, realizar outras atividades para garantir a qualidade do seu serviço não se restringindo ao espaço da recepção e receber os hóspedes e visitantes com cortesia e presteza.

Castelli (2006) ressalta que os membros que compõem a recepção devem esmerar-se no zelo pela aparência pessoal, pois a recepção exerce uma função nobre, e seus responsáveis precisam transparecer uma boa aparência na vestimenta e asseio pessoal, na cortesia, sendo atencioso, na boa disposição para servir e na preocupação constante com o hóspede, agindo de forma discreta, evitando comentários pessoais sobre os hóspedes.

No que se refere à operacionalidade, o setor da recepção apresenta as seguintes rotinas e procedimentos: informar aos hóspedes sobre os serviços, horários e produtos do hotel, realizar o *check in*, responsabilizar-se pela mudança de apartamento de forma prática, pelo fluxo de caixa, cuidar do livro de reclamações, analisando as críticas e sugestões e controlar o fluxo no momento do check-out de cada cliente (LANZNASTER e SILVA, 2018).

Como visto a recepção é um setor complexo que exige engajamento dos profissionais para que o cliente tenha uma boa impressão do hotel, desde a acolhida até a saída. É necessário, portanto, uma comunicação eficaz entre todos os envolvidos para que a mensagem possa ser transmitida de forma clara e precisa e para que o cliente tenha suas solicitações atendidas.

Endomarketing

Para compreender o conceito de marketing interno ou endomarketing, faz-se necessário recorrer a uma breve análise do conceito de marketing, tendo em vista que o endomarketing é o marketing aplicado internamente nas organizações.

De acordo com Kotler (1998, p. 27), o “marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos com valor”. É um processo em que as empresas buscam colher informações no mercado sobre os desejos e necessidades de clientes potenciais, para que posteriormente possam oferecer produtos e serviços que satisfaçam às suas expectativas, tendo como resultado final a troca de valor.

Em sua origem, a orientação do mercado estava voltada diretamente para o produto, sem atentar-se ao papel que o cliente representava no processo de compra. Com o passar do tempo a orientação do mercado modificou-se, e o cliente passou a ocupar papel de destaque, fazendo com as empresas analisassem suas condutas e adotassem novas estratégias competitivas (BEKIN, 2004).

Com esse novo cenário competitivo, surgiram diversas atuações do marketing, para que as empresas pudessem alinhar suas competências com o mercado. Entre essas estratégias, a adoção dos instrumentos de marketing voltados aos colaboradores das organizações.

A expressão endomarketing foi criada por Saul Faingaus Bekin que atuava na década de 70, como gerente de produtos da empresa Johnson & Johnson e necessitava reestruturar os relacionamentos da

equipe, motivando-os com o objetivo comum do estabelecimento (JOSÉ e ROSA, 2012).

De acordo com Uez e Madureira (2013), o endomarketing é composto por ações de marketing, aplicadas ao público interno, visando nas empresas privadas o lucro, e nas governamentais ou do terceiro setor, melhores postura, responsabilidade comunitária e ambiental, tendo como objetivo “promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir o cliente” (BEKIN, 2004, p. 3).

Sua importância está relacionada com a criação de canais, com a missão de motivar e tornar clara as políticas e objetivos da empresa, proporcionado aos colaboradores mais empenho e satisfação no exercício de suas atividades (JOSÉ e ROSA, 2012).

Uez e Madureira (2013) enfatizam que a decisão da implantação de ferramentas de endomarketing deve ser uma decisão por parte da cúpula administrativa e que deve envolver toda a organização em todos os níveis hierárquicos, caso contrário todo esforço investido neste trabalho terá sido em vão, pois as pessoas precisam sentir que o discurso defendido pela diretoria não são apenas palavras. As empresas conquistam seus funcionários nas ações do dia-a-dia, nos pequenos gestos, na convivência, no que possa demonstrar respeito e consideração ao elemento humano.

Para a implantação de um programa de endomarketing é necessário primeiramente realizar um diagnóstico da empresa. O diagnóstico é considerado o ponto inicial de partida, pois através dele poderá conhecer os pontos fracos e fortes da empresa, para que posteriormente possa ser traçado um plano de ação (BEKIN, 2004).

Após o diagnóstico, podem surgir três níveis de abrangência para orientação de um programa de endomarketing. O primeiro nível é a estratégia voltada para o atendimento ao cliente com objetivo de conquistar novos mercados. O segundo é a mentalidade da cultura de serviço. E o terceiro nível está relacionado com a mentalidade de expansão, com a introdução de novos bens e serviços para os funcionários. Independente de qualquer nível de abrangência do endomarketing existe duas linhas de ação que guiam o processo que são: atitudes e comunicação (BEKIN, 2004).

Segundo o mesmo autor, a linha de ação de atitude tem como finalidade conscientizar o funcionário sobre a importância estratégica de um serviço direcionado a atender o cliente. Enquanto a linha de comunicação promove um sistema de informações com o objetivo de subsidiar o funcionário para que possa cumprir com eficiência as suas tarefas.

Baseado em Bekin (2004), destacam-se alguns pontos essenciais que devem integrar um programa de implantação do endomarketing:

- Treinamento sob a ótica da educação e desenvolvimento;
- Motivação, valorização, comprometimento e recompensa e
- Sistema de informações e rede de comunicação interna.

O treinamento é um processo sistematizado na qual os recursos humanos alcançam conhecimento e desenvolvem aptidões através de formação teórica e por atividades práticas que resultam em melhores resultados no desempenho das atividades cotidianas (TANKE, 2004). Ao ser enfatizado dentro dos aspectos de endomarketing, o treinamento

necessita partir da visão da educação e do desenvolvimento, que tem como pressuposto a adoção de uma formação a partir das necessidades constatadas pela empresa e da oportunidade de o funcionário expressar sua opinião, não se restringindo ao nível operacional ou de conteúdos (BEKIN, 2004).

No que se refere à motivação, segundo Chiavenato (2005, p. 242), esta é fruto da relação estabelecida entre colaborador e empresa, a assim, e é constituída por três aspectos básicos e fundamentais: o reconhecimento do papel do trabalhador, o reconhecimento das suas características individuais e a oferta de uma remuneração adequada a seu cargo. Esses três fatores quando bem trabalhados, estimulam um estreitamento das relações entre os funcionários e contribuem para a valorização do cliente interno (BEKIN, 2004).

Quando o processo de motivação não é bem gerenciado leva à desmotivação, que pode estar ligado a alguns fatores como salário inapropriado para a função, falta de informação sobre a empresa e seus processos, insatisfação pela perda e/ou falta de promoção, condições precárias para execução de determinada atividade laboral, aumento excessivo no número de tarefas, entre outros (BEKIN, 2004).

Segundo Bekin (1995, p.77), “o bom salário dá tranquilidade e dignidade ao funcionário, constituindo-se em aspecto fundamental para a sua motivação”. Porém, quando o individuo não recebe a recompensa financeira necessária pelos seus esforços acarreta desvalorização do mesmo e a conseqüente desmotivação no trabalho.

Algumas dessas questões podem ser solucionadas com a concepção de novas formas de incentivo, como por exemplo, o

estabelecimento de um sistema de remuneração que permita a iniciativa e o desenvolvimento pessoal. Muitas empresas estabelecem um método de remuneração variável, relacionado ao desempenho individual do funcionário (BEKIN, 2004).

A comunicação interna é primordial para o funcionamento coerente, integrado e consistente de uma organização. Ela tem como principal objetivo interligar todos os integrantes e evitar possíveis ruídos na transferência de informações. Sem ela, não seria possível envolvimento nos diversos setores da empresa (CHIAVENATO, 2005). Segundo Robbins (2005), a comunicação tem quatro funções básicas: controle, que diz respeito à utilização dos canais de comunicação para orientações formais de normas que devem ser seguidas por todos os funcionários; motivação, que favorece o processo de valorização do funcionário, expressão emocional, pois é através dela que os funcionários podem expressar suas frustrações ou sentimentos de satisfação e informação, para que as pessoas possam tomar decisões concernentes a seus cargos e atribuições.

No que tange ao setor hoteleiro, o endomarketing é essencial, pois a hotelaria é um segmento marcado pela prestação de serviço, ou seja, pela hospitalidade realizada pelos seus colaboradores aos seus consumidores.

Segundo Kobayash e Oliveira (2007), a hotelaria é um meio em que, muitas vezes, o ato de servir e de como servir tem mais significância do que um simples ambiente oferecido pelo hotel. Por isso, Uez e Madureira (2013) consideram o endomarketing, pelo seu caráter educativo, como um importante aliado dos modelos de gestão nas

empresas que são voltados à qualidade, pois oferece ferramentas para capacitar melhor as pessoas que promoverão o atendimento direto ao cliente.

Portanto, são imprescindíveis ferramentas que viabilizem a capacitação e possibilitem motivação aos colaboradores dos meios de hospedagem, para que eles se sintam realizados em cada momento de sua vida, alcançando uma completa satisfação, levando ao aperfeiçoamento na prestação de serviço e gerando uma maior fidelização de clientes.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo foi realizado na orla marítima de João Pessoa/PB, tendo como base os bairros de Tambaú, Manaíra e Cabo Branco. A escolha desses bairros se deu pela importância que os mesmos apresentam para a hotelaria local, tendo em vista concentrarem a maioria dos empreendimentos hoteleiros instalados na cidade. A pesquisa foi realizada através do método quantitativo que, segundo Beuren (2006), utiliza-se de dados estatísticos para a análise dos resultados visando uma maior precisão dos resultados e evitando possíveis distorções.

Para a consecução do objetivo proposto, o trabalho iniciou com uma pesquisa bibliográfica que contribuiu para o entendimento acerca do tema, apresentando como e sob que perspectiva o assunto é abordado na literatura científica (ALMEIDA, BRAMBILLA e VANZELLA, 2016).

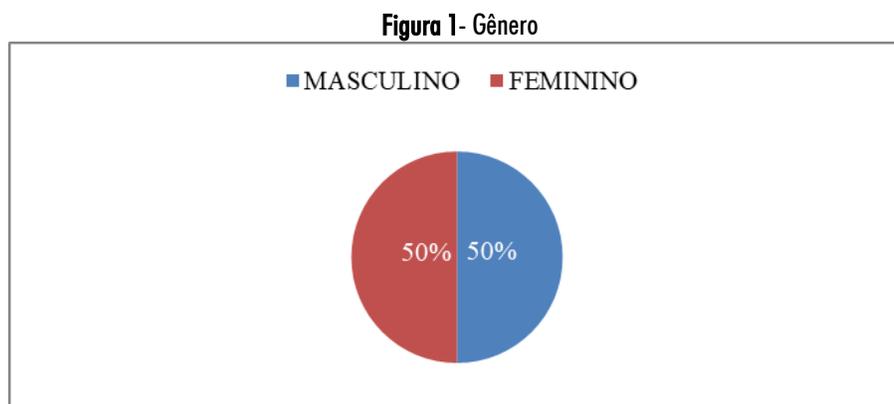
Posteriormente foi realizada uma pesquisa descritiva, por meio do uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, que foram observados, registrados e classificados sem a interferência do pesquisador. Para Beuren (2006, p.81), pesquisa descritiva é aquela que se

propõe a descrever acerca de características relacionadas à determinada população ou fenômeno.

A amostra da pesquisa foi constituída por funcionários do setor de recepção de 7 hotéis de grande porte e associados à ABIH – PB (Associação Brasileira da Indústria Hoteleira), na cidade de João Pessoa. A coleta de dados ocorreu entre os meses de abril a agosto de 2017.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

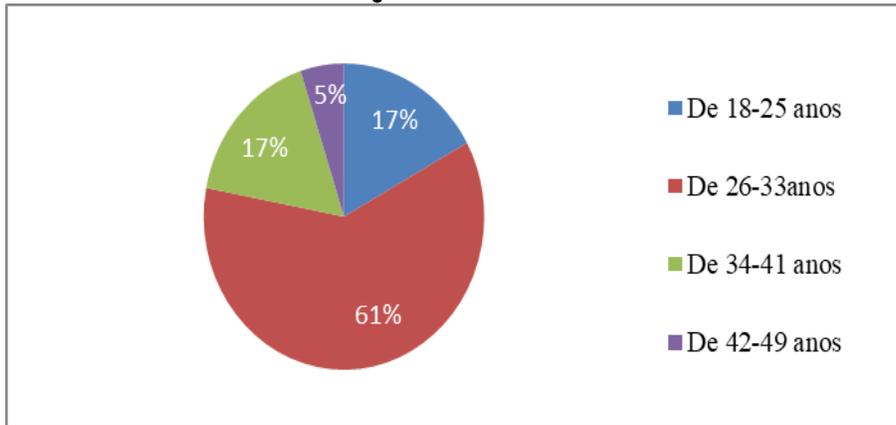
Este tópico, com base nos questionários aplicados ao setor de recepção dos hotéis investigados, contém os resultados e discussões referentes ao estudo. O questionário foi dividido em duas partes. A primeira parte correspondeu aos aspectos demográficos do respondente e aos aspectos funcionais do cargo. A segunda parte do questionário correspondeu a indagações referentes ao cotidiano profissional dos colaboradores em relação aos aspectos do endomarketing.



Fonte: dados da pesquisa, 2018.

Em relação ao sexo, não existe predominância no setor de recepção, composto por 50% de homens e mulheres.

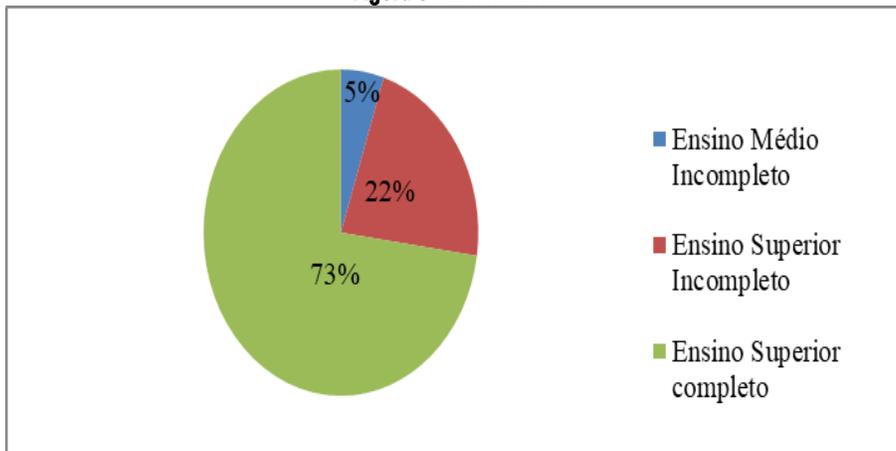
Figura 2- Faixa etária.



Fonte: dados da pesquisa, 2018.

Na questão sobre a faixa etária, percebeu-se a predominância entre a faixa de 26 e 33 anos de idade, correspondendo a 61% dos respondentes.

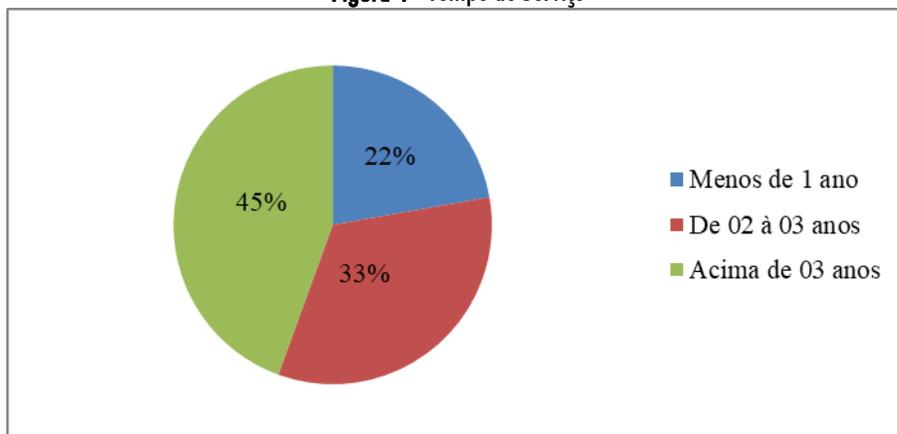
Figura 3 - Escolaridade



Fonte: dados da pesquisa, 2018.

No quesito escolaridade, percebeu-se que 73% dos entrevistados possuem ensino superior completo.

Figura 4 - Tempo de Serviço



Fonte: dados da pesquisa, 2018.

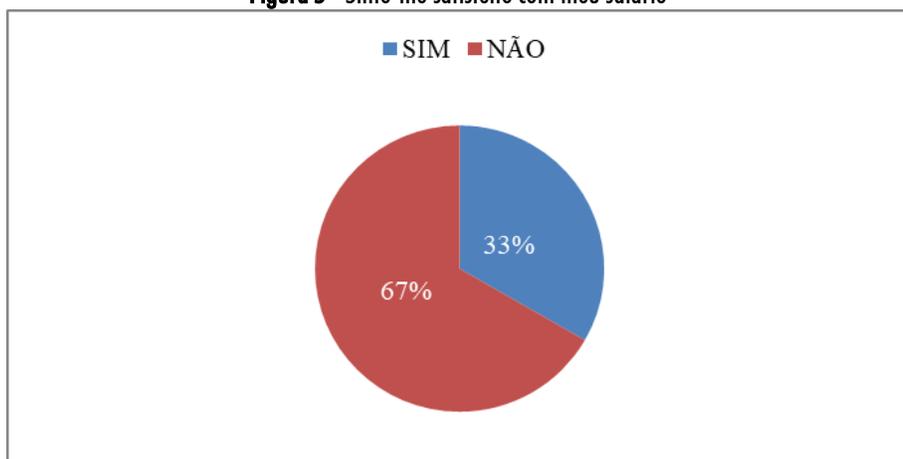
A maioria dos respondentes desempenham a função na empresa há mais de 3 anos.

Constatou-se a partir dos resultados demográficos que o setor em estudo é caracterizado por uma heterogeneidade de profissionais no que diz respeito ao gênero e que sua maioria é jovem pertencente à faixa etária de 26 a 33 anos de idade. Além disso, 73% possuem ensino superior completo e 22% estão cursando. Verificou-se ainda que, a maioria dos funcionários, possui mais de 3 anos de tempo de serviço.

Ao ser questionado sobre a relação entre funcionário e gestor, identificou-se que 100% dos entrevistados afirmaram ter uma boa comunicação com seus administradores, e que o bom desempenho em suas atividades é um reflexo dessa relação. Percebe-se mediante o exposto que os gestores estão mais abertos aos diálogos e isso constitui

um ponto positivo para as empresas, pois a inexistência de barreiras entre os diferentes níveis hierárquicos facilita a comunicação interna e motiva o desenvolvimento pessoal dos colaboradores. A comunicação é um fator imprescindível, nas relações de trabalho, e, incentivada fortemente no endomarketing, sendo considerada uma das bases desse processo.

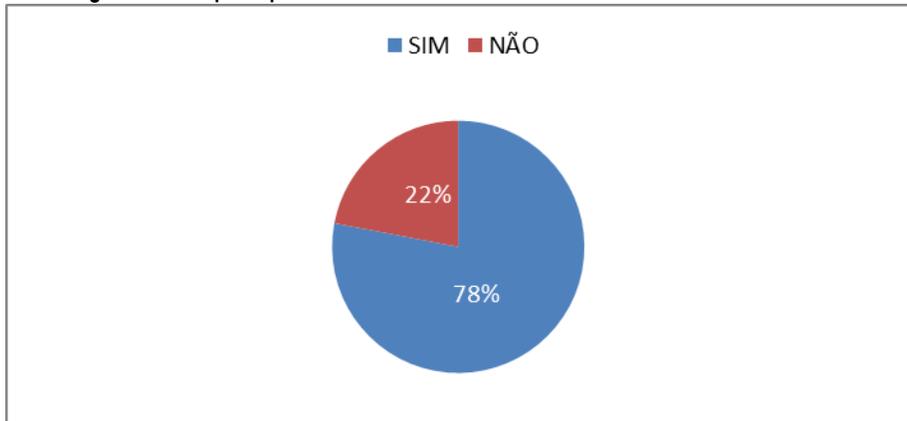
Figura 5 - Sinto-me satisfeito com meu salário



Fonte: dados da pesquisa, 2018.

