CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

RAPHAEL LEANDRO FERNANDES MOREIRA

RELACIONANDO INOVAÇÃO GERENCIAL E PROCESSOS DECISÓRIOS:

Um estudo de caso em um hotel de alto luxo brasileiro

BELO HORIZONTE

2020

RAPHAEL LEANDRO FERNANDES MOREIRA

RELACIONANDO INOVAÇÃO GERENCIAL E PROCESSOS DECISÓRIOS:

Um estudo de caso em um hotel de alto luxo brasileiro

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Processos Decisórios em Arranjos Organizacionais

Orientador: Prof. Dr. Daniel Paulino Teixeira Lopes

BELO HORIZONTE

2020

Moreira, Raphael Leandro Fernandes
M838r Relacionando inovação gerencial e processos decisórios: um estudo de caso em um hotel de alto luxo brasileiro / Raphael Leandro Fernandes Moreira. – 2020.
90 f.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração.
Orientador: Daniel Paulino Teixeira Lopes.
Dissertação (mestrado) – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais.

1. Hotéis – Administração – Brasil – Teses. 2. Processo decisório – Teses. 3. Inovações tecnológicas – Administração – Teses. 4. Desenvolvimento organizacional – Teses. 5. Resorts – Administração – Brasil – Teses.
I. Lopes, Daniel Paulino Teixeira. II. Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. III. Título.

CDD 647.84068081

Elaboração da ficha catalográfica pela bibliotecária Jane Marangon Duarte, CRB 6º 1592 / Cefet/MG

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - NG

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO N 6 / 2020 - PPGA (11.52.13)

N do Protocolo: 23062.033857/2020-39

Belo Horizonte-MG, 09 de dezembro de 2020.

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO do Senhor Raphael Leandro Fernandes Moreira. No dia 06 de novembro de 2020, às 13h40min, reuniu-se, na sala de videoconferência https://conferenciaweb.rnp.br/webconf/daniel-paulino-teixeira-lopes, a Banca Examinadora de dissertação designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração do CEFET-MG para julgar o trabalho final intitulado **"Relacionando Inovação Gerencial e Processos Decisórios: um estudo de caso em um hotel de alto luxo brasileiro"**, requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Processos e Sistemas Decisórios em Arranjos Organizacionais**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Banca, Prof. Dr. Daniel Paulino Teixeira Lopes, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao aluno para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do aluno. Logo após, a Banca se reuniu, sem a presença do aluno e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final: Aprovação. O resultado final foi comunicado publicamente ao aluno pelo Senhor Presidente da Banca. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Banca Examinadora.

(Assinado digitalmente em 10/12/2020 10:34)
DANIEL PAULINO TEIXEIRA LOPES
PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO
Matrcula: 2623744

(Assinado digitalmente em 10/12/2020 12:24)
LILIAN BAMBIRRA DE ASSIS
PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO
Matrcula: 1494784

(Assinado digitalmente em 10/12/2020 16:54)
DANIELA MARIA ROCCO CARNEIRO
Matrcula:

Para verificar a autenticidade deste documento entre em https://sig.cefetmg.br/public/documentos/index.jsp informando seu nmero: **6**, ano: **2020**, tipo: **ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO**, data de emisso: **09/12/2020** e o cdigo de verificao: **26afbab58d**

AGRADECIMENTOS

Agradeço, inicialmente, ao meu orientador, Dr. Daniel Paulino Teixeira Lopes, pela paciência, pela disponibilidade em ajudar e pela orientação ao longo dessa jornada. Aos membros da banca examinadora, pela dedicação na avaliação e pelas contribuições valiosas para minha pesquisa.

Sou grato à liderança da empresa pesquisada por ter permitido a realização do estudo e disponibilizado acesso às pessoas necessárias para a pesquisa. A todos os funcionários que participaram das entrevistas e dedicaram seu tempo, minha gratidão.

Agradeço aos meus pais que são fonte de inspiração na minha vida e que sempre me apoiaram nas decisões mais importantes.

Por fim, um agradecimento especial à minha esposa, Isabela, pelo companheirismo, apoio e amor. Ao seu lado, da Helena e do Eduardo as conquistas se tornam maiores e as dificuldades menores.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é analisar como se dá a relação entre os processos decisórios e a adoção de inovações gerenciais em um hotel de luxo brasileiro. A investigação teve como base os conceitos e perspectivas teóricas levantados sobre os seguintes temas: inovação, inovação gerencial, inovação na hotelaria, processo decisório e processo decisório em inovações, buscando uma articulação entre esses temas, respeitando-se as especificidades. O percurso metodológico foi desenhado a partir de uma abordagem de natureza qualitativa, de objetivo descritivo, por meio do método de estudo de caso único. Investigou-se um resort localizado no litoral do estado da Bahia, Brasil, tendo em vista a relevância e reconhecimento deste hotel no cenário nacional e internacional, além da acessibilidade do pesquisador à organização. Para a coleta de dados, foram realizadas análise documental e oito entrevistas semiestruturadas com os principais gestores e tomadores de decisão do hotel, na perspectiva de triangulação de dados. O relacionamento entre inovação gerencial e o processo decisório foi base para o modelo de análise proposto. Nesse modelo, o processo de adoção da inovação foi analisado, identificando suas etapas e os fatores influenciadores que impactam nas decisões de adoção ou rejeição. Desse modo, conclui-se que o processo de adoção de inovação é fortemente influenciado por agentes internos e/ou externos que objetivam buscar legitimidade e reputação. Também foi possível observar a influência da crise da pandemia de COVID-19 no processo de inovação gerencial no hotel, sendo um fator impulsionador para acelerar a implementação de tais inovações como possível solução à crise vivenciada pelo empreendimento analisado. Dentre as 28 inovações gerenciais mapeadas nos últimos cinco anos, 17 (61%) se concentraram apenas nos sete meses pesquisados após a pandemia (março a setembro/2020). Complementando o modelo, foram identificadas barreiras ao surgimento da inovação gerencial, como exemplo a baixa capacitação da equipe de gestores e líderes em metodologias de gestão, análise e soluções de problemas, o parcial isolamento geográfico do hotel pesquisado, dificultando a troca de experiências e identificação de boas práticas locais, além do modelo de gestão mais centralizado que não incentiva os líderes das áreas na identificação e proposição de inovações. Com os resultados e discussões desta pesquisa foi possível obter uma maior compreensão do processo de tomada de decisão para a adoção de inovação no contexto da hotelaria de luxo, contribuindo assim para o estado da arte da literatura científica e para gerar impacto positivo nos serviços e processos organizacionais.

Palavras-chave: Hotelaria; Hotelaria de Luxo; Inovações; Inovações Gerenciais; Inovações Organizacionais; Processos Decisórios; Resorts.

ABSTRACT

The objective of this research is to analyze how the relationship between decision-making processes and the adoption of management innovations occurs in a Brazilian luxury hotel. The investigation was based on the concepts and theoretical perspectives raised on the following themes: innovation, management innovation, innovation in hospitality, decision-making process and decision-making process in innovations, seeking an articulation between these themes, respecting the specificities. The methodological path was designed based on a qualitative approach, with a descriptive objective, using the single case study method. We investigated a resort located on the coast of the state of Bahia, Brazil, in view of the relevance and recognition of this hotel on the national and international scene, in addition to the accessibility of the researcher to the organization. For data collection, documentary analysis and eight semi-structured interviews were conducted with the main hotel managers and decision makers, in a perspective of data triangulation. The relationship between management innovation and the decision-making process was the basis for the proposed analysis model. In this model, the innovation adoption process was analyzed, identifying its stages and the influencing factors that impact the adoption or rejection decisions. In this way, it is concluded that the innovation adoption process is strongly influenced by internal and / or external agents that aim to seek legitimacy and reputation. It was also possible to observe the influence of the COVID-19 pandemic crisis on the management innovation process in the hotel, being a driving factor to accelerate the implementation of such innovations as a possible solution to the crisis experienced by the analyzed enterprise. Among the 28 management innovations mapped in the last five years, 17 (61%) were concentrated in the seven months after the pandemic beginning (March to September / 2020). Complementing the model, barriers to the emergence of management innovation were identified, such as the low qualification of the team of managers and leaders in management methodologies, analysis and problem solving, and the partial geographic isolation of the researched hotel. These barriers make it difficult to exchange experiences and identify local good practices, in addition to the more centralized management model that does not encourage leaders in the areas to identify and propose innovations. With the results and discussions of this research it was possible to obtain a greater understanding of the decision-making process for the adoption of innovation in the context of luxury hospitality, thus contributing to the state of the art of scientific literature and to generate a positive impact on services and organizational processes.

Keywords: Hospitality; Luxury Hospitality; Innovations; Management Innovation; Organizational Innovation; Decision-making Processes; Resorts.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Roteiro Geral do Referencial Teórico pesquisado 16
Figura 2 - Representação objetiva de um sistema turístico. 26
Figura 3 - Matriz de Análise SWOT do Turismo Brasileiro. 27
Figura 4 - Fases da Tomada de Decisão quanto à Inovação. 36
Figura 5 - O processo decisório na adoção de inovação. 40
Figura 6 - Etapas da Pesquisa 42
Figura 7 - Atividades para a Preparação e Coleta de Dados 44
Figura 8 - Roteiro Geral da Análise e Discussão dos Resultados 52
Figura 9 - Estrutura do nível estratégico do hotel pesquisado 53
Figura 10 - Quantidade de pessoal na hierarquia da empresa 53
Figura 11 - Representação da cadeia de valor para meios de hospedagem 54

Quadro 1- Marketing Tradicional x Experiencial de Schmitt. 30
Quadro 2 - Fatores que influenciam a inovação gerencial. 38
Quadro 3 - Cronograma de coleta de dados 45
Quadro 4 - Função/Cargo 48
Quadro 5 - Categorias e Elementos de Análise. 49
Quadro 6 - Inovações em Produtos e Serviços no Hotel pesquisado 57
Quadro 7 - Inovações em Processos no Hotel pesquisado 58
Quadro 8 - Fases da adoção de inovação gerencial no hotel pesquisado 71

LISTA DE SIGLAS

BLTA - *Brazilian Luxury Travel Association*

BSC - *Balanced Scorecard*

CEO – *Chief Executive Officer*

ISO - *International Organization for Standardization* (Organização Internacional de Normalização)

OCDE - Organização para Cooperação do Desenvolvimento Econômico

OMT - Organização Mundial do Turismo

TQM - *Total Quality Management* (Gestão da Qualidade Total)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11

1.1 Objetivos geral e específicos 13

1.2 Justificativa 14

2 REFERENCIAL TEÓRICO 16

2.1 Inovação 16

2.2 Conceito e importância da inovação gerencial 19

2.3 Inovação gerencial - um campo de pesquisa ainda incipiente? 22

2.4 As perspectivas teóricas da inovação gerencial 23

2.5 A inovação no setor hoteleiro 25

2.6 A inovação no contexto dos processos decisórios 31

2.7 O processo decisório na adoção de inovações 35

2.8 Síntese teórica 39

3 METODOLOGIA E DELINEAMENTO DA PESQUISA 42

3.1 Tipificação da pesquisa 43

3.2 Procedimentos e técnicas de coleta de dados 45

3.2.1 Pesquisa documental 45

3.2.2 Entrevistas 47

3.3 Procedimento de análise e interpretação dos dados 49

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 52

4.1 Caracterização da empresa 52

4.2 Conceito de inovação 54

4.3 Tipos de inovação no Turismo 56

4.4 O processo decisório para a adoção da inovação gerencial 60

4.5 Conhecimento da inovação 61

4.6 Persuasão para adoção 64

4.7 Decisão de adotar a inovação gerencial 66

4.8 A adoção de inovação no cenário enfrentado com a Covid-19 67

4.9 Fatores influenciadores na adoção de inovação gerencial 68
4.10 Síntese da análise e discussão dos resultados 71
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 73
REFERÊNCIAS 78
APÊNDICE A 85
APÊNDICE B 86
APÊNDICE C 89
APÊNDICE D 90

1 INTRODUÇÃO

A inovação é um tema de estudo que vem ganhando a atenção de pesquisadores nos últimos anos, em especial a inovação gerencial. Segundo Volberda *et al.* (2013), a inovação gerencial consiste em mudar a forma organizacional, as práticas e os processos de uma empresa, de uma maneira nova para a empresa e / ou para o setor.

A inovação gerencial é considerada como uma importante alavanca de resultado para as organizações em termos de produtividade e competitividade. Autores como Feigenbaum e Feigenbaum (2005) citam a sistematização das inovações gerenciais como um fator crítico de sucesso para as empresas do século XXI. Outros como Birkinshaw e Mol (2006) e Hamel (2006) argumentam que a inovação gerencial é uma das fontes mais importantes e sustentáveis de vantagem competitiva, sendo considerada um recurso valioso, raro e mais difícil de replicar.

Diversos setores e segmentos da economia enfrentam o aumento da concorrência e buscam na inovação uma forma de obter vantagens competitivas nesse cenário desafiador. A área de serviços é um dos setores da economia que mais crescem e, neste contexto, encontra-se o turismo, considerado um setor líder e resiliente, inclusive em momentos de incerteza e crises globais. Segundo os dados disponibilizados pela Organização Mundial do Turismo (OMT, 2020), uma agência das Nações Unidas especializada na promoção do turismo sustentável, acessível e responsável, no ano de 2019 foram registrados 1,5 bilhão de chegadas de turistas no mundo, um aumento de 4% em relação a 2018. Destaca-se que o relatório de 2019 apresenta o 10º ano consecutivo de crescimento do turismo global, apesar de dificuldades encontradas em diversos setores e no contexto macroeconômico.

No entanto, a partir de 2020, a previsão de crescimento do setor foi fortemente impactada pela pandemia da COVID-19[1]. Segundo a Organização Mundial do Turismo (UNWTO, 2020), todos os destinos globais apresentavam restrições de viagens no final de abril de 2020 devido ao isolamento social e fechamento de fronteiras. Observa-se que pandemias anteriores[2] não impactaram tanto o desenvolvimento global do turismo, mostrando sua resiliência (GÖSSLING *et al.,* 2020), mas a crise trazida pela COVID-19 impõe uma maior reflexão sobre a trajetória do setor, incluindo-se os meios de hospedagem.

No mês de maio de 2020, a queda do turismo internacional foi de 98% se comparado ao mesmo período do ano anterior e o acumulado no ano entre janeiro e maio de 2020 representa

[1] Parte destas reflexões fazem parte de trabalho ainda não publicado, no caso, Moreira *et al.* (2020).
[2] Alguns exemplos são a gripe de Hong Kong em 1968, a a SARS em 2002, a gripe aviária em 2009 a MERS em 2012 e o Ebola com picos em 2013-2014.

uma queda de 56% na chegada de turistas se comparado ao mesmo período de 2019 (UNWTO, 2020). Tal constatação reflete em uma redução de 300 milhões de turistas no mundo e cerca de 320 bilhões de dólares perdidos na receita do turismo internacional – mais de três vezes superior a perda durante a crise econômica global de 2009.

Mesmo com as crises presenciadas nos últimos anos, o setor hoteleiro é um desses segmentos do turismo que tem passado por crescimento e muitas transformações nos últimos anos. O aumento da concorrência e o ingresso de grandes redes internacionais tem levado as empresas a se reinventarem e inovarem, revisando suas estratégias e práticas de gestão para manterem-se competitivas e rentáveis (ARAÚJO, 2008; SILVA, 2013)

Esse setor esteve em um contexto positivo em termos de relevância econômica e crescimento constante nos últimos anos, mas também em um contexto desafiador, com a necessidade de se reinventar com o aumento da concorrência e as novas exigências do mercado consumidor. Especialmente a partir de 2020 tal desafio se agravou significativamente com a redução repentina da demanda e até mesmo o fechamento temporário de diversas unidades hoteleiras em função do isolamento social. Essa realidade leva os gestores a tomarem uma série de decisões importantes para o futuro das organizações, dentre elas a decisão de adotar uma inovação gerencial.

A necessidade de se tomar decisões é inerente a qualquer organização, buscando identificar as melhores escolhas para alcançar seus objetivos a partir das opções apresentadas e informações disponíveis. Diversos modelos sobre processo decisório foram desenvolvidos, sendo o modelo racional da economia clássica e o modelo da racionalidade limitada de Simon (1978) os mais difundidos dentre eles.

O modelo racional da economia clássica preconiza que o processo decisório é um evento racional baseado nas informações, nos fatos e dados, sem considerar preferências e sentimentos influenciadores. Já o modelo da racionalidade limitada, criado por Simon (1978), apresenta argumentos de que o gestor não possui acesso a todas as informações disponíveis para a tomada de decisão racional e, portanto, o processo decisório seria reflexo das preferências dos tomadores de decisão.

Independente do modelo, fato é que a decisão envolve múltiplos aspectos do contexto organizacional, inclusive, aqueles relacionados à adoção de inovações tecnológicas e não tecnológicas. Rogers (1995) se dedicou a compreender as fases do processo de adoção da inovação, sugerindo cinco etapas[2]: conhecimento, persuasão, decisão, implementação e a

[2] Essas etapas são discutidas na sessão 2.7 – O processo decisório na adoção de inovações.

confirmação. Observa-se, portanto, a inovação como um processo, um conjunto de etapas que tem por objetivo entregar valor para as organizações com a implementação das inovações. Fica evidente também que esse processo é permeado por tomadas de decisão, as quais são subsidiadas por fatores e agentes restritivos e influenciadores.

Considerando-se os desafios do setor hoteleiro e a busca por inovações para que as organizações enfrentem a concorrência e consigam manter ou ampliar vantagem competitiva, esta pesquisa aborda a inovação gerencial e os processos decisórios no setor de hotelaria de luxo, partindo do seguinte problema: **"Como se dá a relação entre os processos decisórios e a adoção de inovações gerenciais em um hotel de luxo brasileiro?".**

Utilizou-se, portanto, o modelo e as fases apresentados por Rogers (1995), como referência para analisar o processo de tomada de decisão em relação à adoção ou rejeição de inovações no hotel pesquisado. As perspectivas teóricas apresentadas por Damanpour (2014) também foram analisadas e consideradas como referência para este estudo, no sentido de buscar compreender qual a perspectiva predominante na adoção de inovação no hotel pesquisado: institucional ou racional.

Esta pesquisa foi realizada em um hotel de luxo localizado no estado da Bahia, Brasil. Ainda que mais informações sobre as escolhas metodológicas estejam disponíveis no quarto capítulo, cumpre destacar neste momento que tal escolha ocorreu devido à relevância do hotel e pela acessibilidade do pesquisador às pessoas envolvidas no processo decisório da organização.

1.1 Objetivos geral e específicos

O objetivo geral deste estudo é analisar como se dá a relação entre os processos decisórios e a adoção de inovações gerenciais em um hotel de luxo brasileiro. Para o alcance do objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram propostos:

- Identificar estudos sobre inovação e as características da inovação na hotelaria de luxo;
- Identificar e descrever as principais inovações, incluindo-se as gerenciais adotadas nos últimos cinco anos em um hotel de luxo brasileiro;
- Descrever o processo de tomada de decisão para a adoção (ou não adoção) de inovações gerenciais no hotel pesquisado;
- Compreender a influência dos agentes internos e externos e outros fatores influenciadores para a adoção de inovações gerenciais no hotel pesquisado.

1.2 Justificativa

O setor hoteleiro tem passado por um período de crescimento, grandes transformações e aumento da concorrência nos últimos anos, principalmente após a chegada de grandes redes hoteleiras internacionais no Brasil (ARAÚJO, 2008; SILVA, 2013). Este cenário de aumento de investimentos no setor ocorrido nos últimos anos é ao mesmo tempo um fator positivo e desafiador para hotéis tradicionais ou novos que não fazem parte das grandes redes internacionais, como é o caso do hotel pesquisado neste estudo. Tal desafio ganha novas proporções com a crise vivida em 2020 em função da pandemia da COVID-19, momento no qual os meios de hospedagem buscam garantir a sobrevivência dos seus negócios e retomar as atividades em um cenário bastante diferente do existente anteriormente à pandemia.

Diversos pesquisadores consideram a inovação um meio para aumentar a competitividade das organizações. Desde os primeiros estudos sobre o tema, Schumpeter (1934) considerava a inovação como a principal força motriz do progresso e da prosperidade. Durante muitos anos os estudos se concentraram em pesquisas sobre inovações de produtos e processos com base em tecnologia, a chamada inovação tecnológica. Já autores mais contemporâneos atentaram para a inovação não tecnológica, em especial a inovação gerencial. Autores como Hamel (2006) resumem a inovação gerencial como um fenômeno que gera mudanças na maneira com que as atividades gerenciais são realizadas e a relaciona com a figura dos gestores e seu processo de tomada de decisão.

A inovação gerencial é considerada uma fonte de impulsionamento do resultado das empresas, aumentando a produtividade e a competitividade. Apesar de ter sua relevância e importância reconhecida, a inovação gerencial ainda é um tema pouco estudado e que merece maior atenção. Autores como Crossan e Apaydin (2010) identificaram apenas 3% do universo de pesquisas relacionadas à inovação com enfoque específico na inovação gerencial. Outros, como Volberda *et al*. (2014), reconhecem o aumento no interesse acadêmico, mas ressaltam que continua sendo um tópico pouco pesquisado na vasta literatura sobre inovação.

Em síntese, esta pesquisa se justifica pelos seguintes aspectos: a) a relevância do setor hoteleiro para a geração de emprego e a economia, b) o momento competitivo atual, com a chegada ao Brasil de investimento de grandes redes internacionais de hotéis; c) o reconhecimento da inovação gerencial como um meio para se buscar vantagem competitiva, d) as lacunas de pesquisas especificamente sobre inovação gerencial, e e) o cenário vivido atualmente pelos meios de hospedagem para manutenção dos negócios na crise da pandemia de COVID-19.

Sob essa ótica, os resultados desta pesquisa trazem uma contribuição em duas vertentes. Primeiramente, contribuir diretamente para o hotel pesquisado, uma vez que este foi o objeto para estudo de caso sobre a adoção de inovações gerenciais. A segunda vertente trata-se de um anseio em acrescentar contribuições científicas aos estudos relacionados à inovação gerencial, em especial compreendendo o processo decisório para sua adoção, de forma que a literatura possa seguir em evolução, orientando pesquisas futuras.

Assim, a lacuna a ser preenchida neste estudo é justamente conciliar parte da literatura sobre processos decisórios com a de inovação na gestão, compreendendo-se também a necessidade de se discutir a inovação no setor hoteleiro, o que se conhece e o que ainda não foi explorado em tais campos de pesquisa.

Esta pesquisa foi desenvolvida dentro da linha de pesquisa "Processos e sistemas decisórios em arranjos organizacionais" do Programa de Pós-graduação em Administração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG). Por isto, a pesquisa focaliza os processos decisórios conjuntamente com a inovação gerencial.

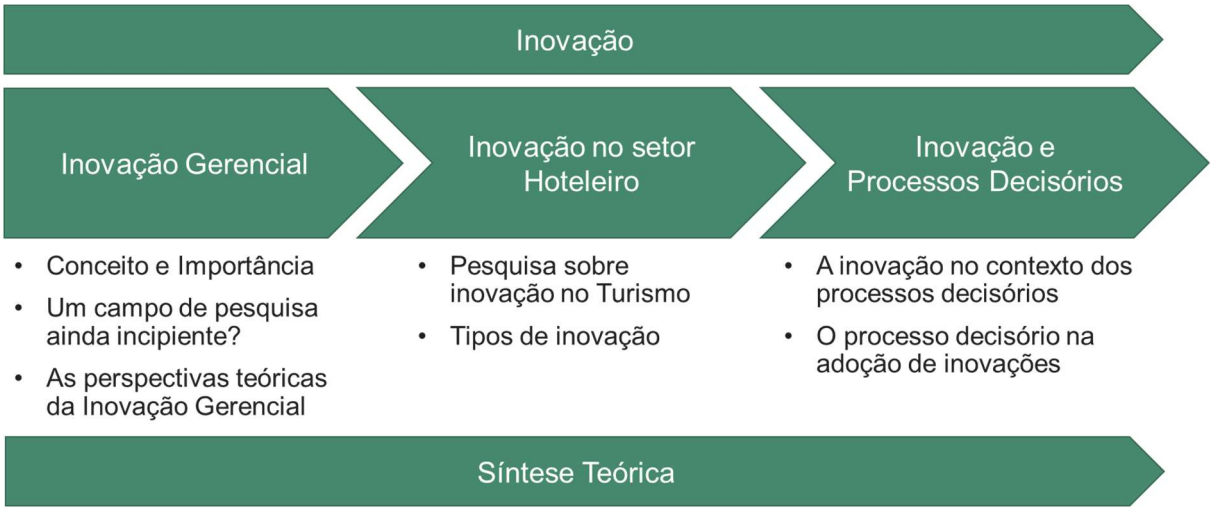
Esta dissertação é composta por quatro capítulos além desta introdução: o capítulo dois apresenta o referencial teórico sobre inovação, inovação gerencial, inovação na hotelaria, processo decisório e o processo decisório em inovação. O terceiro capítulo trata dos procedimentos metodológicos adotados para a concretização da pesquisa. São especificados o tipo de pesquisa, o objeto de estudo, os procedimentos e técnicas utilizados para coletar e analisar os dados, além dos cuidados éticos envolvidos na pesquisa.