De acordo com o resultado pode-se afirmar que 67% dos funcionários não se sentem satisfeitos com seu salário. A insatisfação é prejudicial para o desenvolvimento pessoal e da equipe, pois os indivíduos insatisfeitos não atuam conjuntamente com seus líderes e companheiros e tendem a colocar barreiras no exercício das suas atividades. Como visto, Bekin (1995) reforça que o bom salário possibilita uma vida tranquila e digna ao funcionário e constitui um aspecto importante no processo motivacional.

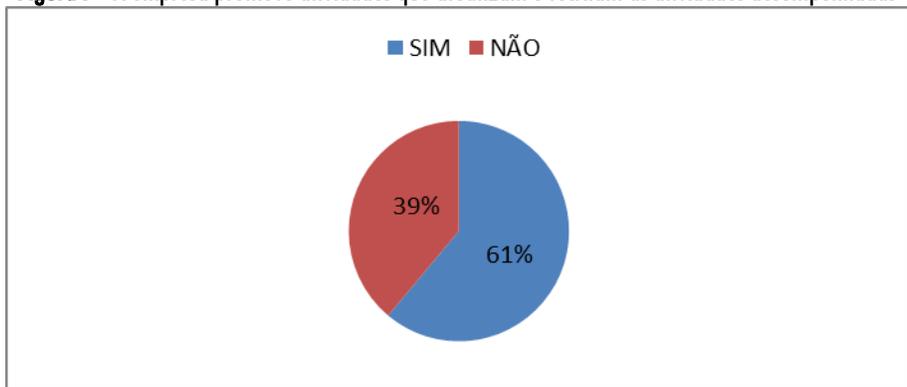
Figura 6 - A empresa possui um bom relacionamento interno com seus colaboradores



Fonte: dados da pesquisa, 2018.

O bom relacionamento nas empresas possibilita uma integração dos seus funcionários, diminuindo os conflitos existentes e promovendo maior comprometimento da equipe com a missão e os objetivos da empresa. Dos entrevistados, 78% afirmaram que as organizações possuem um bom relacionamento com os seus colaboradores, o que demonstra um bom indicativo no processo comunicativo organizacional.

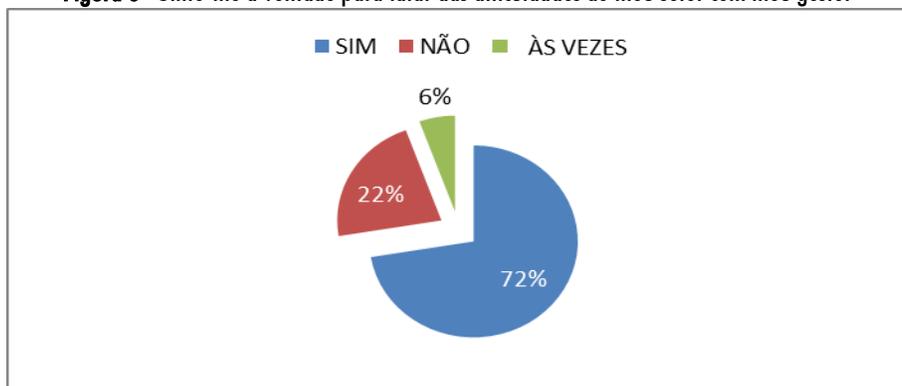
Figura 7 - A empresa promove atividades que atualizam e reciclam as atividades desempenhadas



Fonte: dados da pesquisa, 2018.

Verificou-se através dessa questão que os hotéis estão cientes da necessidade de estar promovendo a reciclagem no que se refere à capacitação dos funcionários frente ao mercado competitivo em que operam. A capacitação é essencial para os diversos cargos, principalmente na área hoteleira que se caracteriza como uma empresa de serviço e que necessita de níveis de excelência na prestação do mesmo, pois a oferta e consumo se dão simultaneamente e qualquer falha comprometerá a qualidade final.

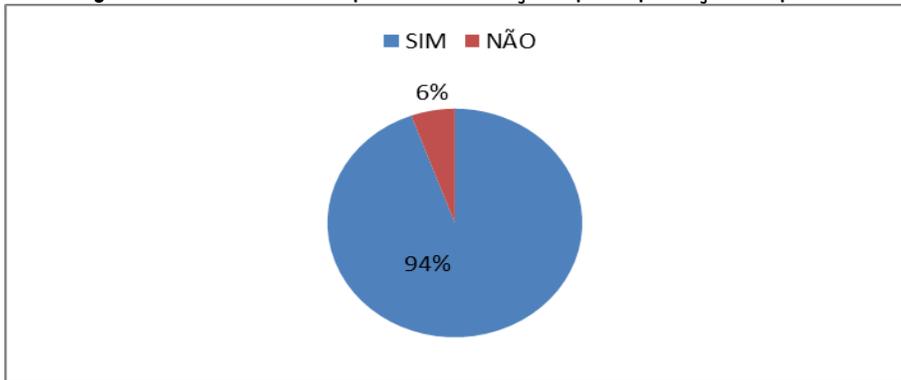
Figura 8 - Sinto-me à vontade para falar das dificuldades do meu setor com meu gestor



Fonte: dados da pesquisa, 2018.

O diálogo é um fator importante para as relações de trabalho saudáveis. Quando o colaborador não consegue expressar sua opinião acerca dos problemas e relatar sua dificuldade para desempenhar determinada atividade, comprometerá o seu resultado final, o que refletirá na prestação de serviço da empresa. Dessa forma, é necessário que o gestor mostre empatia, para que assim consiga orientar seus funcionários nos desafios do cotidiano. Verificou-se que 72% dos entrevistados encontram espaço para relatar sua experiência diária com seus gestores o que indica uma relação de confiança.

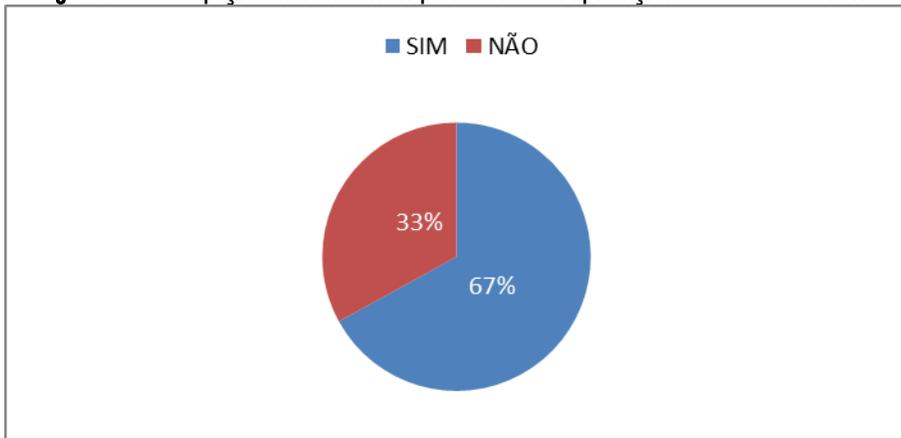
Figura 9 - Obteve treinamento para exercer a função a qual hoje exerce na empresa.



Fonte: dados da pesquisa, 2018.

Nesta questão observou-se que 94% dos entrevistados tiveram treinamento inicial para a função que ocupam atualmente. Considera-se esse requisito um fator significativo, pois logo após a admissão, o empregado necessita conhecer cada etapa do processo da qual ela fará parte, tornando claro o objetivo esperado e, assim, propiciando facilidades para realizá-los.

Figura 10 - Participação em treinamentos para atualizar e aperfeiçoar as minhas atividades.



Fonte: dados da pesquisa, 2018.

A capacitação é um instrumento valioso para que os conhecimentos possam ser reciclados constantemente e possam ser adquiridos novos. É importante que os profissionais possam buscar por esse instrumento externamente, pois o mercado oferece uma diversidade de cursos e capacitação que podem contribuir para que os colaboradores possam se desenvolver profissionalmente e alcançar novos cargos dentro da empresa. Dos entrevistados, 67% afirmaram que participam de treinamentos ou capacitações externas para atualizar e aperfeiçoar as suas atividades.

Figura 11 - Sinto-me satisfeito ao desempenhar minhas funções.

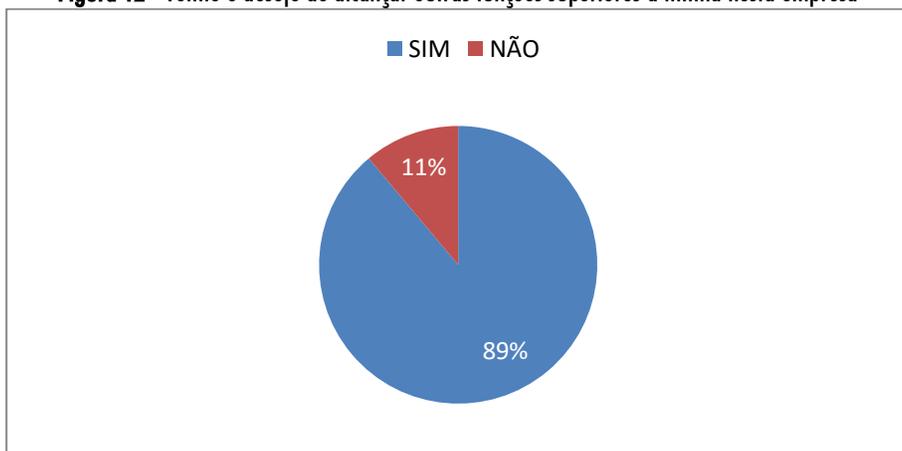


Fonte: dados da pesquisa, 2018.

Nesse tópico pode-se observar que 89% dos entrevistados sentem-se satisfeitos ao desempenhar suas funções. É imprescindível que os responsáveis pelo setor da recepção se sintam satisfeitos no processo de execução do seu trabalho, para que isso seja refletido no bom atendimento ao cliente. Os recepcionistas são o primeiro contato do cliente com o hotel e precisam mostrar empatia, alegria, cordialidade e

entusiasmo durante a estada do hóspede. Se o mesmo não estiver satisfeito com suas atividades laborais, promoverá um atendimento de baixa qualidade.

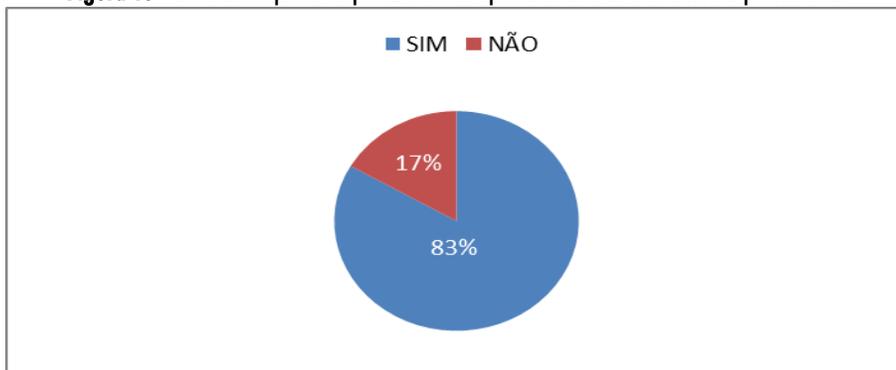
Figura 12 - Tenho o desejo de alcançar outras funções superiores a minha nesta empresa



Fonte: dados da pesquisa, 2018.

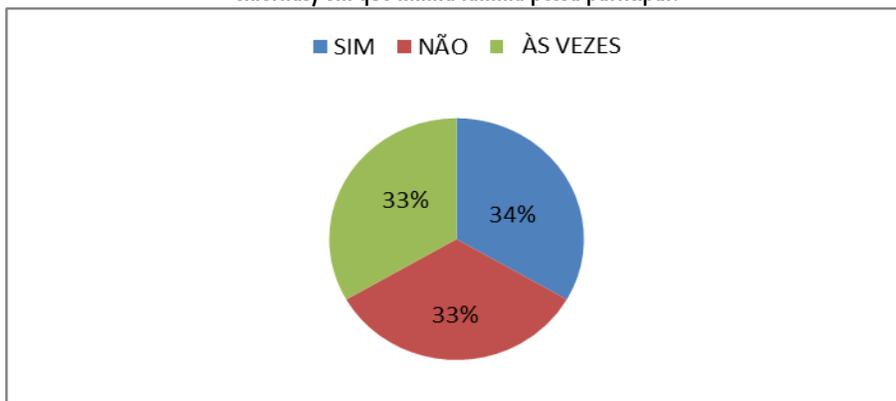
As empresas precisam proporcionar oportunidades de crescimento profissional, capazes de suscitar em seus integrantes o desejo de alcançar outras funções, dessa forma a empresa diminuirá sua rotatividade e conseguirá reter talentos. Dos questionados, 89% tem o desejo de alcançar outras funções superiores na empresa, o que leva ao entendimento que as empresas estão oferecendo um ambiente saudável. Esse dado confirma-se na pesquisa, pois 83% dos questionados consideram que a empresa oferece oportunidade de crescimento profissional.

Figura 13 - Considero que a empresa oferece oportunidade de crescimento profissional



Fonte: dados da pesquisa, 2018.

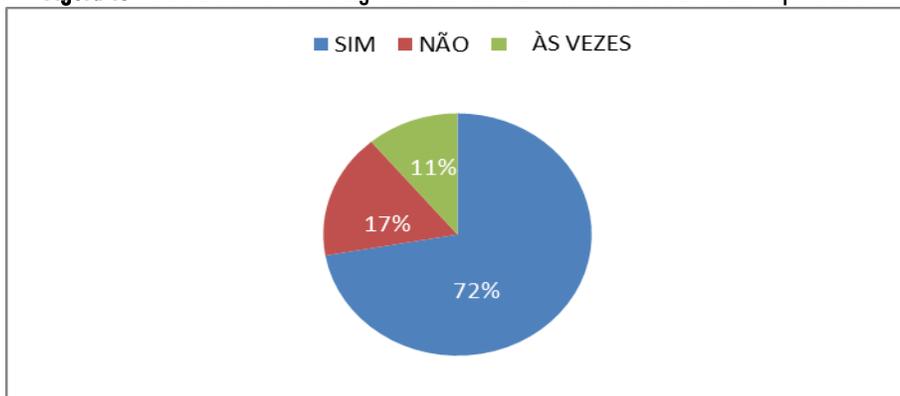
Figura 14 - A empresa proporciona atividades (evento, confraternização, palestra, atividade externas) em que minha família possa participar.



Fonte: dados da pesquisa, 2018.

Nesse tópico, percebe-se que os a maioria dos hotéis pesquisados disponibiliza atividades que envolvem a família dos colaboradores, embora 33% ainda não perceberam a importância desse tipo de atividade, demonstrando uma lacuna no processo de estreitamento de relação, pois a aproximação da família com o local de trabalho é um fator importante no processo de valorização do funcionário e ferramenta fundamental de endomarketing.

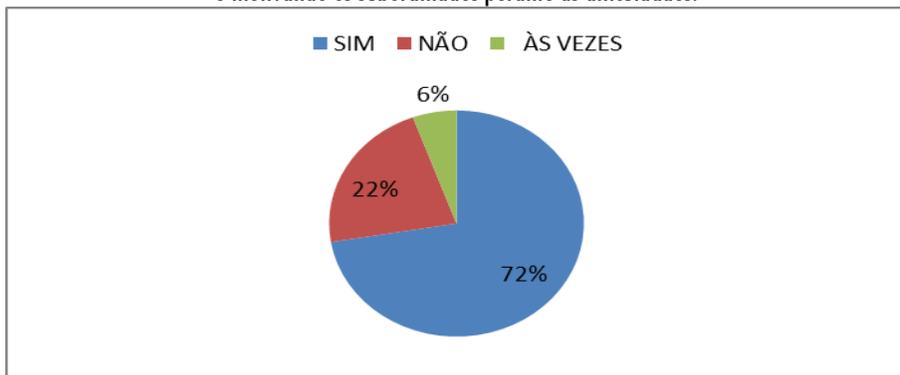
Figura 15 - Mensalmente recebo alguns feedbacks sobre minhas atividades desempenhadas



Fonte: dados da pesquisa, 2018.

O *feedback* é uma ferramenta importante para a avaliação de desempenho do cargo. É por meio dele que o hotel consegue a excelência e as qualidades de seus funcionários e atua como uma forma importante de dar um retorno sobre os aspectos positivos e negativos relativos ao desempenho das atividades pelos colaboradores. Observou-se que 72% dos recepcionistas recebem retorno de seus desempenhos mensalmente e 93% consideram fundamentais essas estratégias de avaliação de desempenho.

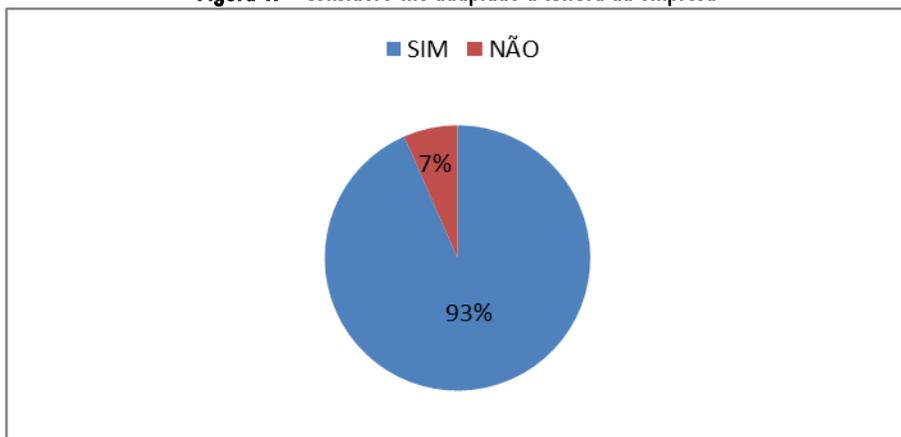
Figura 16 - Meu gestor sabe lidar com as dificuldades do meu setor buscando o melhor desempenho e motivando os subordinados perante às dificuldades.



Fonte: dados da pesquisa, 2018.

O apoio, a compreensão, as atitudes do gestor da recepção de um hotel junto aos seus colaboradores, compõem elementos primordiais para o bom funcionamento do setor. É imprescindível que o líder da recepção de um hotel saiba como agir em situações de imprevistos, dificuldades e falhas de forma a agir solucionando essas questões que surgirem e ao mesmo tempo incentivando seus funcionários a exercerem com motivação e competência as atividades inerentes à recepção, por isso, a indicação de que 72% dos respondentes consideram que os gestores sabem lidar com as dificuldades do setor de recepção buscando o melhor desempenho e motivando os subordinados perante as dificuldades, aponta para o posicionamento positivo da administração hoteleira.

Figura 17 - Considero-me adaptado à cultura da empresa



Fonte: dados da pesquisa, 2018.

A maioria dos respondentes se considera adaptado à cultura do hotel em que trabalha, sendo um fator fundamental, de forma que a cultura do hotel seja construída em estreita comunhão com os colaboradores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A hotelaria caracteriza-se pelo acolhimento das pessoas e por isso baseia-se na atenção, cortesia, presteza, tendo suas origens na caridade. Por suas características, demanda dos colaboradores um preparo voltado a excelência no atendimento, à solução das dificuldades encontradas pelos hóspedes durante sua estada e a criação de uma atmosfera agradável.

Em todos os setores de um hotel estes aspectos devem ser observados, com destaque para a recepção por pertencer ao *front office* e por ser o primeiro setor de contato com o cliente final. Para que o hóspede encontre em um hotel o acolhimento que deseja e tenha suas necessidades atendidas, muitas medidas devem ser adotadas no que se refere aos funcionários.

Uma das medidas mais importantes é a adoção das práticas de endomarketing, através do entendimento de que o funcionário deve ser visto antes de tudo como o cliente interno do hotel, e neste sentido, as atenções devem inicialmente estar voltadas aos colaboradores, como única forma de ofertar aos hóspedes um serviço de excelência.

Colaboradores preparados, treinados, motivados e respeitados é a principal, ou até mesmo a única forma, de se obter resultados positivos no que se refere à satisfação dos clientes finais. O hotel que conseguir ofertar um ambiente de trabalho agradável, com gestores que interajam com seus subordinados, em que não existam barreiras de comunicação, está no caminho certo para a consecução dos seus propósitos de sucesso. Por isso, o presente capítulo ocupou-se em discutir as questões do

endomarketing voltadas à recepção dos hotéis localizados na orla da cidade de João Pessoa.

A cidade, capital do Estado da Paraíba, caracteriza-se por ser uma cidade turística com a presença de diversos empreendimentos hoteleiros em sua orla, e, por isso foi escolhida como local de estudo.

Os resultados de forma geral demonstram que os hotéis estudados aplicam as ferramentas de endomarketing no setor de recepção de seus estabelecimentos, demonstrando uma preocupação com a satisfação do público interno, embora ainda algumas insatisfações precisem ser alvo de atenção dos gestores hoteleiros como forma de assegurar as boas condições de trabalho e a motivação no desempenho de suas tarefas.

Sendo assim, o presente capítulo buscou conhecer de que forma os hotéis de grande porte localizados na orla pessoense adotam o endomarketing nos setores de recepção, apontando para as práticas corretas, a exemplo da boa comunicação, do apoio dos gestores, dos treinamentos e do bom ambiente de trabalho, mas alguns aspectos precisam ser melhorados como a questão salarial e o maior envolvimento com as famílias dos funcionários dos setores de recepção dos hotéis em estudo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, D.; BRAMBILLA, A.; VANZELLA, E. **A evolução histórica da hotelaria na cidade de João Pessoa: uma revisão bibliográfica.** Disponível em:<<https://www.academia.edu>. Acesso em 07 de mar de 2017.

BEUREN, I. M.(Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.**3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BEKIN, S.F. **Conversado sobre endomarketing.** São Paulo: Makron Books, 1995.

BEKIN, S. F. **Endomarketing, como praticá-lo com sucesso.** São Paulo: Person Education, 2004.

CAON, M. **Gestão estratégica de serviços de hotelaria.** São Paulo: Atlas, 2008.

CASTELLI, G. **Administração hoteleira.** 9º. ed: Caxias do Sul: Educus, 2003.

CASTELLI, G. **Gestão hoteleira.** 2º. ed: São Paulo: Saraiva, 2006.

CASTELLI, G. **Endomarketing como ferramenta para a implantação da hospitalidade na hotelaria.** Disponível em: <<http://docplayer.com.br/12753021-Endomarketing-como-ferramenta-para-a-implantacao-da-hospitalidade-na-hotelaria-endomarketing-as-tool-for-deployment-of-hospitality-in-hotel-management.html>> Acesso em: 22 de fev de 2017.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DAVIES, C.A. **Cargos em Hotelaria.** 4 ed: Caxias do Sul: Educus, 2010.

DUCH, T.C. **Marketing turístico: o destino João Pessoa e a copa do Mundo 2014.** 161 fls. Dissertação (Mestrado em Gestão de Desenvolvimento em turismo) – Universidade de Aveiro, 2011.

EMBRATUR. Disponível em www.embratur.com.br, 2006. Acesso em 12 de mar. De 2018.

HAYES, D. K. **Gestão de operações hoteleiras.** 1 ed: São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Portal do Governo Brasileiro.** Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/joao-pessoa/panorama>> Acesso em: 14 de mai de 2017.

JOSÉ, B.L.C.S.; ROSA, A.T.R.O. O endomarketing como ferramenta estratégica de gestão. **Revista de Ciências Gerenciais** p 145-159, 2012:

KOBAYASHI, T. M. T.; OLIVEIRA, D. A. N. Endomarketing como ferramenta para a implantação da hospitalidade na hotelaria. **Revista Acadêmica do Observatório de Inovação do Turismo**, v. 3, n. 4, p. 1-12, 2008.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implantação e controle. 5ª ed, São Paulo: Atlas, 1998.

LEAL, W. **O real e o virtual no turismo da Paraíba. João Pessoa**: Arpoador Gráfica, 2001.

LANZNASTER, L.; SILVA, M. A gente dá um jeito!: percepções do setor de recepção sobre a língua inglesa em hotéis de grande porte em Florianópolis. **Caderno Virtual de Turismo**. Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 223-237, abr. 2018.

NETO, F.E.M. **Projeto ORLA: uma Realidade ou Apenas mais um Projeto**. Disponível em: < file:///C:/Users/Felipe/Documents/Downloads/489.pdf >. Acesso em: 10 de nov. 2017.

OLIVEIRA, D.V.S. **Endomarketing Na Hotelaria: A Valorização Do Cliente Interno**. Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2009.

OLIVEIRA, G. B. **Camareira: mercado profissional, ambiente de trabalho, rotina de serviço**. 6. reimpr. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 2013.

RIBEIRO, K.C.C. **Meios de hospedagem**. – Manaus: Centro de Educação Tecnológica do Amazonas, 2011. 62 p.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

TANKE, M.L. **Administração de Recursos Humanos em Hospitalidade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

UEZ, M.; MADUREIRA, E. M. P. ENDOMARKETING: o estudo de caso em um resort de foz do iguaçu na região oeste do Paraná. **Revista Thêma et Scientia** – Vol. 3, no 1, jan/jun 2013

VAMOS VIAJAR? ONDE FICAR? PRECISAMOS CONSULTAR A INTERNET

DIAS, NAYARA
BRAMBILLA, ADRIANA
VANZELLA, ELÍDIO
SILVA, MÁRCIA FÉLIX DA

INTRODUÇÃO

A internet provocou mudanças na oferta dos serviços turísticos, pois o turista tem diversas formas de buscar opções de preços, destinos e serviços diferenciados. O aumento dos canais de comunicação como blogs, sites especializados e agências online contribuíram para o turista encontrar informações como classificações, localização, avaliações, fotos e comentários dos usuários que já estiveram hospedados em um hotel e, ainda, disponibilizam ofertas que podem ser acessadas a qualquer dia e horário.

Todas essas facilidades fizeram com que a internet assumisse um papel de protagonista no processo decisório do turista e, por isso, sua influência no comportamento de compra merece ser investigado. Nesta perspectiva, esse trabalho tem como objetivo avaliar a influência da internet no processo decisório dos turistas na reserva de hotéis.

O turismo foi consolidado como uma atividade econômica, fundamentada em expectativas de lazer, descanso e hábitos de consumo diferentes dos rotineiros (GONZÁLES, 2006). Nesse contexto, a atividade turística tem como sua matéria-prima a oferta de um conjunto

de atrativos naturais e culturais agregados aos serviços de transporte, hospedagem, alimentação, entre outros, formando assim o que se denomina produto turístico (BENI, 1998), sendo a hotelaria e o turismo um binômio inseparável e, se comportam como elementos fundamentais para o desenvolvimento da economia local, por meio da geração de empregos diretos e indiretos no setor.

As empresas hoteleiras oferecem serviços de hospedagem aos clientes em troca de valor monetário, sendo definidas como um estabelecimento que deverá fornecer um bom serviço de alojamento, que poderá englobar refeições, bar, tratamento de roupas e informações turísticas (ALMEIDA; BRAMBILLA e VANZELLA, 2016). Assim, o objetivo primordial da hotelaria é prestar serviços que satisfaçam às necessidades de acomodação do hóspede, cujos serviços podem variar de acordo com o estabelecimento.

PROCESSO DECISÓRIO

O turista depende de informações para tomar a melhor decisão e com o advento da internet o consumidor está cada vez mais exposto a um conjunto de elementos que influenciam no seu processo de decisão, habilitando a tomar decisões mais seguras e exigentes no que concerne a seus objetivos. Nesse sentido, a internet tem a capacidade de fornecer informações com maior dinamismo, qualidade e economia, além de facilitar a pesquisa, a organização de uma viagem e multiplicar as opções de destinos e possibilidades (MARUJO, 2008) e, por isso desperta tanto o interesse das empresas em estar presente nos negócios *online*.

A forma que a imagem de uma região é divulgada é fundamental para a decisão de escolha do turista, no entanto, além das informações promocionais geradas pelos estabelecimentos e pelos órgãos governamentais e, veiculadas pelos meios de comunicação, o turista tem acesso a *sites* de avaliação e reservas *online* e, neles estão os relatos e as avaliações de várias pessoas que já estiveram no destino que se pretende visitar. Nesse contexto, a seleção de um destino é influenciada por fatores e determinantes que se encaixam na categoria individualidades, relacionadas às características específicas de cada indivíduo; na categoria influências ambientais, que exercem controle sobre o processo de compra, assim como as que acontecem em família ou grupos de amigos e, categoria processos psicológicos, que são caracterizados pelo processamento de informação, aprendizagem e mudança de comportamento.

No processo de compra, o consumidor percorre diferentes etapas até fazer as suas escolhas sobre produtos ou serviços para consumo (KOTLER, 2011). Primeiro há o reconhecimento da necessidade ou do problema, depois a procura de informação, seguido pela avaliação das alternativas, então ocorre a compra e finalmente a avaliação pós-compra. Sendo assim, ressalta-se a procura por informação e a influência que a internet proporciona ao consumidor por meio dos *sites* de reserva com as avaliações dos usuários e que permitem comparar os meios de hospedagem por meio da avaliação pós-compra registrada. Assim, o grau de satisfação do turista após o uso do produto influencia os demais consumidores, favorecendo, ou não, o desejo pelo referido produto turístico. Nesta perspectiva, Maia (2014) afirma que um ponto

forte da decisão de compra, é o envolvimento existente na procura de informações, a qual envolve o consumidor numa teia de decisões complexas, pois o consumidor de produtos turísticos realiza uma pesquisa de informações mais vasta e aprofundada.

No momento da compra de um determinado pacote ou da reserva de um quarto de hotel, o turista desenvolve expectativas em relação à viagem (GUARDANI, ARUCA e ARAÚJO, 1996). Então, na medida em que aumenta o envolvimento na situação de compra, o nível de satisfação ou insatisfação com a compra, aumenta também. Neste caso, a satisfação ou insatisfação do consumidor influenciará seu comportamento subsequente e, ficando o consumidor satisfeito, o mesmo exibirá maior probabilidade de comprar o produto, ou serviços, novamente (KOTLER, 2011). Porém, se retornar insatisfeito, formará uma imagem negativa da destinação e irá influenciar seus familiares, os membros dos seus grupos de referências, e ir além, ao publicar, nas redes sociais e nos sites de reservas e avaliação, sua insatisfação quanto aos serviços obtidos durante a viagem. Assim, irá afetar outros possíveis consumidores que estão em busca de informações sobre determinado destino turístico, podendo inclusive resultar em desistência por parte dos futuros consumidores.

A IMPORTÂNCIA DA INTERNET PARA O TURISMO E OS SITES DE AVALIAÇÃO

A internet trouxe grandes alterações. Mudou a forma de se fazer negócios.

A internet, inicialmente desenvolvida para o caso de guerras foi democratizada por hackers, aclamada como o instrumento de integração global e imediatamente absorvida pelo mercado, mas resguarda, ainda, uma característica descentralizadora e isto a associa a um significativo potencial de democratização dos mercados. Com os engenhos ofertados no ambiente virtual, facilidade de acesso, imediata troca de informações entre usuários e suas ilimitadas possibilidades de influenciar, a internet cria o ambiente ideal para muitas empresas e com a convicção que a rede mundial de computadores é o lugar em que o comércio irá, dia após dias, se fortalecer, é lá que as empresas devem estar. Muitas organizações sejam pequenos, médios empreendimentos ou grandes corporações, estão concentrando esforços para “estar lá”, e o fazem, também, por meio das ferramentas interativas, das mídias sociais. (VANZELLA, 2014, sp).

O turismo está vivenciando as transformações ocasionadas pela popularização da Internet. A revolução da tecnologia da informação (TI) está causando um impacto fundamental na maneira como as viagens e os serviços complementares são anunciados, distribuídos, vendidos e entregues (VICENTIN e HOPPEN, 2003). Assim, as empresas que antes apenas competiam entre si, precisam agora desvendar os novos desafios de um mercado com a característica da aproximação de potenciais consumidores de diferentes lugares (VANZELLA, 2014, sp).

A Internet transformou-se em uma ferramenta importante, já que ela opera em tempo real, e os consumidores interagem por meio das mídias sociais utilizadas por empresas ou por pessoas físicas para difundir vários tipos de conteúdos, e com isso provocar o compartilhamento de situações, pensamentos, experiências, opiniões, ofertas e possibilidades de negócios. Essa definição adquire significado singular quando utilizada por empresas, que percebem nas mídias sociais um meio importante na comunicação com seus clientes, pois esperam

que o conteúdo compartilhado exceda a página eletrônica, gerando a ação de compra de serviço, de um produto ou o ato de expressar sua opinião, preferencialmente positiva, sobre a empresa e seus serviços (VANZELLA, 2014, sp). Para as organizações do século XXI, a comunicação por meio das mídias sociais apresenta-se como área estratégica, pois com as novas tecnologias *online*, a diversidade, a velocidade e o alcance das informações se ampliaram de tal forma que podem significar o sucesso imediato ou uma condenação ao fracasso total.

Esse *feedback* é importante tanto para os hotéis quanto para os turistas e conseqüentemente para o turismo da localidade em si. Deste modo, além das mídias sociais, os sites de avaliação e reservas *online* são importantes para o crescimento do setor hoteleiro, pois permitem que os hotéis visualizem e respondam reclamações ou elogios. E, isso é positivo para os hotéis e os turistas, pois orienta os estabelecimentos a tomarem medidas necessárias para eliminar falhas, enquanto para o turista, ver a resposta do hotel, transparece a preocupação em prestar um serviço de qualidade e satisfazer seus hóspedes.

Entre os sites que permitem a avaliação, os mais populares são: Booking.com, TripAdvisor e Trivago, no entanto, existem também, outros sites de reserva e buscadores de hotéis na Internet, conforme alguns exemplos apresentados a seguir:

- a) O Booking.com, fundado em 1996 na Holanda, é um dos sites de avaliação e reservas *online* e está disponível em mais de 40 idiomas, em 226 países e territórios. No *website* é possível que os

hóspedes, que já se hospedaram em determinado hotel, façam uma avaliação sobre a qualidade do serviço e do atendimento e a avaliação pode ser lida por qualquer pessoa que acessar o site. Para garantir a veracidade das avaliações, o Booking manda e-mail para os clientes que já realizaram *check-out* no hotel, solicitando-lhes que voluntariamente façam a avaliação (BOOKING, 2017).

- b) O TripAdvisor surgiu com a missão de ajudar viajantes ao redor do mundo a planejar a viagem, por isso apresenta a localização de estabelecimentos por cidade ou nome. Esta ferramenta apresenta os hotéis da cidade mostrando uma foto, o preço médio da diária, a avaliação dos clientes. É possível fazer agendamentos e reservas *online*.
- c) O Trivago é um buscador de hotéis com um extenso comparador de preços, ajuda na busca pelo hotel ideal, oferecendo uma visão do mercado *online* de hotéis, com mais de 100 filtros, 200 sites de reserva e 1 milhão de hotéis em mais de 190 países. Os preços exibidos vêm dos vários sites de reservas e de hotéis.
- d) O Decolar.com é uma agência de viagens e turismo *online*, onde é possível consultar a classificação e opinião dos clientes. É um intermediário, por meio de ferramentas de pesquisa, entre o usuário e as companhias/empresas aéreas, de pacotes turísticos, hoteleiras, de cruzeiros marítimos, de locação de veículos.

- e) A CVC é operadora de turismo e, ao se fazer a busca, seu site apresenta a categoria do hotel e recomendações de outros usuários.
- f) O Expedia é um agente de viagens *online*, com classificação e avaliação dos hóspedes e tem como parceiros a Hoteis.com, Venere, Hotwire e Trivago.
- g) O Hoteis.com é um provedor que atua no mercado global de acomodações em hotéis, oferecendo serviços de reservas, de preços, conveniência, disponibilidade de hotéis e consultas de avaliações e comentários dos viajantes.
- h) O ViajaNet é uma agência de viagens *online* que oferece viagens nacionais e internacionais em uma grande variedade de companhias aéreas. Além disso, o ViajaNet também oferece opções de hotéis e resorts com as avaliações e comentários dos hóspedes.
- i) O eDestinos.com é um site de reservas *online* buscando promoções e disponibilizando tudo em seu site. Ao fazer a busca pelo hotel, encontra-se a classificação por estrelas, avaliação e comentários dos viajantes TripAdvisor.
- j) O Hotel.com.br é um guia com objetivo de facilitar na busca e contratação de um estabelecimento hoteleiro oferecendo diversas categorias de hotéis e um variado leque de opções. Ao fazer a busca, encontram-se as avaliações e os comentários dos viajantes.
- k) O Oyster.com é um site de hotéis que envia investigadores profissionais para visitar, fotografar, analisar e avaliar cada hotel.

As fotos publicadas são reais e suas opiniões são verídicas, para que o turista saiba exatamente o que estará obtendo antes de chegar.

Marketing na Internet e o setor hoteleiro

Para alcançar os objetivos organizacionais, é preciso determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e proporcionar satisfações desejadas de maneira mais efetiva e eficiente do que seus concorrentes (KOTLER, 2011). Atualmente, no mercado digital, a internet está modificando profundamente o setor de turismo, oferecendo novas oportunidades tanto para os hotéis pequenos como para os de grande porte, pois através de estratégias é possível criar diversas vantagens competitivas (CRUZ e GÂNDARA 2003). No que se refere à mudança no comportamento do consumidor, em razão do fator Internet, Martins (2013) afirma que o consumidor moderno readquiriu a noção de preços que havia perdido antes do *boom* digital, pois omeçou a comparar preços, serviços e qualidade.

A atividade hoteleira continua sendo impactado pela internet, porque a rede abre, constantemente, novos canais para divulgação e comercialização de produtos e serviços para empresas de todos os tipos e portes. Com isso obriga as organizações a repensarem suas estratégias de marketing, a forma de se relacionarem com os clientes e com parceiros comerciais. Se o marketing na internet for utilizado de forma eficiente pelas empresas, estas enfrentarão o futuro oferecendo serviços de qualidade e com preços competitivos. Por isso, não basta às empresas

estarem na internet, elas precisam estar na rede com estratégias de marketing bem planejadas.

METODOLOGIA

O estudo, do tipo exploratório/descritivo, desenvolvido a partir de abordagem quantitativa foi realizado por meio da aplicação de questionários. Nesse contexto, Gil (1999) assevera que uma pesquisa é definida como o processo formal e sistemático de desenvolvimento de método científico e, Richardson (1999), complementa destacando que a pesquisa quantitativa é caracterizada pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas. Quando se realiza uma pesquisa para investigar o fenômeno turismo, o questionário torna-se a ferramenta principal conhecida como técnica de opinião. É uma lista de perguntas organizadas logicamente e é utilizado para reunir informação sobre um determinado tema (SCHUTLER, 2003). Segundo a autora, em hotelaria é utilizado com muita frequência para que o hóspede faça comentários sobre suas impressões dos serviços recebidos durante sua estada (2003).