Por fim, o capítulo quatro analisa e discute os resultados e o capítulo cinco apresenta as conclusões deste estudo, destacando os elementos analisados e as contribuições trazidas para os campos da inovação, dos processos decisórios e do próprio Turismo. Também são apresentados neste último capítulo as limitações desta pesquisa e as sugestões para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo deste capítulo é apresentar o aporte teórico utilizado para a pesquisa, destacando informações, conceitos e pontos de vista de diversos autores sobre o tema de modo que dê sustentação para a pesquisa e exposição do tema analisado. Para isso, os temas e conceitos foram organizados da seguinte forma: Inovação, Inovação Gerencial, Inovação no setor hoteleiro, inovação e processos decisórios e a síntese teórica dos temas abordados, conforme Figura 1.

Figura 1 - Roteiro Geral do Referencial Teórico pesquisado



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

2.1 Inovação

A inovação é um tópico de pesquisa popular em várias disciplinas acadêmicas e é vista como um conceito central para a criação de novas indústrias, vantagem competitiva, desempenho das empresas e gerenciamento eficaz de empresas e organizações públicas.

A definição de inovação mais comumente conhecida atualmente foi introduzida por Schumpeter (1934), se referindo à inovação como uma novidade, no sentido de fazer as coisas de forma diferente e que reflete em novos resultados, seja com um novo produto, um novo método de produção, um novo mercado, uma nova fonte de suprimento ou até mesmo uma nova organizacional da indústria. Schumpeter (1934) considerava a inovação como a principal força motriz do progresso e da prosperidade, tanto no nível da empresa individual quanto da economia em geral.

Algumas referências teóricas como Birkinshaw et al. (2008) e OECD/Eurostat (2018) referem-se à inovação como uma novidade efetivamente implementada e que possui relevância econômica. Retomando a diferenciação entre inovação e invenção feita por Schumpeter (1934), Fagerberg (2009) destaca que a invenção é a primeira ocorrência de uma ideia para um produto ou processo, não implicando na introdução dessa ideia no mercado. Já a inovação é a primeira tentativa de colocá-la em prática. Para poder transformar uma invenção em inovação, uma empresa normalmente precisa combinar vários tipos diferentes de conhecimentos, capacidades, habilidades e recursos.

A literatura trata a inovação a partir de dois pontos de vista distintos, sendo que o primeiro define a inovação como "nova no estado da arte", ou seja, algo novo para o mundo e até então sem precedentes. Alguns exemplos de autores que a definem dessa maneira são Kimberly (1981), Abrahamson (1991) e Birkinshaw *et al.* (2008). Uma outra vertente define a inovação como "nova para a organização", podendo ser algo já conhecido e amplamente implementado em outras empresas, mas que para a organização em questão se trata de uma novidade (OECD/Eurostat, 2018). Neste caso, há menos incerteza e a organização pode até mesmo comprar uma prática de gestão "pronta para uso" de uma consultoria, por exemplo. Esta pesquisa se dedica ao estudo da inovação nova para a organização que a implementou e não no sentido de ser nova para o mundo.

O Manual de Oslo é atualmente a principal referência metodológica para pesquisas em larga escala sobre inovação. Na 4ª edição desse Manual (OECD/Eurostat, 2018), o requisito de implementação diferencia inovação de outros conceitos, como invenção, pois uma inovação deve ser implementada, ou seja, colocada em uso ou disponibilizada para uso de outras pessoas. Ainda segundo a nova edição, os principais componentes do conceito de inovação incluem o papel do conhecimento como base para inovação, novidade e utilidade e a criação ou preservação de valor como objetivo presumido da inovação. No contexto organizacional, o conceito de inovação do Manual também apresenta a inovação em produtos ou processos:

> Uma inovação é um produto ou processo novo ou aprimorado (ou uma combinação dos mesmos) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da unidade e que foi disponibilizado para usuários em potencial (produto) ou utilizado pela unidade (processo) (OECD/Eurostat, 2018, p. 20, tradução nossa).

A 4ª edição do Manual de Oslo apresenta uma simplificação do conceito de inovação nos negócios em dois principais tipos: inovação do produto e inovação do processo de negócio:

> Uma inovação de produto é um bem ou serviço novo ou aprimorado que difere significativamente dos bens ou serviços anteriores da empresa e que foi introduzido no mercado. Uma inovação de processos de negócios é um processo de negócio novo ou aprimorado para uma ou mais funções de negócios que difere significativamente dos processos de negócio anteriores da empresa e que foram utilizados pela empresa. (OECD/Eurostat, 2018,p. 21).

Crossan e Apaydin (2010, p. 1.155) também apresentam um conceito de inovação tanto relacionado aos processos quanto aos produtos:

> Inovação é: produção ou adoção, assimilação e exploração de uma novidade de valor agregado nas esferas econômica e social; renovação e ampliação de produtos, serviços e mercados; desenvolvimento de novos métodos de produção; e estabelecimento de novos sistemas de gestão. É um processo e um resultado.

Essa definição captura vários aspectos importantes da inovação: inclui inovação concebida internamente e adotada externamente (“produção ou adoção”); destaca a inovação como mais que um processo criativo, incluindo sua aplicação (“exploração”); enfatiza os benefícios pretendidos ("valor agregado") em um ou mais níveis de análise; deixa aberta a possibilidade de que a inovação se refira à novidade relativa, em oposição à absoluta. Além disso, as autoras (2010) chamam atenção para os dois papéis da inovação: um processo e um resultado.

Ampliando a visão conceitual, Damanpour (1991) cita que uma inovação pode ser um novo produto ou serviço, uma nova tecnologia de processo de produção, uma nova estrutura, sistema administrativo ou um novo plano ou programa pertencente aos membros da organização.

Os conceitos apresentados reforçam a amplitude das possibilidades de inovação, que não se detém aos produtos e serviços, mas também em melhorias e diferenciações nos processos e na gestão. No entanto, apesar das diversas possibilidades de inovação, mais recentemente Damanpour (2014) constatou que as pesquisas se concentraram inicialmente em estudar as inovações com base tecnológica, as chamadas inovações tecnológicas. As inovações não tecnológicas começaram a ganhar mais destaque nas duas últimas décadas.

Damanpour (2014) cita que as pesquisas examinaram principalmente o impacto econômico das mudanças tecnológicas e concentraram-se em inovações de produtos e processos com base em tecnologia (chamada inovação tecnológica) nas organizações de manufatura. Essas estatísticas demonstram que a inovação foi primariamente conceituada como um fenômeno de base tecnológica, apesar do reconhecimento de estudiosos econômicos e organizacionais da importância da pesquisa sobre inovação na organização além do domínio tecnológico.

O conceito específico de inovação não tecnológica entre os estudiosos não é um consenso e será adotado o conceito mais amplo proposto por Černe *et al.* (2016), de que a inovação não tecnológica é todo tipo de inovação que não implica na criação e utilização de novas técnicas ou tecnologias. Será tratada, portanto, a inovação gerencial – considerada aqui como sinônimo de inovação organizacional, nos termos da Economia – como inovação não tecnológica (ainda que implementadas com base em alguma tecnologia, principalmente *softwares*).

Autores como Volberda et al. (2013) defendem que a inovação não tecnológica, incluindo-se a inovação gerencial, é fundamental para alavancar a base de conhecimento da empresa e melhorar o desempenho organizacional. Com base na revisão de estudos prévios, Damanpour (2014) considera que a mudança organizacional resultante da introdução de inovações gerenciais é frequentemente um pré-requisito para a introdução bem-sucedida de tecnologias. Os estudiosos da organização também apontam que o desempenho e o crescimento sustentados de uma organização estão sujeitos à sua capacidade de empregar novas práticas de gerenciamento para rejuvenescer sua estratégia, estrutura e processos (Armbruster *et al.* (2008); Birkinshaw *et al.* (2008); Damanpour; Aravind (2012); Kimberly (1981); Stata (1989); Volberda *et al.* (2013).

Ao analisar os conceitos apresentados, observa-se particularidades no entendimento de inovação, destacando a distinção entre inovação tecnológica e inovação não tecnológica, sendo esta segunda mais bem explorada na seção seguinte, seguindo o foco desta pesquisa em inovação gerencial.

2.2 Conceito e importância da inovação gerencial

Conforme apontado por diversos pesquisadores, a inovação não tecnológica é um tema de pesquisa relevante e está abrindo novas perspectivas de estudo e aplicação da inovação nas empresas. Autores seminais no campo da inovação gerencial como Kramer (1975) e Kimberly (1981) *apud* Damanpour (2014) empregaram o termo inovação gerencial e ancoraram a definição em "o que os gerentes são e fazem". Os autores viam os gerentes predominantemente como tomadores de decisão e as inovações gerenciais seriam um meio de mudar os processos de tomada de decisão.

Hamel (2006) resume a inovação gerencial como o fenômeno que provoca mudanças significativas na maneira como as atividades gerenciais são realizadas, e diz respeito à “o que os gerentes fazem e como fazem”.

Birkinshaw *et al.* (2008) propõem que a inovação gerencial tende a emergir por necessidade, em oposição às inovações tecnológicas que podem ser desenvolvidas primeiro em

laboratório e para as quais uma aplicação pode ser encontrada posteriormente. Além disso, devido à sua natureza, a inovação gerencial constitui um atributo bastante difuso e difícil de replicar para a empresa que a desenvolve com sucesso (BIRKINSHAW; GODDARD, 2009).

Em uma revisão da literatura realizada por Birkinshaw *et al*. (2008) foram propostos três fatores chave que diferenciam a inovação gerencial da inovação tecnológica. O primeiro diz respeito à natureza dos resultados da inovação gerencial, que são mais tácitos e difíceis, se não impossíveis de proteger por patentes. Outro fator chave é que pouquíssimas organizações possuem experiência estabelecida em inovação gerencial, enquanto nas inovações tecnológicas empresas possuem dezenas, até centenas de cientistas especializados. Essa falta de conhecimento aumenta a incerteza e a necessidade de suporte externo, como exemplo consultores especializados. O terceiro fator chave trata da ambiguidade e incerteza na introdução de algo novo no estado da arte, ainda não feito em nenhuma organização. Segundo Birkinshaw *et al*. (2008), essas incertezas tomam proporções maiores na implementação de inovações gerenciais e seriam reduzidas se fosse implementada alguma inovação já testada e aprovada com êxito em outra organização.

Damanpour (2014) cita que as inovações gerenciais, também chamadas de inovações organizacionais e administrativas, são inovações não tecnológicas que foram conceituadas em contraste com as inovações de produtos e processos baseadas em tecnologia e dizem respeito a novas estruturas organizacionais, sistemas administrativos e práticas de gerenciamento. Damanpour (2014) cita Birkinshaw *et al.* (2008) e Hamel (2006) e apresenta a inovação gerencial como mudança no princípios, processos e práticas de gerenciamento que alteram a maneira como o trabalho de gerenciamento é realizado, mudam como os gerentes "fazem o que fazem" e constituem as "regras e rotinas" pelas quais o trabalho é realizado dentro das organizações.

Contemplando as definições de trabalhos teóricos e empíricos recentes, Lopes, (2017 p. 113) define inovação gerencial como

> "processo de criação ou adoção de novas atividades e práticas de gestão, processos gerenciais e estruturas organizacionais, caracterizado por diferentes níveis de complexidade, pela influência de agentes e fatores internos e externos, e por consequências diversas para os stakeholders".

Volberda *et al*. (2013) exemplificam diversos clássicos de inovação gerencial como a linha de montagem móvel da Ford, a estrutura multidivisional da DuPont e General Motors, os programas de qualidade de vida no trabalho, os programas de gerenciamento da qualidade total

(TQM), a gestão de custos baseada em atividade e o *balanced scorecard* (BSC) e as equipes de autogerenciamento (Pitsis et al., 2012 ; Vaccaro et al., 2012)

Um ponto fundamental para identificar a inovação gerencial é observar se envolve mudanças substanciais na maneira como a organização é gerenciada, refletida na introdução de novas práticas, processos, estruturas e técnicas. Volberda *et al.* (2013) citam o exemplo de Vaccaro *et al*. (2012), referente à implementação do *downsizing*, que pode trazer mudanças para uma organização, mas pode não ser considerado uma inovação gerencial caso o trabalho gerencial em si continue da mesma maneira, sem alterações. West e Farr (1990) destacam que a mudança por si só não constitui inovação gerencial, embora seja um requisito para inovação.

A inovação gerencial tem atraído a atenção de diversos pesquisadores e organizações por ser associada como responsável por apoiar no crescimento de grandes organizações, por seus efeitos positivos na performance e pela capacidade de geração de valor e vantagem competitiva de longo prazo.

Feigenbaum e Feigenbaum (2005) argumentam que a sistematização das inovações gerenciais será um fator crítico de sucesso para as empresas do século XXI. Além disso, Birkinshaw *et al.* (2008, p. 00) afirmam que é "uma das fontes mais importantes e sustentáveis de vantagem competitiva" e que "é necessária para fazer a inovação tecnológica funcionar".

Adams *et al*. (2006), Birkinshaw *et al.* (2008) e Walker *et al.* (2011) citam que a inovação gerencial geralmente tem o objetivo de aumentar a eficácia e a eficiência dos processos organizacionais. Hamel (2006) entende que a inovação gerencial aumenta a produtividade e a competitividade das empresas e Teece (1980) atribui a ela a relevância de possibilitar o crescimento econômico.

Volberda *et al.* (2013) destacam que como as empresas enfrentam aumento da concorrência e um ritmo acelerado de mudança tecnológica, precisam considerar a inovação não tecnológica que é mais difícil de replicar e que pode contribuir para uma vantagem competitiva mais duradoura. Volberda *et al.* (2014) enfatizam que muitos trabalhos recentes estudam a importância da inovação gerencial para o desempenho organizacional, tanto como um complemento à inovação tecnológica (DAMANPOUR *et al.*, 2009) quanto como um fenômeno independente (BIRKINSHAW *et al*., 2009).

Ainda, segundo Volberda *et al*. (2014), o foco crescente na inovação gerencial pode ser devido em parte à crescente percepção de que abordagens inovadoras para gerenciamento e organização impulsionam o desempenho da empresa. Hamel (2006) citado por Volberda *et al.* (2014) relaciona a adoção de inovações gerenciais ao crescimento de grandes empresas. O autor

cita o exemplo da Toyota e da Visa, que implementaram, respectivamente, a gestão da qualidade e a organização virtual.

Outros autores como Hamel (2006) e Birkinshaw e Mol (2006) argumentam e reforçam que a inovação gerencial é um recurso valioso, raro, inimitável e específico da empresa e tem o poder de fornecer vantagem competitiva a longo prazo.

2.3 Inovação gerencial - um campo de pesquisa ainda incipiente?

Grande parte das pesquisas em inovação se dedicou à compreensão de como as empresas podem estimular a inovação tecnológica. A inovação não tecnológica vem ganhando maior interesse pelos pesquisadores nas últimas três décadas, mas ainda apresenta um campo de pesquisa com grandes oportunidades de desenvolvimento em todo o mundo. Estudos e revisões sistemáticas da literatura, como o realizado por Crossan e Apaydin (2010), reforçam que a inovação não tecnológica é pouco representativa dentre as pesquisas relacionadas à inovação.

Birkinshaw *et al.* (2008) citam que estudiosos de todo o mundo produziram um vasto material de pesquisa acadêmica sobre inovação, concentrados em vários aspectos da inovação tecnológica, mas que a tendência desde meados da década de noventa tem sido em direção a explorar outras formas de inovação, como inovação de processos e inovação de estratégias, com o objetivo de entender como eles são gerenciados e como eles contribuem para o sucesso das organizações no longo prazo.

Crossan e Apaydin (2010) realizaram uma relevante revisão sistemática da literatura em inovação com 524 artigos publicados entre 1981 e 2008 e constataram que apenas 3% dos trabalhos relacionados à inovação se concentraram de forma específica no estudo de inovação gerencial.

Outra revisão sistemática da literatura sobre inovação foi realizada por Keupp *et al.* (2012) dando ênfase à gestão estratégica da inovação. Neste estudo, os autores analisaram 342 artigos publicados entre os anos de 1992 e 2010 e puderam identificar que destes 246 se concentraram em temas da inovação tecnológica e apenas 25 nos estudos de inovações gerenciais.

Volberda *et al*. (2014) citam que apesar do recente aumento no interesse acadêmico, a inovação gerencial continua sendo um tópico pouco pesquisado na vasta literatura sobre inovação. Os autores (2014) citam que se trata de um campo mais difícil para estudo se comparado com a inovação tecnológica, uma vez que a inovação gerencial possui uma natureza mais tácita, maior dificuldade por definir e identificar seus limites e a sua tendência por ser mais ampla e sistêmica.

McCabe (2002, p. 509) coloca: “O que é necessário é um entendimento da inovação como parte de um processo social muito mais complexo: inter-relacionado à maneira em que os indivíduos interpretam, agem e atribuem significado para o mundo”. Para Volberda e Van Den Bosch (2005) *apud* Pitsis *et al*. (2012), uma melhor compreensão da inovação gerencial deve estar no topo da agenda de pesquisa, que precisa estar ancorada em perspectivas teóricas que contemplem o caráter multifacetado da inovação gerencial, como será verificado na seção seguinte.

2.4 As perspectivas teóricas da inovação gerencial

Vários autores estudaram a inovação gerencial e identificaram as perspectivas teóricas predominantes para sua adoção. Birkinshaw *et al.* (2008) realizaram estudo da literatura sobre inovação gerencial e identificaram quatro perspectivas predominantes (institucional, modismo, cultural e racional), apresentando para cada uma as respectivas características, fatores influenciadores, processo de mudança e os resultados da inovação.

Segundo os autores (2008), a perspectiva institucional adota uma abordagem comparativa e de nível macro para entender quais as condições socioeconômicas e institucionais dão origem ao surgimento e difusão de inovações gerenciais. Segundo essa perspectiva, os principais fatores e agentes que influenciam o processo de inovação são as condições institucionais – pré-condições - e as atitudes de grandes grupos de influenciadores. Nesses casos, o resultado da inovação é medido em termos de mudanças progressivas em gestão, discursos ideológicos ou em alguns casos mais efetivos na mudança da forma de trabalhar.

A perspectiva do modismo se concentra em compreender como as inovações gerenciais emergem e se propagam através da interação dinâmica entre os agentes que usam novas ideias gerenciais e os “criadores de moda” que apresentam essas ideias (ABRAHAMSON,1991). Segundo essa perspectiva, o principal agente que influencia o processo de inovação é o fornecedor de novas ideias e a sua legitimidade. Em relação ao processo de mudança e o resultado da implementação dessas inovações, identifica-se um processo cíclico de entusiasmo e depois desilusão, não havendo evidência de que inovação leva a benefícios a longo prazo.

Essa perspectiva fornece uma grande variedade de *insights* sobre como as modas gerenciais se formam, incluindo uma compreensão detalhada dos atributos típicos dos gerentes que adotam essas modas, bem como as maneiras pelas quais os criadores de moda moldam a demanda incipiente por suas ideias. No entanto, se tem pouco conhecimento sobre as verdadeiras origens das modas de gestão ou porque certas inovações se tornam modas, enquanto outras não (BIRKINSHAW *et al.*, 2008).

A perspectiva cultural busca compreender como a inovação gerencial molda e é moldada pela cultura da organização em que está sendo implementada e como as atitudes individuais em relação à inovação em gerenciamento interagem com a introdução da inovação no nível da organização. Uma constatação relevante é de que organizações estabelecidas não mudam com facilidade e que o resultado da introdução de uma inovação gerencial dificilmente é o que os executivos que a introduziram pretendiam. McCabe (2002) entende que o resultado da inovação gerencial de acordo com essa perspectiva é tipicamente um reforço do *status quo* e que as forças que trabalham em grandes organizações geralmente reduzem o impacto das inovações.

A perspectiva racional tem como premissa de que as inovações gerenciais são introduzidas por indivíduos que desejam resolver um problema e ajudar suas organizações a serem mais eficazes. Esses indivíduos dentro do contexto organizacional e ambiental defendem a implementação e a adoção das inovações como sendo uma alavanca para melhoria dos resultados da empresa. Como resultado da implementação das inovações, identificam-se mudanças progressivas em gestão, mas sem garantias de sucesso. Birkinshaw *et al.* (2008) citam que alguns estudos sob essa perspectiva favoreceram uma metodologia de estudo de caso (por exemplo: Chandler (1962) *apud* Vaccaro *et al.* (2012); Tichy e Sandstrom, (1974) *apud* Birkinshaw *et al.* (2008)), enquanto Damanpour (1987) utilizou a abordagem quantitativa para grandes amostras. Birkinshaw *et al.* (2008) também citam outros autores que ressaltam que existe um subtema nessa perspectiva, relacionado aos vínculos entre gerenciamento e inovação tecnológica, o que sugere que eles podem coevoluir (ETTLIE', 1980; DAMANPOUR;EVAN, 1984; GEORGANTZAS;SHAPIRO,1993).

Observa-se que cada uma das perspectivas apresenta particularidades no que diz respeito à motivação, introdução da inovação e no resultado esperado de sua implementação. Os defensores da perspectiva cultural e da moda defendem que a inovação gerencial tem pouco impacto duradouro sobre a organização enquanto os defensores das perspectivas institucional e racional veem que a implementação de inovações gerenciais proporciona resultados positivos para a organização que a implementou e para a sociedade como um todo.

Outros estudiosos se dedicaram à compreensão das perspectivas teóricas, como Damanpour (2014), que as sintetizou em duas explicações teóricas: a perspectiva racional e a perspectiva institucional. A primeira, enraizada na teoria econômica da inovação, pressupõe que a adoção da inovação ocorre para obter melhoria nos resultados organizacionais. Já a perspectiva institucional se baseia nas teorias de rede e na teoria neoinstitucional e argumenta que as organizações adotam inovações baseadas nas razões institucionais e sociais - como exemplo, em função de pressões externas ou internas e razões adaptativas, não por razões

técnicas. Neste caso, os decisores adotam uma inovação principalmente para reduzir pressões externas, ganhar legitimidade e reputação e não para melhorar o resultado e a performance.

Se torna relevante destacar a abordagem do institucionalismo proposta por DiMaggio e Powell (2005), que explicam a homogeneidade das práticas das organizações a partir do isomorfismo. Esse conceito reforça a ideia de que organizações do mesmo ramo de negócios encontram-se estruturadas em um campo concreto constituído pelo Estado, competição e categorias profissionais do qual surgem poderosas forças que as levam a se tornar mais similares umas às outras, pressionando-as a uma adaptação ao mundo exterior.

Tais perspectivas apresentadas por Birkinshaw *et al.* (2008) e Damanpour (2014) apresentam, portanto, diferentes pontos de vista e influências no processo decisório de adoção de inovação em uma determinada organização ou ramo de negócio. Para esta dissertação, optou-se pela investigação apenas das perspectivas racional e institucional, uma vez que são comuns aos dois estudos citados.

O setor hoteleiro se configura de forma altamente estruturado em termos de entidades, associações e órgão representativos. Portanto, esta pesquisa buscou compreender qual das perspectivas influenciam mais na tomada de decisão de adoção de uma inovação na prática: se influências institucionais - no sentido de adotar inovações como práticas copiadas buscando legitimidade - ou a perspectiva racional - baseada no retorno e melhoria dos resultados. Para isso, é necessário compreender alguns conceitos de hospitalidade e características da hotelaria, bem como verificar como a inovação tem sido percebida neste setor da economia.

2.5 A inovação no setor hoteleiro

O tema hospitalidade remete nos longínquos textos derivados da herança judaica e grega, com citações de um comércio da hospitalidade reservada aos viajantes desprovidos das necessárias relações locais e de reputação muitas vezes medíocre (GOTMAN, 2009). Tempos depois a hospitalidade entrou na linguagem turística, tornando-se grife, referindo-se à etiqueta norte americana *hospitality* e, mais amplamente, à difusão generalizada de uma terminologia hospitaleira. Ainda segundo Gotman (2009), a hospitalidade qualifica as relações sociais entre uma comunidade estabelecida e os estrangeiros àquele lugar que o estão visitando ou descansando.

Araújo (2008) cita que a hospitalidade é uma nova forma de receber o cliente, seja no hotel, em um restaurante ou em qualquer tipo de serviço oferecido ao cliente que está fora de seus lares.