Para alcançar os objetivos propostos do presente capítulo, foi elaborado um questionário com perguntas fechadas e abertas, onde se buscou entender o desenvolvimento do processo de decisão para a escolha de determinado local para hospedagem. Sendo coletados 112 questionários respondidos no período entre fevereiro e abril de 2017. Os dados foram trabalhados, tabulados, analisados e os resultados apresentados na forma de gráficos e descritos em texto para uma melhor compreensão.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

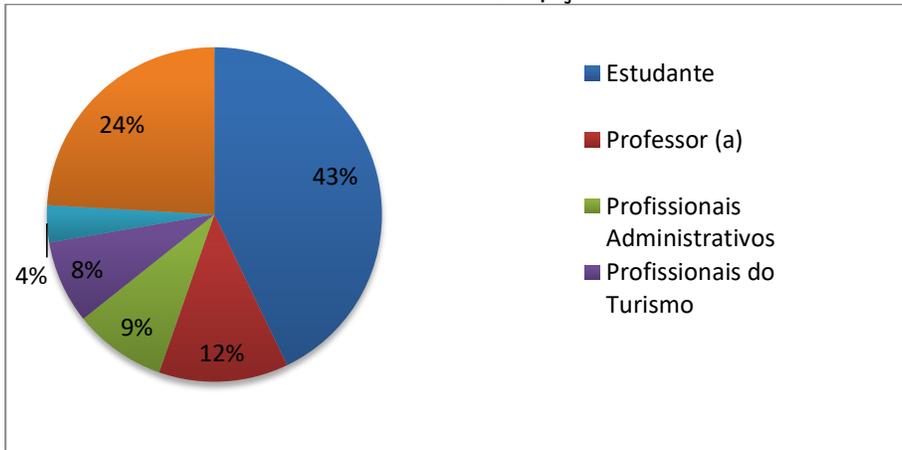
A pesquisa foi dividida em duas partes: a primeira refere-se ao perfil dos respondentes e a segunda, à análise das respostas sobre a internet e o processo decisório na reserva de hotéis.

Parte 1 – Perfil dos respondentes

Em primeiro lugar foi observado que a maioria dos respondentes era do sexo feminino com 76% com idade entre 17 a 27 anos (63%), seguida pela faixa entre 28 a 38 anos que registrou 25% dos respondentes. As faixas entre 39 a 49 e 50 a 66 anos registraram 7% e 5% respectivamente. Assim, a amostra obtida retratou uma situação etária mais jovem, o que pode, em tese, ter influencia no resultado da pesquisa, já que os jovens utilizam a internet com maior frequência.

Com relação às ocupações dos respondentes, 43% são estudantes e, entre as profissões mais citadas, 12% são professores, e 9% dos respondentes são profissionais da administração, entre eles administradores, auxiliares administrativos e assistentes administrativos. Ainda no que se refere à profissão dos respondentes, observou-se que 8% são profissionais da área do turismo, dentre eles turismólogos, consultores de viagens, agentes de turismo e guias de turismo. Outra profissão mais citada foi a de servidores públicos com 4% do total e ainda outras profissões foram mencionadas tais como assistente de eventos, assistente financeiro, fisioterapeuta, comerciante, entre outros, conforme gráfico a seguir:

Gráfico 1- Profissão/Ocupação



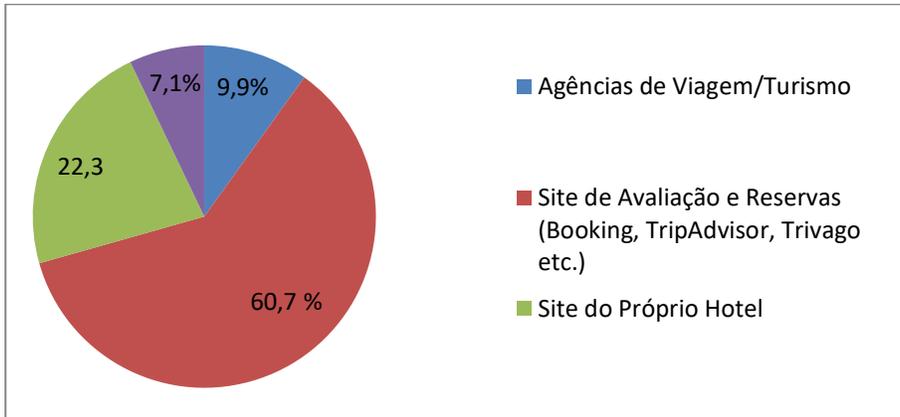
Fonte: Dados da pesquisa, 2017

Quanto ao grau de escolaridade foi observado que, dos respondentes, 39% têm ensino médio completo, 37% têm ensino superior completo, 14,% têm especialização, 5% são mestres e 5% (outros) dos respondentes têm doutorado. E, em relação a origem dos respondentes, foi constatado que 73% eram paraibanos (sobretudo da cidade de João Pessoa, representando 85% dentre os respondentes paraibanos); seguido dos naturais do Estado de Pernambuco, com 9%, e dos oriundos de São Paulo, com 4%. Os outros Estados citados somaram 12% do total. Ainda no que se refere à naturalidade, 2% dos respondentes eram de origem estrangeira.

Parte 2 – Fatores para decisão

Nesta parte serão abordadas as questões sobre o processo dos turistas para a decisão na reserva dos hotéis.

Gráfico 2 – Forma de reservar os hotéis



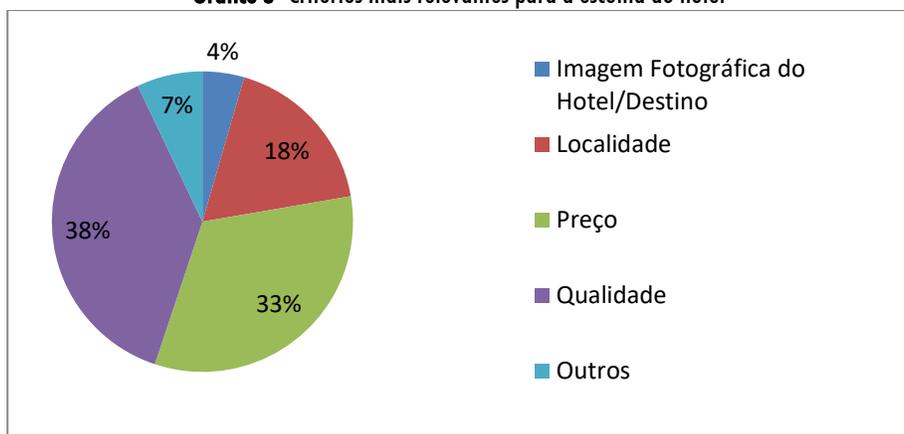
Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

Foi perguntado aos respondentes, por onde eles, normalmente, fazem a reserva do hotel. Conforme o gráfico nº2, a maioria (83%) dos respondentes declarou fazer a pesquisa e a reserva do hotel através da internet, confirmando a hipótese que a internet é uma ferramenta muito utilizada pelos turistas durante o processo de decisão. Destaca-se, ainda que, 60,7% dos respondentes afirmaram fazer a reserva do hotel através dos sites de avaliação e reservas porque existem as avaliações e comentários dos usuários e, outros 22,3% afirmaram que realiza a reserva no site do próprio hotel. Ainda, na opção “outros”, havia espaço para que os respondentes pudessem citar por qual ou quais meios eles fazem a reserva. Neste caso, 7,1% citaram, também, a Internet juntamente com outro meio, tal como: site do hotel e reserva, e-mail ou telefone, as redes sociais (*Facebook* e *WhatsApp*) e, até os três meios de alternativas presentes no questionário. Com isso, 90,1% dos respondentes fazem uso da Internet para realizar a reserva do hotel e apenas 9,8% dos respondentes fazem a reserva em uma agência, física,

de viagens/turismo. Constatou-se com isso que a maioria dos respondentes preferem realizar a reserva *on-line*, ao invés de se deslocarem à uma agência física.

Deste modo, confirmou-se que, de acordo com a literatura estudada e a presente pesquisa, os turistas têm buscado cada vez mais a Internet em seu processo de tomada de decisão, principalmente os *sites* de reservas, pois encontram, neles, informações importantes para sua pesquisa, além das facilidades de filtrar as informações, por preço, categorias/estrelas, avaliação, dentre outros filtros e de acordo com a necessidade de cada turista.

Gráfico 3- Critérios mais relevantes para a escolha do hotel



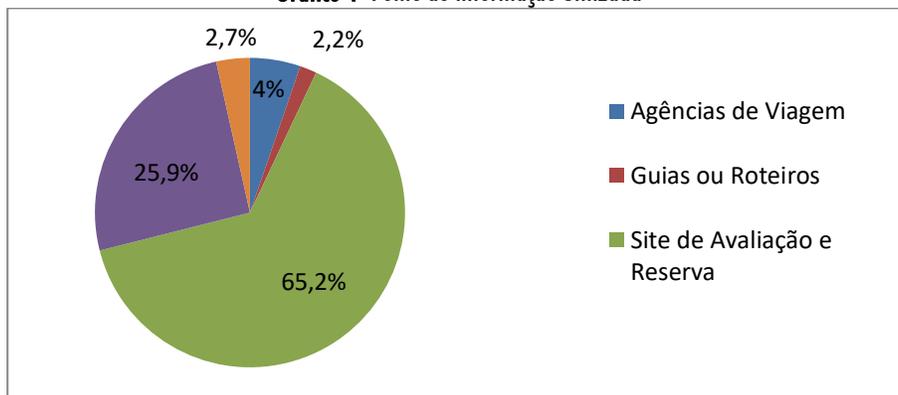
Fonte: Dados da pesquisa, 2017

Constatou-se, na análise, que a qualidade (38%) é o critério mais relevante no momento da escolha do hotel e que o quesito preço (33%) ficou entre os critérios de maior importância no momento de decisão da compra. De acordo com o gráfico 3, 18% dos respondentes, fizeram sua busca tendo como critério principal a localidade e 4% se influenciaram

mais pela imagem fotográfica do hotel/destino. Com isso, confirma-se a hipótese que a qualidade é um critério importante para os turistas.

Quando avaliada a importância e a influência que a Internet exerce sobre o processo de decisão de compra, comprovou-se a internet é importante para o consumidor em seu processo decisório, pois 98% dos respondentes consideraram a internet como um meio importante no seu processo de escolha. Concordando com a literatura apresentada neste trabalho, essa influência deve-se ao fato do crescimento do número de usuários da internet ao longo dos anos, às facilidades de acesso através dos *smartphones*, na qual se obtém os aplicativos especializados em viagens e turismo e as redes sociais. Além disso, há os sites especializados em reservas e avaliações, onde a qualquer momento pode-se fazer uma busca sobre determinado hotel e analisar os comentários e avaliações do mesmo, para então decidir.

Gráfico 4- Fonte de informação utilizada



Fonte: Dados da pesquisa, 2017

Conforme o gráfico 4, no processo de decisão de compra, a procura por informação se dá, principalmente através da internet

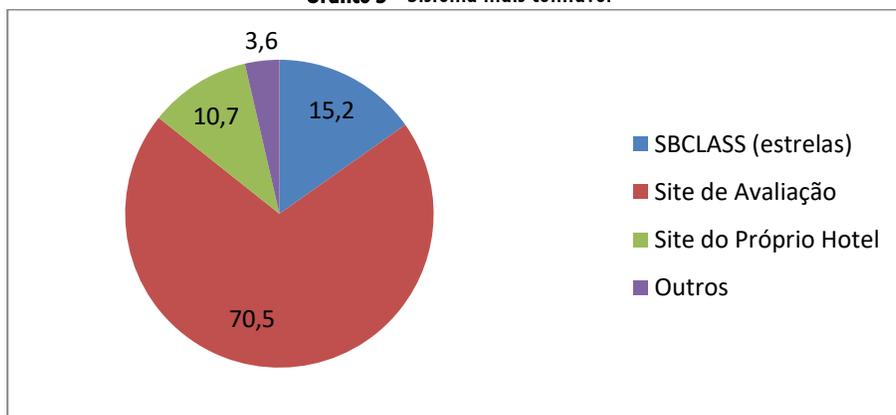
(91,1%), distribuídos entre os sites de reserva (65,2%) e o site do próprio hotel (25,9%). Ficando as opções de guias ou roteiros com 2,2% e agências de viagens com 4%, e a opção outros com 2,7% nas quais todos também citaram a internet como fonte de pesquisa, onde foram citados os *sites* do próprio hotel, os *sites* de reservas, além da busca pelo *Google* e redes sociais como o *Facebook*, ficando assim com a porcentagem de 93,8% dos respondentes que buscam por informação utilizando a internet e apenas 6,2% que normalmente buscam por informações através de outros meios como as agências de viagens e guias ou roteiros.

Outro achado importante foi que 96,4% dos respondentes afirmaram que as notas atribuídas nos sites de avaliação contribuem no processo de escolha do hotel a ser visitado, enquanto que apenas 3,6% julgam não ter importância. Isso confirma a influência que a internet exerce sobre o turista em seu processo de tomada de decisão e o quanto os sites de reserva e avaliação têm beneficiado seus usuários. As notas, estrelas e comentários, influenciam, positivamente ou negativamente, aqueles que estão planejando se hospedar em determinado hotel, pois esta é uma maneira de compartilhar com as experiências já vividas por outros usuários, pois além de verificarem as notas, os respondentes declararam que leem também os comentários, que explicam o motivo da nota. Ainda, afirmaram ser, esta, a melhor forma de saber as características do hotel, tanto em estrutura quanto em atendimento e, que a opinião, de quem já se hospedou em determinado hotel, é importante na hora da decisão.

Também foi perguntado se eles consideram o sistema SBCLASS (Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem -

classificação por estrelas) eficiente. Nesse quesito, 55,4% dos respondentes não consideraram o sistema SBCLASS eficiente. E, de acordo com os respondentes, outras formas de classificação, tais como os *sites* de avaliação, são sistemas mais amplos, onde os próprios usuários avaliam a qualidade do hotel, sem nenhuma influência ou manipulação. As opiniões daqueles que já passaram pelo hotel é mais eficiente para quem está buscando informações sobre o hotel que pretende visitar. Na opinião dos respondentes, o SBCLASS avalia o hotel baseado em uma série de fatores pré-estabelecidos, contudo, acredita-se que tem limitações, necessitando de uma contínua e melhor avaliação e, que apesar do SBCLASS criar normas igualitárias para categorizar os meios de hospedagens, ele caiu em desuso por parte dos empresários da hotelaria.

Gráfico 5 - Sistema mais confiável

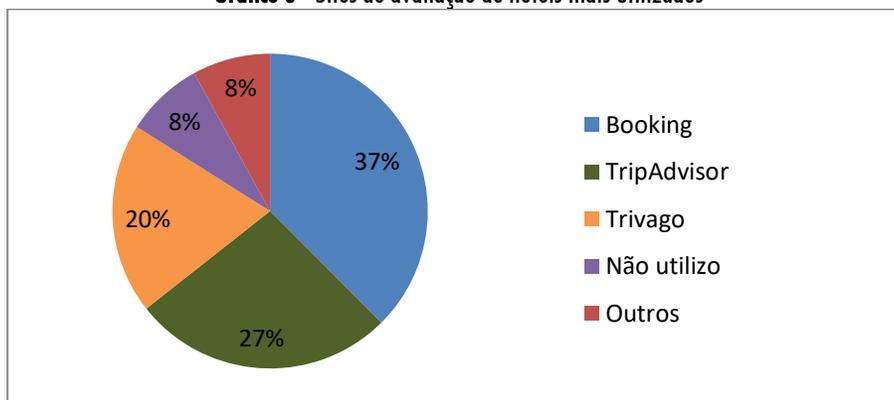


Fonte: Dados da pesquisa, 2017

Quanto ao sistema de avaliação, de acordo com o gráfico 5, a alternativa site de avaliação foi considerado o sistema mais confiável na opinião dos respondentes, com 70,5%, enquanto que apenas 10,7%

marcaram site do próprio hotel como sendo confiável e 15,2% o SBCLASS, enquanto que 3,6% assinalaram na opção outros e, para uma melhor compreensão das escolhas, foi perguntado o motivo de tal resposta. Assim, os respondentes que confiam mais nos sites de reserva e avaliação, mencionaram que se trata de uma avaliação de um consumidor real do hotel, que as pessoas falam com sinceridade sobre sua experiência, pois os usuários gostam de divulgar suas experiências em viagens, e se for negativa, se ele ficou insatisfeito com o hotel ele reclamará sem nenhum receio. Em relação àqueles que possuem maior confiança no SBCLASS, afirmaram que é porque tal avaliação é feita por pessoas capacitadas, profissionais da área, onde são feitas auditorias para a inspeção dos aspectos exigidos pelo sistema e também devido à lista de procedimentos que o hotel deve cumprir para se classificar. Os respondentes que acreditam mais nos sites próprios do hotel, relataram que é o melhor canal para obter informações sobre o hotel, pois têm como confiável os próprios administradores do hotel e que as informações dos seus sites são sólidas.

Gráfico 6 - Sites de avaliação de hotéis mais utilizados

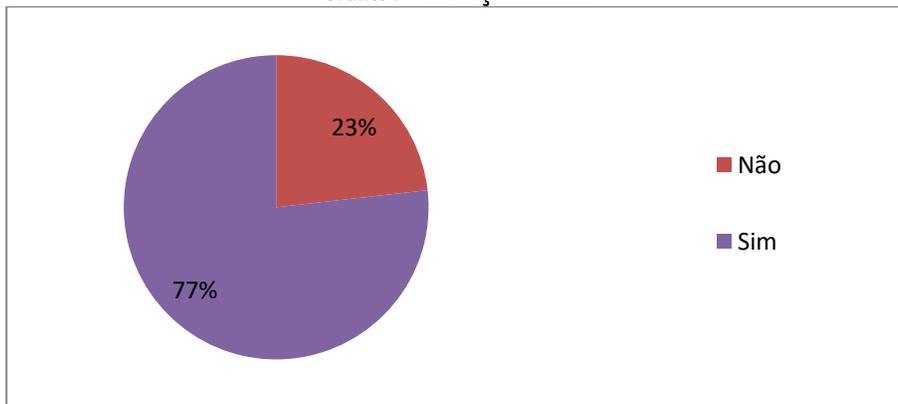


Fonte: Dados da pesquisa, 2017

O Booking, com 37%, é o site mais utilizado pelos respondentes. De acordo com o gráfico 6, 27% dos respondentes utilizam mais o TripAdvisor, 20% o site Trivago, 8% normalmente não fazem uso de nenhum site e 8% utilizam “outros”, tal como Hotel Urbano (2,0%), Bancorbrás (2,0%), Expedia (1,0%).

O Booking é um site onde só é possível fazer a avaliação quando é feita uma reserva e desta maneira, nota-se que as avaliações são escritas por hóspedes reais, que realmente estiveram em determinado hotel. Após a viagem, os hóspedes contam como foi sua estada e, o Booking checka os comentários e verifica a autenticidade de todas as avaliações antes de adicioná-las ao site. Com esse diferencial, os turistas sentem uma maior confiança ao consultar o site.

Gráfico 7 - Avaliação nos sites



Fonte: Dados da pesquisa, 2017

Ao serem perguntados se eles também fazem avaliação nos sites de reserva e avaliação, 77% dos respondentes afirmaram que fazem avaliação nestas plataformas, pois esta é uma maneira de expressarem sua satisfação ou insatisfação em relação a determinado meio de hospedagem

e assim contribuir com aqueles que estão fazendo pesquisa sobre o empreendimento hoteleiro a ser visitado. Finalizando, assim o seu processo de compra, pois essa forma de avaliação se refere ao pós-compra, que é a última etapa do processo decisório.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A internet se tornou uma grande aliada do turismo, pois divulga os destinos e engaja os turistas rapidamente. Tornou-se uma ferramenta de comunicação entre o setor hoteleiro e os turistas, onde os internautas podem eleger seus hotéis preferidos em sites especializados, tais como os sites de avaliação e reserva *on-line*.

A partir dos resultados obtidos na pesquisa, constatou-se a importância e influência que a Internet exerce sobre a decisão de compra do consumidor, pois dispõe de várias informações, possibilitando comparar preços, avaliações e comentários. A internet está presente em todo o processo decisório do turista, desde o planejamento da viagem até o compartilhamento de experiências.

As notas, avaliações e comentários nos sites de avaliação e reserva *on-line* foram considerados importantes durante o processo de escolha do hotel, uma vez que o turista sente uma maior confiança ao consultá-los, pois nos sites de avaliação e reservas os comentários são de pessoas que já usufruíram dos serviços do hotel e não têm interesse direto nos negócios. A maioria dos turistas respondentes, além de consultarem os sites de avaliação e reserva durante o planejamento, fazem, após a viagem, sua avaliação sobre os serviços recebidos, concluindo assim todo o processo decisório.

A Internet vem transformando o modo de viajar e de se hospedar. As diferentes opções de pesquisas que a internet possibilita, no ramo do turismo, têm influenciado nas decisões do turista, principalmente na busca pelo hotel, na comparação de preços e dando liberdade aos clientes para expressarem sua opinião.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, D. W. G. D.; BRAMBILLA, A.; VANZELLA, E. A evolução histórica da hotelaria na cidade de João Pessoa: uma revisão bibliográfica. **Revista Mangaio Acadêmico**, v. 1, n. 1, p. 36-44, 2016.
- BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo, Senac, 1998.
- BOOKING. **Sobre a Booking.com**. Disponível em: <https://www.booking.com/content/about-pt-br.html> > Acesso em: 13 de fevereiro de 2017.
- CRUZ, G. D.; GÂNDARA, J. M.G. O turismo, a hotelaria e as tecnologias digitais. **Turismo - Visão e Ação**, v. 5, n. 2, p. 105-127, 2003.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas da pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GUARDANI, F.; ARUCA, J.; ARAUJO, M. Comportamento do consumidor e a escolha das destinações turísticas. **Revista Turismo em Análise**, v. 7, n. 2, p. 17-27, 1996.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2011.
- MAIA, S. P. V. **Processo de decisão de compra do turista português relativamente ao destino turístico**. 2014. 121 f. Dissertação (Mestrado) – Escola superior de Aveiro, 2014.

MARTINS, C. L. P. **O Impacto da Internet no Processo de Decisão de Compra do Consumidor** – O caso dos produtos turísticos. 2013. 170 f. Dissertação (Mestrado em Marketing e Publicidade) – Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2013.

MARUJO, N. **A Internet como novo meio de comunicação para os destinos Turísticos**: O caso da Ilha da Madeira. 2008.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHUTLER, R. G. **Metodologia da pesquisa em turismo e hotelaria**. Tradução: Tereza Jardimi. São Paulo: Aleph, 2003, Série Turismo.

VANZELLA, E. . O uso das mídias sociais como ferramenta de gestão empresarial. In: VI Seminário de Pesquisa da Estácio, 2014, Rio de Janeiro. **VI Seminário de Pesquisa da Estácio**. Rio de Janeiro: Estácio, 2014. v. I.

VICENTIN, I. C.; HOPPEN, N. A Internet no negócio de turismo no Brasil: utilização e perspectivas. **REAd: revista eletrônica de administração**. Porto Alegre. Edição 31, vol. 9, n. 1 (jan./fev. 2003), p. 1-26, 2003.

TURISMO, CONSUMO COLABORATIVO E HOSPEDAGENS: UMA ANÁLISE DO PERFIL DE USUÁRIOS DO AIRBNB

SOUZA ANA PAULA SILVA
TRAVERSO, LUCIANA DAVI

INTRODUÇÃO

O turismo vem ocupando posição de destaque na economia mundial, e chamando atenção de estudiosos do assunto pelas perspectivas de expansão do setor no futuro (CACHO; AZEVEDO, 2010). Essa expansão do turismo passa também por mudanças ocasionadas pela tecnologia, pois “o setor do Turismo é um grande incorporador de tecnologia, nos seus diversos segmentos” (GUIMARÃES; BORGES, 2008, p.10). O consumo também passa a ser repensado e antigas formas de compartilhamento voltam à tona, porém repaginadas pela tecnologia (BOSTMAN; ROGERS, 2011). Dessa forma, surge o conceito de consumo colaborativo, “que descreve a prática de partilha, empréstimos comerciais, aluguel e trocas, transposta para a realidade do século XXI” (ALGAR 2007 apud MAURER 2015, p.70).

O consumo colaborativo também afeta o turismo, de forma que:

nos últimos anos surgiram diversas plataformas que proporcionam experiência, interação e colaboração entre os usuários, como por exemplo o *Airbnb*, um site que possibilita a comunicação entre turistas do mundo inteiro e donos de imóveis (MARASSI, 2017, p.4).

O *Airbnb* pode ser definido como um tipo de mercado comunitário que é ao mesmo tempo confiável tanto para pessoas anunciarem como para descobrirem e reservarem acomodações diferenciadas ao redor do mundo, usando um computador, um celular ou mesmo um *tablet* (GOIDANICH, 2016). Considerando-se o contexto descrito, essa pesquisa teve como objetivo geral conhecer e analisar o perfil de hóspedes e empreendedores da plataforma *Airbnb*; os objetivos específicos foram compreender as motivações de um hóspede ao escolher o *Airbnb*, compreender porque os empreendedores decidiram ingressar nessa plataforma e compreender como o *Airbnb* altera a renda desses empreendedores.

A relevância deste estudo reside no atual crescimento de plataformas de consumo colaborativo, em diversos setores econômicos, dentre eles o de hospedagem, como é o caso do *Airbnb*. A expansão desse tipo de negócios afeta a relação do turista com os meios de hospedagem e com os destinos visitados e também possibilita mudanças na vida daqueles que decidem empreender dentro de uma plataforma. Além disso, por serem negócios inovadores, ainda existem poucos estudos na área, sendo de fundamental importância o desenvolvimento de pesquisas que busquem um maior entendimento do funcionamento destas iniciativas e de suas consequências para o futuro.

A pesquisa realizada foi do tipo exploratória, aplicada a 61 hóspedes e 18 anfitriões da plataforma *Airbnb*, através de questionários online. O artigo está estruturado em mais 4 partes, além desta introdução: revisão bibliográfica (na qual são apresentadas alguns conceitos sobre turismo, meios de hospedagem, consumo colaborativo, exemplos de plataformas de hospedagem e uma síntese sobre o *Airbnb*); procedimentos metodológicos; análise dos dados e considerações finais.

REFERÊNCIAL TEÓRICO

Em 2016, ano das Olimpíadas no Brasil, houve um aumento no número de turistas que chegaram ao país. De acordo com dados divulgados pelo Ministério do Turismo, em 2016, “o Brasil recebeu 6,6 milhões de turistas estrangeiros. O número representa um aumento de 4,8% em relação a 2015 e um recorde para o país” (PORTAL BRASIL, 2017). Para Aldrigui (2007, p. 9), contudo:

ainda que seja possível realizar atividades de turismo sem necessariamente pernoitar no destino da viagem (por exemplo, em cruzeiros marítimos ou em excursões), a grande maioria das viagens envolve algum tipo de hospedagem, o que faz com que a melhor compreensão dos meios de hospedagem ligados à atividade turística seja de fundamental importância para todos aqueles que atuam na área.

Segundo Barreto (2014, p. 14), “o turismo inclui alojamento, mas não depende exclusivamente da hotelaria, já que existem vários tipos de alojamentos extra hoteleiros”. De acordo com levantamento feito pela empresa de consultoria Mapie em conjunto com o blog de tendências Disque 9, atualmente:

Os meios de hospedagens tradicionais estão perdendo força e dando lugar a espaços coletivos e integrados. Como resultado, a pesquisa mostra que para os hóspedes de hoje, o que mais importa é o serviço de qualidade e a entrega impecável do básico, como cama, *wifi*, ducha e café da manhã. A consequência é o crescimento dos serviços de aluguel por temporada que, apesar de existir há muito tempo, têm caído cada vez mais no gosto das pessoas, impactando a indústria da hospitalidade (REVISTA HOTÉIS, 2016).

Dessa maneira, percebe-se que o Turismo vem passando por mudanças estruturais devido à tecnologia a partir da década de 70, porém as evoluções nos sistemas de distribuição globais foram efetivadas em meados da década de 90, com a expansão da Internet (QUEVEDO, 2007 apud CACHO; AZEVEDO, 2010). De acordo com pesquisa realizada pelo Ministério do Turismo em 2014:

A internet está presente em todas as fases de uma viagem: da pesquisa à reserva, do registro das imagens ao compartilhamento de informações. Para turistas estrangeiros e brasileiros, os meios digitais têm se consolidado, nos últimos anos, como a principal fonte de informações (MTUR, 2014).

Stone (2017) afirma que nos anos 2000 surgiam muitas tendências tecnológicas como, por exemplo, o lançamento do *Iphone* e o anúncio de que este rodaria programas de software, os aplicativos ou *apps*. A rede social *Facebook*, criada em Harvard em 2004, crescia em popularidade, os computadores e celulares estavam cada vez mais acessíveis e poderosos e havia a expansão da internet banda larga. Empresas como *Uber* e *Airbnb* não foram responsáveis por essa onda tecnológica, mas aproveitaram-se dela e colheram os lucros. Segundo Maurer *et al* (2015, p 68):

O avanço e disseminação das tecnologias de informação e comunicação proporcionam o surgimento de novas formas de compartilhamento e a ascensão de plataformas de práticas coletivas que contribuem para o desenvolvimento de novas formas de consumo, como o consumo colaborativo. Este tipo de consumo descreve a prática de partilha, empréstimos comerciais, aluguel e trocas realizadas, principalmente no ciberespaço.

Costa (2016) esclarece que os autores que estudam essas novas formas de consumo, utilizam diferentes denominações para se referirem a elas, sendo assim, essas práticas são conhecidas como Economia Compartilhada, Consumo Colaborativo ou ainda, Economia *Mesh*. Botsman e Rogers (2011) explicam que essas práticas coletivas não são necessariamente novas, porém o consumo colaborativo foi redefinido por meio da tecnologia e de comunidades entre pares, ou seja, a tecnologia está reinventando antigas formas de confiança. Calazans, Lins e Lima (2014, p.7) explicam que:

As práticas colaborativas possibilitam que os indivíduos ajam em conjunto, a fim de alcançar um objetivo final que seja proveitoso para todos. [...] No consumo colaborativo, o par provedor é aquele que fornece bens para o aluguel, empréstimo ou compartilhamento. O par usuário usufrui destes serviços. As duas funções podem ser realizadas pela mesma pessoa em momentos distintos.

O consumo colaborativo pode ser dividido em três sistemas, propostos por Botsman e Rogers (2011), sendo: sistemas de serviços de produtos, onde o usuário paga pelo uso de um produto sem precisar adquiri-lo (plataformas de compartilhamento de automóveis, lavanderias *self service*, etc), mercados de redistribuição, baseados na troca ou venda de produtos usados (plataformas como *Freecycle*, *Ebay*, etc), e estilos de vida de colaboração, onde o que é compartilhado são bens menos tangíveis,

como tempo, espaço e habilidades (por exemplo, plataformas de hospedagem, como *Couchsurfing* e *Airbnb*) (BOTSMAN; ROGERS, 2011).

Consumo colaborativo e meios de hospedagens

Com a expansão do consumo colaborativo, surgem diversas iniciativas em variados setores econômicos da sociedade, dentre eles o setor de hospedagem. Dentre as quais destacam-se: *Couchsurfing*, Alugue Temporada, *Worldpackers*, *Hostelling Internacional* e *Airbnb*.

O *Couchsurfing* surgiu em 2003, em sua versão beta, e em 2004 foi lançada a versão 1.0, como uma proposta de intercâmbio de hospitalidade gratuito, onde os membros hospedam-se nas casas uns dos outros, gratuitamente, ao redor do mundo. Seus fundadores são Casey Fenton, Daniel Hoffer, Sebastian Le Tuan e Leonardo Bassani da Silveira (DUTRA, 2013). Dessa forma, segundo Coelho (2015, p 13, grifo do autor):

O CS é uma rede de viajantes em atividade desde 2004. [...] e uma característica interessante é a busca por hospitalidade e trocas culturais. O “surfe nos sofás” remete às viagens de cada indivíduo e às suas experiências pelos sofás que são ofertados por outros *couchsurfers* (membros do *CouchSurfing*). Cada *couchsurfer* molda relações a partir da ‘cultura do receber’ e não só solicita como oferta hospitalidade – que não consiste necessariamente em hospedagem, mas também na disponibilidade em mostrar pontos turísticos da cidade, conversar, interagir etc.

Atualmente o *Couchsurfing* é uma comunidade global de 14 milhões de pessoas, presente em mais de 200 mil cidades ao redor do mundo (COUCHSURFING, 2017). Outra plataforma que trabalha com

reservas de locais para hospedagem é o “Alugue Temporada”. Esta plataforma é uma "versão brasileira do *Homeaway*, muito popular nos Estados Unidos e Canadá" (CABRAL, 2015, p 25). O grupo *Homeaway* é líder mundial em aluguel por temporada e, através do Alugue Temporada, é possível encontrar imóveis para passar as férias, feriados ou finais de semana. Os proprietários de imóveis podem anunciar seus imóveis, que serão exibidos para mais de milhões de viajantes brasileiros e mais de 44 milhões de viajantes internacionais. Além disso, o Alugue Temporada possui mais de 1 milhão de imóveis em 190 países. (ALUGUE TEMPORADA, 2017).

O *Worldpackers* surgiu em 2014, com o objetivo de conectar viajantes ao redor do mundo, em um sistema baseado na troca de habilidades pessoais por hospedagem (RIBEIRO, 2016), e funciona como uma rede colaborativa, gerando também uma ampliação no setor do turismo, sem o vínculo com agências e operadoras tradicionais (MARASSI, 2017).

Segundo o site *Worldpackers* (2017), os anfitriões estão em diversas partes do mundo e incluem desde *hostels* e pousadas até ONGs. O anfitrião define qual o tipo de ajuda ele precisa naquele momento bem como quais benefícios adicionais ele pode prover (refeições, descontos em passeios, etc). Os viajantes, por sua vez, fazem seu perfil no site, falando um pouco sobre si e suas habilidades, então eles procuram por destinos específicos ou anfitriões que precisem de pessoas com as suas habilidades. Os anfitriões também podem buscar por viajantes, de acordo com suas necessidades.

A *Hostelling Internacional* é uma das mais antigas iniciativas de compartilhamento de espaços. Surgiu em 1932 e chegou ao Brasil em 1971, quando foi criada a Federação Brasileira dos Albergues da Juventude e o país começou a fazer parte do Movimento Alberguista (HOSTELLING INTERNACIONAL, 2017). Os Albergues da Juventude podem ser considerados meios de hospedagem extra-hoteleiros, voltados principalmente aos jovens, oferecendo-lhes possibilidades de interação com outros viajantes e vivência dos destinos visitados, oferecendo-lhes conforto, segurança, ambiente descontraído e valores acessíveis (VIANA, 2004 apud ARAÚJO, 2015).

Atualmente a *Hostelling Internacional* é a maior rede de hospedagem do mundo, presente nos cinco continentes. É a única rede global de Associações de Albergues da Juventude, oferecendo 4.000 albergues exclusivos em 90 países em todo o planeta e possuindo mais de 4 milhões de associados ao redor do mundo (HOSTELLING INTERNACIONAL, 2017).

A plataforma Airbnb

O *Airbnb* surgiu em 2008, na cidade de São Francisco nos Estados Unidos. Segundo Botsman e Rogers (2011), os amigos Joe Gebbia e Brian Chesky, perceberam, durante um evento de design que ocorria na cidade, que poderiam ganhar dinheiro alugando um quarto extra que possuíam em sua casa. Ao anunciarem esse quarto no site do evento, notaram que os interessados foram pessoas de diferentes faixas etárias que procuraram esse tipo de hospedagem por diferentes motivos,

como conhecer novas pessoas ou ter uma opção mais barata em relação a um hotel. Pensando nisso, criaram um site, junto com seu amigo Nathan Blecharczyk, no começo de 2008 e, dessa forma, nasceu o *Airbnb* (BOTSMAN; ROGERS, 2011).

De acordo com o site da empresa (2017): "o *Airbnb* é um mercado comunitário confiável para pessoas anunciarem, descobrirem e reservarem acomodações únicas ao redor do mundo, seja de um computador, de um celular ou de um *tablet*". Ainda segundo o site, o *Airbnb* atualmente está presente em mais de 191 países, com mais de 3.000.000 de acomodações ao redor mundo (AIRBNB, 2017a). Atualmente o *Airbnb* está avaliado em mais de 10 bilhões de dólares, ultrapassando em valor redes hoteleiras internacionais, como por exemplo a rede Hyatt de hotéis (ZERVAS et al., 2014 apud GUTIÉRREZ et al., 2017).

Costa (2017) descreve que para quem deseja anunciar ou reservar um espaço através do *Airbnb* é necessário criar um perfil no site, contendo nome, foto, e-mail e endereço. Além disso, há ferramentas de verificação de identidade, seja por meio de perfil em rede social ou documentos; para quem deseja anunciar seu espaço também é necessário descrever o local, anexar fotos, definir preço e datas disponíveis para receber os hóspedes (COSTA, 2017). Também é possível adicionar fotos, um resumo do local e informações extras como por exemplo: se é necessário subir escadas para chegar até o local, se são permitidos animais de estimação, se o local é adequado para festas e eventos, dentre outras informações que o anfitrião julgar pertinente (AIRBNB, 2017b).

Já para o cliente que pretende se hospedar através do Airbnb, “pode utilizar os filtros para fazer a busca do imóvel conforme seus interesses. Ele pode procurar de acordo com o tipo de acomodação, faixa de preço, local do imóvel, número de pessoas e período da estadia” (CABRAL, 2015, p. 39). Ao escolher um anúncio, será mostrada uma visão geral do local, com o resumo sobre a hospedagem, valor, comodidades oferecidas, tipos de cama, regras da casa, avaliações e comentários sobre a hospedagem e o anfitrião. Também há um botão para reserva e um link para entrar em contato diretamente com o anfitrião (AIRBNB, 2017c). “O contato com o anfitrião, o fechamento da reserva e o pagamento é todo feito dentro da plataforma, o que garante segurança e praticidade tanto para o viajante quanto para o proprietário” (SANTOS; PEÇANHA, 2016, p. 11).

Segundo o site do Airbnb, os anfitriões também podem escolher alguém para ajudar-lhes a cuidarem de suas acomodações e dos hóspedes, ou seja, um Coanfitrião, que pode ser alguém conhecido (um parente ou amigo) ou alguém contratado através da plataforma dos coanfitriões, oferecida pelo próprio Airbnb. O coanfitrião desempenha essas tarefas em troca de uma parte da renda da reserva (AIRBNB, 2017e).

Liang *et al* (2017) explicam que diversos sites oferecem emblemas para aqueles usuários que mais contribuem com suas comunidades *online*. No caso do Airbnb, é utilizado o emblema de *Superhost*, para os proprietários de espaços que mais se destacam. Goidanich (2016) ressalta que, para um anfitrião receber o título de *Superhost*, ele deve cumprir critérios de desempenho definidos pelo *Airbnb*, que são medidos a partir

das avaliações e comentários dos hóspedes. Sobre esses comentários e avaliações, Nogueira, Kuhnen e Fiates (2016, p.3) explicam que:

Neste contexto, existem dois tópicos de classificações: através da avaliação por estrelas e pelos comentários de viagem *online* (CVO). A avaliação por estrelas é o modelo mais comum neste segmento, dado que, é uma forma mais rápida, simples e fácil para o hóspede avaliar o serviço, do mesmo modo que, é um modelo de fácil compreensão por todos. O hóspede tem a opção de avaliar 6 itens no total, sendo eles: precisão, comunicação, limpeza, localização, *check-in* e valor. Por fim, é gerado um resultado que pode variar entre 1 a 5 estrelas, sendo 1 a nota mais baixa e 5 a mais alta. Já os comentários de viagem *online* são os comentários das experiências tanto positivas quanto negativas que um hóspede vivenciou em sua estadia; a partir daí, são publicados diretamente na página do anfitrião correspondente. (NOGUEIRA, 2016, p.3)

Goidanich (2016) comenta ainda que, dentro do *Airbnb*, existem os chamados Clubes de Anfitriões, uma ideia que partiu de um anfitrião americano, com o objetivo de reunir anfitriões em torno de interesses comuns, como políticas públicas, taxações, etc, referentes ao *Airbnb*, em suas cidades, já que, naquele país, existe certa resistência à plataforma de hospedagens. No Brasil, a companhia montou o primeiro clube de anfitriões no Rio de Janeiro (GOIDANICH, 2016) e atualmente, os Clubes de Anfitriões mais ativos no Brasil, são os de São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília, Florianópolis, Serra Gaúcha, Fortaleza, Salvador, Porto Alegre e Recife (AIRBNB, 2017d).