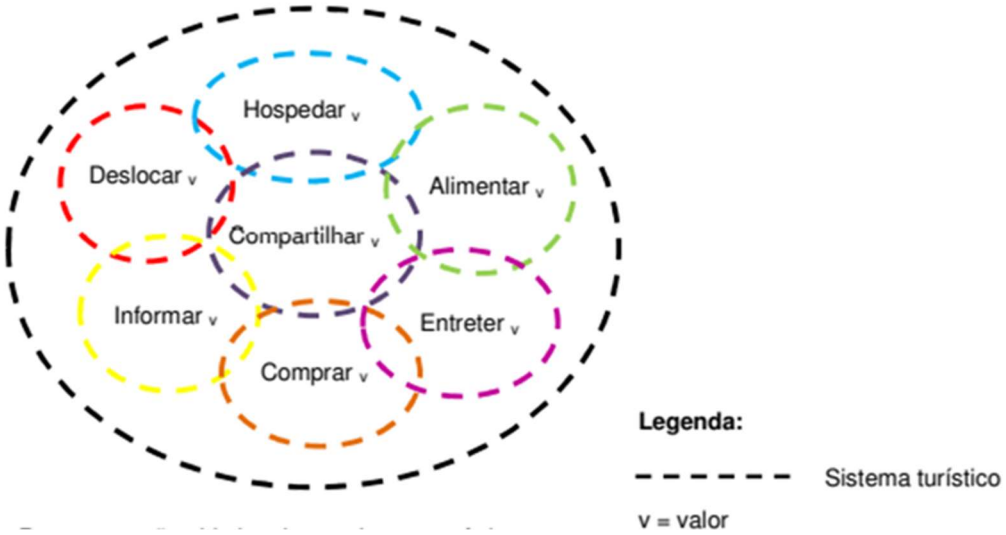
Com relação ao Turismo, a autora (2008) cita que este é um sistema complexo e formado por outros subsistemas e que para seu desenvolvimento é importante o crescimento conjunto em diversas áreas como transportes, acomodações, oferta de leitos nas cidades, oferta de restaurantes e entretenimento.

Dias (2002) cita que pelo fato de o turismo envolver deslocamentos de pessoas para uma permanência temporária em locais que não são o de sua residência habitual, existe uma intrínseca relação entre turismo e hospitalidade.

Como atividade econômica, o turismo é um importante segmento da economia e apresenta crescimentos consecutivos nos últimos 10 anos (OMT, 2020). A atividade turística tem um potencial efeito multiplicador na economia, uma vez que envolve e influencia diversos segmentos como transporte, alimentação, agências de viagem, meios de hospedagem, dentre outros. Durbarry (2004) *apud* Carneiro (2014) reforça que indiretamente, esse efeito se espalha ainda mais, atingindo, além do próprio setor terciário, os setores primário e secundário, como obras públicas, sistema de transportes, telecomunicações e saneamento.

Carneiro (2014) representou o sistema turístico com um caráter amplo e multisetorial, conforme Figura 2. Segundo a autora (2014), a organização deste sistema é composta por diversas cadeias de valor que impactam direta e indiretamente o turismo em um determinado território.

Figura 2 - Representação objetiva de um sistema turístico.



Fonte: CARNEIRO (2014).

Carneiro (2014) apresenta também uma matriz, conforme Figura 3, destacando os principais pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças do turismo Brasileiro. A autora argumenta que, no ambiente externo, um dos pontos comprometedores e possível ameaça para o desenvolvimento do turismo seria a existência de doenças, endemias, epidemias e pandemias (e como isso pode impactar no processo de inovação, sustentabilidade e competividade). Tal ameaça se confirmou com a crise da pandemia da COVID-19 vivida no ano de 2020, que trouxe graves consequências e redução da receita do turismo não somente no Brasil, mas também em todo mundo.

Figura 3 - Matriz de Análise SWOT do Turismo Brasileiro.

Fonte: CARNEIRO (2014).

A inovação no turismo é um tema de pesquisa recente. Particularmente, a partir de meados dos anos 2000 o estudo do Turismo ganhou mais relevância com a implantação de cursos de graduação e pós-graduação dedicados ao tema, aumentando significativamente o interesse neste campo de pesquisa.

Hall e Williams (2008) *apud* Cardoso e Batista (2013) mencionam que os produtos e processos de turismo estão sendo constantemente modificados a uma taxa crescente. Tais mudanças refletem em inovações, que são evidentes em todo o setor do Turismo, seja no transporte, no entretenimento ou na hospitalidade. Os autores também citam Hall e Williams (2008), reforçando de que o turismo é um terreno fértil para o campo da inovação, sendo poderoso transmissor de ideias e inovações, tanto no contexto econômico, cultural e político.

Carneiro (2014) identificou e analisou como os destinos turísticos brasileiros adotam inovações para a sustentabilidade, contribuindo inclusive para o aumento da competitividade das empresas. Foram identificadas práticas inovadoras nos três destinos turísticos pesquisados e distintas ênfases às dimensões da sustentabilidade (ambiental, cultural, social e econômica). Menezes e Cunha (2014) realizaram um ensaio teórico relacionando o desenvolvimento da inovação com a atividade turística em termos mundiais. Trata-se de um estudo ancorado na abordagem tecnicista da inovação em serviços, na qual Gallouj (1998) afirma que a inovação no setor de serviços se baseia na adoção de inovações desenvolvidas, em princípio, para o setor de produção e são absorvidas e adaptadas às necessidades das empresas de serviços, como o setor do Turismo.

Lohmann (2012) apresentou em uma revisão bibliográfica a trajetória do turismo no Brasil e identificou os conceitos de inovação que podem orientar melhorias na atividade turística brasileira e, consequentemente, na sua capacidade competitiva. A autora identificou que a inovação é uma linha de pesquisa pouco explorada quando relacionada com o turismo.

Cardoso e Batista (2013) estudaram a inovação da oferta turística com base nos valores locais com o objetivo de trabalhar a inovação como alternativa da diversificação e competitividade da oferta turística na região seridoense do Rio Grande do Norte. Os autores reforçam a oportunidade de inovação a partir de conhecimentos e diferenciais locais da região onde o empreendimento turístico está instalado.

Já Klement (2007) realizou um estudo de caso sobre inovação em serviços em uma organização hoteleira. Analisaram um modelo bastante aceito no mundo acadêmico de serviços, o “Ciclo Reverso” de Barras (1986). Os resultados obtidos demonstram que o modelo de Barras (1986) deve considerar a dinâmica entre as inovações tecnológicas implantadas nas organizações.

Outro estudo correlacionando inovação e o setor hoteleiro foi realizado por Gobara *et al.* (2010), o qual avaliou a influência das dimensões da cultura na inovação no setor hoteleiro. Foram analisadas variáveis que tratavam da cultura da inovação e demonstrou-se que esta apresenta caráter multidimensional, a saber: suporte à inovação; propensão ao risco; e propensão à geração de ideias. O estudo identifica que tais dimensões afetam a inovação das empresas de serviços hoteleiros, com influência mais relevante nas inovações gerenciais, evidenciando também que práticas gerenciais voltadas para a inovação tendem a ter impacto efetivo.

Um estudo quantitativo exploratório mais recente, realizado por Ramos (2018), demonstrou que por meio das análises dos dados pode-se afirmar que existe a relação direta, positiva e significante para a capacidade dinâmica de inovação, na dimensão inovação de serviços e desempenho, assim como gestão estratégica de pessoas com o desempenho hoteleiro.

Hjalager (2010) estudou os tipos de inovação no turismo, classificando-os em quatro tipos. As inovações em produtos ou serviços referem-se às novidades observadas pelos clientes, tanto as nunca vistas antes quanto as novas naquele destino especificamente. Uma vez que essas inovações são percebidas pelos clientes, elas podem ser consideradas fatores de decisão na compra. Alguns exemplos são inovações relacionadas à gastronomia, infraestrutura, bem-estar e acomodação. Um exemplo citado pela autora é quando um hotel de inverno desenvolve um calendário de atrações para o verão, adicionando mais valor para os clientes e gerando novas experiências.

A inovação em processos visa aumentar a eficiência, a produtividade e o fluxo das atividades realizadas (HJALAGER, 2010). Geralmente são melhorias nos "bastidores", não sendo perceptíveis para os clientes e na maioria dos casos envolvem investimentos em tecnologias. Eventualmente, essas inovações podem ser percebidas pelos clientes, como exemplo a implantação de sistemas de check-in automático que economize tempo para os clientes e filas na sua chegada.

Por sua vez, as inovações em gestão referem-se a novas maneiras de organização e colaboração interna da equipe, direcionando e capacitando pessoal, construindo carreiras e compensando o trabalho com remuneração e benefícios (OTTENBACHER; GNOTH, 2005). Portanto, as inovações gerenciais podem tratar de retenção da equipe, melhoria do ambiente de trabalho e controle de custos (HJALAGER, 2010).

Para Hjalager (2010), as inovações em marketing dizem respeito às novas abordagens em marketing e comunicação, como exemplo a implantação de programas de fidelidade, concursos, novos eventos e divulgações relacionadas à gastronomia, com chefs famosos que divulguem o

destino. Outro exemplo pode vir com a aplicação de métodos de marketing experiencial, em substituição aos do marketing tradicional. Segundo Bernd Schmitt (2010), citado por Silva (2013), o marketing tradicional descreve a natureza dos produtos, o comportamento dos consumidores e a atividade competitiva dos mercados. Já o marketing experiencial promove o seu produto ou serviço com uma experiência apelando também aos sentidos dos consumidores. O Quadro 1 evidencia as principais diferenças apontadas por Schmitt.

Quadro 1- Marketing Tradicional x Experiencial de Schmitt.

Marketing tradicional	Marketing experiencial
Foco nas características funcionais e benefícios	Foco na experiência do consumidor
Categoria de produto e concorrência são estritamente definidos	Foco no consumo visto como experiência holística
Os consumidores são vistos como decisores racionais	Os consumidores são vistos como decisores racionais e emocionais
Metodologias e ferramentas são analíticas, quantitativas e verbais	Métodos e ferramentas são ecléticos

Fonte: Adaptado de Silva (2013).

Finalmente, Hjalager (2010) define as inovações institucionais, que referem-se a redirecionamentos e novas estruturas que aprimoram determinado campo do Turismo. Redes e alianças estratégicas são exemplos deste tipo de inovação.

Estas inovações podem ser importantes alavancas de melhoria e geração de vantagem competitiva na hotelaria. Silva (2013) cita Pine e Gilmore (1998) que destacam que as expectativas e necessidades dos clientes de hotéis de luxo, os classificados como quatro e cinco estrelas, vão além de um serviço de excelência, mas acima de tudo experiências únicas e memoráveis. Portanto, é fundamental neste nicho de luxo conhecer bem as preferências e necessidades dos clientes para antecipadamente planejar ofertas e experiências inovadoras e singulares.

Fica evidente a variedade de tipos de inovações possíveis na hotelaria, inovações essas que podem proporcionar vantagens competitivas e melhorar a satisfação dos “novos” clientes, cada vez mais exigentes. Observa-se, também, que apesar da relevância do turismo e da variedade de estudos, a inovação nessa área ainda é um tema pouco pesquisado (HJALAGER, 2010).

Um dos objetivos desta pesquisa é identificar e categorizar as inovações em um hotel de luxo brasileiro. Para identificar e classificar os tipos de inovação no setor de turismo, foi

considerada a proposta citada por Hjalager (2010), adaptada[3] ao novo Manual OECD/Eurostat (2018), de forma a contemplar os tipos de inovação de uma maneira mais simplificada.

Conforme comentado anteriormente e estabelecido nos objetivos específicos desta pesquisa, busca-se relacionar o processo de tomada de decisão para a adoção ou não de uma inovação gerencial no hotel pesquisado. Para isso, torna-se importante retomar conceitos e outros aspectos que caracterizam os processos decisórios, como será observado na seção seguinte.

2.6 A inovação no contexto dos processos decisórios

A necessidade de se tomar decisões é inerente a qualquer organização e alguns autores (Simon, 1965; Freitas e Kladis, 1995; Taylor, 1986) ressaltam que o papel dos gestores é essencialmente relacionado a tomadas de decisão. Os processos decisórios são constantes, encadeados no cotidiano das empresas e envolvem uma diversidade de contextos, como as relações a serem estabelecidas com fornecedores e *stakeholders*, a formação do corpo diretivo, os processos de compras e vendas, além da gestão dessas organizações. Tais decisões são tomadas com foco nas melhores escolhas dentre as opções apresentadas, a partir das informações de que se dispõe, em consonância com os objetivos organizacionais, entre eles, a inovação (LEUCZ;ANDREASSE, 2015).

Os processos de tomada de decisões necessitam um exame completo das informações, sobre as quais se sustentam as escolhas destinadas ao alcance dos objetivos das organizações. Na concepção de Simon (1965), criador da teoria da decisão no modelo da racionalidade limitada, a decisão é um processo de análise e escolha entre variáveis. Trata-se de um processo de escolhas em busca do atendimento aos objetivos, seja de uma organização ou da própria vida das pessoas. Esse processo passa por preferências, escolhas, preterimentos por meio da adoção de critérios e estratégias, com foco em determinados objetivos (OSINSKI; ROMAN, 2016).

Para tomar decisões sobre a inovação - e inovar na gestão do negócio - é preciso que o gestor conte com um conhecimento mais profundo sobre o seu negócio de atuação, as melhores práticas e o que mais deverá pesar entre variáveis intervenientes no planejamento e na consecução das metas propostas (ANDRADE *et al.*, 2000). Cada vez mais, se desenvolve a compreensão de que a inovação na gestão de empresas, seja de seus recursos humanos ou materiais, é o grande diferencial das organizações e, por isso, qualquer estratégia voltada para seu desenvolvimento e implementação deve levar em consideração as melhores práticas,

[3] Tal adaptação se justifica porque a autora desenvolveu seu trabalho com base na terceira edição do Manual de Oslo (e não na quarta).

escolhas, estratégias na forma de conduzir as relações entre organização, clientes, colaboradores e o mercado em que se inserem. Isso passa, também, pelos processos decisórios em gestão, envolvendo uma gama de variáveis sobre as quais o gestor deve ponderar, levando em conta fatores internos e externos ao seu empreendimento.

Como já mencionado, a decisão é um elemento inerente a qualquer organização e pode-se dizer que, não raro, se confunde com o próprio papel do gestor, visto como principal tomador de decisões nas teorias organizacionais. É comum nas organizações a tomada de decisão e a escolha entre opções, seja para a reorientação dos objetivos e estratégias organizacionais, seja para o desenvolvimento de novos produtos, serviços, para o aprimoramento de processos de negócio ou para a alocação de recursos disponíveis. Para Simon (1965, p. 20) "o objetivo da organização é, indiretamente, o objetivo pessoal de todos os seus participantes", o que os difere, entretanto, são os níveis de participação nas decisões entre os participantes da organização, já que o poder de decidir se concentra, quase sempre, nas mãos dos gestores, "homens de decisão" (FREITAS; KLADIS, 1995).

De acordo com Oliveira e Piccinini (2009), a teoria da decisão é um campo de estudo que diz respeito a como são feitas as escolhas e alternativas do ponto de vista do tomador de decisões, buscando maximizar a utilidade, otimizar os recursos, e consequentemente gerar mais valor. A publicação da obra "Comportamento Administrativo" de Simon (1947) marca o início dos estudos organizacionais do processo de decisão, preenchendo, portanto, a lacuna que existia na teoria a esse respeito. Nesse período, o *behaviorismo* veio a ter grande ênfase no processo de tomada de decisão, que passa a ser definido como a atividade central da administração e muito dependente do comportamento das pessoas em prol dos objetivos organizacionais (BALESTRIN; 2002).

Segundo Simon (1965) a tomada de decisão pode ser entendida como uma combinação entre pensamento e ação que culmina em uma escolha. Ainda, segundo o autor, citado por Osinski e Roman (2016, p. 135), a decisão é um processo de análise e escolha entre variáveis, a partir das informações com as quais o tomador de decisões conta. Para Simon (1965), são seis os elementos participantes no processo de tomada de decisão, quais sejam, o próprio tomador de decisão, os objetivos da organização, as preferências do tomador, isto é, os critérios para fazer escolha, a estratégia, que é o curso da ação para realizar os objetivos, a situação, ou seja, os aspectos ambientais que influenciam a decisão e o resultado, que é a finalização de uma determinada estratégia (OSINSKI; ROMAN, 2016)

Em complementação às teorias da tomada de decisão de Simon, apresentam-se outros autores importantes para a área. Taylor (1986) citado por Araújo (2013, p. 24) sustenta que a

tomada de decisão é o meio pelo qual as organizações e os indivíduos promovem seus processos de mudanças e de alocação de recursos, em resumo, criam condições para sua sobrevivência. Neste sentido, Miller e Starr (1972) complementam também que decisões são tomadas quando há necessidade do alcance de metas, objetivos e propósitos e consistem na escolha de uma ação acompanhada da utilização dos recursos destinados à efetivação desta ação (ARAÚJO, 2013).

Para Clemen e Reilly (1999) um executivo eficaz toma as decisões por meio de um processo metódico com elementos claramente definidos, em sequência ordenada e distinta, a fim de satisfazer as expectativas do seu processo de gestão perante a organização. A tomada de decisões ocorre, ainda, em fases, complementares e simultâneas. A fase da inteligência é quando a realidade é examinada e o problema definido; a fase de elaboração compreende a realização de suposições e definição dos critérios de avaliação das alternativas de soluções; a fase de seleção é quando a melhor solução é escolhida e testada e a fase de implementação, que ocorre quando a alternativa escolhida é implementada, solucionado o problema inicial (ARAÚJO; 2013).

Em síntese, tomar decisões é o processo de escolher uma dentre várias alternativas, devendo o tomador da decisão analisar a situação ou o problema, criar e avaliar as alternativas, escolher a melhor a implementar e, por fim, avaliar os resultados. Quando se pensa nos processos de tomada de decisão, a tendência é se visualizar o trabalho das pessoas que ocupam os níveis hierárquicos superiores nas organizações. Isto ocorre porque as decisões de maior responsabilidade ou de maior impacto para as organizações geralmente são atribuídas a estas pessoas. No entanto, percebe-se que todos os processos de trabalho têm como uma das suas etapas o processo de tomada de decisão (BAZERMAN, 2004).

A teoria acerca dos processos de tomada de decisão passou por dois momentos distintos: um primeiro, fundado na ideia da racionalidade pura, em que o homem racional se apropria das informações disponíveis para tomar decisões com resultados ótimos e um segundo, em que a racionalidade é limitada, já que compreende o tomador como alguém atravessado por crenças, ideais, objetivos e sentimentos que interferem em suas decisões. Portanto, ele não busca mais resultados ótimos, mas os melhores resultados alinhando sua visão de mundo aos objetivos da organização. Essa segunda perspectiva, entretanto, é ainda de cunho comportamental, pela qual os envolvidos nos processos decisórios utilizam as informações para tomar decisões pautadas nos comportamentos, sejam humanos, organizacionais e de mercado (ARAÚJO, 2013).

É preciso demarcar, ainda, que a ideia de uma racionalidade pura já se encontra superada, desde estudos iniciais de autores como Simon (1947) e Kahneman e Tversky (1979)

demonstrando que a racionalidade humana é sempre uma “racionalidade limitada” e que esta não só influencia o meio como também é influenciada por ele.

> “os indivíduos têm limites perceptivos assim como de processamento de informação, e embora possam pretender agir racionalmente, só podem fazê-lo de maneira limitada. Esta consiste em ações a partir de conhecimento suficiente e não a partir de conhecimento completo (o conceito de satisfatório), a partir do uso de regras simples, e não trabalhosas, para procurar uma solução no momento em que o problema surge” (WEICK, 1973, p. 9).

A teoria baseada no comportamento, então, é o momento mais atual das teorias que envolvem a tomada de decisão. Esse modelo leva em consideração aspectos relevantes, como a restrição cognitiva, além da “capacidade limitada do processamento do cérebro humano, o desconhecimento de todas as alternativas possíveis de resolver o problema e a influência dos aspectos emocionais e afetivos na tomada de decisão” que influenciam nos comportamentos e são igualmente influenciados por eles (ARAÚJO, 2013, p. 26).

March e Simon (1972, p. 236) defendem que, em virtude da limitação da capacidade humana frente à complexidade dos problemas a serem resolvidos, “o comportamento racional exige modelos simplificados, que captem os aspectos principais de um problema sem arrastar todas as suas complexidades”. De acordo com os autores, essa simplificação apresenta, dentre outros, os seguintes aspectos: “o ótimo é substituído pelo satisfatório; as alternativas de ação revelam-se em sequência e são desenvolvidos repertórios que servem como alternativas em situações semelhantes” (ARAÚJO, 2013, p. 27).

Ainda segundo Araújo (2013), citando Mintzberg e Westley (2001), as empresas devem criar formas intuitivas para suas tomadas de decisão. Correa (2011), concordando com esse entendimento, considera que a percepção, emoção, atenção e memória, entre outras funções cognitivas, influem no processo de tomada de decisão. Para Correa (2011, p. 7), o processo decisório é influenciado pela “experiência prévia do indivíduo, sua capacidade de identificar os principais fatores da situação na qual se deve decidir, de quais desses fatores são ressaltados e valorizados, além da afetividade relacionada à decisão” - em suma, fatores subjetivos (ARAÚJO, 2013).

Segundo Leucz e Andreassi (2015), o processo de tomada de decisão em grandes conglomerados de negócios, entre eles os do setor hoteleiro de luxo, não podem ser assemelhados às decisões tomadas por outros nichos, de menor expressividade. Quanto maior a estrutura organizacional, quanto mais recursos investidos na inovação, maiores são os riscos

e incertezas a que os gestores estão submetidos. Isso implica a necessidade de adoção de processos mais formais, efetivos, transparentes e detalhados no que se refere à implementação de quaisquer mudanças na gestão organizacional. Nesse sentido, também se dispende uma maior gama de informações e é preciso que o gestor ampare sua decisão com maior embasamento, a partir da contratação de consultorias, por exemplo.

Conforme a organização cresce e se torna mais relevante no mercado, as decisões devem deixar de serem concentradas na pessoa do gestor, apenas. Suas crenças, aspirações pessoais e seu modo de agir não podem mais ocupar a centralidade no processo de tomada de decisão. Também é igualmente imprescindível o apoio da inovação neste processo. As responsabilidades tornam-se mais compartimentadas, assim como as decisões necessitam maior amparo. Com o crescimento do empreendimento, avança a necessidade pela modernização dos padrões e a inovação na gestão da estrutura organizacional (ANDRADE *et al.*, 2000).

No contexto do setor hoteleiro, Andrade *et al.* (2000) afirmam que, com a globalização, a redução das fronteiras para o turismo e os acordos comerciais, esse setor sofre a influência estrangeira, com a instalação de grandes redes de cadeias hoteleiras internacionais no mercado brasileiro. Esta expansão também significou a adoção de inovações nas práticas de gestão, novos padrões de serviços e de preços para este setor, realidade na qual as empresas brasileiras necessitam acompanhar.

Nesse sentido, se torna relevante e fundamental que a gestão hoteleira nacional repense seus processos de tomada de decisão, assim como a adoção de inovações gerenciais que permitam gerar resultados. Isso posto, torna-se importante compreender como ocorre o processo decisório na adoção de inovações, conforme será observado a seguir.

2.7 O processo decisório na adoção de inovações

Segundo Rogers (1995), o processo decisório para a adoção de determinada inovação é compreendido por cinco fases, quais sejam: conhecimento, persuasão, decisão implementação e confirmação. O conhecimento é a fase na qual o potencial adotante da inovação descobre sua existência e a compreende. A fase da persuasão diz respeito ao posicionamento do potencial adotante, seja favorável ou não à sua adoção. A decisão é a fase em que se define entre adotá-la ou rejeitá-la. A implementação é a fase seguinte quando o adotante utiliza a inovação e, por fim, a confirmação diz respeito ao reforço do adotante em relação a uma decisão tomada, quando esta está sendo exposta a mensagens conflitantes.

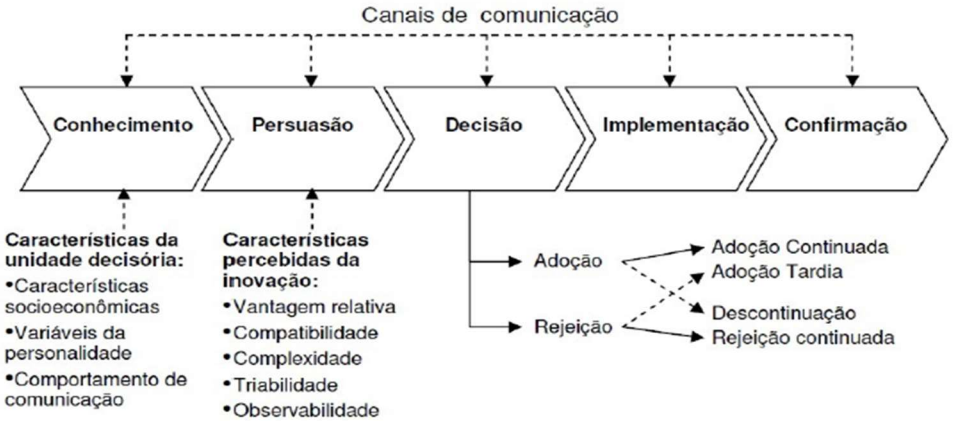
Ainda segundo Rogers (1995 *apud* Bezerra e Silva, 2013), a decisão sobre a adoção de uma inovação é influenciada por características percebidas pelos decisores, sendo elas a vantagem

relativa, a compatibilidade, a complexidade, a *experimentabilidade* e a observância. A vantagem relativa diz respeito à percepção de quão vantajoso é adotar determinada inovação.