Cabral (2015) explica que anunciar no *Airbnb* é gratuito, porém o site cobra algumas taxas de serviço, que servem para cobrir os custos de operação do site. “A cada aluguel via *Airbnb*, a companhia embolsa entre 3% do valor cobrado pelo anfitrião e cobra dos hóspedes taxas de

administração de até 15% sobre o valor total da temporada” (GOIDANICH, 2016, p. 9).

Marassi (2017) relata que em 2016, durante as Olimpíadas do Rio de Janeiro, o *Airbnb* funcionou como uma alternativa aos meios de hospedagem tradicionais, que se encontravam com ocupação máxima. Em relação às Olimpíadas de 2016, o *Airbnb* divulgou alguns dados em agosto do referido ano, indicando que: houve mais de 85 mil chegadas de hóspedes, a renda anfitriã foi de 30 milhões de dólares, a atividade econômica (renda anfitriã + despesa de convidado) foi de 100 milhões de dólares com média de três hóspedes e seis noites por reserva, com preço médio de 55 dólares por pessoa por noite (US\$ 165 por três pessoas) (AIRBNB CITIZEN, 2017a).

Em março de 2017, em relatório apresentado a ONU em razão do Dia Internacional da Mulher, o *Airbnb* divulgou a informação de que a maioria de seus anfitriões em nível mundial é do sexo feminino (55% do total) e que desde a fundação da plataforma, elas já lucraram mais de 10 bilhões de dólares com o aluguel de espaços. O Brasil reflete também essa tendência, com 52% da comunidade do site formada por mulheres, gerando uma renda média de R\$ 5.840,00 (REVISTA EXAME, 2017).

Outro relatório divulgado pelo *Airbnb* (2017), publicado no blog oficial da empresa, contextualiza que o total de anfitriões ativos no país em 01/01/2017 era de 89.700 anfitriões; o ganho anual de um anfitrião típico era de R\$ 6.070,00 e 20% dos anfitriões brasileiros utilizaram a renda obtida através da plataforma para manter o lar (evitar despejo ou perda do imóvel). Além disso, a chegada de hóspedes ao país através do *Airbnb* foi de mais de 1 bilhão de pessoas, com atividade econômica

(renda do anfitrião + despesas dos hóspedes) de R\$1,99 bilhão e média de estadia de 4,8 dias por hóspede (AIRBNB CITIZEN, 2017b)

Segundo pesquisa realizada pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE 2017), o Airbnb impactou de forma positiva a economia brasileira, gerando um aumento de R\$2,5 bilhões no Produto Interno Bruto (PIB) do país em 2016. Ainda de acordo com a Fipe (2017), os turistas que utilizam o *Airbnb* para se hospedar têm uma média de gastos três vezes maior do que aqueles que utilizam hotéis. Isso se deve ao tempo de permanência no destino, que tende a ser maior e também ao fato de que os hóspedes do *Airbnb* consomem mais nos comércios dos bairros. Entretanto, os dados da Fipe demonstram que no Brasil o *Airbnb* não pode ser considerado um concorrente direto dos meios de hospedagem tradicionais, já que os hóspedes da plataforma representam apenas 2,1% da totalidade de hóspedes do país (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2017).

Embora represente uma inovação no setor de turismo e hospedagens, o Airbnb ainda enfrenta problemas, como a falta de leis específicas voltadas às empresas de economia compartilhada, a concorrência da plataforma com os meios de hospedagem tradicionais e a capacidade dos destinos em receber uma quantidade maior de turistas, hospedados em acomodações não tradicionais (PAULAUSKAITE *et al.*, 2017). De acordo com Rodrigues (2014), em várias localidades ao redor do mundo, observou-se a falta de legislação sobre as plataformas de hospedagem, como o *Airbnb*. Em Lisboa, por exemplo, foi criada uma lei para enquadrar legalmente esta atividade; nesta cidade, é necessário que o proprietário do imóvel comunique à Câmara Municipal que pretende

alugar seu espaço, apresentando alguns documentos e assim receberá um registro de Alojamento Local, podendo locar o imóvel através da plataforma. No futuro, se o registro estiver desatualizado ou espaço não esteja devidamente identificado o proprietário receberá uma multa. Em Cape Elizabeth, nos Estados Unidos, é necessária uma licença para quem deseja alugar um imóvel por períodos inferiores a 30 dias. Na Catalunha, o Airbnb recebeu uma multa no maior valor previsto em lei, por aluguel ilegal de apartamentos, sendo que a atual legislação catalã determina que apartamentos destinados a fins turísticos sejam registrados perante o órgão oficial de turismo local (RODRIGUES, 2014).

Em relação à concorrência com os meios de hospedagem tradicionais, Scandiuzzi (2016, p. 38), explica que:

As vantagens proporcionadas pelo serviço contratado através do Airbnb afetam a demanda por hotéis tradicionais, cujos representantes alegam que os proprietários que alugam cômodos de seu imóvel ou toda a propriedade através da plataforma não pagam os diversos tributos incidentes e não atendem exigências como alvará de funcionamento, verificações dos bombeiros, contas comerciais de água e energia, etc., criando um contexto de concorrência desleal.

Sobre a capacidade dos destinos em atender um número maior de turistas oriundos de plataformas de hospedagem, Gutiérrez *et al.* (2016), observaram que embora o *Airbnb* possa beneficiar os destinos turísticos, atraindo mais visitantes, ele traz uma pressão do turismo sobre áreas residenciais, podendo causar conflitos com a população local e também processos de gentrificação¹. Ao pesquisarem os impactos do

¹ De acordo com Santos (2014, p. 588) gentrificação é "o fenômeno [que] afeta uma região ou bairro pela alteração das dinâmicas da composição do local, tal como novos pontos comerciais ou construção de novos edifícios, valorizando a região e afetando a população de baixa renda local. Tal valorização é seguida de um aumento de custos de bens e serviços,

Airbnb sobre a cidade de Barcelona, na Espanha, um tradicional destino de turismo de massa, os autores verificaram que a expansão da plataforma alterou o funcionamento dos aluguéis tradicionais, aumentando preços e afugentando a população local, causando também mudanças no comércio, por exemplo, que passou a ser cada vez mais voltado aos turistas. Dessa forma, os autores observaram que o Airbnb está transformando o funcionamento do mercado de acomodações turísticas, criando conflitos em cidades onde há turismo de massa (GUTIÉRREZ *et al.*, 2016).

Guttentag (2013, p 1192), explica também que a plataforma Airbnb:

[...] foi criada recentemente, mas cresceu extremamente rápido e agora vende muitos milhões de quartos por ano. Este aumento é examinado através da lente da teoria da inovação disruptiva, que descreve como os produtos que carecem de atributos tradicionais, mas oferecem benefícios alternativos, ao longo do tempo, podem transformar um mercado e capturar consumidores convencionais. Os conceitos de inovação disruptiva são usados para considerar o novo modelo de negócios da Airbnb, que é construído em torno de modernas tecnologias da internet e o recurso distinto da Airbnb, que se baseia em economia de custos, amenidades domésticas e potencial para experiências locais mais autênticas.

No sentido de oferecer essas experiências locais mais autênticas, em 2016 o Airbnb agregou um novo produto à plataforma, chamado *Airbnb Trips*, que apresenta pessoas que podem oferecer experiências locais para os turistas (PAULAUSKAITE *et al.*, 2017). Essas experiências, que são desenvolvidas e têm como guias os próprios anfitriões locais,

dificultando a permanência de antigos moradores de renda insuficiente para sua manutenção no local cuja realidade foi alterada”.

podem ser desde passeios pela cidade até outras atividades, como trabalho em ONGS, por exemplo, podendo durar somente um dia ou até mesmo tornar-se uma experiência de imersão. Atualmente, o *Airbnb Trips* está disponível em apenas algumas cidades nas quais o *Airbnb* está presente, sendo que no Brasil está presente somente no Rio de Janeiro (CENTRAL DE AJUDA AIRBNB, 2017).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa classifica-se como exploratória, pois “procura descobrir, descrever ou mapear padrões de comportamento em áreas ou atividades que não foram previamente estudadas” (VEAL, 2011, p.29). De acordo com Gil (2010, p.27): “as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

Realizou-se uma pesquisa com hóspedes e anfitriões do *Airbnb*, aplicada via questionários online, visando conhecer seu ponto de vista sobre o site e a oferta e utilização das acomodações oferecidas. “Por questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado” (GIL, 2002, p. 114). No caso dos questionários online, o pesquisado conecta-se a uma determinada página da Internet e completa o questionário no próprio site (VEAL, 2011). Delimitou-se que para a aplicação destes questionários poderiam participar pessoas de todo o país que já utilizaram a plataforma para hospedar-se ou para anunciar um espaço. Para a elaboração dos questionários foi utilizado o site de formulários online *Google Forms*, e

estes questionários foram divulgados em comunidades de viagens e de usuários do *Airbnb* em redes sociais, como *Facebook* e *Google Plus*.

Ambos os questionários estavam estruturados com perguntas abertas e de múltipla escolha. Para o questionário aplicado aos hóspedes foram definidas vinte e nove questões, e ele esteve disponível a partir do dia 23 de setembro de 2017, sendo encerrado no dia 23 de novembro de 2017, obtendo 61 respostas. O questionário aplicado aos anfitriões esteve disponível do dia 06 de novembro de 2017 até 23 de novembro de 2017, sendo composto de vinte e cinco questões, tendo obtido 18 respostas. A análise de dados foi feita com apoio do método de estatística descritiva, que “consiste em gráficos, tabelas e números, tais como médias percentuais. O principal objetivo da estatística descritiva é reduzir os dados a formas mais simples e de fácil entendimento sem distorcer ou perder muita informação” (AGRESTI; FINLAY, 2012, p. 20).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise foi subdividida em dois tópicos. O primeiro verifica as questões relativas aos hóspedes e o segundo em relação aos anfitriões; nos dois casos primeiro é feita a descrição do perfil socioeconômico, seguido com as percepções sobre a plataforma e/ou serviços do *Airbnb*.

Perfil e percepções dos hóspedes

Em relação ao gênero, 73,8 % dos respondentes é do sexo feminino, e 26,2 % do sexo masculino; em relação à faixa etária

identificou-se que 41% possui entre 20 a 30 anos. Em relação à escolaridade, 73,8% declarou ter o ensino superior completo e quanto ao estado civil, 62,3% é solteiro, 19,7% casado e 9,8% declarou estar em uma união estável. As profissões declaradas pelos hóspedes são diversas, sendo que 14,7% declararam que eram professores, 13,1% estudantes e 6,5% jornalistas. Esses dados denotam predominância de hóspedes mulheres, com perfil jovem e independente.

Perguntados sobre qual foi a primeira vez que utilizaram o *Airbnb*, 44,3% declarou ter utilizado a plataforma pela primeira vez no período entre um e três anos, 21,3% entre seis meses e um ano e 21,3% há mais de três anos. Já sobre a última vez que utilizaram a plataforma, 27,9 % declararam ter utilizado há menos de um mês, outros 27,9% entre seis meses e um ano e 23% entre um e seis meses. Perguntados sobre quantas vezes utilizaram a plataforma, somente 27,9% utilizaram o serviço apenas uma vez, enquanto a maioria (42,6%) declarou ter utilizado entre quatro e duas vezes, como demonstra a tabela 1:

Tabela 1 – Vezes de utilização da plataforma

Quantidade de vezes	Porcentagem	Frequência
Apenas uma vez	27,9%	17
Entre quatro e duas vezes	42,6%	26
Entre dez e cinco vezes	16,4%	10
Mais de dez vezes	13,1%	8

Observa-se que os clientes que utilizaram a plataforma mais de uma vez representam 72,1% do público pesquisado. Além disso, a totalidade dos respondentes afirmou que pretende utilizar a plataforma novamente, ou seja, estes resultados evidenciam que o público usuário do *Airbnb*, na amostra pesquisada, parece ser fiel ao serviço oferecido

pela empresa. Dentre as justificativas para utilizar novamente os serviços do *Airbnb*, os respondentes destacaram os preços atrativos praticados na plataforma (para 42,6%) e também as experiências vividas durante a hospedagem (39,3%), conforme mostra a tabela 2.

Tabela 2 – Porque os hóspedes pretendem utilizar a plataforma novamente

Motivo	Porcentagem	Frequência
Preço/custo benefício	42,6%	26
Experiências vividas	39,3%	24
Não justificou	9,8%	6
Comodidade	8,1%	5
Variedade de locais	6,5%	4
Praticidade	6,5%	4
Hospitalidade	4,9%	3
Facilidade de utilização do site	3,2%	2
Privacidade	3,2%	2
Flexibilidade de horários	1,6%	1
Segurança	1,6%	1
Conveniência	1,6%	1

Sobre como eles ficaram sabendo da plataforma, 31,1% declarou ter conhecido o *Airbnb* por meio das redes sociais e outros 31,1% por indicação de conhecidos. Sobre a relação entre as redes sociais e as plataformas de economia compartilhada, Costa *et al* (2017, p.84) afirmam que “além das estratégias de construção da confiança [...] essas empresas também investem no uso das chamadas redes sociais a fim de se tornarem conhecidas e terem suas marcas identificadas como confiáveis”.

Buscou-se também compreender porque os hóspedes escolheram o *Airbnb*, sendo que 62,3% respondeu que escolheu a plataforma devido aos preços mais acessíveis, 14,8% por gostarem de utilizar plataformas de consumo colaborativo e 9,8% pela oportunidade de conhecer melhor a cultura local através dos anfitriões. Os dados obtidos estão em

conformidade com a visão de que ao utilizarem plataformas de consumo colaborativo, de acordo com Lima (2016, p. 7), “além de economia de tempo, dinheiro, praticidade, muitos consumidores procuram a oportunidade de se engajar em um processo com mais pessoas e contribuir para o surgimento de um sentimento de pertença e de comunidade”.

Foi-lhes perguntado também se preferem o *Airbnb* aos meios de hospedagem tradicionais, ao que 78,7% afirmam que sim, enquanto 21,3% afirmam que não. Dos respondentes que afirmaram preferir a plataforma *Airbnb* aos meios tradicionais de hospedagem, 43,8% afirmou que prefere a plataforma devido aos preços mais baixos, 20,8% devido à maior liberdade para escolher o local de hospedagem e 18,8% por acreditar que encontra mais comodidades nas hospedagens via *Airbnb*.

Sobre as avaliações e comentários de outros usuários do *Airbnb*, 93,4% afirmam ler sempre os comentários e avaliações. Sobre a importância de comentários e avaliações, 70,5% afirma que são fundamentais para a escolha do local onde ficará hospedado e 27,9% que os comentários servem como um norteador, mas não são determinantes para escolher o local de hospedagem. Também foi perguntado se os hóspedes costumam fazer a avaliação ou comentário sobre a hospedagem utilizada e sobre o anfitrião, 77% afirma sempre avaliar ou comentar, 19,7% às vezes e 3,2% raramente ou nunca. Esses resultados demonstram a relevância da opinião de outros usuários para o hóspede do *Airbnb* na escolha de suas acomodações, corroborando o que a literatura da área também destaca: “As informações e os comentários gerados pelos turistas via rede estão assumindo grande importância no

momento de o turista decidir sobre uma viagem” (GRETZEL; YOO 2008 apud SILVA *et al*,2017).

As experiências de hospedagem no Airbnb foram consideradas ótimas por 60,7% dos respondentes e boas por 39,3%. Sobre a importância do preço na escolha da hospedagem no *Airbnb*, 60,7% declarou que o preço é importante e 34,4% que esse fator é determinante na sua escolha. Apesar de muitos hóspedes citarem o preço como fator principal para terem escolhido utilizar o *Airbnb*, Costa (2017, p. 28) explica que: “Os preços são tão diversos quanto às possibilidades de acomodação, podendo ser mais barato que um albergue ou mais dispendioso que um hotel de luxo, variando também pela localidade, transportes e outras facilidades, como qualquer serviço”. Ou seja, nem sempre o preço é tão atrativo, porém como, para além do preço, os usuários também citam em suas respostas outros aspectos, supõe-se que eles estejam satisfeitos com o preço em relação aos benefícios que encontram nas acomodações oferecidas através da plataforma, como a variedade de locais disponíveis, a possibilidade de ter uma hospedagem com padrões menos rígidos que os de um hotel, por exemplo, com horários flexíveis de *check-in e check-out*, a possibilidade de poder cozinhar, entre outros aspectos.

Perguntados se já utilizaram outro tipo de hospedagem alternativa, 50,8% afirmam que não e 49,2% que sim. Nota-se quase a equivalência de respondentes que já utilizou outras formas de hospedagem alternativa e os que não utilizaram. Dentre os respondentes que já utilizaram outros meios de hospedagens não tradicionais, 40% afirmaram ter utilizado *hostels* e 33,3% afirmaram ter utilizado o

Couchsurfing. Em relação à concorrência entre o *Airbnb* com outras plataformas, notadamente o *Couchsurfing*, Tootill (2017, p. 53) explica que:

O constante crescimento do *Airbnb*[...] tem sido evidente ao longo da última década, levando a que um elevado número de utilizadores do *CouchSurfing* permutem de um para outro, quer na condição de anfitrião, quer na condição de hóspede. Verificou-se que a passagem do *CouchSurfing* de organização de fins lucrativos para organização de cariz comercial (empresa) não terá tido influência na transição dos utilizadores de um serviço para outro, sendo que a sensação de estabilidade e condições providenciadas por uma forma de alojamento pago, nomeadamente em situações de viagens em grupo [...] terão estado na génese da substituição mencionada.

Sobre a navegação no site *Airbnb*, 57,4% considera boa, 37,7% ótima e 4,9% razoável. O *Airbnb* possui uma equipe de suporte para resolução de problemas dos usuários, e 83,6% afirmam nunca ter necessitado da ajuda dessa equipe, enquanto 16,4% afirmam já ter necessitado de ajuda. Dentre os dez respondentes que afirmaram já terem solicitado o auxílio da equipe de suporte, seis deles afirmaram problemas ou dúvidas relacionados a pagamentos. Dos 16,4% dos respondentes que precisaram de auxílio, 64,3% afirmam que a resposta da equipe de suporte foi satisfatória e 35,7% que a resposta não atendeu às suas necessidades. Estes percentuais revelam que o índice de respostas insatisfatórias declaradas pelos hóspedes é alto; sobre a importância de canais de relacionamento com o cliente em plataformas de consumo colaborativo, Vilanova (2015) apud OTA; PIÃO; MELO (2017), afirmam que a confiança é um fator muito importante em empreendimentos de consumo colaborativo, visto que tratam de relações entre desconhecidos e, nesse processo, o papel das empresas deve ser de intermediárias, passando uma sensação de confiança aos seus usuários, e através dos novos meios tecnológicos.