A compatibilidade refere-se à aderência aos valores, cultura e necessidades da organização. A complexidade avalia a dificuldade na compreensão e uso da inovação, sendo esta quanto menor melhor. A *experimentabilidade* diz respeito à possibilidade de implementar a novidade em um "piloto" com o objetivo de testar e agilizar a implementação em escala menor. Por fim, a observância refere-se à identificação de resultados com a implementação da inovação.

A Figura 4 apresenta as fases e outros elementos que caracterizam a decisão sobre a adoção de uma inovação.

Figura 4 - Fases da Tomada de Decisão quanto à Inovação.



Fonte: Adaptado de Rogers (1995).

Esse processo apresentado por Rogers (1995) *apud* Bezerra e Silva (2013) guarda certa similaridade com Simon (1965), que defende a tomada de decisão compreendida em quatro etapas, a saber, a primeira sendo o momento em que o tomador de decisão percebe a demanda ou avalia uma inovação emergente no campo em que está inserido. Em seguida, ele começa o planejamento das ações a serem implementadas a partir das opções disponíveis. Em um terceiro momento, o tomador de decisão deve avaliar as alternativas possíveis, ou as que serão apresentadas a ele por apoiadores da decisão (outros gestores, *stakeholders* e consultoria) no que diz respeito às suas consequências e suas possíveis contribuições. Por fim, é o momento de colocar a decisão tomada em prática, neste caso, implementar a inovação na gestão.

Mintzberg *et al.* (1976) propõem um modelo para o processo decisório estratégico não estruturado. Explicam que estratégico se refere à sua importância e "não estruturado" como o processo de decisão que ainda não foi encontrado exatamente da mesma forma: trata-se de uma novidade com certo grau de incerteza. Segundo os autores, as fases centrais do processo de decisão são identificação, desenvolvimento e seleção de alternativas.

Ettlie (1980) realizou estudo para responder à seguinte questão: "Até que ponto esses modelos de estágios descrevem a tomada de decisão real sobre inovações?" Neste estudo, foram propostas adequações no modelo de estágio de decisão proposto por Rogers e avaliadas 34 inovações em transporte em seis diferentes empresas. As etapas consideradas pelo autor foram: conhecimento, interesse, avaliação, julgamento, adoção e implementação. O autor ressalta que o modelo de seis etapas descreveu muito bem o processo de tomada de decisão de inovação nas empresas avaliadas.

Os modelos apresentados são focados na decisão realizada em estágios e modelam as atividades de adoção. Green Jr. (2004) *apud* Klement (2007) contribui para a teoria sobre adoção e difusão, associando ao sucesso deste processo a capacidade de justificação e convencimento dos administradores, compreendida por Rogers *apud* Bezerra e Silva (2013) como persuasão. Segundo Rogers (1995), as justificativas moldam a racionalidade e influenciam na decisão de adoção ou rejeição de determinada prática.

Lopes (2017) identifica na literatura sobre inovação gerencial atributos como adaptabilidade (flexibilidade e variabilidade), complexidade operacional (dificuldade de usar e implementar), grau de novidade (radical ou incremental, dependendo do nível de abandono do que se fazia anteriormente e de competências passadas), abrangência (alteração na estrutura administrativa, autoridade e poder), incerteza quanto ao impacto (pouca clareza entre a inovação e seus resultados), caráter tácito, raridade e dificuldade de replicar, proteger, testar, observar e de identificar seus limites.

Wood Jr. (2009) analisou os fatores influenciadores para a adoção de inovações gerenciais no contexto brasileiro. Segundo o autor três fatores se destacam, sendo eles a origem histórica e herança cultural, as influências externas e o contexto econômico e cultural contemporâneos. Segundo o autor, o Brasil passou a experimentar pressões contínuas e acirradas para reforçar a posição competitiva de suas indústrias, levando os empresários a uma corrida frenética pela adoção dos conceitos de gestão e modelos de excelência desenvolvidos no exterior. Segundo o autore, essa pressão levou os agentes de difusão – o governo brasileiro e suas agências, as escolas de Administração, a mídia empresarial, os gurus da Administração e as empresas de consultoria – a promoverem, disseminarem e legitimarem novas ideias e metodologias.

Lopes *et al.* (2018) propuseram um modelo de análise dos principais determinantes da inovação gerencial. Os autores elaboraram um quadro teórico sobre os fatores que influenciam a inovação gerencial nos níveis macro e inter organizacionais, intraorganizacionais e individuais (Quadro 2).

Quadro 2 - Fatores que influenciam a inovação gerencial.

NÍVEL	CATEGORIA	FATOR
MACRO E INTERORGANIZA-CIONAIS	**Ambientes geral e setorial**	Setor, tipo de tecnologia, tipo de mercado, intensidade competitiva, marco regulatório, ambiente político, econômico, tecnológico, social, incerteza e complexidade.
	Ambiente institucional	Modismos, competição entre inovações gerenciais, sistema de inovação, competição entre agentes externos, participação em associações ou grupos inovadores na gestão, participação em redes de empresas e interação com organizações pioneiras.
INTRAORGANIZA-CIONAIS	**Fatores contingenciais**	Tipo de organização, idade da organização e porte/tamanho da organização (muitas vezes, na forma de variáveis controle).
	Orientação estratégica para inovação	Do negócio, corporativa e de inovação (ex.: radical/ofensiva, incremental/tradicional; liderança em custo, diferenciação, nicho; integração vertical, diversificação, alianças estratégicas, fusões, aquisições, internacionalização).
	Configuração estrutural	Formalização, centralização, especialização, complexidade (diferenciação funcional), folga de recursos (financeiros e humanos), comunicação interna e comunicação externa.
	Interações internas e externas	Interesses, estruturas de poder e coalizões, busca por legitimidade e reputação, presença de consultorias, presença de escolas de gestão, exposição à mídia e bases de conhecimento sobre gestão, falhas anteriores na implementação da inovação e histórico de desempenho absoluto e em relação ao setor (declínio).
INDIVIDUAIS	**Agentes internos de mudança**	Idade, qualificação e tempo como gestor (profissionalismo), cargo ocupado, capacidade de diagnosticar e propor soluções aos problemas de gestão, acesso a fontes externas de conhecimento e experiência externa com a inovação, estabilidade na função gerencial, atitude gerencial para mudança, atitude gerencial para risco, idade da equipe de direção (CEO), liderança transformadora e liderança transacional.
	Força de trabalho	Experiência e qualificação da força de trabalho (profissionalismo), recursos de conhecimento técnico (presença de pessoal técnico e conhecimento), eficácia da equipe envolvida na inovação e colaboração entre agentes internos de mudança.

Fonte: adaptado de Lopes *et al.* (2018).

O primeiro nível, o macro e inter organizacional pode ser explicado por duas principais influências. Uma se refere ao ambiente macro (externo à organização) e como este ambiente pode influenciar a adoção de inovações. Neste sentido, são consideradas características como localização geográfica, estrutura do mercado, incertezas, fatores políticos e econômicos. A segunda influência deste nível se refere ao ambiente institucional e as relações e acesso da organização a outras empresas do setor, rede de relacionamento com empresas inovadoras e

especialistas. Abrahamson (1991) destaca a influência de diversas organizações como empresas de consultoria, escolas de negócio e a mídia, podendo tal influência ser direcionada por interesses comerciais e reforçar imitações e modismos em alguns casos.

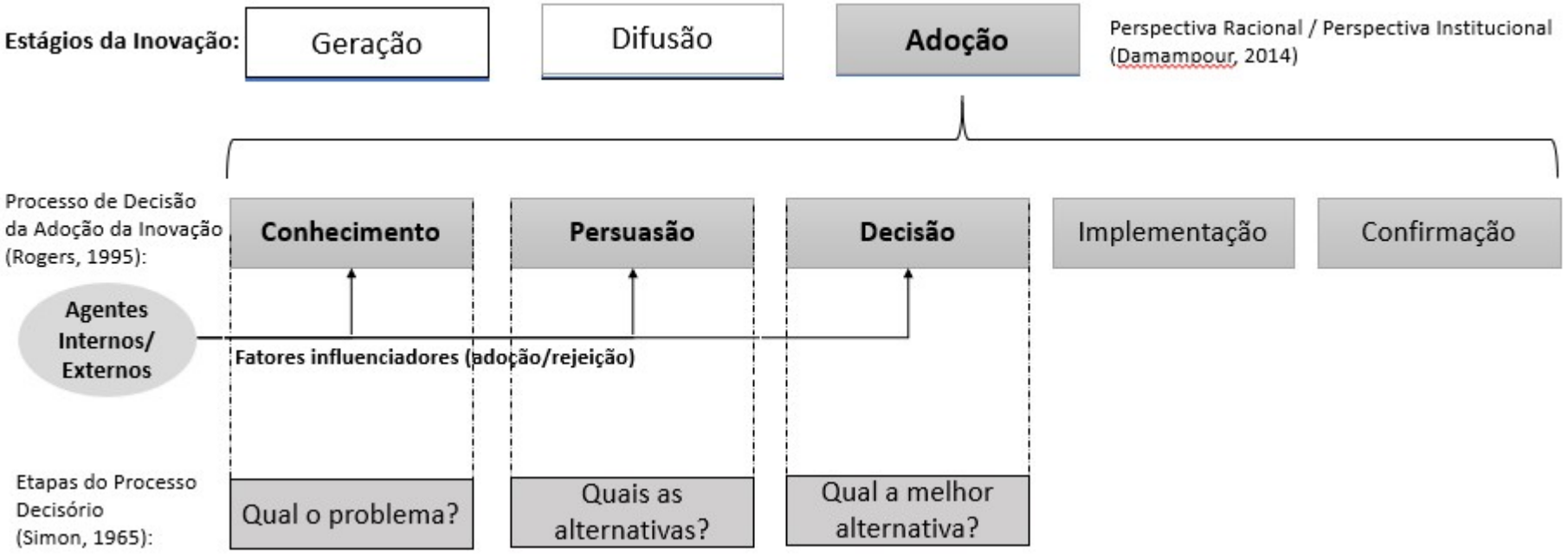
O segundo nível apresentado por Lopes *et al.* (2018) refere-se ao ambiente interno intraorganizacional. Neste nível os principais fatores influenciadores podem se referir a questões contingenciais como idade e porte da organização, a questões relacionadas à sua orientação estratégica para inovação, sua configuração estrutural, à comunicação interna e externa e à centralização da estrutura. Por fim, o nível intraorganizacional trata da estrutura de poder, interesses, coalizões e busca por legitimidade e reputação. Neste caso a presença de escolas de gestão, mídia e consultorias também são possíveis influências a partir de busca de legitimidade de atores internos à organização.

Já o terceiro nível, o individual, é caracterizado pelas influências de agentes internos de mudança e a característica da força de trabalho. Neste sentido, autores como Crossan e Apaydin (2010) citam que o perfil, experiência e a competência destes agentes internos podem impulsionar ou não a adoção de inovações. Fatores como idade, qualificação, capacidade para diagnosticar e solucionar problemas e atitude gerencial para riscos e mudanças são características do indivíduo que influenciam a capacidade de inovação da organização.

2.8 Síntese teórica

A partir dessa revisão de literatura, propõe-se avaliar neste trabalho o modelo apresentado na Figura 5.

Figura 5 - O processo decisório na adoção de inovação.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020) a partir do referencial teórico.

Basicamente, busca-se compreender três principais aspectos relacionados ao processo decisório na adoção de inovação no hotel pesquisado.

Primeiramente, busca-se compreender e analisar as etapas relacionadas à adoção da inovação: conhecimento, persuasão e decisão, conforme modelo por Rogers (1995). A adoção será estudada até o momento da decisão, uma vez que se busca entender o processo decisório que é de fato consumado nesta etapa. Tal compreensão se dará a partir do entendimento da realidade do hotel pesquisado e das etapas praticadas pelos principais decisores. Vale destacar um paralelo elaborado na Figura 5 das etapas citadas por Rogers (1995) com as etapas do processo decisório propostas por Simon (1965).

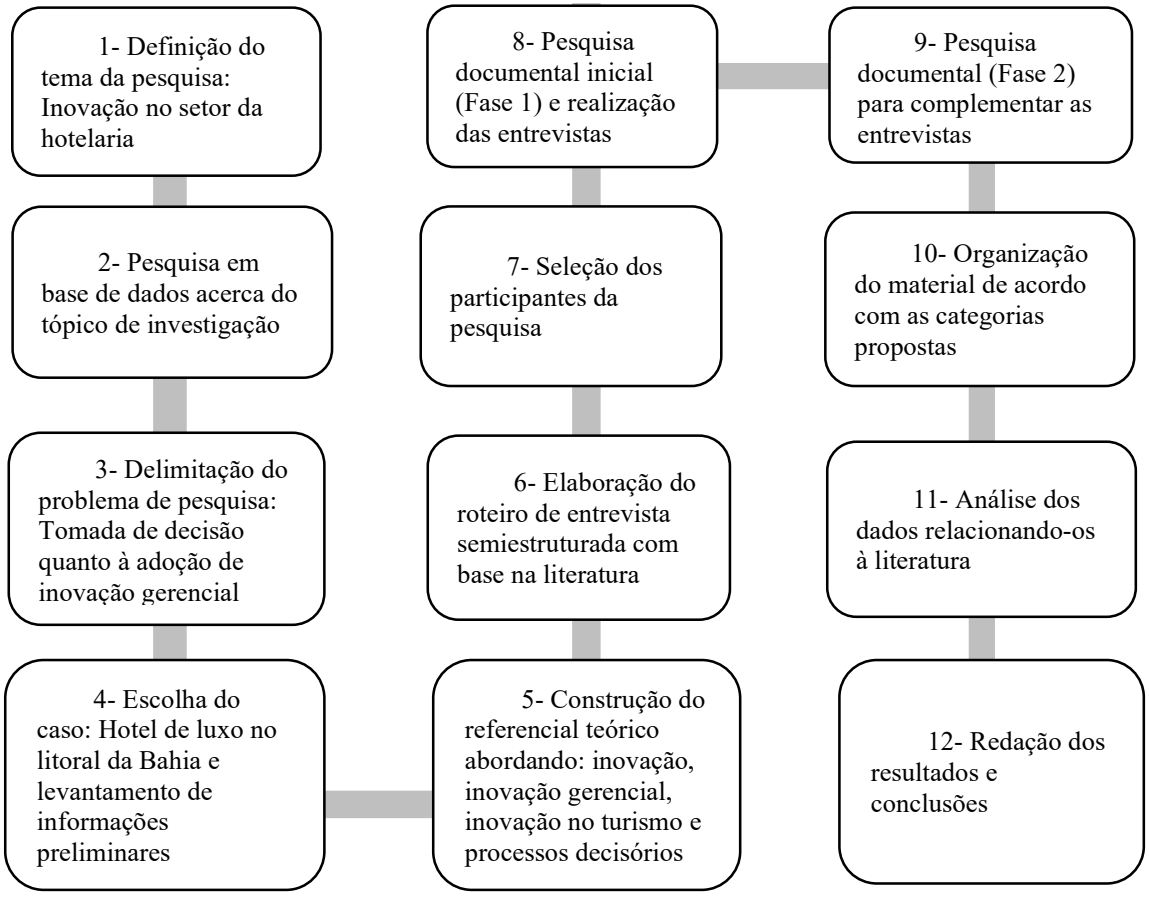
Um segundo conceito incorporado no modelo é o destacado por Damanpour (2014) e apresentado na Figura 5, que se refere à compreensão da perspectiva predominante (racional ou institucional) para a adoção de inovação no hotel. Por fim, busca-se compreender os principais fatores que influenciam a adoção da inovação gerencial, dando ênfase ao papel dos agentes influenciadores internos e externos, na perspectiva de Lopes *et al.* (2018) e outros autores.

3 METODOLOGIA E DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Torres *et al.* (2012), uma pesquisa é sempre, de alguma forma, um relato de longa viagem empreendida por um sujeito cujo olhar vasculha lugares muitas vezes já visitados. Trata-se de um modo diferente de olhar e pensar determinada realidade a partir de uma experiência e de um conhecimento adquirido que são, aí sim, bastante pessoais. Para se chegar nesse conhecimento adquirido é necessário, portanto, pesquisar, investigar e analisar os "dados da realidade", os quais muitas vezes não estão separados, estruturados e de fácil acesso para execução da pesquisa. De acordo com Denzin e Lincoln (2008), a metodologia, conforme apresentada neste capítulo, representa o caminho seguido pelo pesquisador para compreender seu objeto de estudo.

A Figura 6 ilustra uma representação ordenada das etapas percorridas para a realização da pesquisa, em conformidade com as orientações de Marconi e Lakatos (2008) para se obter maior segurança quanto às decisões metodológicas.

Figura 6 - Etapas da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Assume-se como mais adequada aos objetivos deste estudo a realização de uma pesquisa do tipo qualitativa, descritiva, com abordagem metodológica de estudo de caso, já que se busca compreender em profundidade, e com singularidade, como os atores envolvidos nas decisões de inovação em um hotel brasileiro interpretam e relacionam o processo decisório e as inovações gerenciais na empresa pesquisada.

3.1 Tipificação da pesquisa

Quanto à natureza, esta pesquisa tem uma abordagem qualitativa. Sampson (1991), citado por Sampaio (2001) explica que a pesquisa qualitativa é usualmente exploratória ou diagnóstica. Ela envolve um número pequeno de pessoas que não estão amostradas em uma base probabilística.

Oliveira e Piccinini (2009) relatam que a pesquisa qualitativa, embora tenha ampliado seu espaço e ganhado destaque, ainda é questionada por alguns pesquisadores, pois a consideram frágil em relação ao rigor de coleta, análise de dados e generalização dos resultados se comparada com a pesquisa quantitativa. Contudo, segundo os autores, a falta da precisão numérica não elimina da pesquisa qualitativa a necessidade de rigor e comprometimento com a construção do conhecimento científico.

De acordo com Merriam e Grenie (2019), o estudo qualitativo tem como objetivo principal descobrir e compreender um fenômeno, um processo, ou as formas de visão de mundo das pessoas que estão envolvidas. Nele busca-se compreender os significados que as pessoas constroem sobre seu mundo e as experiências nele vividas, tendo o pesquisador como principal instrumento de coleta e análise de dados.

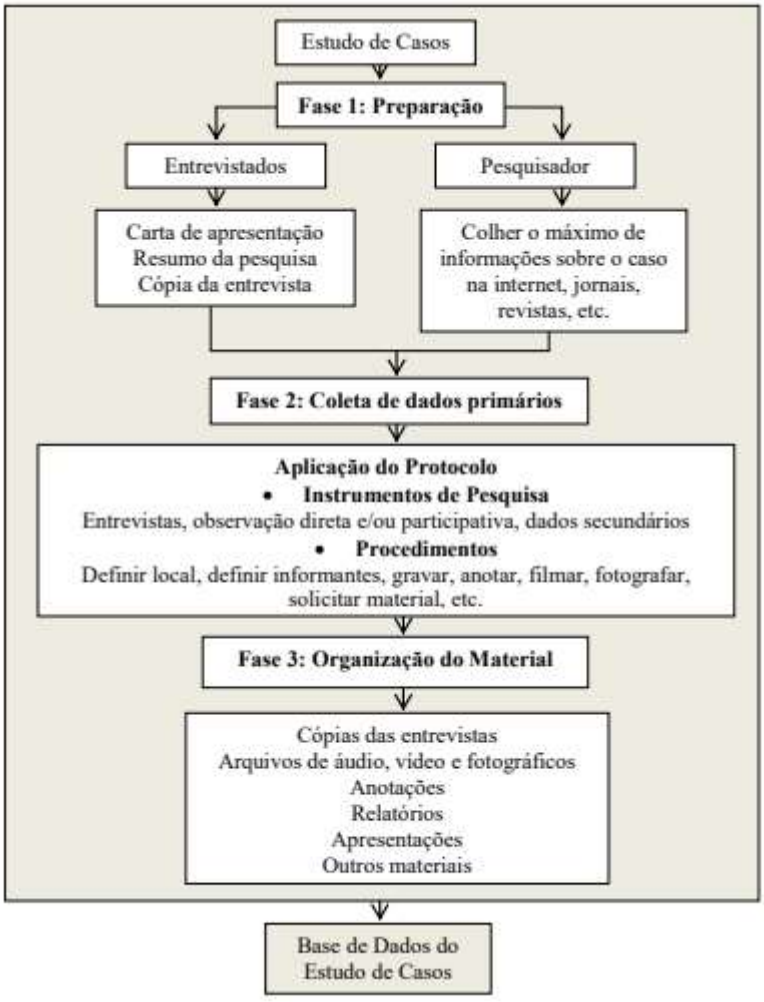
Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois busca descrever o fenômeno em seu contexto real e descobrir a associação entre diversas variáveis. Este estudo divide-se em três fases: a revisão de literatura – que envolveu o levantamento de conceitos, temas e perspectivas já discutidos por estudiosos – a pesquisa documental e a pesquisa de campo, que ocorreu com as entrevistas com os principais decisores e com a visita ao hotel pesquisado para uma investigação empírica no próprio local onde ocorre o fenômeno.

Foi utilizada a estratégia metodológica de estudo de caso, que se caracteriza por ser um estudo detalhado e exaustivo de poucos, ou mesmo de um único objeto, fornecendo conhecimentos profundos (Eisenhardt, 1989; Yin (2010). Trata-se de uma metodologia bastante utilizada e difundida na área de Administração e que proporciona verificar como são aplicados e utilizados na prática os elementos de uma determinada teoria.

O estudo de caso é considerado por Yin (2010) como uma estratégia de pesquisa abrangente, que compreende a lógica de planejamento, as técnicas de coleta de dados e as abordagens de análise. O autor cita que suas principais características são: a) estratégia de pesquisa adequada para as Ciências Sociais Aplicadas; b) é empregado em pesquisas de acontecimentos contemporâneos em condições contextuais; c) permite convergência das informações e troca de experiências sobre o fenômeno; d) utiliza de teste empírico para fazer inferências; e e) fenômeno é investigado em profundidade, exaurindo as possibilidades em relação ao que foi delimitado para o estudo. O estudo de caso único foi realizado em um hotel de luxo localizado no litoral do estado da Bahia.

Branski *et al.* (2011) estudaram sobre a metodologia de estudo de casos e propuseram as atividades mostradas na Figura 7, as quais foram a referência para desenvolvimento do trabalho em questão.

Figura 7 - Atividades para a Preparação e Coleta de Dados



Fonte: Adaptado de Branski *et al.* (2011).

Trata-se, portanto, de um percurso metodológico bem definido, em etapas que facilitam a consecução de seus objetivos e proporcionam uma maior compreensão do objeto de pesquisa.

3.2 Procedimentos e técnicas de coleta de dados

Foram empregados dois principais instrumentos de coleta. Inicialmente foi realizada uma pesquisa documental para identificar características da empresa, obter registros de inovações implementadas nos últimos cinco anos, além evidências sobre o processo decisório do hotel.

Em um segundo momento foram realizadas entrevistas semiestruturadas com as pessoas com maior conhecimento sobre o tema investigado. Durante as entrevistas surgiu a necessidade de ampliar a pesquisa documental, a partir da solicitação de informações aos participantes das entrevistas de novos dados para evidenciar e clarear a compreensão do fenômeno. Desta forma, as etapas realizadas podem ser melhor representadas em uma linha do tempo, conforme Quadro 3:

Quadro 3 - Cronograma de coleta de dados

Mês	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro
Pesquisa documental - Fase 1						
Aprovação pelo CEP / CEFET						
Entrevistas						
Pesquisa documental - Fase 2						

Fonte: Elaborado pelo Autor (2020).

Os procedimentos de coleta de dados, detalhados mais adiante, foram propostos com base nas categorias de análise, definidas no tópico seguinte.

3.2.1 Pesquisa documental

Segundo Cellard (2008), a pesquisa documental consiste em buscar vestígios do passado que, assim como em outros tipos de pesquisa, propõe construir novos conhecimentos, novas formas de compreender os fenômenos ou dar forma a conhecer como esses têm sido desenvolvidos (SÁ-SILVA *et al.,* 2009). Para tanto, busca captar a partir de perspectivas contidas nos documentos, contribuindo para a área a qual se insere.

A análise documental favorece a observação do processo de maturação ou de evolução de indivíduos, grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas, entre outros (CELLARD, 2008). Alguns pesquisadores reconhecem a dificuldade de lidar com a pesquisa documental. Lüdke e André (1986, p. 38) falam sobre a importância do uso de documentos em investigações educacionais: “Como uma técnica exploratória, a análise documental indica problemas que devem ser mais bem explorados através de outros métodos”.

Segundo Figueiredo (2007), o documento como fonte de pesquisa pode ser escrito e não escrito, tais como filmes, vídeos, slides, fotografias ou pôsteres. Tais documentos são utilizados como fontes de informações, indicações e esclarecimentos que trazem seu conteúdo para elucidar determinadas questões e servir de prova para outras, de acordo com o interesse do pesquisador.

A análise documental foi conduzida de forma a buscar, portanto, registros e evidências relacionadas ao processo decisório e à adoção de inovações nos últimos cinco anos. Inicialmente o pesquisador buscou informações gerais sobre a empresa disponíveis no site do próprio hotel. Pelo fato de o pesquisador ter acesso à alta direção e gestores do hotel, foram obtidos, com autorização da empresa, diversos documentos para análise, a exemplo de atas de reuniões do Conselho de Administração, apresentações de resultados anuais, além de materiais internos sobre a empresa como apresentações e vídeos institucionais.

Esta análise inicial permitiu conhecer melhor a empresa, algumas inovações realizadas e parte de seu processo decisório. Desta forma, conforme citado por Lüdke e André (1986), a análise documental realizada contribuiu na identificação de problemas a serem melhor explorados por meio das perguntas das entrevistas.

Na segunda fase da análise documental, após a realização das entrevistas, foram solicitadas informações mais específicas. Neste momento foram obtidos dados por meio de propostas de trabalho de empresas de consultoria externa, apresentações e relatórios de trabalhos executados pelas consultorias externas, documentos sobre as auditorias do sistema ISO 9000, e-mails contendo registros e evidências sobre o processo decisório, além de novas apresentações de resultado e atas de reunião.

A coleta dos dados a partir da análise documental apoiou no alcance dos objetivos específicos desse trabalho relativos à identificação e compreensão das principais inovações gerenciais adotadas, do papel dos agentes internos e externos e fatores influenciadores para a adoção das inovações gerenciais.

3.2.2 Entrevistas

Segundo Duarte (2004), entrevistas são fundamentais quando se deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados. Elas permitem ao pesquisador fazer uma espécie de mergulho em profundidade, coletando indícios dos modos como cada um percebe e significa sua realidade e levantando informações consistentes que permitam descrever e compreender a lógica que preside as relações que se estabelecem no interior daquele grupo.

Para Queiroz (1988) a entrevista semiestruturada é uma técnica de coleta de dados que supõe uma conversação continuada entre informante e pesquisador e que deve ser dirigida por este de acordo com seus objetivos. Rey (2005) diferencia a entrevista e a conversação quanto a natureza de seus processos. A entrevista possui caráter instrumental, na qual o pesquisador parte de questões predeterminadas e não se envolve no processo como participante, mantendo o foco nas respostas dadas pelos respondentes. Já a conversação caracteriza-se pela aproximação em condição de sujeito, dando espaço à sua expressão livre e aberta, possibilitando o surgimento de diferentes sentidos subjetivos no decorrer do diálogo.

Como instrumento de coleta de dados foi elaborado roteiro semiestruturado (Apêndice A) contendo questões pertinentes sobre a aplicação prática dos conceitos discutidos e elaborado a partir dos objetivos, fundamentação teórica e categorias da pesquisa.

De acordo com Fontana e Frey (1994), a entrevista semiestruturada parte de um roteiro de perguntas, mas o pesquisador possui flexibilidade para fazer alterações em sua ordem e eliminar ou incluir perguntas durante a entrevista. As questões que constituem esse roteiro têm origem no problema de pesquisa e buscam envolver a amplitude do tema, devendo ser apresentadas da maneira mais aberta possível. Cada pergunta foi explorada ao máximo para que a resposta apoiasse na coleta de dados necessária. Foi utilizada a lógica de funil, iniciando com perguntas gerais que vão sendo aprofundadas e dando origem a perguntas mais específicas.

As entrevistas tiveram duração média de 45 minutos e ocorreram no período entre julho e setembro de 2020, iniciando após a apreciação desta pesquisa pelo Comitê de Ética em Pesquisa do CEFET/MG, conforme o CAAE 31894920.6.0000.8507 aprovado pelo Sistema CEP/CONEP em 02 de junho de 2020.

Inicialmente as entrevistas tinham sido planejadas para ocorrer de forma presencial, mas, em função do isolamento social e restrição de viagens por causa da pandemia da COVID-19, todas as entrevistas foram realizadas, mediante carta convite (Apêndice C), por meio de

videoconferência utilizando a plataforma Zoom®. Optou-se pela utilização desta ferramenta por se tratar de uma plataforma gratuita e de ampla utilização por todos os participantes da pesquisa, além do fato de permitir a gravação das entrevistas com áudio e vídeo para posterior consulta e análise pelo pesquisador. Todas as entrevistas foram gravadas após os entrevistados assinarem digitalmente o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B) e a Declaração de Anuência (Apêndice D).

Para realização das entrevistas, foram selecionadas e contatadas as pessoas que possuíssem conhecimento sobre o tema a ser investigado. Neste sentido, primeiramente o pesquisador analisou o organograma da empresa para identificar membros da alta direção que em tese teriam maior participação no processo decisório e, em seguida, essa sugestão foi discutida com membros da Diretoria para validar os principais participantes dos processos de tomada de decisão.

Desta forma, em um primeiro momento, foram selecionados seis entrevistados, sendo cinco destes membros da alta direção, a saber: *Chief Executive Officer* (CEO), Diretor Administrativo-financeiro, Diretor de Marketing e Vendas, Gerente Geral do Hotel, Gerente Administrativo-financeiro, além de um consultor externo. Contudo, a partir da realização das entrevistas previamente planejadas, foram identificadas mais duas pessoas com papel e influência importante no processo decisório da empresa nos últimos anos e essas foram adicionadas à base de entrevistados, sendo uma delas um ex-Diretor Geral de Operações que trabalhou no hotel até 2019 e participou ativamente das inovações e do seu processo decisório nos últimos quatro anos e o outro profissional, um consultor externo com atuação no período de 2019-2020, também citado nas entrevistas anteriormente realizadas. Desta forma, os entrevistados para a pesquisa representam os seguintes cargos e funções (Quadro 4):

Quadro 4 - Função/Cargo

Cargo / Função	Quantidade
CEO	1
Diretor Administrativo-financeiro	1
Diretor de Marketing e Vendas	1
Gerente Geral do Hotel	1
Gerente Administrativo-financeiro	1
Consultor externo	2
Ex-Diretor de Operações	1
TOTAL	**8**

Fonte: Elaborado pelo Autor (2020).

Velho (1986) ressalta o risco existente quando um pesquisador lida com indivíduos próximos, às vezes conhecidos, com os quais compartilha preocupações, valores, gostos e concepções. Nestes casos é preciso ter em mente a melhor maneira de lidar com o objeto de pesquisa e saber que a subjetividade é incorporada ao processo de conhecimento desencadeado, o que não significa renunciar a um conhecimento mais ou menos objetivo.

3.3 Procedimento de análise e interpretação dos dados

Métodos qualitativos fornecem dados muito significativos e densos, mas, também, muito difíceis de se analisar. Examinar entrevistas também é um desafio e exige muito cuidado com a interpretação e a eventual reconstrução de categorias. O material precisa ser organizado e categorizado seguindo critérios relativamente flexíveis e previamente definidos, de acordo com os objetivos da pesquisa. As categorias propostas e os respectivos elementos de análise foram sintetizados no Quadro 5:

Quadro 5 - Categorias e Elementos de Análise.

Categoria	Subcategoria	Elementos de Análise
Inovação	Conceituação e tipos de inovação no turismo	Inovação em produtos ou serviços Inovação em processos de negócio
Adoção de inovação	Processo de adoção de inovação	Conhecimento
		Persuasão
		Decisão
	Agentes influenciadores	Agentes internos
		Agentes externos
	Perspectivas teóricas	Perspectiva racional
		Perspectiva institucional
Fatores influenciadores	Macro e Inter organizacionais	Ambientes geral e setorial
		Ambiente institucional
	Intraorganizacionais	Fatores contingenciais
		Orientação estratégica para inovação
		Configuração estrutural
		Interações internas e externas
	Individuais	Agentes internos de mudança
		Força de trabalho

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do referencial teórico (2020).

A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa de documentos e entrevistas. Portanto, quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa com caráter plural, já que combina a pesquisa documental, que consistiu no processo de levantamento de informações sobre a empresa, as inovações adotadas nos últimos 5 anos e registros sobre o processo decisório, além de uma etapa de entrevista semiestruturada com os principais tomadores de decisão do hotel e agentes externos com influência em tal processo.

Os dados dos documentos e das entrevistas foram analisados por meio da análise de conteúdo, conforme sugerido por Bardin (2006), compreendendo as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. No caso das entrevistas, elas foram gravadas na íntegra, para consulta, análise e categorização dos trechos a partir do referencial teórico e das verbalizações obtidas.

Após a organização e categorização do material coletado, a etapa de análise profunda dos textos foi fundamental para produzir interpretações e explicações que procurassem dar conta, em alguma medida, do problema e das questões que motivaram a investigação.

Esta organização e categorização foi realizada de forma manual pelo pesquisador a partir de uma tabela criada utilizando o software Microsoft Excel®, com a apresentação, por entrevistado, de cada categoria, subcategoria, a respectiva pergunta do formulário e um campo para anotação dos principais trechos da resposta. Durante a realização das entrevistas, os principais pontos destacados eram registrados na tabela em Excel® de forma a facilitar a análise e correlação de cada pergunta com as categorias.

As entrevistas não foram totalmente transcritas pelo pesquisador e optou-se a consultar o material gravado para que fosse possível identificar, analisar, interpretar e selecionar o trecho da entrevista e associá-lo à respectiva categoria de análise. Portanto, para cada categoria analisada foi necessário rever o vídeo gravado de cada uma das entrevistas, com o objetivo de comparar as respostas e analisar possíveis convergências e/ou divergências importantes para o trabalho em questão.

Os dados da pesquisa, portanto, foram resultado da ordenação do material empírico coletado e construído no trabalho de campo, que passa pela interpretação dos fragmentos das falas dos entrevistados, organizados em torno de categorias ou elementos de análise, bem como do cruzamento desse material com as referências teóricas e conceituais que orientam o olhar do pesquisador.

Como consequência, há a construção de um novo texto, que articula as falas dos diferentes entrevistados, promovendo uma espécie de diálogo entre eles, aproximando respostas semelhantes, complementares ou divergentes de modo a identificar recorrências,

concordâncias, contradições ou divergências. Entende-se, portanto, que este procedimento que será utilizado no próximo capítulo sobre a análise e discussão dos resultados, ajuda na compreensão da natureza e da lógica das relações estabelecidas, assim como do modo como os diferentes interlocutores percebem o problema com o qual estão lidando.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa. As evidências são baseadas em análise documental e entrevistas com oito pessoas que participaram do processo decisório da empresa nos últimos anos. Para preservar a identidade dos(as) entrevistados(as) foram utilizados números para se referir a eles(as) ao longo de toda a análise. Os principais temas deste capítulo estão apresentados na Figura 8 e se baseiam na estrutura de categorias apresentadas no Quadro 5, com exceção da primeira etapa que visa contextualizar com uma breve caracterização da empresa pesquisada e a última etapa que apresenta uma síntese da análise dos resultados.

Figura 8 - Roteiro Geral da Análise e Discussão dos Resultados

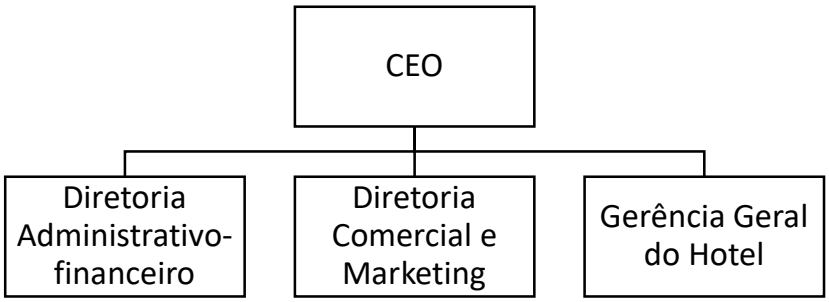
Fonte: Elaborada pelo autor (2020).

4.1 Caracterização da empresa

O caso em questão se trata de um hotel com mais de quinze anos de existência e apenas uma unidade hoteleira. Portanto, se enquadra no grupo de hotéis brasileiros que não fazem parte de grandes redes e que precisam buscar vantagem competitiva para enfrentar o aumento da concorrência. Possui cerca de 40 Unidades Hoteleiras (UH) e cada uma com aproximadamente 60m^2 de área privativa, a depender da categoria e localização de cada UH. O hotel conta com restaurante próprio em sua estrutura, na qual fornece os serviços de café da manhã, geralmente incluído nas diárias, serviços de atendimento para almoço e jantar contando também com carta de vinhos, serviços de *room service* e frigobar nas UH´s. O hotel conta ainda com cozinha e refeitório para alimentação dos funcionários, servindo almoço e jantar para todos de acordo com o turno de trabalho.

Conforme Figura 9, a estrutura organizacional encontrada no momento da pesquisa era composta por um CEO e duas diretorias, uma administrativo-financeiro e uma comercial-marketing, além de uma gerência geral do hotel, que também responde diretamente ao CEO. Cada diretoria se divide em gerências ou coordenações, sendo estes níveis com menor influência no processo decisório da companhia. No momento desta pesquisa o hotel contava com aproximadamente 90 funcionários em seu quadro de pessoal.

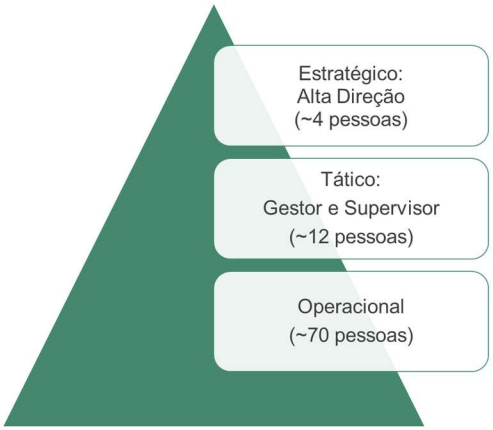
Figura 9 - Estrutura do nível estratégico do hotel pesquisado



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de documentos obtidos na empresa (2020).

Esta estrutura pode ser dividida em 3 principais níveis, apresentados na Figura 10: o estratégico formado pelo CEO, dois diretores e um gerente geral com status de diretor, um nível tático formado pelos gerentes e líderes responsáveis pelas diversas áreas como exemplo alimentos e bebidas, manutenção, recepção, governança, administrativo-financeiro e o nível operacional, formado pela equipe dedicada às rotinas e operação das diversas áreas da empresa.

Figura 10 - Quantidade de pessoal na hierarquia da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de documentos obtidos na empresa (2020).

Vale ressaltar que o hotel já esteve sob gestão de outros grupos de investidores e corpo diretivo, no entanto, os investidores e executivos atuais estão à frente da gestão do hotel há mais de cinco anos, período analisado como foco desta pesquisa. O hotel escolhido possui reconhecimento nacional e internacional, assim como um selo internacional que reconhece e certifica alguns hotéis de alto luxo em todo o mundo.

Para melhor compreensão do hotel estudado e seus principais macroprocessos, foi elaborada a cadeia de valor do negócio. Conforme destacado por Moreira *et al.* (2020) e ilustrado na Figura 11, pode-se considerar a *cadeia de valor* como um modelo analítico útil para compreender o negócio e seu fluxo de geração de valor.

Figura 11 - Representação da cadeia de valor para meios de hospedagem

Fonte: adaptado por Moreira *et al.* (2020) a partir de Porter (2004).

A compreensão e a organização dos macroprocessos da organização por meio da sua Cadeia de Valor permitem identificar quais são os processos críticos e prioritários para o negócio e, a partir de então, atuar nas melhorias necessárias. Tais melhorias podem ser solucionadas, por exemplo, por meio de inovações, sendo este um possível caminho para solução de problemas e melhoria dos resultados das empresas.

4.2 Conceito de inovação

A primeira categoria de pesquisa analisada nas entrevistas buscou compreender o entendimento conceitual de inovação por parte dos participantes e os tipos de inovação desenvolvidos na organização. Tal constatação no início das entrevistas permitiu ouvir os participantes sobre suas percepções em relação ao tema principal da pesquisa e correlacionar este entendimento com o os principais autores estudados.

De maneira geral os entrevistados citaram que a inovação se refere à aplicação de alguma ideia ou novidade em relação à forma como as coisas são feitas até então. Nesse sentido, destaca-se o entendimento dos pesquisados de que a inovação refere-se à aplicação, na colocação em prática. Esta clareza por parte dos entrevistados está alinhada ao que foi citado por Fagerberg (2009), que ressalta que a invenção é a primeira ocorrência de uma ideia, não implicando na introdução dessa ideia no mercado, enquanto a inovação é a primeira tentativa de colocá-la em prática.

Ainda sobre o conceito de inovação foi possível compreender o entendimento e a abrangência deste conceito pelo grupo pesquisado. Ao responder sobre o entendimento sobre inovação, invariavelmente foram citados diversos exemplos pelos participantes para explicitar o conceito e os tipos a que se referiam. Os exemplos de inovação citados foram bastante variados, não se limitando às inovações tecnológicas. Foram citadas inovações em processo, na estrutura organizacional, em serviços, inovações em gestão de pessoas, novidades em tecnologias que apoiam tanto as atividades de suporte (*backoffice*) quanto atividades que impactam na experiência do cliente. Alguns trechos das entrevistas deixam mais claros esse entendimento dos pesquisados:

> "...geralmente relacionamos inovação a tecnologia, mas na realidade temos partes da inovação em recursos humanos, operações... hoje muita gente fala que inovação é inserir um aplicativo ou uma nova tecnologia, mas inovação é muito mais global".
>
> Entrevistado 01

> "...inovação é algo de novo, uma novidade que está sendo feita para melhorar a empresa. Podemos ter desde inovações tecnológicas que muitas vezes chamam muita a atenção, mas também conseguimos inovar no sistema de gestão de uma empresa com boas práticas gerenciais, trazendo novos conceitos de gestão."
>
> Entrevistado 07

Outra importante constatação nesta primeira pergunta conceitual sobre a inovação é de que foi tratada como algo novo para a empresa e não necessariamente algo novo no mundo. Predominantemente as respostas ressaltaram que a inovação pode ser uma novidade apenas para aquela determinada organização e não algo disruptivo no mundo. Esse entendimento corrobora com as orientações do Manual de Oslo OECD/Eurostat (2018). Um exemplo de relato nesse sentido foi dado pelo Entrevistado 05:

> "... entendo inovação como você fazer algo diferente, não necessariamente você criar alguma coisa totalmente nova. No momento que você aplica algo que já foi desenvolvido antes, mas é novo para sua empresa, você pode estar inovando".
>
> Entrevistado 05

A análise documental confirma essa perspectiva, identificando inovações implementadas nos últimos três anos que já eram consideradas comuns para diversas outras empresas no Brasil e fora do Brasil. Como exemplo, em 2018 foi implementada a gestão da qualidade por meio da certificação ISO 9000. Apesar de ser uma metodologia de gestão amplamente aplicada em empresas brasileiras desde meados da década de 1980, esta inovação gerencial alterou as rotinas e sistema de padronização do hotel pesquisado, sendo para este hotel uma inovação gerencial.

4.3 Tipos de inovação no Turismo

Um dos objetivos específicos desta pesquisa foi identificar e descrever as principais inovações gerenciais adotadas nos últimos cinco anos em um hotel de luxo brasileiro. Para isso, foram selecionados entrevistados que predominantemente conhecem o histórico do hotel pesquisado neste estudo de caso e que puderam contribuir para compreender suas principais inovações.

Durante a análise da pesquisa documental e das entrevistas realizadas, foram coletados exemplos bastante distintos de inovação no hotel pesquisado, não se limitando neste levantamento inicial às inovações gerenciais. Segundo o Manual de Oslo OECD/Eurostat (2018), o requisito mínimo para uma inovação é que o produto/serviço ou processo de negócio tenha uma ou mais características relevantes modificadas em relação a como era oferecido ou utilizado anteriormente. Sobre a definição do que é relevante para o negócio há um grande grau de subjetividade e é importante considerar o contexto, porte, capacidades e requisitos de cada empresa.

Para facilitar a compreensão e análise dos registros, estes foram agrupados em dois tipos conforme sugerido pelo Manual de Oslo OECD/Eurostat (2018): as inovações de produtos/serviços e as inovações em processos de negócio.

Inovações em produtos ou serviços: As inovações em produtos/serviços identificadas representam de maneira geral melhorias na experiência do hóspede ao adquirir os produtos/serviços do meio de hospedagem. Hjalager (2010) destaca que a inovação em produtos ou serviços são perceptíveis para os turistas e podem ser um fator de decisão na escolha de compra.

Vale mencionar que o hotel deste estudo de caso possui uma grande quantidade de hóspedes frequentes, os chamados *habitués*, e em sua grande maioria possuem o hábito de se hospedarem anualmente no hotel. Muitas das inovações são melhorias com o objetivo de

proporcionar experiências melhores e diferentes aos hóspedes. As inovações de produtos e serviços identificadas nas entrevistas foram compiladas no Quadro 6 por tema ou área predominante a que se referem:

Quadro 6 - Inovações em Produtos e Serviços no Hotel pesquisado

Tema / Área da Inovação	Descrição
Gastronomia	- Reformulação geral do cardápio do hotel, incorporando novos pratos com identidade e ingredientes regionais; - Inclusão de itens de boas-vindas locais como chocolates feitos com cacau da região e água de coco; - Previsto para 2020: Inclusão de PANCs (Plantas alimentícias não convencionais) nos pratos do cardápio a partir de plantas exóticas colhidas na flora local.
Infraestrutura e bem-estar dos hóspedes	- Adequação do *layout* e decoração da área do restaurante, proporcionando melhor experiência ao hóspede; - Reforma física e de mobiliário de um salão para melhorar a experiência de recepção e bem-estar dos hóspedes, contemplando ambientes para descanso, leitura e estudo; - Reforma da infraestrutura e mobiliário das UH´s, proporcionando maior conforto e satisfação aos hóspedes.
Infraestrutura e bem-estar dos funcionários	- Reforma da infraestrutura do restaurante e área de descanso dos funcionários, contemplando mobiliário mais confortável, instalação de ar-condicionado e ampliação da área de descanso.
Marketing e Vendas	- Criação de campanhas de vendas exclusivas e específicas para determinados períodos do ano (pacotes de feriados, pacotes promocionais para períodos maiores de estada, pacotes com experiências exclusivas inclusas) - Ampliação da utilização de redes sociais para divulgação da marca hoteleira, das campanhas e serviços.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas e análise documental (2020).

Observa-se nas evidências encontradas uma grande variedade de inovações em produtos e serviços. Tais inovações foram consideradas relevantes para o hotel em questão, impactando na forma de se entregar um produto/serviço e na experiência do hóspede ou do funcionário do hotel. Uma das áreas de destaque que o hotel investiu no último ano em inovações é a gastronomia, buscando criar uma identidade local e marcante para seus serviços de alimentos e bebidas. Tal inovação está em linha com o proposto por Cardoso e Batista (2013), que reforçam a oportunidade de inovação a partir de conhecimentos e diferenciais locais, no caso, da região onde o empreendimento turístico está instalado.

Inovações em Processos: A inovação em Processos de Gestão foi bastante citada pelos entrevistados, se destacando em quantidade se comparadas com as inovações em

produtos/serviços. Foi destacado pelos entrevistados um grande esforço da alta liderança da empresa em buscar inovações em gestão nos últimos anos, em especial desde o ano de 2019.

A maioria dos entrevistados destacou as inovações gerenciais, ressaltando suas características e alguns exemplos apresentados nos relatos a seguir:

> "...quando passamos a mitigar os problemas de forma mais estruturada...desenvolver planos de ação mais efetivos...também a criação de comitês decisórios, algumas coisas que ficavam travadas nas áreas passaram a transitar e a serem discutidas de maneira mais ágil".
>
> Entrevistado 1

> "... veio a gestão dos processos como inovação. Os nossos processos eram muito soltos e nos últimos anos eles foram compondo um bloco que leva à continuidade e antes não era assim."
>
> Entrevistado 2

> "... a dinâmica de envolver mais pessoas no debate... a conectividade das áreas na discussão dos problemas tem aspectos positivos como o entendimento do negócio e o conhecimento das dores das outras áreas permite termos sugestão vindo de outras pessoas.
>
> Entrevistado 4

O Quadro 7 apresenta as inovações em gestão identificadas por meio das entrevistas e análise documental.