De todos os respondentes, apenas um afirmou que não recomendaria o Airbnb a outras pessoas. Sobre o que mais gosta na plataforma, 36% dos respondentes cita os preços mais acessíveis e muitos citam também a oportunidade de conhecer melhor os locais com o apoio dos anfitriões, além disso, também destacam a variedade de locais que podem escolher para se hospedar. Sobre o que gostariam que fosse diferente ou pudesse melhorar no Airbnb, 27,8% afirmaram gostar da plataforma como ela é e que não mudariam nada, conforme é apresentado na tabela 3:

Tabela 3 – O que os hóspedes mais gostam e menos gostam no AIRBNB

Motivo positivo	Porcentagem	Frequência	Motivo negativo	Porcentagem	Frequência
Preço	36%	22	Nada	27,8%	17
Variedade de locais	29,5%	18	Não sabe/ não respondeu	9,8%	6
Relacionamento com os anfitriões	14,7%	9	Pagamento	9,8%	6
Experiências vividas	14,7%	9	Nada	9,8%	6
Praticidade	11,4%	7	Filtros de busca	8,1%	5
Facilidade (de acesso/negociação)	9,8%	6	Fotos das acomodações	4,9%	3
Imagens/Portfólio	3,2%	2	Preços	4,9%	3
Flexibilidade	3,2%	2	Taxas	3,2%	2
Alternativa ao mercado convencional	1,6%	1	Canais de comunicação com o cliente	3,2%	2
Ambiente familiar	1,6%	1	Criação de um programa de fidelidade	3,2%	2
Comodidade	1,6%	1	Segurança	3,2%	2
Poder cozinhar	1,6%	1			
Organização	1,6%	1			

Quando questionados sobre aspectos que os hóspedes gostariam que mudassem ou pudessem melhorar, 10 clientes apenas indicaram as seguintes sugestões: hospitalidade dos anfitriões; horários de *check in* e

check out; políticas da plataforma; qualidade; proibição de anúncios de *hostels* e pousadas; que houvesse residências exclusivamente veganas; atenção; maior oferta; sistema de avaliações; e sistema mais rápido.

Perfil e percepções dos anfitriões

Primeiramente, perguntou-se aos anfitriões em quais cidades eles anunciavam, sendo que 6 respondentes (33,3%) são do Rio de Janeiro; 2 são de São Paulo (11,1%) e os demais apareceram com apenas 1 anfitrião (5,5%) em cada um destes municípios: Natal; Brasília; Brumadinho – MG; Capão da Canoa - RS; Guarujá – SP; Foz do Iguaçu; Caraguatatuba; Serra – ES; São Bento do Sapucaí e São José dos Campos.

Em relação ao gênero dos anfitriões, 66,7% são do sexo feminino e 33,3% do sexo masculino. Esses dados seguem a tendência global revelada no relatório divulgado pelo Airbnb no Dia Internacional da Mulher em 2017, segundo o qual a maior parte da comunidade anfitriã do Airbnb é formada por mulheres (AIRBNB, 2017). A faixa etária de 38,8% é de 51 a 60 anos e a escolaridade declarada por 77,7% é o ensino superior completo, sendo que 11,1% afirmaram ter o ensino superior incompleto. Em relação ao estado civil, 33,3% declararam serem solteiros, 27,8% casado e outros 27,8% em união estável.

As profissões declaradas pelos anfitriões são variadas, como estudantes, professores, aposentados e um respondente afirmou trabalhar exclusivamente administrando apartamentos no *Airbnb*. Sobre como ficaram sabendo do *Airbnb*, 50% declarou ter conhecido a plataforma por incentivo de amigos ou familiares, enquanto 16,7% encontraram em sites de busca, 11,1% em sites especializados e a mesma quantidade em anúncio de jornais e revistas e também empatados em 5,6% encontram-se as respostas de boca a boca e literatura geral.

Também se buscou compreender quais as motivações dos anfitriões ao ingressarem na plataforma, nesse aspecto 61,1% dos respondentes afirmou que decidiu anunciar no Airbnb para complementar a renda, seguidos de 11,1% que afirmaram que o principal motivo para anunciar foi conhecer novas pessoas. Dentre os anfitriões 44,4% dos pesquisados anuncia desde 2016 e quando perguntados sobre como o Airbnb afeta sua renda 61% afirmam que os valores obtidos com os alugueis dos espaços servem como renda alternativa, ou seja, a plataforma está atendendo às suas expectativas de complementação da renda.

Perguntados se já haviam utilizado o Airbnb como hóspedes antes de serem anfitriões, 61,1% afirmam que sim e 38,9% que não. Sobre as avaliações feitas pelos hóspedes sobre o local de hospedagem, 66,7% dos anfitriões acredita que essas avaliações ajudam a promover melhorias em seus espaços, 11,1% acreditam que as avaliações não interferem em nada e 11,1% consideram que nem sempre as avaliações são coerentes. Todos os respondentes afirmaram que realizam a avaliação ou comentários sobre os hóspedes que recebem em seus espaços. Sobre as experiências de hospedagem, 88,9% afirmam que suas experiências têm sido ótimas e para 11,1% dos respondentes elas têm sido boas. Em relação à navegação no site, 55,6% avalia como ótima, 33,3% como boa e 11,1% como razoável.

Sobre a equipe de suporte da plataforma Airbnb, 83,3% dos anfitriões afirmaram que já necessitaram do auxílio da equipe. Dentre os motivos relatados para necessitarem de ajuda, estão dúvidas em relação a pagamentos, problemas com horário de *check out*, dúvidas em relação aos

anúncios. Um respondente afirma que para todos os procedimentos é necessário comunicar-se com a equipe de suporte para tirar dúvidas e assim auxiliar os hóspedes, considerando assim sua relação com a equipe do Airbnb como uma relação de trabalho, na qual a plataforma coordena tudo. Apenas um respondente considera que a resposta da equipe de suporte não foi satisfatória quando necessitou de auxílio. Perguntados sobre as taxas cobradas pelo Airbnb, a maioria (66,7%) considera que elas são justas, de acordo com o retorno que o serviço oferece, conforme mostra a tabela 4.

Tabela 4 – Como percebem as taxas cobradas pelo Airbnb

Opinião	Porcentagem (%)	Frequência
Justas	66,7%	12
Muito caras	16,7%	3
Baratas	11,1%	2
Equivalentes a outros sites	5,6%	1

Sobre o serviço Airbnb Trips, que oferece experiências locais aos hóspedes, 83,3% dos anfitriões afirmou desconhecer o serviço enquanto 16,7% afirmou conhecê-lo. Os respondentes que já conhecem o serviço, afirmaram que foram comunicados pelo próprio Airbnb, através de e-mails e um deles, além do e-mail recebido da plataforma, também viu anúncio em redes sociais. Como a proposta está presente no Brasil somente na cidade do Rio de Janeiro, acredita-se que esse seja o motivo da empresa não ter intensificado, ainda, a divulgação dessa nova possibilidade de serviço aos anfitriões.

Perguntados sobre o que mais gostam no Airbnb, a maior parte dos respondentes (27,7%) citou a praticidade que a plataforma oferece, bem como as experiências positivas com os hóspedes (27,7%), conforme apresenta a tabela 5:

Tabela 5 – O que os anfitriões mais gostam e menos gostam no Airbnb

Motivo positivo	%	Fr	Motivo negativo	%	Fr
Praticidade	27,7%	5	Melhorias no site	27,8%	17
Experiências positivas com os hóspedes	27,7%	5	Segurança em relação ao hóspede	9,8%	6
Sistema de pagamentos	11,1%	2	Melhorias no sistema de avaliações	9,8%	6
Relação do Airbnb com o anfitrião	11,1%	2	Maior incentivo aos anfitriões	9,8%	6
Conceito original da plataforma	5,6%	1	Nada	8,1%	5
Segurança	5,6%	1	Detalhar os custos e taxas	4,9%	3
Transparência e Tranquilidade	5,6%	1	Manter o conceito original	4,9%	3
			Maior intercâmbio entre os anfitriões	5,6%	1
			Criação de um sistema de bônus/premiação para anfitriões que possuem apenas avaliações positivas	5,6%	1

Comparativo entre respostas de hóspedes e anfitriões

Após a análise dos dados correspondentes aos hóspedes e anfitriões, elaborou-se um quadro comparativo entre seus perfis socioeconômicos e suas percepções a respeito da plataforma Airbnb. Esse comparativo revela que em relação ao gênero, a maioria dos usuários da plataforma (tanto anfitriões quanto hóspedes) é do sexo feminino; quanto à faixa etária os hóspedes possuem um perfil jovem enquanto os anfitriões possuem um perfil mais maduro, porém quanto à escolaridade o perfil de ambos é de pessoas que possuem o ensino

superior completo. Em relação ao estado civil, a maior parte dos hóspedes declarou ser solteiro (62,3%), enquanto dentre os anfitriões 33,3% é solteiro, 27,8% casado e 27,8% está em uma união estável.

Quanto às suas percepções em relação à plataforma, entre os hóspedes a maior parte (85,2%) ficou sabendo da existência do Airbnb através das redes sociais, indicações de conhecidos ou através de sites de busca; já entre os anfitriões, a maioria ficou sabendo da plataforma através do incentivo de amigos ou familiares (50%). Isso pode ter relação com a faixa etária de ambos, pois os hóspedes, por possuírem um perfil mais jovem possuem maior familiaridade com a Internet, utilizando-a inclusive para planejarem suas viagens, conforme mostra a tabela 6:

Tabela 6 – Comparativo das respostas entre anfitriões e hóspedes sobre a plataforma Airbnb

Aspecto	Respostas	Hóspedes		Respostas	Anfitriões	
		%	Fr		%	Fr
Como ficou sabendo da plataforma	Redes sociais	31,10%	19	Incentivo de amigo/familiar	50%	9
	Indicação de conhecidos	31,10%	19	Sites de busca	16,70%	3
	Sites de busca	23%	14	Sites especializados	11,10%	2
	Outros	8%	5	Anúncio em jornais/revistas	11,10%	2
	Sites especializados	6,60%	4	Mídia e literatura em geral	5,60%	1
				Boca a boca	5,60%	1
Costuma fazer avaliações / comentários?	Sempre	47%	44	Sim	100%	18
	As vezes	19,70%	12	Não	-	-
	Raramente	1,60%	1			
	Nunca	1,60%	1			

Tabela 6 - Comparativo das respostas entre anfitriões e hóspedes sobre a plataforma Airbnb (cont.)

Aspecto	Respostas	Hóspedes		Respostas	Anfitriões	
		%	Fr		%	Fr
Porque decidiu ingressar?	Preços mais acessíveis	62,30%	38	Complementar a renda	61,10%	11
	Gostar de plataformas de CC	14,80%	9	Oportunidade de conhecer novas pessoas	11,20%	2
	Conhecer melhor a cultura local	9,80%	6	Gosto de utilizar plataformas de CC	5,60%	1
	Todas as anteriores	1,60%	1	Conhecer novas culturas	5,60%	1
	Necessidade	3,20%	2	Todas as opções acima	11,20%	2
	Outros	4,80%	3	Manter patrimônio	5,60%	1
Percepção sobre as experiências de hospedagem	Ótimas	60,70%	37	Ótimas	88,80%	16
	Boas	39,90%	24	Boas	11,10%	2
Navegação no site	Ótima	37,70%	23	Ótima	55,60%	10
	Boa	57,40%	35	Boa	33,30%	6
	Razoável	4,90%	3	Razoável	11,15%	1
Já necessitou de auxílio da equipe de suporte?	Não	83,60%	51	Não	16,70%	15
	Sim	16,40%	10	Sim	83,30%	3
A resposta da equipe foi satisfatória?	Sim	64,30%	13	Sim	92,20%	9
	Não	35,70%	1	Não	7,10%	5

Sobre as motivações para ingressarem na plataforma, a maior parte dos hóspedes (62,3%) declarou que o preço foi o fator determinante para a escolha do *Airbnb*. Da mesma maneira, para a maior parte dos anfitriões (61,1%) a motivação para anunciar no site foi complementar à renda. De acordo com Fang *et al.* (2015, p.264), “o *Airbnb* oferece uma dupla conquista para os proprietários e locatários;

isto é, os proprietários podem ganhar renda extra ao alugar suas casas ou quartos não utilizados, enquanto os locatários podem reservar acomodações com custos mais baixos”.

Tanto hóspedes quanto anfitriões demonstram ter o costume de realizar as avaliações/comentários no site, o que reforça mais uma vez a importância que estes vêm adquirindo nas relações através da Internet. A navegação no site do *Airbnb* é considerada, entre os hóspedes, como boa para 57,4% enquanto para os anfitriões é considerada como ótima para 55,6%. Quanto à equipe de suporte, quem mais necessitou de auxílio foram os anfitriões, sendo que para 92,2% a resposta foi satisfatória; já entre os hóspedes, o percentual de respostas satisfatórias da equipe de suporte foi menor, 64,3%.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o presente estudo pretendeu-se conhecer melhor o perfil e as percepções dos usuários da plataforma de hospedagem *Airbnb*. A partir dos objetivos propostos, identificou-se que a maior parte dos usuários (73,8% dos hóspedes e 66,7% dos anfitriões) é do gênero feminino e possuem nível superior completo. Enquanto os hóspedes apresentam um perfil jovem - estando predominantemente na faixa etária entre 20 a 30 anos - e independente, sendo 62,3% solteiros, os anfitriões apresentam um perfil mais maduro, com faixa etária predominante entre 51 a 60 anos, e quanto ao estado civil, os resultados de anfitriões solteiros, casados e em união estável ficaram próximos, sendo 33,3% solteiros, 27,8% casados e 27,8% em união estável, respectivamente.

Os hóspedes sentem-se motivados a utilizar a plataforma principalmente devido aos preços atrativos e às experiências proporcionadas pelas hospedagens no *Airbnb* e também afirmam gostar da variedade de locais de hospedagem oferecidos através da plataforma. Essas são questões que estão no cerne da existência da plataforma, então pode-se dizer que, nesse sentido, o *Airbnb* tem sido eficaz em sua proposta. Já a maior parte dos anfitriões decidiu ingressar na plataforma buscando complementar sua renda; considerando-se as respostas obtidas sobre como o *Airbnb* afeta a renda dessas pessoas, percebe-se que esse propósito foi atingido.

Identificou-se que parte financeira é o grande motivador para ambos (anfitriões e hóspedes) ao participarem do *Airbnb*, porém por tratar-se de uma proposta pautada no consumo colaborativo, para além dos preços mais acessíveis e do aumento da renda, hóspedes e anfitriões buscam, com essa plataforma, vivenciar novas experiências. Portanto, apesar de a parte financeira ser importante, nesse caso o dinheiro não está no centro das relações. Os dados obtidos também demonstram que seus usuários (hóspedes e anfitriões) encontram-se satisfeitos, no geral, com a plataforma, e mesmo que em alguns aspectos eles sugeriram mudanças, evidenciam seu desejo de continuar utilizando o serviço.

Por fim, considera-se que os objetivos propostos na pesquisa, foram atingidos e que esta pode contribuir para um melhor entendimento sobre o consumo colaborativo no setor de turismo quanto aos meios de hospedagens, bem como sobre o próprio *Airbnb*. Quanto às limitações do presente estudo, observa-se o pouco número de respostas obtidas com os questionários, notadamente entre os anfitriões;

acredita-se, contudo, que o baixo número de respostas se deve à dificuldade de acesso aos usuários da plataforma, pois mesmo nas redes sociais, ainda existem poucas comunidades relacionadas ao *Airbnb*.

Também se sugere que haja mais estudos sobre a plataforma *Airbnb*, principalmente buscando conhecer melhor o perfil dos usuários, pois mesmo que nos últimos anos tenham sido publicadas algumas pesquisas sobre essa plataforma, o assunto merece ser mais explorado.

REFERÊNCIAS

- AIRBNB, 2017a. Quem somos. Disponível em: <<https://www.airbnb.com.br/about/about-us>>. Acesso em: 17 nov. 2017.
- AIRBNB, 2017b. Torne-se um anfitrião. Disponível em: <https://www.airbnb.com.br/host/homes?from_nav=1>. Acesso em: 17 nov. 2017.
- AIRBNB, 2017c. Acomodações. Disponível em: <https://www.airbnb.com.br/host/homes?from_nav=1>. Acesso em: 17 nov. 2017.
- AIRBNB, 2017d. Como se tornar um coanfitrião? Disponível em <<https://www.airbnb.com.br/help/article/1539/how-can-i-become-a-co-host>> .Acesso em 17 de novembro de 2017.
- AIRBNB, 2017e. Clubes de anfitriões. Disponível em: <https://community.withairbnb.com/t5/Clubes-de-Anfitri%C3%B5es/ct-p/pr_clubs> Acesso em: 17 nov. 2017.
- AIRBNB CITIZEN, 2017a. Legado Olímpico: Anfitriões Cariocas levam ouro em Hospitalidade. Disponível em <<https://www.airbnbcitizen.com/pt-br/legado-olimpico-anfritioes-cariocas-levam-ouro-em-hospitalidade/>>. Acesso em: 17 nov. 2017.

AIRBNB CITIZEN, 2017b. Airbnb in Brazil: Community and economic activity. Disponível em: <https://2sqy5r1jf93u30kwzc1smfqt-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2017/06/EconomicReport_Brazil.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2017.

AGRESTI, A.; FINLAY, B. Métodos Estatísticos para as Ciências Sociais. Porto Alegre: Penso Editora, 2012.

ALDRIGUI, M. Meios de hospedagem. São Paulo: Aleph, 2007.

ARAÚJO, M. S. Credenciamento dos albergues da juventude na cidade de Salvador, localizados na barra e no centro histórico. 2005. 65 f. Monografia (Graduação em Administração com Habilitação em Administração Hoteleira) - Centro Federal de Educação Tecnológica da Bahia, Salvador, 2005.

BARRETO, M. Manual de iniciação ao estudo do turismo. 20 ed. Campinas, SP, 2014.

BOTSMAN, R.; ROGERS, R. O que é meu é seu: Como o consumo colaborativo vai mudar o nosso mundo. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CABRAL, C. B. O aluguel de temporada: um estudo exploratório do site Airbnb e a qualidade em serviços. 2016. 84f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Turismo). Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2015.

CACHO, A. N. B.; AZEVEDO, F. F. O turismo no contexto da sociedade informacional. Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, v. 4, n. 2, p. 31-48, 2010.

CALAZANS, J.; LINS, R.; LIMA, C. Ter menos e compartilhar mais: uma análise do consumo colaborativo. In: Congresso Internacional Comunicação e Consumo—COMUNICON2014. São Paulo. 4, 2014, São Paulo/SP. Anais. São Paulo/SP, ESPM, 2014, p 1-15.

CENTRAL DE AJUDA AIRBNB. O que são as experiências? Disponível em: <<https://www.airbnb.com.br/help/article/1581/what-are-experiences>>. Acesso em: 04 nov. 2017.

COÊLHO, T. F. Processos Comunicativos em uma Comunidade Virtual: Hospitalidade e Estrutura Comunitária como Mediações em CS POA (Couchsurfing em Porto Alegre). In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 38, 2015, Rio de Janeiro, RJ. Anais... Rio de Janeiro, RJ: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2015, p 1- 15.

COSTA, V. P. O que é meu é seu: a economia compartilhada e o transporte individual. 2016. 25f. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração de Empresas). UniCEUB –Centro Universitário de Brasília, DF, 2016.

COSTA, R. B. Comunicação e consumo: sobre a produção de modos de vida no Airbnb. *Signos do Consumo*, v. 9, n. 1, p. 27-35, 2017.

COSTA, R. B.; FERNANDES, V. M.; GONÇALVES, F. N. A construção da confiança em experiências de hospitalidade mediadas pela internet: os casos do Airbnb e do Couchsurfing. *Comunicação Mídia e Consumo*, v. 14, n. 39, p. 67-89, 2017.

COUCHSURFING. Sobre nós. Disponível em <<http://www.couchsurfing.com/about/about-us/>> . Acesso em: 04 dez. 2017.

SANTOS, A. R. Revitalização para quem? Política urbana e gentrificação no Centro de Santos. *Cadernos Metrópole*, v. 16, n. 32, p. 587-607, 2014.