Quadro 7 - Inovações em Processos no Hotel pesquisado

Tema / Área da Inovação	Descrição
Gastronomia	- Revisão do processo e padrões para produção dos pratos pela equipe da cozinha, incorporando uma produção mais artesanal em detrimento da utilização de equipamentos para produção de alimentos em grandes volumes; - Adequação do layout da cozinha contemplando revisão do local dos equipamentos e utensílios, buscando maior produtividade e conforto da equipe que atua na cozinha; - Revisão do processo de compras, prospectando e incorporando novos fornecedores locais/regionais.
Serviço de atendimento ao cliente	- Implementadas campainhas eletrônicas nas barracas de praia para o cliente chamar o garçom quando desejar realizar um pedido.
Check-in online	- Implementação de sistema de check-in online realizado pelos hóspedes, utilizando uma plataforma tecnológica que permite reconhecimento facial pelo próprio celular do hóspede.
Limpeza e higienização do hotel	- Revisão de todos os padrões e protocolos de limpeza, higienização e desinfecção das áreas comuns e unidades habitacionais.
Metodologia de gestão: PDCA	- Implementação de ferramentas da qualidade e modelo mental para análise e solução de problemas a partir do método PDCA, incorporando mais análise e fatos e dados no processo decisório.

Tema / Área da Inovação	Descrição
Sistema de padronização ISO 9000	- Sistema de padronização implementado com foco nas principais rotinas com o objetivo de garantir que atividades operacionais tenham um resultado padrão de acordo com as boas práticas identificadas.
Metodologia para Gestão de Despesas	- Implementação de análise de indicadores para principais custos e despesas para tomada de decisão de redução a partir de fatos e dados e *benchmarks* internos e/ou externos; - Implementação de sistemática de acompanhamento dos "pacotes de despesas" para monitoramento dos resultados das ações executadas e da gestão orçamentária.
Comunicação interna e Gestão participativa	- Implementação de reuniões diárias de alinhamento (*briefing* hoteleiro) com todos os líderes de áreas operacionais e membros da Diretoria para identificar problemas e estruturar soluções em conjunto de forma ágil; - Criação de comitês multifuncionais para tratar de assuntos específicos, acompanhar resultados e tomar decisões. Exemplo: Comitê Comercial com a participação da Diretoria de Vendas, Diretoria Financeira e Gerente Geral de Operações; - Mapeamento da jornada do cliente com a utilização de ferramentas de *design thinking* para identificar junto aos funcionários as oportunidades de melhoria nos serviços aos hóspedes.
Gestão de Pessoas	- Reestruturação do quadro de pessoal, trabalhando com equipe de colaboradores intermitentes e extras em momentos de pico de operação; - Modelo e processo objetivo para dimensionamento e alocação de pessoal a partir de parâmetros de produtividade definidos e analisados previamente; - Gestão mais participativa e maior autonomia aos líderes de setor para solução de problemas e implementação de projetos de melhoria na sua área; - Mudança do processo de recrutamento e seleção com maior planejamento, novas etapas para avaliação dos candidatos e inclusão de competências de gestão para os cargos de liderança.
Atendimento mais exclusivo e personalizado	- Revisão do processo e criação de padrões para relacionamento com o cliente após a venda, utilizando por exemplo mensagens e perguntas via aplicativo WhatsApp® para conhecer preferências e demandas específicas dos clientes; - Implementação de novo procedimento e rotinas para a função de "*guest relation*" com foco na obtenção de informações sobre a satisfação dos hóspedes durante a hospedagem.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas e análise documental (2020).

Os exemplos e citações dos entrevistados em relação às inovações em processos estão aderentes ao proposto por Hjalager (2010), demonstrando na maioria dos casos a busca por aumento da eficiência, produtividade e melhoria no fluxo das atividades realizadas. Também foi observado que muitas dessas inovações não são perceptíveis para os clientes, uma vez que ocorrem nos "bastidores", afetando diretamente as atividades da equipe de colaboradores.

Também foi possível a identificação de tais inovações com os macroprocessos da cadeia de valor do hotel, sendo em sua maioria relacionados aos macroprocessos de suporte, também relacionados às atividades de *backoffice* como exemplo: Gerir cadeia de suprimentos, gerir capital humano e gerir sistema de gestão.

Observa-se, portanto, inovações gerenciais em linha com as citadas por Ottenbacher e Gnoth (2005), sendo identificadas inovações relacionadas a novas maneiras de organização, colaboração e comunicação interna da equipe, além de benefícios e bem-estar dos funcionários.

4.4 O processo decisório para a adoção da inovação gerencial

Dentre as categorias propostas nesta pesquisa, destacam-se três que se referem diretamente ao processo decisório de adoção de inovação gerencial, tendo como referência o modelo genérico proposto por Rogers (1995), o conhecimento, a persuasão e a decisão.

Por meio da realização de entrevistas semiestruturadas e análise documental, buscou-se compreender melhor o fenômeno do processo decisório relacionado à adoção da inovação gerencial na organização pesquisada, reforçando os seguintes objetivos propostos:

- Descrever o processo de tomada de decisão para a adoção ou não de uma inovação gerencial no hotel pesquisado;
- Compreender a influência dos agentes internos e externos para a adoção da inovação gerencial no hotel pesquisado.

Inicialmente, optou-se por analisar o processo de tomada de decisão e a influência dos agentes internos e externos em cada uma das três etapas citadas, buscando-se identificar no estudo de caso a percepção dos pesquisados em relação às influências dos agentes e o impacto percebido no processo decisório.

Ao analisar o resultado das entrevistas foi possível observar que o processo de tomada de decisão para adoção da inovação na companhia não se trata de um processo estruturado em fases sequenciais como proposto por Rogers (1995). O que se observou em alguns casos é que essas três etapas muitas vezes ocorrem em paralelo e quase simultaneamente. O relato a seguir evidencia esta percepção de sobreposição das etapas do processo decisório:

> "...tem as demandas que veem do CEO da empresa, algo que ele viu (conhecimento), que achou interessante (persuasão) e passou para gente adotar (adoção). O caso da ISO é um dos exemplos de um processo puxado pela presidência (conhecimento) que julgou que seria interessante (persuasão) e direcionou isso para a Diretoria e gestão para implantação (adoção)".
>
> Entrevistado 1

Neste caso, as três etapas do processo decisório ocorreram por um agente influenciador interno da alta direção, que, por sua vez, apresenta a inovação com um posicionamento favorável e a decisão já praticamente tomada, uma vez que os membros da alta direção representam a figura do tomador de decisão na maioria das vezes.

Vale ressaltar que as inovações consideradas mais impactantes em termos de resultado para o negócio ou que necessitam de investimento relevante são discutidas em Diretoria e muitas vezes levadas ao Conselho de Administração para aprovação. O que se observa é que apesar da formalidade e do compartilhamento da inovação com os demais membros da Diretoria, quando esta vem da Presidência, a influência e a persuasão são muito relevantes, de forma que a decisão já está praticamente tomada e dificilmente há análise de alternativas e mudanças.

Este exemplo reforça a racionalidade limitada proposta por Simon (1947), uma vez que o gestor não possui acesso a todas as informações disponíveis para a tomada de decisão racional e, portanto, o processo decisório seria reflexo das preferências dos tomadores de decisão.

Ademais de uma visão geral e consolidadora na qual as três etapas são apresentadas de forma quase que unificada conforme citado, busca-se com esta pesquisa analisar separadamente cada uma destas etapas para melhor compreensão dos respectivos agentes influenciadores e característica das etapas do processo decisório.

4.5 Conhecimento da inovação

Dentre as inovações identificadas no estudo de caso, fica evidente que o conhecimento da inovação no hotel pesquisado teve origem a partir de agentes internos nos últimos cinco anos, mais especificamente tendo origem em membros da alta direção da companhia, corroborando com as análises de Freitas e Kladis (1995), Clemen e Reilly (1999) e Bazerman (2004).

Isso se dá em função de diversos fatores, como exemplo um certo isolamento geográfico, a baixa autonomia da equipe operacional para propor e buscar inovações, modelo de gestão mais centralizador e funcionários com pouca experiência e vivência além daquela experimentada no hotel em questão. Tais observações evidenciadas no estudo de caso estão aderentes à visão de autores como Crossan e Apaydin (2010), que defendem que a inovação nas organizações é afetada pelo macroambiente externo e por fatores como localização geográfica, estrutura de mercado e características do setor. Alguns relatos apresentam a origem e a etapa de conhecimento da inovação citada nas entrevistas:

> "As inovações não veem da equipe que está na operação do hotel na Bahia. Eles vivem uma experiência restrita, estão mais isolados, há pouca troca com outros hotéis. É diferente de um hotel em São Paulo, por exemplo."
>
> Entrevistado 06

> "... geralmente as pessoas que estão na operação estão tão focadas com as rotinas que não conseguem e não são expostas a pensar diferente e contribuir. Também temos um pessoal com conhecimento em gestão limitado para trazerem inovações gerenciais."
>
> Entrevistado 08

> "o órgão internacional que emite um selo de qualidade hoteleira de luxo nos abriu para a necessidade de olhar melhor os detalhes, de ficar mais atento para a hotelaria e receber melhor, personalizar o trabalho. Trouxe algo muito interessante que foi ligar a hospedagem à experiência. Antes era hospedar e pronto. Hoje é hospedar e proporcionar uma experiência, algo que marque para o cliente. Quando você está em um grupo como é fazer parte desses selos internacionais você é comparado com outras unidades no mundo. Recebíamos um relatório nos comparando com outras empresas internacionais, mostrando onde estamos e onde outros hotéis estão. Esses relatórios de desempenho são ferramentas importantes para ajudar na nossa gestão"
>
> Entrevistado 02

Relatos como esses destacam que a inovação no hotel parte da alta direção e não da equipe de nível tático-operacional. Também ficam evidentes alguns dos fatores influenciadores, os quais serão explorados de forma ainda mais detalhada na seção 4.9 desta pesquisa.

A figura do gestor e seu conhecimento em gestão afetam diretamente a capacidade de gerar inovações nas empresas. Um exemplo identificado na pesquisa refere-se à mudança de pessoas chave em um nível da alta cúpula de tomada de decisão. Especificamente no hotel pesquisado ocorreu quando o atual grupo econômico adquiriu o hotel e trouxe uma série de inovações nos serviços, na infraestrutura e no modelo de gestão. Outro exemplo identificado foi quando o hotel contratou um novo diretor de operações com grande experiência em gestão no setor de hotelaria. Nestes casos, percebe-se que o agente interno recém-chegado atua de forma semelhante a um agente externo, uma vez que não estava imerso na organização até então. Autores como Abrahamson (1991) e Damanpour (2014) citam que a busca por legitimidade e reputação influenciam a adoção de inovações nas organizações. Ansari *et al.* (2014) também ressaltam que interesses, estruturas de poder e coalizões podem influenciar na adoção de inovações.

Neste estudo de caso foi possível constatar, portanto, que o conhecimento da inovação gerencial não emergiu da equipe do nível tático-operacional e sim dos agentes internos do nível estratégico, como exemplo a implementação da ISO 9000. Segundo os relatos, os membros da

Diretoria têm o costume de viajar para diversos hotéis de luxo em todo o mundo, além de participarem de feiras e eventos do setor e muitas vezes tomam conhecimento de processos e práticas inovadoras de outras empresas para adaptar ao hotel no Brasil.

Observou-se nas entrevistas e análise documental que a origem das inovações a partir dos agentes internos da alta direção foi predominante entre os anos de 2015 e 2019 e, a partir de 2019, foi possível identificar uma série de mudanças na origem das inovações, partindo muitas delas de empresas de consultoria externa que foram contratadas. Percebe-se, portanto, uma mudança da origem do surgimento e conhecimento da inovação que até 2019 foi predominante por meio de agente interno da alta direção e desde 2019 passa a ser predominante a partir de agentes externos, principalmente empresas de consultoria.

Em relação às perspectivas racional e institucional citadas por Damanpour (2014), identificou-se a predominância do modelo institucional até o ano de 2019, de forma que a origem das inovações surgiu por influências de outras empresas do setor que adotam e que se entende que pode ser positivo para o hotel em questão.

Contudo, a partir da maior atuação e influência externa desde 2019 das empresas de consultoria, foi possível identificar grandes mudanças no modelo do processo decisório da companhia, a saber:

- Agente influenciador: de predominância do agente interno para o externo.
- Perspectiva: de institucional para racional. Neste caso houve uma série de relatos reforçando que o modelo de gestão trazido pelas consultorias se baseia em métodos mais racionais com modelos "cartesianos", como o PDCA, que busca definir claramente um problema, suas características e causas para posteriormente propor ações e possíveis inovações. Este modelo de gestão impactou diretamente no processo decisório do hotel, buscando uma perspectiva mais racional para as inovações a partir de 2019.

O relato a seguir deixa mais evidente esta mudança percebida pela equipe de gestão:

> "... pela última experiência com a consultoria externa mudamos para um processo decisório baseado em critérios mais racionais, análise de fatos, dados, evidências. Até então as decisões eram tomadas mais com uma crença de que aquilo ia funcionar, mas a partir do momento que passamos a decidir com critérios mais racionais tivemos mais efetividade para identificar o resultado... estamos em uma fase de transição caminhando para um modelo mais racional para encarar os problemas a partir de dados objetivos e mais informações e análise de performance".
>
> Entrevistado 01

Desta forma, percebe-se a forte influência dos agentes externos destacada por Volberda *et al.* (2014) a partir do acesso a empresas, grupos de inovadores na gestão e especialistas.

Observa-se, portanto, que a principal fonte de inovação gerencial nos últimos cinco anos na empresa pesquisada foram a partir dos agentes internos e membros da alta administração. Estes, por sua vez, são os maiores representantes e influenciadores do processo decisório da empresa. A seção seguinte mostra como isso se reflete na etapa de persuasão.

4.6 Persuasão para adoção

A etapa de persuasão foi avaliada com o objetivo de se compreender quais os argumentos, justificativas e a forma de posicionamento do adotante para influenciar os demais envolvidos no processo decisório.

Como citado anteriormente na etapa de conhecimento da inovação, entre os anos de 2015 e 2019, a maior parte das ideias de inovação na empresa partiram da alta direção, muitas vezes do próprio CEO. Desta forma, há claramente a mistura da figura do adotante da inovação, ou seja, o sujeito que defende a implementação da inovação na organização com o próprio tomador de decisão no nível máximo da estrutura organizacional. Neste caso, percebe-se que a própria autoridade exerce um forte poder de influência e persuasão na decisão em relação à adoção ou não da inovação.

Com relação às perspectivas teóricas citadas por Damanpour (2014) se observou de forma marcante a perspectiva institucional, uma vez que um grande executivo influencia pares e subordinados com sugestões vindas de outras empresas, argumentos, justificativas e opiniões mais qualitativas. Ainda assim, vale destacar que apesar da explicação via teoria institucional, a agência de um indivíduo é chave para a inovação gerencial.

Observou-se também uma situação na qual o adotante da inovação possuía autonomia para decidir sobre sua adoção, tendo nesse caso o poder de decisão. Este evento ocorreu com a chegada de um novo Diretor de Operações no hotel que recebeu autorização da Presidência para realizar as melhorias de infraestrutura que considerasse necessárias dentro de um limite orçamentário. Desta forma, diversas melhorias e inovações foram implementadas pelo novo Diretor que possuía legitimidade e buscava realizar mudanças relevantes para a experiência dos hóspedes e funcionários.

> "...quando o novo Diretor assumiu, a necessidade de inovar era tão evidente e urgente que o CEO pediu que ele simplesmente planejasse e executasse o que considerasse prioritário."
>
> Entrevistado 05

Por outro lado, vale destacar o processo de mudança ocorrido desde 2019 com a forte influência de agentes externos por meio das empresas de consultoria. Percebe-se que estes, muitas vezes por não terem o poder decisório e hierárquico estabelecido, utilizaram de fatos e dados, evidências e modelos racionais para conseguir persuadir e alcançar seus objetivos.

Pode-se, portanto, perceber um interessante fenômeno na mudança de práticas do processo decisório na companhia. Seria o agente externo um influenciador que, para conseguir persuadir, busca se suportar em um modelo mais racional com foco em resultados para justificar e embasar seus argumentos, enquanto o agente interno da alta direção já possui legitimidade e consegue persuadir com opiniões e justificativas mais qualitativas?

Alguns relatos evidenciam esta situação encontrada no hotel:

> "Antes quando perguntávamos por que iremos fazer determinada melhoria a resposta era: Porque é importante, porque vai agregar para a empresa. Agora perguntamos: Agrega quanto? Por que é importante?...Estamos mudando a dinâmica das conversas que temos com o Conselho de Administração para as tomadas de decisões da empresa. Elas têm que ser direcionadas pelos resultados e não no debate de assuntos com pouca objetividade."
>
> Entrevistado 04

> "...de tudo o que a gente passou nos últimos 10 anos, esse último ano tem sido o com maior sensibilidade de inovação com resultado. A gente nunca colheu tão rápido frutos como a gente vem colhendo nos últimos 2 anos em termos de resultados."
>
> Entrevistado 03

Os relatos reforçam a mudança de perspectiva com viés mais racional para a tomada de decisão a partir da influência de empresas de consultoria e também já se demonstra a percepção de agregação de valor e impacto no resultado a partir da adoção das inovações.

Klement (2007) cita Green Jr. e Sandy (2004) para explicar que as justificativas moldam a racionalidade pela qual determinada prática será adotada ou rejeitada em uma organização.

Um ponto que vale ressaltar no estudo de caso realizado é em relação à hipótese de que a empresa tende a inovar por pressões ou copiando outras organizações do setor, o isomorfismo(DI MAGGIO; POWELL, 2005). Durante as entrevistas e a análise documental, não se observaram evidências de práticas relacionadas ao isomorfismo no hotel pesquisado. Provavelmente por se tratar de um hotel com características únicas e restritas, seja pelo nicho de luxo, seja pela sua localização mais isolada em região de praia, ou pela própria arquitetura

específica. Muitas vezes a tendência pela busca de referência e padrões com outras empresas ocorre de forma pontual para algumas necessidades e não de uma forma coercitiva para a empresa copiar algum modelo estabelecido.

Desse modo, percebe-se que comparativos com outras empresas do setor são realizados, mas de forma pontual, uma vez que o hotel possui características únicas que precisam ser consideradas e não possuem uma intenção de se assemelhar a um determinado hotel especificamente.

Conforme observado, a persuasão é uma etapa na qual os argumentos e o posicionamento dos agentes influenciadores são evidenciados para tentar convencer os tomadores de decisão na etapa seguinte: a decisão entre adotar ou rejeitar uma inovação gerencial.

4.7 Decisão de adotar a inovação gerencial

A etapa da decisão se refere ao momento no qual o potencial adotante da inovação escolhe entre adotá-la ou rejeitá-la. Para esta análise é fundamental separar os dois momentos distintos aos quais a empresa pesquisada modificou seu processo decisório.

Para o momento no qual a origem das inovações partia dos agentes internos da alta direção, esta etapa de decisão ocorria de forma quase que sobreposta à persuasão, uma vez que o próprio decisor apresenta a alternativa e os argumentos, sendo validada em sua maioria. Vale ressaltar que não se percebeu a falta de abertura por parte dos executivos em ouvir argumentos ou opiniões diferentes. O que se constata é que os argumentos apresentados por quem geralmente dita a direção da companhia já são tão fortes que, na maioria das vezes, são levados em consideração e aprovados sem a prática de análises e maiores aprofundamentos.

Por outro lado, quando em 2019 se destaca a atuação de consultorias externas como agentes influenciadores da inovação, estes, para se legitimarem, utilizam de argumentos e dados mais racionais para apoiar na tomada de decisão.

Por meio da análise documental foi possível observar na prática o viés racional apresentado pelas empresas de consultoria no momento de decisão sobre a adoção de uma inovação. Um exemplo evidenciado é a inovação para o modelo de gestão de despesas sugerido pela consultoria. Para a validação deste novo modelo, foi apresentada uma análise econômico-financeira da empresa, contendo os números atuais de despesas e o valor da oportunidade mapeada para redução em diversas linhas do demonstrativo de resultados da empresa. Em resumo, partiu-se de um problema claro e quantificado, de uma oportunidade de redução de

gastos calculada e apresentou-se a inovação gerencial na gestão de despesas como o caminho a ser implementado para se alcançar tal objetivo. Entende-se, portanto, que o modelo apresentado pelas empresas de consultoria possui características da perspectiva racional, uma vez que reforça que a adoção da inovação é um meio para se obter melhoria de resultados partindo da definição de um problema claro e objetivo.

Vale observar que o processo decisório com a atuação de consultorias passa a ser mais aderente também ao modelo de Simon (1965), com a identificação mais clara do problema, análise de alternativas e avaliação da melhor alternativa.

4.8 A adoção de inovação no cenário enfrentado com a Covid-19

No ano de 2020 a economia global e em especial o setor de turismo sofreu um grande impacto com o fechamento de fronteiras entre países e a necessidade de isolamento social por longos meses. O hotel analisado neste estudo de caso paralisou suas operações na íntegra por cinco meses, algo jamais ocorrido em mais de 15 anos de atuação. Considerando essa realidade apresentada, o pesquisador tomou a decisão de incluir uma nova pergunta no formulário de entrevistas, com o objetivo de avaliar se este cenário de crise vivenciado trouxe algum impacto ou influenciou no processo de adoção de inovação no hotel.

Interessante destacar que todos os respondentes afirmaram que o momento atual de crise em função da pandemia da COVID-19 está sendo uma ameaça ao setor hoteleiro e ao hotel pesquisado, conforme apresentado na matriz SWOT elaborada por Carneiro (2014).

Da mesma forma, todos os entrevistados afirmaram que o momento atual impactou o processo de inovação no sentido de impulsionar e alavancar novas formas de "se fazer as coisas", acelerando, portanto, a implementação de inovações na empresa.

> "... tenho plena consciência de que trabalhamos oportunidades que dificilmente trabalharíamos, pois agora as pessoas estão entendendo que é um momento de reflexão e mudança e acredito que está sendo mais fácil implementar inovações do que em um momento regular."
>
> Entrevistado 03

> "... este momento da Crise em função da COVID-19 impactou totalmente na adoção de inovações. Foi uma questão de sobrevivência do negócio, uma necessidade de fazer algo diferente e rápido... se viu a necessidade e a relevância de mudar de uma forma rápida, mas com método e planejamento."
>
> Entrevistado 07

> "... algumas inovações que fomos obrigados a fazer melhorou muito os nossos processos e a qualidade dos serviços. A limpeza do hotel mudou de patamar e acredito que muito do que foi feito veio para ficar. A eliminação de papeis nos quartos e a eliminação de cardápio no restaurante por QR *Code* facilitou o processo de atualização de itens e eliminou a impressão de carta. O processo de *check-in* também foi reformulado e está online, mais rápido e simples."
>
> Entrevistado 08

Essa oportunidade de avaliar o impacto do momento de crise vivenciado pelo hotel em 2020 e a adoção de inovações gerenciais demonstrou de forma prática que a inovação gerencial tende a emergir por necessidade, conforme citado por Birkinshaw *et al.* (2008), enquanto as inovações tecnológicas podem ser desenvolvidas primeiro em laboratório e para as quais uma aplicação pode ser encontrada posteriormente.

4.9 Fatores influenciadores na adoção de inovação gerencial

Como evidenciado na pesquisa, os agentes influenciadores externos vêm tendo um papel mais relevante nas etapas de conhecimento e persuasão para a adoção de inovações gerenciais no hotel pesquisado, principalmente no último ano. Wood Jr. (2009) utiliza o termo agentes de difusão, sendo esses os principais atores que influenciam outros atores a adotarem ou rejeitarem determinada inovação.

Contudo, os fatores influenciadores para a adoção ou rejeição de inovações em uma organização não se limitam ao papel de tais agentes influenciadores ou agentes de difusão citados por Wood Jr. (2009). Lopes *et al.* (2018) ressaltam que a adoção de uma inovação gerencial é influenciada por vários fatores e que visando identificar esses fatores, alguns autores (Crossan e Apaydin, 2010; Birkinshaw e Mol, 2006; Damanpour et al., 2009) realizaram revisões de literatura e examinaram os resultados de estudos prévios. Neste estudo partimos dos três níveis dos fatores influenciadores consolidados pelos autores, a saber, o nível macro e inter organizacional, o nível intraorganizacional e o nível individual.

No nível macro e inter organizacional, Lopes *et al.* (2018) destacam o ambiente geral e setorial influenciado por exemplo pelo marco regulatório, ambiente político e econômico, tipo de tecnologia, mercado e intensidade competitiva. Outro fator citado é o ambiente institucional, que trata de modismos, competição entre inovações gerenciais, participação em redes de empresas e interação com empresas pioneiras.

No estudo de caso aqui apresentado, o principal fator influenciador neste nível macro e inter organizacional identificado refere-se ao ambiente geral e setorial, em especial em função do ambiente econômico e da incerteza vivenciada com a pandemia da COVID-19 no ano de 2020 com sérios impactos negativos ao setor do turismo. Em função de tal impacto, algumas inovações gerenciais foram alavancadas e sua implantação acelerada, como exemplo a metodologia para gestão de despesa e a reestruturação do quadro de pessoal para atender a demandas sazonais, característica marcante no segmento hoteleiro.

Ainda no nível inter organizacional, conforme citado por Volberda *et al.* (2014) e Abrahamson (1991), foi identificado no hotel pesquisado o forte papel recente das consultorias externas, sendo estes agentes externos forte influenciadores na adoção de inovações, principalmente no último ano. Tal influência é reforçada pela legitimidade trazida por resultados comprovados e por fatos e dados apresentados para as sugestões de inovações apresentadas.

Já no nível ambiental interno, intraorganizacional, Lopes *et al.* (2018) destacam fatores contingenciais como o tipo de organização, tempo de existência e porte, orientação estratégica para inovação, interação interna e externa como busca por legitimidade e reputação e a exposição a bases de conhecimento sobre gestão. Hadjimanolis (2003) cita como barreiras internas a falta de motivação, problemas de comunicação, temor ao desconhecido, falta de tempo e políticas internas.

No caso do hotel pesquisado percebe-se que o nível intraorganizacional não apresenta elementos impulsionadores favoráveis às inovações, uma vez que o conhecimento sobre gestão é relativamente baixo, a comunicação interna não é eficaz, nem horizontal e não há uma orientação estratégica clara a favor da inovação. Ainda no ambiente interno, nota-se que os colaboradores da operação e até do nível tático não são encorajados a sugerir soluções para os problemas, uma vez que essas veem do nível estratégico da companhia.

Vale destacar que todas as inovações identificadas na pesquisa que tiveram origem de agentes internos da organização, partiram da estrutura no nível estratégico e tático. De toda forma, desde 2019 percebem-se melhorias em termos de inovação gerencial no que tange à comunicação interna e, desta forma, os colaboradores estão sendo mais encorajados a contribuir com ideias de melhoria na solução de problemas. Uma evidência identificada é a realização de um *workshop* com metodologia de *design thinking* para cocriar soluções para o hotel ouvindo os funcionários. Neste trabalho realizado por uma das consultorias externas, foi mapeado junto a cerca de 25 funcionários do hotel qual a jornada do cliente do hotel e a jornada do funcionário.

Com essa metodologia foi possível identificar as “dores” e sugestões de melhoria da equipe do nível tático e operacional.

Inovações gerenciais na gestão da comunicação interna também estão sendo implementadas para obter mais contribuições da equipe da operação, como exemplo a implementação de reuniões semanais da alta diretoria com membros do nível tático para buscar solucionar problemas das áreas junto aos respectivos líderes. Esse canal de comunicação implementado busca encorajar a equipe a sugerir melhorias para os processos de sua responsabilidade e trata-se, portanto, de uma tentativa para aumentar a possibilidade de inovação a partir do ambiente interno, reduzindo a centralização na tomada de decisão e buscando dar maior autonomia ao nível tático para solucionar de forma rápida os problemas encontrados.

Por fim, analisando o nível individual, a literatura destaca como fatores influenciadores a idade, qualificação e tempo como gestor, profissionalismo (presença de pessoal e conhecimento técnico) e qualificação da força de trabalho, conforme citado por Crossan e Apaydin (2010).

Sobre a qualificação da força de trabalho, foi identificado que os colaboradores do nível operacional possuem formação acadêmica e experiências externas limitadas no sentido de que muitos foram capacitados somente pelo próprio hotel e fazem parte do quadro há muitos anos, não tendo experiências e conhecimentos externos para contribuírem em alguns casos. Essa característica compromete as possibilidades de inovação, uma vez que as pessoas acabam se acostumando com a forma com que as coisas sempre foram feitas, não são desafiadas a buscar algo novo e muitas vezes não possuem conhecimento necessário para propor inovações.

Neste aspecto foi possível identificar claramente dois momentos distintos no hotel pesquisado. Entre os anos de 2015 e 2018 houve forte influência individual de um diretor de operações com maior experiência e qualificação em termos de gestão. Algumas das inovações identificadas foram influenciadas e implementadas em função do conhecimento desse gestor que possuía legitimidade por parte da alta direção (CEO e demais Diretores). As inovações na infraestrutura e sistema de padronização ISO 9000 são exemplos de inovações implementadas sob sua gestão. Após sua saída em 2019, percebe-se que a diretoria buscou cobrir essa lacuna de conhecimento com a figura de especialistas em gestão, contratando empresas externas de consultoria.

Outro aspecto importante relacionado ao nível individual ressaltado por Lin *et al.* (2016) refere-se à capacidade de diagnosticar e propor soluções para problemas de gestão. Esta capacidade ainda é baixa para a equipe do nível tático da empresa, uma vez que não foram preparados em termos de conhecimento gerencial. Neste sentido, a administração atual está

revisando a estrutura organizacional e contratando líderes com formação e experiência em gestão para que alavanquem inovações para o hotel a partir da capacidade de diagnosticar problemas e propor soluções.

Ressalta-se que para que os funcionários do nível tático e operacional possam contribuir e trazer inovações, é fundamental que o processo interno de capacitação seja ampliado. Um exemplo citado é que dificilmente um cozinheiro pode sugerir inovações nos processos de produção de alimentos ou no cardápio se ele não tem contato com outras empresas, outros profissionais, novos fornecedores ou se não possui oportunidades para se capacitar.

Desse modo, como o foco das inovações estudadas é na inovação nova para a organização e não a nova para o mundo, um possível caminho para se expandir as possibilidades de conhecer as inovações e adaptá-las à realidade do hotel é envolver e capacitar o time operacional.

4.10 Síntese da análise e discussão dos resultados

Foi possível identificar, com base nas evidências encontradas, dois momentos com processos decisórios distintos em relação à adoção de inovações no hotel, conforme citado em cada uma das etapas detalhadas. A partir de tais reflexões, apresenta-se o Quadro 8, que traz dados sobre os períodos e respectivas fases de adoção:

Quadro 8 - Fases da adoção de inovação gerencial no hotel pesquisado

Período	Conhecimento	Persuasão	Decisão
2015 a 2018	Origem predominante: Agente interno da alta direção	Argumentos mais qualitativos Perspectiva predominantemente institucional	Já tomada por meio da legitimidade de quem propôs a inovação
	Fatores influenciadores predominantes: porte, configuração estrutural centralizada, interesses e estrutura e poder.		
2019 a 2020	Origem predominante: Agentes externos (consultorias)	Argumentos mais quantitativos Perspectiva predominantemente racional	Analisada pelos decisores a partir de fatos e dados estruturados pelos agentes externos
	Fatores influenciadores predominantes: no nível macro o momento econômico em função da pandemia de COVID-19 e nível intraorganizacional interações externas com empresas de consultoria e especialistas.		

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Com a chegada de consultorias, um fenômeno interessante observado e que tem potencial de alavancar o surgimento de inovações no hotel analisado é o fato dos funcionários do nível tático-operacional serem mais envolvidos e instigados a apoiarem na solução de problemas.

Observou-se que pelo fato de as consultorias não serem muitas vezes referência técnica no negócio de hotelaria e sim em gestão, elas utilizam o conhecimento da equipe para buscar as soluções para os problemas encontrados.

Esse modelo mais participativo proporciona o empoderamento da equipe para contribuir com inovações e melhorias para a o negócio, em uma possível tentativa de mudanças de práticas excessivamente centralizadas na alta administração, muito características dos processos decisórios segundo Freitas e Kladis (1995), Clemen e Reilly (1999) e Bazerman (2004).

Alguns entrevistados ressaltaram que este modelo de solução de problemas descentralizado e a gestão da comunicação interna é uma das inovações gerenciais relevantes no ano de 2020 e com grande potencial de impacto na solução de problemas e implementação de inovações.

Alguns relatos evidenciam esta constatação de mudança ainda recente, mas que já foi percebida como uma realidade com potencial de alavancar a inovação na organização:

> "A grande novidade no processo de inovação ao meu ver é o fato das pessoas da operação poderem contribuir e não simplesmente pegarem aquelas diretrizes e implementarem as diretrizes criadas por pessoas que estão alheias àquela realidade... quando se dá oportunidade às pessoas que estão perto da operação a darem sugestões, as inovações se encaixam melhor... existe um ambiente mais propício atualmente porque as consultorias externas estão colocando as pessoas para se falarem, opinarem e contribuírem."
>
> Entrevistado 06

> "A dinâmica de envolver todas as pessoas no debate... eu entendo que a conectividade das áreas na discussão dos problemas tem ao menos dois aspectos positivos: permite uma área conhecer o problema da outra e permite a contribuição de ideias de melhoria com o olhar de fora, abrindo os olhos e sugerindo formas diferentes para se fazer algo."
>
> Entrevistado 04

O fato de a origem das ideias de inovação terem mudado dos agentes internos da alta diretoria para agentes externos, proporcionou o início de uma mudança possivelmente relevante como alavanca de inovações na empresa. Neste sentido, observa-se o surgimento de um novo agente influenciador para as inovações: o agente interno do nível tático-operacional. Trata-se, na maioria dos casos, de gestores ou líderes de áreas que reportam ao gerente geral e que estão sendo empoderados e envolvidos de forma mais ativa na busca de soluções para os problemas do hotel. Na sequência este estudo trata das considerações finais e abordará esta e outras evidências deste trabalho, além de reflexões e observações relevantes sobre o tema e objeto de pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi realizado com o objetivo de analisar como se dá a relação entre os processos decisórios e a adoção de inovações gerenciais em um hotel de luxo brasileiro. Entende-se que tal objetivo foi alcançado satisfatoriamente, uma vez que estudos sobre inovação e inovação no setor de hotelaria foram discutidos e que foram identificadas e caracterizadas as principais inovações em produtos e serviços, bem como as inovações em processos de negócio, incluindo-se as inovações gerenciais adotadas em um hotel de luxo brasileiro nos últimos cinco anos. Além disso, foram descritos e analisados de forma detalhada os elementos envolvidos no processo decisório sobre a adoção de inovações gerenciais e identificados os fatores influenciadores para a adoção de inovação, incluindo o papel dos agentes internos e externos.

Foram identificadas 28 inovações implementadas nos últimos cinco anos, sendo que destas, 17 se concentram especificamente no último ano. Esta maior concentração no último ano se explica em função do papel atuante de empresas de consultoria propondo novas formas de se fazer as atividades e processos e pelo efeito impulsionador em função da necessidade de melhorias e mudanças durante a pandemia da COVID-19. Vale destacar também que se trata de inovações incrementais relativamente simples e consideradas novas para a organização analisada, não sendo nenhuma delas uma inovação "estado da arte" ou nova para o mundo.

A respeito da relação e interação entre as inovações gerenciais e as inovações tecnológicas, foi possível observar duas situações distintas e antagônicas. A primeira quando se objetivou melhorar o processo de *check-in* por meio da redução do tempo de espera para que não se gerasse filas na recepção, acabou-se por adotar uma inovação tecnológica como suporte, possibilitando realizar o *check-in online* com a tecnologia de QR *Code* e reconhecimento facial. Em contrapartida, quando se buscou melhorar e inovar no processo produtivo da produção de pratos de forma que estes tivessem uma identidade regional, representando a gastronomia e sabores locais mais distintos e únicos, optou-se por descartar equipamentos tecnológicos da cozinha do restaurante que produziam alimentos em grande quantidade e optou-se por um processo de preparo de pratos mais artesanal e rústico por parte da equipe da cozinha. Estes exemplos representam que foi possível observar a inovação gerencial precedendo a tecnológica e esta sendo uma ferramenta utilizada em maior ou menor quantidade de acordo com o objetivo e resultado esperado.

Foi possível perceber que o processo decisório para a adoção de inovação gerencial é dinâmico e fortemente influenciado por diversos fatores internos e externos, como o perfil e a capacitação da equipe, a estrutura de poder e interesses, a presença de agentes externos, o

ambiente econômico e as incertezas do ambiente externo, no caso, o presenciado pelas consequências da pandemia da COVID-19 no ano de 2020.

Os resultados indicam que as inovações gerenciais implementadas no hotel partem normalmente da alta administração, que possui a percepção de que abordagens inovadoras para gerenciamento e organização impulsionam o desempenho da empresa, em linha com o que é defendido por Volberda *et al*. (2014). Essas inovações têm o intuito de resolver algum problema específico, apesar de que muitas vezes esse problema não esteja claro e mensurado em termos objetivos para as inovações implementadas nos últimos anos. Portanto, foi identificado que a percepção da alta administração está alinhada com o proposto por Hamel (2006), de que a inovação gerencial aumenta a produtividade e a competitividade das empresas.

Importante destacar que dentre os exemplos de inovações citadas pelos entrevistados da empresa, quase que a totalidade se refere àquelas que culminaram na sua adoção e não na rejeição das mesmas. O único exemplo de rejeição foi a análise de uma inovação tecnológica, a implementação de um sistema ERP para informatização de vários processos do hotel que foi considerado um investimento elevado em função dos recursos e necessidade do hotel à época, sendo rejeitado pela alta direção. Uma hipótese para que a maioria das inovações sugeridas tenham sido adotadas e não rejeitadas é o fato delas terem sido propostas pela alta administração, as mesmas pessoas que tomam as decisões na companhia. Neste sentido, vale refletir: as inovações que surgem do nível estratégico possuem maior aceitação dos decisores se comparadas com aquelas que surgem dos níveis tático-operacional? No estudo de caso, foi possível identificar a influência e o poder da alta administração nas decisões da empresa, ficando evidente, portanto, que as inovações que surgem do nível estratégico possuem maior chance de aceitação uma vez que o decisor é o próprio agente que sugere tal inovação. Isso pode estar refletindo uma decisão de adoção de inovação enviesada, sem a mesma profundidade de análise crítica, se comparada a uma inovação que surge de um adotante do nível operacional, por exemplo.

Ainda como resultado desta pesquisa, foi possível compreender que o momento vivido com a crise da pandemia da COVID-19 no ano de 2020 afetou diretamente o processo decisório relacionado à adoção de inovações gerenciais na empresa. Uma vez que a inovação gerencial impulsiona o desempenho da empresa, no período dessa crise houve uma pré-disposição maior para adoção de tais inovações como possível solução para a queda de resultados enfrentada pelo meio de hospedagem, acelerando processos de revisão da estrutura de pessoal, estrutura de custos e despesas e otimização de processos. Tal constatação reforça o ponto de vista de Birkinshaw *et al.* (2008) de que a inovação gerencial tende a emergir por necessidade. Neste

sentido, uma possível oportunidade para estudos futuros se refere à avaliação do impacto da crise provocada pela pandemia de COVID-19 na adoção de inovações no hotel analisado e em outros meios de hospedagem.

Com relação ao processo decisório e o modelo proposto por Rogers (1995), observou-se no caso estudado um processo de adoção da inovação mais dinâmico, o qual não representou etapas sequenciais e bem delimitadas conforme sugerido pelo autor, ou mesmo pelos autores do campo da tomada de decisão discutidos no referencial teórico, a exemplo da implementação do sistema de gestão ISO 9000, na qual as etapas de conhecimento, persuasão e decisão de confundem uma vez que ocorreram de forma simultânea e não sequencial como apresentado por Rogers.

Partindo da primeira etapa, o conhecimento, foi possível levantar importantes reflexões para estudos futuros: quais os caminhos possíveis para que o conhecimento sobre inovações gerenciais possa emergir do nível operacional? Quais seriam os benefícios de um modelo de inovação partindo da base da estrutura organizacional? Tais reflexões são válidas uma vez que no hotel analisado as inovações gerenciais partiram predominantemente da alta administração nos últimos quatro anos e, no último ano, surgiram de agentes externos, consultorias em gestão e especialistas.

Na segunda etapa do processo decisório, vale ressaltar como contribuição do estudo a identificação da persuasão como uma etapa realizada de forma distinta, a depender do agente influenciador. Nesse sentido, vale também realizar reflexões desse trabalho que podem sugerir aprofundamentos em estudos futuros: a análise de alternativas para a inovação é realizada de forma mais subjetiva e superficial quando esta parte de um agente interno da alta administração com forte poder de persuasão? Seria um padrão de comportamento de agentes externos (especialistas e consultores) a prática de persuadir com fatos e dados ou resultados objetivos para buscar legitimidade e influência no processo decisório? Observou-se no estudo de caso que essa prática de busca de fatos e dados objetivos para demonstrar, justificar e persuadir foi utilizada pelas empresas de consultoria, quando apresentaram inovações no período de 2019 a 2020, apresentando argumentos quantitativos, como exemplo, resultados de projetos semelhantes e metas de melhoria dos indicadores de resultado para apoiar na persuasão da alternativa proposta. Percebe-se, portanto, que a busca por legitimidade e reputação influenciam a adoção de inovações nas organizações, conforme citado por Abrahamson (1991) e Damanpour (2014) .

Em relação à etapa de decisão foi possível identificar a racionalidade limitada do decisor conforme sugerido por Simon (1965). De fato, o decisor não possui todas as informações e

conhecimentos possíveis para analisar e decidir de forma totalmente racional e as decisões são tomadas de acordo com as preferências e influências passadas. No caso em que um dos decisores é o próprio agente que sugeriu a inovação, essa etapa pode ser entendida como uma formalidade, pois a decisão já está muitas vezes tomada e nem mesmo são avaliadas outras alternativas. Um exemplo no caso analisado foi quando o CEO sugeriu a inovação gerencial da ISO 9000 e a levou ao Conselho de Administração para aprovação, baseando-se em alguns argumentos do próprio CEO. Como reflexão para estudos futuros, indaga-se: Seria o agente externo um influenciador que agrega mais racionalidade ao processo decisório das organizações? Tomando os elementos observados neste estudo de caso, entende-se que, de fato, o agente externo trouxe como diferencial argumentos quantitativos e objetivos ao processo decisório.

Por fim, este estudo analisou os fatores influenciadores para a inovação gerencial e ficou evidente que o conhecimento em gestão, a interação com outras empresas, consultorias e escolas de gestão são fatores importantes para que os agentes internos possam propor soluções aos problemas por meio de inovações gerenciais.

Neste sentido, constatou-se que, caso a organização queira promover inovações a partir da iniciativa de sua equipe dos níveis tático ou operacional, é preciso incentivá-los e dar condições para que estes tenham contato com práticas de outras empresas, busquem realizar *benchmarks* externos, tenham contato com escolas de gestão e se capacitem para que a inovação possa emergir deles no dia a dia do trabalho.

Sugere-se ao hotel pesquisado, portanto, a capacitação em gestão da equipe do nível tático e a descentralização das decisões atuais na figura da alta direção e do gerente geral para que gestores, líderes e membros das equipes das diversas áreas possam se envolver mais na solução de problemas e, consequentemente influenciar na adoção e implementação de inovações gerenciais. Além disso, dada a discussão ora apresentada, seria importante realizar trabalhos voltados ao desenvolvimento de uma cultura de inovação.

Acredita-se que a partir dos resultados e discussões desta pesquisa tenha sido possível obter uma maior compreensão da tomada de decisão para a adoção de inovação no contexto da hotelaria de luxo, contribuindo assim para o estado da arte da literatura científica e para gerar impacto positivo nos serviços e processos de negócio do hotel em questão e de organizações similares.

Os resultados desta pesquisa devem ser compreendidos levando-se em consideração as limitações para a sua obtenção. Ressalta-se que a empresa foi estudada com o maior grau de profundidade possível dentro da realidade da pesquisa, considerando-se, notadamente, o

período de crise decorrente da pandemia de COVID-19. Soma-se a isso o fato de que inovação gerencial e tomada de decisão são temas complexos e abrangentes que podem ser investigados e analisados sob diversas perspectivas.

No estudo de caso desenvolvido pode-se citar como limitação a utilização exclusiva de abordagem de caráter qualitativo, ainda que uma quantidade representativa de sujeitos tenha sido entrevistada, que se tenha realizado no início da pesquisa uma visita *in loco*, com vistas a uma maior proximidade com o contexto organizacional e que se tenha tido acesso a documentos de extrema relevância para a formação do *corpus* da pesquisa. O fato de ter sido um estudo de caso único também pode ser considerada uma limitação do estudo, dificultando comparações e generalização das conclusões apresentadas, ainda que a pesquisa possa gerar insights sobre o fenômeno em *resorts* e, eventualmente, demais meios de hospedagem.

Como proposta de estudos futuros, identifica-se que há uma série de possibilidades e hipóteses já destacadas neste capítulo como possiblidades de aprofundamento e investigação em pesquisas sobre agentes influenciadores e a adoção de inovação.

Estudos pautados em metodologias qualitativas podem expandir este estudo de caso único para estudo de casos múltiplos. Há também um grande campo possível de pesquisas quantitativas que podem avaliar o impacto das inovações no setor hoteleiro e analisar as taxas de inovação *pós-pandemia* nos meios de hospedagem.

REFERÊNCIAS

ABRAHAMSON, E. Managerial Fads and Fashions: The Diffusion and Rejection of Innovations. **Management Review**, v. 16, n. 3, p. 586–612, 1991.

ADAMS, R.; BESSANT, J.; PHELPS, R. Innovation management measurement: A review. **International Journal of Management Reviews**, v. 8, n. 1, p. 21–47, 2006.

ANDRADE, NELSON; BRITO, PAULO LÚCIO DE; JORDE, WILSON. **Hotel: Planejamento e Projeto**. São Paulo: SENAC São Paulo, 2000.

ANSARI, S. S.; REINECKE, J.; SPAAN, A. How are practices made to vary? Managing practice adaptation in a multinational corporation. **Organization Studies**, v. 35, n. 9, p. 1313–1341, 2014. SAGE Publications Ltd.

ARAÚJO, E. P. DE O. **Tomada de decisão organizacional e subjetividade: análise das dimensões simbólico-afetivas no uso da informação em processos decisórios. (Portuguese)**. 2013.

ARAÚJO, I. R. DE. **A contribuição dos conceitos relacionados à gestão do conhecimento para melhoria da prestação de serviços hoteleiros**, 2008. Universidade Federal de Santa Catarina.

ARMBRUSTER, H.; BIKFALVI, A.; KINKEL, S.; LAY, G. Organizational innovation: The Challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. **Elsevier**, v. 28, n. 10, p. 644–657, 2008.

BALESTRIN, A. UMA ANÁLISE DA CONTRIBUIÇÃO DE HERBERT SIMON PARA AS TEORIAS ORGANIZACIONAIS. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, 2002. São Leopoldo/ RS.

BARRAS, R. Towards a theory of innovation in services. **Research Policy**, v. 15, p. 161–173, 1986.

BAZERMAN, M. . **Processo decisório: para cursos de administração e economia**. Rio de Janeiro: Elsevier Ltd, 2004.

BERND SCHMITT. Experiential Marketing Bernd Schmite ExperientialNiarketing. **Journal of Marketing Management**, , n. January 2013, p. 37–41, 2010.

BEZERRA, É. D.; SILVA, D. E. P. DA. Adoção de inovações em serviços turísticos: Um estudo de múltiplos casos em bares e restaurantes da orla de Aracaju (SE, Brasil). **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 7, n. 1, 2013. ANPTUR - Associacao Nacional de Pesquisa e Pos Graducao em Turismo.

BIRKINSHAW, J.; HAMEL, G.; MOL, M. J. Management Innovation. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 4, p. 825–845, 2008.

BIRKINSHAW, J.; MOL, M. How management innovation happens. **Sloan Management Review**, v. 47, n. 4, p. 81–88, 2006.

BRANSKI, R. M.; FRANCO, R. A.; LIMA JÚNIOR, O. **Metodologia de Estudos de Casos Aplicada à Logística**. 2011.

CARDOSO, C. S.; BATISTA, S. G. Inovação da oferta turística com base nos valores locais: um estudo do Geoparque Seridó, RN, Brasil. **Caderno Virtual de Turismo**, v. 13, n. 2, p. 150–161, 2013.

CARNEIRO, D. M. R. **Visitando o século XXI: inovações para a sustentabilidade em destinos turísticos brasileiros**, 2014. Universidade de Brasília.

CELLARD, A. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petropolis: Vozes, 2008.

ČERNE, M.; KAŠE, R.; ŠKERLAVAJ, M. Non-technological innovation research: Evaluating the intellectual structure and prospects of an emerging field. **Scandinavian Journal of Management**, v. 32, n. 2, p. 69–85, 2016. Elsevier Ltd.

CLEMEN, R. T.; REILLY, T. Correlations and copulas for decision and risk analysis. **Management Science**, v. 45, n. 2, p. 208–224, 1999.

CORREA, C. M. C. **Fatores que participam da tomada de decisão em humanos**, 2011. São Paulo: Instituto de Psicologia USP.

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, p. 1154–1191, 2010. Blackwell Publishing Ltd.

DAMANPOUR, F. The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors. **Journal of Management**, v. 13, n. 4, p. 675–688, 1987.

DAMANPOUR, F. Organizational Innovation : a Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 555–590, 1991.

DAMANPOUR, F. Footnotes to research on management innovation. **Organization Studies**, v. 35, n. 9, p. 1265–1285, 2014. SAGE Publications Ltd.

DAMANPOUR, F.; ARAVIND, D. Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. **Management and Organization Review**, v. 8, n. 2, p. 423–454, 2012.