SILVA, D. S.; MENDES-FILHO, L.; CORRÊA, C. Comentários de Viagem na Internet: Fatores que influenciam a intenção de escolha de um destino de viagem. *Pasos*. v. 15, n. 1, p. 229-244, 2017.

DUTRA, M. B. Turismo 2.0: um estudo de perfil de usuários da rede Couchsurfing. 2010. 80f. Trabalho de conclusão de curso (Comunicação Social: Habilitação em Relações Públicas). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, RS, 2010.

FANG, B.; YE, Q.; LAW, R. Effect of sharing economy on tourism industry employment. *Annals of Tourism Research*, v. 57, p. 264-267, 2016.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.

GOIDANICH, M. E. Airbnb e Seus Anfitriões: Empreendedorismo, Comércio e Colaboração na Economia de Compartilhamento. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO CONSUMO, 8., 2016, Niterói. Anais... Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2016, p 1-20.

GUIMARÃES, A. S.; BORGES, M. P. E-turismo: internet e negócios do turismo. São Paulo, SP: CENGAGE Learning, 2008.

GUTIÉRREZ, J. et al. The eruption of Airbnb in tourist cities: Comparing spatial patterns of hotels and peer-to-peer accommodation in Barcelona. *Tourism Management*, v. 62, p. 278-291, 2017

GUTTENTAG, D. Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector. *Current issues in Tourism*, v. 18, n. 12, p. 1192-1217, 2015.

HOSTELLING INTERNATIONAL. Institucional. < Disponível em: <http://hihostelbrasil.com.br/institucional/>>. Acesso em: 04 dez. 2017.

INÁCIO, N. M. M. R. O canal distribuição internet no arrendamento residencial de curta duração em Lisboa. 2014. 52f. Tese de Mestrado (Gestão E Avaliação Imobiliária). Lisbon School of Economics & Management, Lisboa, Portugal, 2014.

LIANG, S et al. Be a “Superhost”: The importance of badge systems for peer-to-peer rental accommodations. *Tourism Management*, v. 60, p. 454-465, 2017.

LIMA, P. B. P. L. Estilo de vida colaborativo: perfil e motivação dos usuários. 2016. 26f. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Marketing Empresarial) Universidade Federal do Paraná, Paraná, 2016.

MARASSI, Alessandra de Castro Barros. O Turismo e as Plataformas Digitais para o Consumo Colaborativo. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 40. 2017, Curitiba/PR. Anais. Curitiba/PR: Universidade Positivo – UP, 2017, p 1-11.

MAURER, A. et al. Yes, We also can! O desenvolvimento de iniciativas de consumo colaborativo no Brasil. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, v. 12, n. 1, 2015.

MINISTÉRIO DO TURISMO. A importância da internet para o turismo. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/ultimas-noticias/2872-a-importancia-da-internet-para-o-turismo.html>>. Acesso em: 24 set. 2017.

NOGUEIRA, B. C.; KUHNEN, M. H.; FIATES, G. G. Inovação em serviços de hospedagem: uma análise do caso AIRBNB. 2016. 31f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2016.

OTA, B. Y.; PIÃO, R. C. S.; MELO, M. F. S. Uma Análise Do Modelo De Negócios De Empresas De Economia Compartilhada. In: Seminários em Administração, 20, 2017, São Paulo/SP. Anais... Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2017, p 1-16.

PAULAUSKAITE, D. et al. Living like a local: Authentic tourism experiences and the sharing economy. International Journal of Tourism Research, v. 19, n. 6, p. 619-628, 2017.

PORTAL BRASIL. Brasil recebeu 6,6 milhões de turistas estrangeiros em 2016. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/turismo/2017/01/brasil-recebeu-6-6-milhoes-de-turistas-estrangeiros-em-2016>>. Acesso em: 24 set. 2017.

REVISTA EXAME. Maioria dos anfitriões do Airbnb no país é formada por mulheres. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/airbnb-vira-ferramenta-para-mulheres-contra-a-desigualdade/>>. Acesso em: 23 set. 2017.

REVISTA HOTÉIS. Mapie divulga pesquisa sobre a hotelaria em tempos de Airbnb. Disponível em: <<http://www.revistahoteis.com.br/mapie-divulga-pesquisa-sobre-a-hotelaria-em-tempos-de-airbnb/>> Acesso em: 23 set. 2017.

RIBEIRO, A. T. V. B.; KRAKAUER, P. V. C. Empreendedorismo por estilo de vida: estudo exploratório sobre fatores motivacionais, características e gestão. Revista de Gestão e Secretariado, v. 7, n. 1, p. 112, 2016.

SANTOS, D.; PEÇANHA, J. G. D'A. F. Aplicação Do Modelo De Reagan: Utilizando O Airbnb Como Exemplo Em Ferramenta Inicial Para Previsão De Inovações Disruptivas. 2016. 29f. Tese (Doutorado em Big Data Estratégico). Universidade Federal Do Rio De Janeiro. Rio de Janeiro, RJ, 2016.

SCANDIUZZI, A. C. F. Os desafios regulatórios da economia do compartilhamento. 2016. 49 f. Monografia (Graduação em Direito). Instituto Brasileiro de Direito Público, Distrito Federal, 2016.

STONE, B. As upstarts: Como a Uber, o Airbnb e as killer companies do novo Vale do Silício estão mudando o mundo. Rio de Janeiro: Editora Intrínseca, 2017.

TOOTILL, I. C. et al. O intercâmbio de hospitalidade e a sua influência nos jovens viajantes: o caso do Couchsurfing na cidade do Porto. 2017. 60 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação, Cultura e Tecnologias da Informação) – Lisboa, Instituto Universitário de Lisboa, 2017.

VEAL, A. J. Metodologia de pesquisa em lazer e turismo. São Paulo: Aleph, 2011.

AUTORES

BOBSIN, Debora

Professora do Departamento de Ciências Administrativas (CCSH/UFSM). Doutora em Administração pela Escola de Administração - UFRGS. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria. Graduada em Administração pela UFSM. Linha de Pesquisa: Tecnologia da Informação e Processo Decisório. Experiência em Marketing e Sistemas de Informação. deborabobsin@gmail.com

BORTOLUZZI, Daiane Antonini

Doutoranda em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Graduada e Mestre em Administração. E-mail: daianeantonini@gmail.com

BRAMBILLA, Adriana

Graduada em Administração de Empresas pela FAAP (Fundação Armando Álvares Penteado-SP), Mestre em Administração pela UFPB (Universidade Federal da Paraíba) e Doutora pelas Universidades de Aveiro e do Minho (Portugal). Professora do Departamento de Turismo e Hotelaria da UFPB, coordenadora do GCET-Grupo de Cultura e Estudos em Turismo e colaboradora do Grupo de Pesquisa CLLC da Universidade de Aveiro (Portugal).

CASIQUE GUERRERO, Alicia.

Licenciada en Administración de Empresas y Maestra en Gestión Administrativa. Profesora Investigadora de tiempo completo del Instituto Tecnológico de Celaya (ITC). Certificada por la Asociación Nacional de Facultades de Comercio y Administración (ANFECA), con reconocimiento de Perfil Deseable Prodep. Integrante del Cuerpo Académico “Estudio de las Mipymes”. Docente en las áreas de Capital Humano y Comportamiento Organizacional a nivel posgrado y licenciatura.

Ha colaborado con la publicación de múltiples artículos en revistas académicas y congresos de investigación. Ha sido coautora y autora de libros y capítulos de libros. Ha desempeñado distintos puestos directivos en Instituciones de Educación Superior y actualmente es consultora de empresas e instituciones públicas. Tiene como líneas de investigación: estudios de las Mipymes y capital humano.

CALEFFI, Marcelo

Administrador e especialista em Mercado de Capitais. Mestrando em administração no Mestrado Profissional em Administração pela Unoesc. É agente autônomo de investimentos registrado da Comissão de Valores Mobiliários - CVM, possui a certificação CPA 20 e PQO Operacional e Comercial BM&F Bovespa. Atualmente é sócio-diretor da Nippur Finance e professor da Universidade do Oeste de Santa Catarina - Unoesc. Áreas de interesse: finanças, investimentos e gestão organizacional.
e-mail:marcelo.caleffi@nippur.com.br

DIAS, Nayara

Bacharel em Turismo pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB).

ENDRES, Ana Valéria

Graduada em Turismo pela Universidade Federal do Pará - UFPA (1994), Especialista em Desenvolvimento de Áreas Amazônicas pelo Núcleo de Altos Estudos Amazônicos - NAEA/UFPA (1996), Especialista em Ecoturismo pelo Núcleo de Meio Ambiente - NUMA/UFPA (1997), Mestre em Planejamento do Desenvolvimento pelo - NAEA/UFPA (1999) e Doutora em Sociologia Política pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Atualmente é professora adjunta do Curso de Turismo da Universidade Federal da Paraíba - UFPB e líder do Grupo de Pesquisa do CNPq - Desenvolvimento, planejamento e turismo. Desenvolve pesquisas em turismo com ênfase em Planejamento e Políticas Públicas de Turismo, atuando principalmente nos temas sobre desenvolvimento, participação e análise de redes sociais.

FELINTO, Arturo Rodrigues

Mestrado em Engenharia de Produção, Especialização em Gestão da Qualidade e Produtividade. Professor da Universidade Federal da Paraíba-UFPB, Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA, Departamento de Administração-DADM. Área de pesquisa: Gestão Estratégica, Gerenciamento de Projetos e Tecnologia da Informação. E-mail: af.ufpb@gmail.com

FERREIRA JUNIOR, Luis Sandro Lima

Graduado em Administração de Empresas - IFPB, Bacharelado em Turismo pela UFPB, Especialista em Gestão Pública, com participação em projetos de pesquisa e extensão em nível de graduação.

FERRER GUERRA, Julián.

Licenciado en administración de Empresas con posgrado en Sistemas de información. Profesor Investigador del Instituto Tecnológico de Celaya (ITC). Está certificado por la Asociación Nacional de Facultades de Comercio y Administración (ANFECA) y tiene reconocimiento de Perfil Prodep. Es líder del Cuerpo Académico “Estudio de las Mípymes”. Cuenta con diversas publicaciones en revistas académicas, ha participado en numerosos congresos de investigación, es coautor y autor de capítulos en cinco libros. Desarrolla actividades de consultoría en diversas empresas. Es socio y director general de una empresa de comercialización y consultoría de servicios Tecnologías de Información. Tiene como líneas de investigación: Tecnologías de Información y Pymes.

GLASENAPP, Sirlei

Professora e pesquisadora da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) no Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH), no Departamento de Ciências Administrativas. Graduada em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Doutora em Desenvolvimento Rural pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Tem experiência na área de

Administração e Desenvolvimento, atuando principalmente nos seguintes temas: desenvolvimento rural; desenvolvimento humano; instituições; teorias da administração; mudança organizacional, estratégia e produção; turismo. e-mail: sglasenapp11@gmail.com

GUILHERME, Francinete da Silva

Bacharel em Turismo pela UFPB (Universidade Federal da Paraíba) e membro do Gcet (Grupo de cultura e estudos em turismo)

HOFFMANN, Celina

Doutoranda em Administração na área de Sistemas, Estruturas e Pessoas - PPGA, Mestre em Engenharia de Produção na área de Métodos Quantitativos Aplicados à Tomada de Decisão - PPGEP (2015), Graduada em Processos Gerenciais (2012), todos pela Universidade Federal de Santa Maria. Temas de interesse: Estrutura Organizacional, Cultura Organizacional, Educação Superior, Psicodinâmica do Trabalho. e-mail: celina_hoffmann@hotmail.com

LÓPEZ CHANEZ, Francisco Javier.

Licenciado en Psicología por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Maestro en Psicología del Trabajo por la Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ). Profesor Investigador del Instituto Tecnológico de Celaya (ITC). Certificado por la Asociación Nacional de Facultades de Comercio y Administración (ANFECA), con reconocimiento de Perfil Deseable Prodep. Integrante del Cuerpo Académico “Estudios de las Mipymes”. Miembro fundador de la Red Interinstitucional de Investigadores RAITES. Ha colaborado con la publicación de múltiples artículos en revistas académicas y congresos de investigación, es coautor y autor de libros y capítulos de libros. Ha desempeñado distintos puestos directivos en Instituciones de Educación Superior y actualmente es consultor de empresas e instituciones públicas. Tiene como líneas de investigación: estudio de las Mipymes y administración del capital humano.

LUNKES, Rogério João

Doutor, Professor do Departamento de Ciências Contábeis na Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Atua nos Programas de Pós-Graduação em Contabilidade e Administração (mestrado e doutorado). Formado em Graduação em Ciências Contábeis, mestrado e doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas e, pós-doutorado em Contabilidade pela Universidad de Valencia (Espanha). Autor de diversos livros na área de Gestão, incluindo Manual de Orçamento, Custos, Controladoria e Controle de Gestão, além de Contabilidade e Gestão Hoteleira e artigos indexados em revistas nacionais e internacionais em contabilidade gerencial e controladoria. E-mail: rogerio.lunkes@ufsc.br

MORAIS, Taciana Liz de

Advogada - UNIPÊ- Centro Universitário de João Pessoa; Pós-graduada em Gestão Hoteleira - Castelli Escola Superior de Hotelaria - Canela/RS; Gastróloga - FPB Faculdade Internacional da Paraíba. Áreas de Pesquisa: Direito Ambiental, Gestão Ambiental na Hotelaria / Pousadas Ecológicas, “Slow Food” e Valorização da Agricultura Local na Gastronomia Paraibana. Empreendedora na área de Panificação Artesanal. E-mail: taciana.liz@gmail.com

NASCIMENTO, Felipe Gomes do

Mestrando em Desenvolvimento e Meio Ambiente pela Universidade Federal da Paraíba (PRODEMA-UFPB) e Bacharel em Hotelaria pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Pesquisador do GCET- Grupo de Cultura e Estudos em Turismo (Diretório do CNPQ). Atua em pesquisas nas temáticas: Acessibilidade e Endomarketing nas atividades Turísticas e Hoteleiras.

PAKMAN, Elbio Troccoli.

Graduação, Mestrado e Doutorado em Economia. Professor do Departamento de Turismo e Hotelaria (DTH) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Com experiência nas áreas de Teoria do Turismo e de Teoria Econômica, bem como em consultoria empresarial e de projetos. Parecerista de várias revistas

especializadas. Atualmente é chefe do DTH e membro do Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE) da UFPB.

PEDERNEIRAS, Marcleide Maria Macêdo

Doutora, Professora da Universidade Federal da Paraíba – UFPB e do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP/UFPG/CCJS. Possui Graduação e Mestrado em Ciências Contábeis e Doutorado em Administração/PROPAD/UFPE. Autora de vários capítulos de livros. Possui publicações na área de Educação em Contabilidade, Administração Pública e Medição de Desempenho/Gestão em Empresas de Hospitalidade. E-mail: marcleide@gmail.com

RODRIGUES Lúcia Lima,

Doutora, Professora na Universidade do Minho. Tem publicações em várias revistas científicas internacionais na área da Contabilidade e Gestão, sendo autora e coautora de mais de 50 artigos indexados e publicados em revistas científicas internacionais como *Accounting, Organization and Society*, *European Accounting Review* ou *Business History*. É Membro do Academic Panel do European Financial Reporting Advisory Group e Presidente do Colégio de Contabilidade Financeira e da Comissão de História da Contabilidade da OCC. Representa a OCC no Conselho Geral, na Comissão Executiva e no Comité da Contabilidade Pública da Comissão de Normalização Contabilística. E-mail: lrodrigues@eeg.uminho.pt

SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ, María Dolores

Professora Ajudante Doutora do Departamento Empresa da Universidade da Corunha (Espanha). É doutorada com destaque internacional em Competitividade, Inovação e Desenvolvimento: Análise Económica e de Negócios pela Universidade da Corunha (Espanha). Pertence aos grupos de investigação GREFIN e GEIDETUR (Espanha), rede REDOR (México), GEEMAT (Brazil), centros de investigação Lab2PT e CICS. NOVA. Uminho (Portugal). Editora da revista *International Journal of Professional Business Review* (JBReview). As suas áreas principais de investigação são o Turismo e a Responsabilidade

Social. trabalhos.mariasanchez@gmail.com

e-mail:

msanchezf@udc.es,

SANTOS, Edicreia Andrade dos

Doutoranda em Contabilidade pelo Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Mestre em Contabilidade pelo Programa de Pós-Graduação em Contabilidade (PPGCont) da Universidade Federal do Paraná (UFPR). Especialista em Gestão Financeira de Negócios - Universidade Estadual do Centro Oeste (Unicentro) – Paraná. Graduada em Ciências Contábeis - Universidade Estadual do Centro Oeste (Unicentro) – Paraná. Graduada em História Licenciatura Plena - Universidade Estadual do Centro Oeste (Unicentro) – Paraná. E-mail: edicreiaandrade@yahoo.com.br

SILVA, Márcia Félix

Em Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Recursos Naturais da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). Mestra em Administração (Área de Concentração: Finanças de Empresas) pela Universidade Federal da Paraíba (2003). Graduada em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (1993). Professora Adjunta III da Universidade Federal da Paraíba, lotada no Departamento de Turismo e Hotelaria (DTH) do Centro de Comunicação, Turismo e Artes (CCTA) - Campus I. Membro (Pesquisadora) do Grupo de Estudos em Tecnologias Empresariais e Conhecimento (GETEC) e do Grupo de Cultura e Estudos em Turismo (GCET). Membro (Estudante) do Grupo de Estudos em Gestão, Inovação e Tecnologia (GEGIT).

SOUZA, Ana Lúcia Carvalho de

Mestrado em Administração, Especialização em Administração de Recursos Humanos, Universidade Estadual da Paraíba-UEPB, Centro de Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas-CCBSA, Departamento de Arquivologia-DARQ. Área de pesquisa: Gestão Estratégica, Gestão de Pessoas e Gestão de Projetos. e-mail: alc.uepb@gmail.com

SOUZA, Ana Paula Silva

Graduada no Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Turismo pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) no Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH). e-mail: kapacetesm@gmail.com

TRAVERSO, Luciana Davi

Professora pesquisadora da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) no Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH), no Departamento de Ciências Administrativas. Graduada em Tecnólogo em Hotelaria pela Universidade de Caxias do Sul (UCS) e Letras - português/Inglês pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (UNOESC). Mestre em Turismo e Hotelaria pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI) e doutora em Administração de Empresas, pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (MACKENZIE). Tem experiência na área de Gestão do Turismo, com ênfase em Eventos e Hotelaria. Atua principalmente nos seguintes temas: turismo, hotelaria e aprendizagem organizacional. e-mail: luciana.traverso@ufsm.br

VANZELLA, Elídio

Doutor em modelos de decisão em saúde (estatística) pela UFPB, mestrado em modelos de decisão em saúde, especialista em gestão de pessoas e graduado em administração. Professor na Estácio faculdades e na Unifuturo. Membro pesquisador do GCET. e-mail: evanzella@yahoo.com.br

Nota dos organizadores

O serviço de revisão dos manuscritos coube aos autores dos capítulos. As informações e opiniões contidas nos capítulos não refletem necessariamente a visão dos organizadores e são de responsabilidade de seus autores. Os organizadores esclarecem que a citação total e/ou parcial dos textos contidos na obra deve ser feita de acordo com as normas científicas.

*Algumas imagens utilizadas na capa são dos sites: <https://pt.depositphotos.com>;
<http://pattermetr.com>; <https://nl.depositphotos.com>*



O GCET – Grupo de Cultura e Estudos em Turismo, ligado ao Departamento de Turismo e Hotelaria (DTH) do Centro de Comunicação, Turismo e Artes (CCTA), faz parte da UFPB-Universidade Federal da Paraíba, e do Diretório dos Grupos de Pesquisa do CNPq. Tem o intuito de apresentar temáticas plurais, com foco nas questões de interesse acadêmico e empresarial, contribuindo para uma melhor compreensão do Turismo e da Hotelaria, no contexto do patrimônio cultural, impactos sócio-culturais, econômicos e ambientais, globalização, relações interculturais e comportamento do turista.