DAMANPOUR, F.; WALKER, R. M.; AVELLANEDA, C. N. Combinative effects of innovation types and organizational Performance: A longitudinal study of service organizations. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 4, p. 650–675, 2009.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **The landscape of qualitative research**. 3º ed. SAGE Publications Ltd, 2008.

DIAS, C. MARIA DE MORAES. **Hospitalidade: Reflexões e perspectivas**. 1a ed. Manole, 2002.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74–89, 2005.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em Revista**, v. 24, p. 213–225, 2004.

DURBARRY, R. Tourism and economic growth: the case of Mauritius. **Tourism Economics**, v. 10, n. 4, p. 389–401, 2004.

EISENHARDT, K. Building Theories from case study research. **The academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ETTLIE, J. E. Adequacy of Stage Models for Decisions on Adoption of Innovation. **Psychological Refiorcs**, v. 46, p. 991–995, 1980.

FAGERBERG, J. Innovation: A Guide to the Literature. **The Oxford Handbook of Innovation**, 2009. Oxford University Press.

FEIGENBAUM, ARMAND FEIGENBAUM, D. What quality means today: leadership and management innovation must drive a comprehensive ethos of excellence. **MIT Sloan Management Review**, v. 46, n. 2, p. 96, 2005.

FIGUEIREDO, N. M. . **Método e metodologia na pesquisa científica**. 2º ed. São Caetano do Sul, 2007.

FONTANA, A.; FREY, J. H. Interviewing: The Arts of Science. **Handbook of Qualitative Research**, v. i, p. 361–376, 1994.

FREITAS, H.; KLADIS, C. M. O Processo decisório: Modelos e Dificuldades. **Revista Decidir**, v. 8, p. 30–34, 1995.

GALLOUJ, F. Innovating in reverse: Services and the reverse product cycle. **European Journal of Innovation Management**, v. 1, n. 3, p. 123–138, 1998.

GEORGANTZAS, N. C.; SHAPIRO, J. H. Viable theoretical forms of synchronous product innovation. **Journal of Operations Management**, v. 11, p. 161–183, 1993.

GOBARA, C.; ROSSONI, L.; KATO, E.; DOSSA, A. A.; HOCAYEN-DA-SILVA, A. J. A influência das dimensões da cultura organizacional na inovação em serviços: uma análise do setor hoteleiro. **Base – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 7, n. 4, p. 252–265, 2010. UNISINOS - Universidade do Vale do Rio Dos Sinos.

GOTMAN, A. O comercio da hospitalidade é possivel? **Revista Hospitalidade**, v. VI, n. 2, p. 03–27, 2009.

GREEN JR.; SANDY, E. A rhetorical theory of diffusion. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 4, p. 653–669, 2004.

HADJIMANOLIS, A. **The barriers approach to innovation**. Oxford: Elsevier Science, 2003.

HALL, C. M.; WILLIAMS, A. M. Tourism and innovation. **Routledge**, 2008.

HAMEL, G. The why, what, and how of management innovation. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 2, p. 72–84, 2006.

HJALAGER, A. M. A review of innovation research in tourism. **Tourism Management**, v. 31, n. 1, p. 1–12, 2010.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. **Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk**. 1979.

KEUPP, M. M.; PALMIÉ, M.; GASSMANN, O. The Strategic Management of Innovation: A Systematic Review and Paths for Future Research. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n. 4, p. 367–390, 2012.

KIMBERLY, J. R. Managerial innovation. In: In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Org.); **Handbook of organizational design**. p.84–104, 1981. New York: Oxford University Press.

KLEMENT, C. F. F. **Inovação em Serviços: Estudo de Casos em uma Organização da Indústria Hoteleira Brasileira**, 2007. Universidade de São Paulo - USP.

KRAMER, H. The philosophical foundations of management rediscovered. **Management International Review**, , n. 15(2–3), p. 47–55, 1975.

LEUCZ, T. .; ANDREASSI, T. O processo decisório e o uso das lógicas effectuation e causation, frente à transição da pequena para a média empresa: casos do setor hoteleiro na cidade de Curitiba-PR. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, p. 400–421, set. 2015. Curitiba.

LIN, H. F.; SU, J. Q.; HIGGINS, A. How dynamic capabilities affect adoption of management innovations. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 2, p. 862–876, 2016. Elsevier Inc.

LOHMANN, P. B. A inovação do turismo no Brasil: os desafios na construção de sua trajetória. **Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo**, v. 7, n. 2, 2012.

LOPES, D. P. T. **Inovação gerencial na perspectiva da gestão de recursos humanos**, 2017. UFMG.

LOPES, D. P. T.; SANTOS, S. R. M. DOS; SILVA, V. H. R. DA; MARTINS, G. S. Fatores determinantes da inovação gerencial – Uma proposta para análise e investigação. **Gestão e Sociedade**, 2018.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. A pesquisa em educação: abordagens qualitativas. , 1986. São Paulo: EPU.

MARCONI, M. A.; LAKATOS S, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7a ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MCCABE, D. "Waiting for dead men's shoes": Towards a cultural understanding of management innovation. **Human Relations**, v. 55, n. 5, p. 509, 2002.

MENEZES, V. D. O.; CUNHA, S. K. DA. Inovação como instrumento de desenvolvimento de atividade turística Innovation as an instrument of development in tourism. **Observatório de Inovação do Turismo**, v. 8, n. 1, p. 18–38, 2014.

MERRIAM, S. B.; GRENIE, R. S. **Qualitative Research in Practice: Examples for Discussion and Analysis**. jossey-bass, 2019.

MILLER, D. W.; STARR, M. K. Estrutura das decisões humanas. **Fundação Getúlio Vargas**, 1972. Rio de Janeiro.

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI; THEORET, A. The Structure of " Un- structured " Decision Processes Henry Mintzberg , Duru. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. June, p. 246–275, 1976.

MINTZBERG, H.; WESTLEY, F. Decision making: it's not what you think. **Sloan Management Review**, v. 42, n. 3, 2001.

MOREIRA, R. L. F.; LOPES, D. P. T.; CARNEIRO, D. M. R. **Enfrentando a Crise Da Pandemia De Covid-19: a Inovação Seria Um Caminho Possível Aos Meios De Hospedagem?** Belo Horizonte, 2020.

OECD/EUROSTAT. **Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities**. OECD, 2018.

OLIVEIRA, S. R. DE; PICCININI, V. C. Validade e Reflexividade na Pesquisa Qualitativa. **Caderno EBAPE.BR**, v. 7, n. 1, p. 89–98, 2009. Disponível em: <www.ebape.fgv.br/cadernosebape>. .

OSINSKI, M.; ROMAN, D. J. Análise do processo decisório nas organizações de Gestão Social: Estudo de caso da organização WSH. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 13, n. 1, p. 130–143, 2016.

OTTENBACHER, M.; GNOTH, J. How to develop successful hospitality innovation. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 46, n. 2, p. 205–222, 2005.

PINE, JOSEPH I.; GILMORE, J. H. Welcome to the Experience Economy. **Harvard Business Review**, p. 176 s., 1998.

PITSIS, T.; SIMPSON, A.; DEHLIN, E. **Handbook of organizational and managerial innovation**. SAGE Publications Inc., 2012.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2004.

QUEIROZ, M. I. P. DE. Experimentos com historias de vida. **Enciclopedia aberta de Ciencias Sociais**, 1988.

RAMOS, R. J. **A Utilização da Capacidade Dinâmica de Inovação e a Gestão Estratégica de Pessoas, Como Preditores ao Desempenho na Indústria Hoteleira.**, 2018.

REY, F. Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação. , 2005. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

ROGERS, E. **Diffusion of Innovations**. 1995.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, D. C.; GUINDANI, J. G. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História e Ciências Sociais**, v. 1, 2009. Disponível em: <www.rbhcs.com>. .

SAMPAIO, J. DOS R. A Pesquisa Qualitativa entre a Fenomenologia e o Empirismo formal. **Revista de Administração**, v. 36, n. 2, p. 16–24, 2001.

SAMPSON, P. **Qualitative research and motivation research**. Amsterdam: ESOMAR, 1991.

SCHUMPETER, J. A. **The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle.** Transaction Books, 1934.

SILVA, I. G. DA. **Estudo de segmento de mercado da indústria hoteleira: Fatores de diferenciação e inovação**. 2013.

SIMON, H. Rationality as Process and as Product of Thought. The American Economic Review. **Anais...** . v. 68, p.1–16, 1978. American Economic Association. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/1816653>. .

SIMON, H. A. Administrative Behavior. **AJN, American Journal of Nursing**, v. 50, n. 2, p. 46–47, 1947.

SIMON, H. A. Administrative Decision Making. **Public Administration Review**, v. 25, n. 1, p. 31, 1965.

STATA, R. Organizational learning: The key to management innovation. **Sloan Management Review**, p. 63–74, 1989.

TAYLOR, R. S. Value-added processes in Information Systems. **Ablex publishing corporation**, 1986. New Jersey.

TEECE, D. J. Diffusion of an Administrative Innovation. **Management Science**, v. 26, n. 5, p. 464–470, 1980.

TORRES, T. A.; CHAGAS, M. M. DAS; ARAÚJO, M. A. D. DE. Competencias y habilidades necesarias de los gestores de hoteles de lujo y super lujo: Un estudio de caso en el polo turístico Via Costeira, Natal, Brasil. **Estudios y perspectivas en turismo**, v. 21, n. 3, p. 1–12, 2012.

VACCARO, I. G.; JANSEN, J. J. P.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W. Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 1, p. 28–51, 2012.

VELHO, G. **Subjetividade e sociedade: uma experiência de geração**. 4º ed. Rio de Janeiro, 1986.

VOLBERDA, H. W.; VAN DEN BOSCH, F. A. J. **Why management matters most**. European Business Forum, 2005.

VOLBERDA, H. W.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; HEIJ, C. V. Management innovation: Management as fertile ground for innovation. **European Management Review**, v. 10, n. 1, p. 1–15, 2013.

VOLBERDA, H. W.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; MIHALACHE, O. R. Advancing management innovation: Synthesizing processes, levels of analysis, and change agents. **Organization Studies**, v. 35, n. 9, p. 1245–1264, 2014. SAGE Publications Ltd.

WALKER, R. M.; DAMANPOUR, F.; DEVECE, C. A. Management innovation and organizational performance: The mediating effect of performance management. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 21, n. 2, p. 367–386, 2011.

WEICK, K. E. Psicologia Social da Organização. , 1973.

WEST, M. A.; FARR, J. L. Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies. **Oxford Wiley**, 1990.

WOOD JR, T. **Mudança Organizacional**. 4º ed. São Paulo: ATLAS, 2009.

YIN, ROBERT K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4a ed. São Paulo: Bookman, 2010.

APÊNDICE A

PERGUNTAS REALIZADAS NAS ENTREVISTAS

a) O que você entende por inovação?

b) Quais as inovações foram avaliadas pelo hotel para adoção nos últimos 5 anos? (verificar as principais inovações tecnológicas e não tecnológicas, incluindo inovação gerencial)

c) Como foi o processo de avaliação da inovação gerencial até decidir em adotá-la ou rejeitá-la?

d) Como tomou conhecimento da inovação gerencial? Foi a partir do desejo de solução de um problema?

e) Como foi o processo de identificação e avaliação de possíveis alternativas?

f) Quais os agentes influenciadores na identificação e avaliação de alternativas? (persuasão)

g) Considera que o processo decisório se baseia mais na perspectiva racional – a partir de fatos, dados e resultados objetivos esperados ou da perspectiva institucional – influência externa de outras empresas que adotam, influência de agentes externos como consultores ou representantes do setor etc.?

h) Quais os agentes influenciadores internos e externos no processo decisório?

i) Você observa algum impacto da pandemia de Covid-19 no processo decisório de inovações do hotel?

APÊNDICE B

TERMO DE CONSENTIMENTO DO ENTREVISTADO

Projeto CAAE: _____ aprovado pelo Sistema CEP/ CONEP, em ____ de _____ de 20___.

Prezado (a) _____,

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada: **RELACIONANDO INOVAÇÃO GERENCIAL E PROCESSOS DECISÓRIOS: Um estudo de caso em um hotel de alto luxo brasileiro**.

Este convite se deve ao fato de você trabalhar em posição de tomada de decisão em uma organização do setor de hotelaria de alto luxo e atuar como tomador de decisão, o que é muito importante para o andamento da pesquisa.

O pesquisador responsável pela pesquisa é o aluno do mestrado em Administração, Sr. Raphael Leandro Fernandes Moreira, RG 10.869.044, sob a orientação do Prof. Dr. Daniel Paulino Teixeira Lopes, RG M8788209, ambos da instituição de ensino CEFET-MG. A pesquisa busca **analisar como se dá a relação entre os processos decisórios e a adoção de inovações gerenciais em um hotel de luxo brasileiro.** A justificativa do projeto decorre da necessidade de aprofundar os estudos sobre tomada de decisão na inovação gerencial no setor da organização, visto que não há muitos estudos sobre os temas interligados. As fases do estudo são as seguintes: Descrever as características de inovação no setor hoteleiro no Brasil e identificar características associadas a hotelaria de alto luxo; Identificar e descrever as principais inovações gerenciais adotadas nos últimos 5 anos em um hotel de luxo brasileiro; Descrever o processo de tomada de decisão para a adoção ou não de uma inovação gerencial no hotel pesquisado; Compreender o papel dos agentes internos e externos, assim como os fatores facilitadores e as barreiras para a adoção da inovação no hotel pesquisado. O método de pesquisa é o estudo de caso qualitativo, por meio de entrevistas semiestruturadas e análise documental.

Você irá contribuir para a pesquisa participando como entrevistado, respondendo às perguntas relativas ao tema da pesquisa na sua organização, tendo a liberdade de se recusar a participar e/ou de continuar participando em qualquer fase, sem qualquer prejuízo. Sempre que quiser poderá pedir mais informações sobre a pesquisa.

Sobre os riscos e desconforto: os procedimentos utilizados nesta pesquisa obedecem aos Critérios da Ética na Pesquisa com Seres Humanos conforme Resolução nº 196/96 do Conselho Nacional de Saúde – Brasília – DF.

Os procedimentos adotados não deverão acarretar ao entrevistado a possibilidade de danos à dimensão física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural ou espiritual.

Caso concorde em participar, será realizada uma entrevista que durará cerca de 45 minutos com o auxílio de um gravador de voz. Ao assinar esse Termo de participação na pesquisa, você estará também dando o "ACEITE" para a gravação de voz da entrevista semiestruturada.

Como toda ação humana, esta pesquisa tem alguns RISCOS, que são cansaço ou aborrecimento ao responder perguntas e desconforto, constrangimento ou alterações de comportamento durante as gravações de áudio. Como forma de MITIGAR os riscos de pesquisa, o participante poderá interromper a pesquisa a qualquer momento e realizá-la em outro momento ou ainda optar por retirar a sua participação.

Quanto à confidencialidade, as informações coletadas na pesquisa são estritamente confidenciais. Os dados da (o) voluntária(o) serão identificados com um código e não com o nome. Apenas os membros da pesquisa terão conhecimento dos dados, assegurando sua privacidade. Além disto, o pesquisador irá lhe garantirá acesso aos resultados do estudo e o próprio pesquisador irá transcrever pessoalmente as informações colhidas em entrevista, impedindo que o material seja acessado por terceiros.

O pesquisador se compromete a observar todas as formas de minimizar os riscos desta pesquisa, em especial o risco de perda de anonimato. Bem como garante os procedimentos para que os benefícios propostos sejam de fato alcançados. Sendo assim, a relação risco/benefício desta pesquisa se torna positiva.

Ao participar desta pesquisa, você não terá nenhum benefício direto ou indireto. Entretanto, espera-se que os dados coletados contigo e com os demais entrevistados possam contribuir com informações importantes à literatura e às pesquisas sobre processos decisórios na inovação como benefícios indiretos da pesquisa. Quanto à possibilidade de pagamento, você não terá nenhum tipo de despesa ao autorizar sua participação nesta pesquisa, bem como nada será pago pela participação.

Como participante de uma pesquisa e de acordo com a legislação brasileira, você é portador dos direitos de anonimato, da confidencialidade, do sigilo e da privacidade, mesmo após o término ou interrupção da pesquisa. Assim, lhe é garantido o acesso aos resultados da pesquisa

e o acesso a este Termo. Este documento é rubricado e assinado por você e por um pesquisador da equipe de pesquisa, em duas vias, sendo que uma via ficará em sua propriedade. Se perder a sua via, poderá ainda solicitar uma cópia do documento ao pesquisador responsável.

Qualquer dúvida ou necessidade – nesse momento, no decorrer da sua participação ou após o encerramento ou eventual interrupção da pesquisa – pode ser dirigida ao pesquisador, por e-mail: raphaelfmoreira@gmail.com, telefone (31) 98466-6331, pessoalmente ou via postal para Av. Amazonas, 7675, DCSA (prédio principal), Campus II do CEFET-MG CEP 30510-000.

Se preferir, ou em caso de reclamação ou denúncia de descumprimento de qualquer aspecto ético relacionado à pesquisa, você poderá recorrer ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG), vinculado à CONEP (Comissão Nacional de Ética em Pesquisa), comissões colegiadas, que têm a atribuição legal de defender os direitos e interesses dos participantes de pesquisa em sua integridade e dignidade, e para contribuir com o desenvolvimento das pesquisas dentro dos padrões éticos.

Você poderá acessar a página do CEP, disponível em:<http://www.cep.cefetmg.br> ou contatá-lo pelo endereço: Av. Amazonas, n. 5855 - Campus VI; E-mail: cep@cefetmg.br; Telefone:+55 (31) 3379-3004 ou presencialmente, no horário de atendimento ao público: às terças-feiras: 12:00 às 16:00 horas e quintas-feiras: 07:30 às 12:30 horas.

Se optar por participar da pesquisa, peço-lhe que rubrique todas as páginas deste Termo, identifique-se e assine a declaração a seguir, que também deve ser rubricada e assinada pelo pesquisador.

DECLARAÇÃO

Eu, _____, abaixo assinado, de forma livre e esclarecida, declaro que aceito participar da pesquisa como estabelecido neste TERMO. E como esclarecido:

( ) ACEITO a gravação de áudio da entrevista.

( ) NÃO ACEITO a gravação de áudio da entrevista.

Assinatura do participante da pesquisa: _____

Assinatura do pesquisador: _____

_____, _____ de _____de 20____.

Se quiser receber os resultados da pesquisa, indique seu e-mail ou, se preferir, endereço postal, no espaço a seguir: _____

APÊNDICE C

CARTA CONVITE PARA A PESQUISA

Caro entrevistado,

Gostaria de convidá-lo a participar da pesquisa de campo de minha dissertação de mestrado, conduzida no Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET, sob a orientação do Prof. Dr. Daniel Paulino Teixeira Lopes.

O estudo é de natureza exploratória e aborda a seguinte questão de pesquisa:

- Como se dá a relação entre os processos decisórios e a adoção de inovações gerenciais em um hotel de luxo brasileiro?

Dada a questão de pesquisa, o objetivo deste projeto é **analisar como se dá a relação entre os processos decisórios e a adoção de inovações gerenciais em um hotel de luxo brasileiro,** buscando avançar no conhecimento dos processos decisórios e de inovação gerencial. Neste sentido, partindo de uma abordagem qualitativa, e tomando como base o que se encontra na literatura sobre processos decisórios e inovação gerencial, o estudo visa entender quatro objetivos específicos:

- Descrever as características de inovação no setor hoteleiro no Brasil e identificar características associadas a hotelaria de alto luxo;
- Identificar e descrever as principais inovações gerenciais adotadas nos últimos 5 anos em um hotel de luxo brasileiro;
- Descrever o processo de tomada de decisão para a adoção ou não de uma inovação gerencial no hotel pesquisado;
- Compreender o papel dos agentes internos e externos, assim como os fatores facilitadores e as barreiras para a adoção da inovação no hotel pesquisado.

Para isso, será realizada uma entrevista com duração de 45 minutos aproximadamente, em que gravarei o conteúdo para posterior análise.

O conteúdo será utilizado apenas para a realização do estudo, podendo ser publicado no meio acadêmico. É importante informar que será mantido absoluto sigilo quanto à sua identidade. A sua participação será totalmente voluntária, podendo deixá-la a qualquer momento.

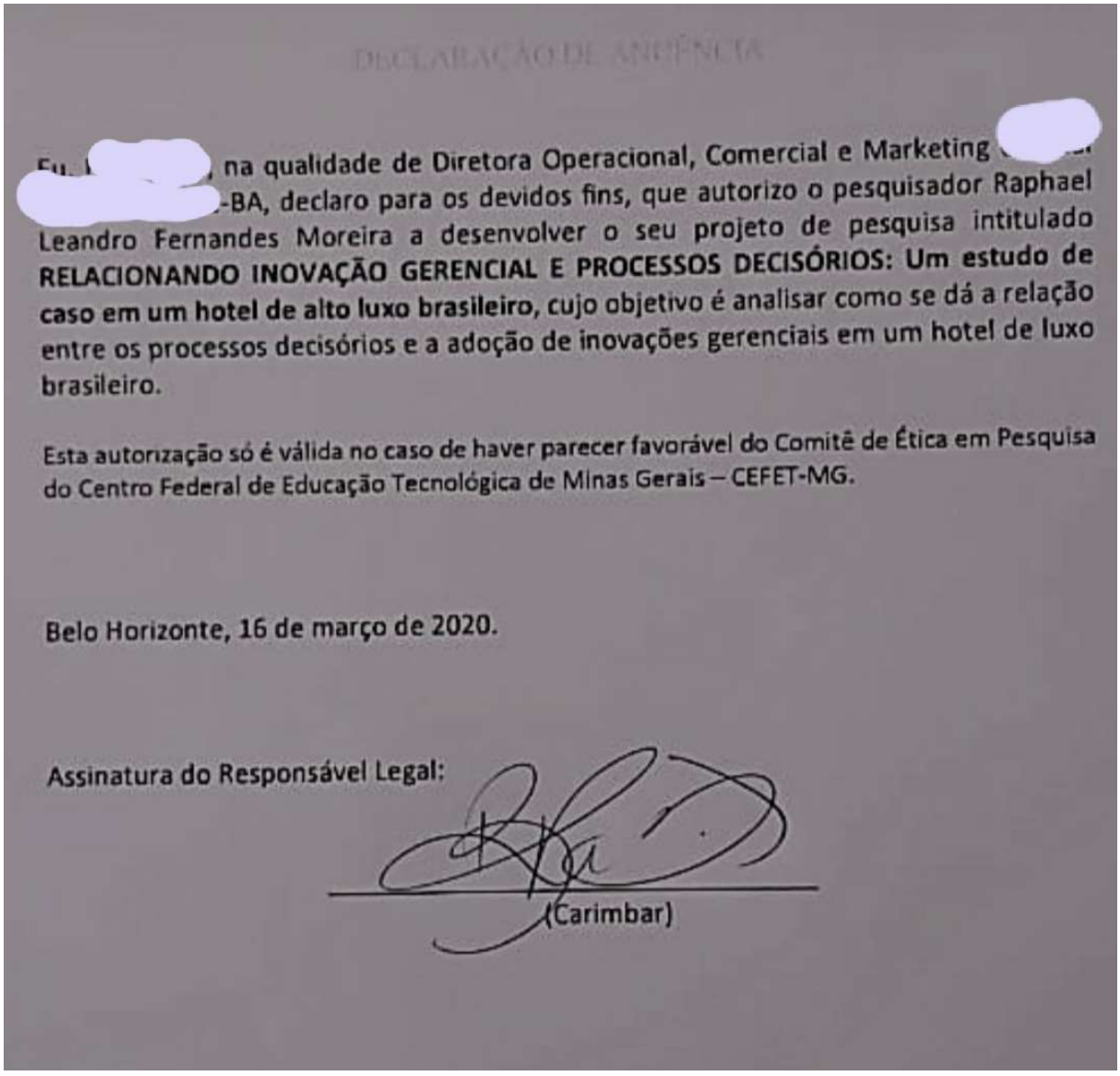
Contamos com sua participação,

Att.,

Raphael Leandro Fernandes Moreira

APÊNDICE D

DECLARAÇÃO DE ANUÊNCIA



DECLARAÇÃO DE ANUÊNCIA

Eu [redacted], na qualidade de Diretora Operacional, Comercial e Marketing [redacted] [redacted]-BA, declaro para os devidos fins, que autorizo o pesquisador Raphael Leandro Fernandes Moreira a desenvolver o seu projeto de pesquisa intitulado **RELACIONANDO INOVAÇÃO GERENCIAL E PROCESSOS DECISÓRIOS: Um estudo de caso em um hotel de alto luxo brasileiro**, cujo objetivo é analisar como se dá a relação entre os processos decisórios e a adoção de inovações gerenciais em um hotel de luxo brasileiro.

Esta autorização só é válida no caso de haver parecer favorável do Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET-MG.

Belo Horizonte, 16 de março de 2020.

Assinatura do Responsável Legal:

(Carimbar)