



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO  
MESTRADO EM TURISMO

Queila Pahim da Silva

**CONTRIBUIÇÃO DA TEORIA DO CAOS PARA A GESTÃO DO TURISMO:  
Uma análise a partir da percepção dos gestores da Hotelaria de Natal/RN**

**Natal**

**2012**

**QUEILA PAHIM DA SILVA**

**CONTRIBUIÇÃO DA TEORIA DO CAOS PARA A GESTÃO DO TURISMO:  
Uma análise a partir da percepção dos gestores da Hotelaria de Natal/RN**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal Rio Grande do Norte, como requisito para a obtenção do título de mestre em Turismo, na área de Gestão em Turismo.

Orientador: Mauro Lemuel Alexandre, D.Sc.

**Natal**

**2012**

Catologação da publicação na fonte. UFRN/Biblioteca Central Zila Mamede  
Divisão de Processos Técnicos

Silva, Queila Pahim da.

Contribuição da teoria do caos para a gestão do turismo: uma análise a partir da percepção dos gestores da hotelaria de Natal/RN / Queila Pahim da Silva . – Natal, RN, 2012.

67 f.

Orientador: Mauro Lemuel Alexandre.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Turismo.

1. Turismo – Administração – Dissertação. 2. Hotéis – Administração – Dissertação. 3. Hoteleiros – Natal (RN) – Dissertação. 4. Comportamento caótico nos sistemas – Dissertação. I. Alexandre , Mauro Lemuel. II. Título.

RN/UF/BCZM

CDU 338.48 (043.3)

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO

**QUEILA PAHIM DA SILVA**

CONTRIBUIÇÃO DA TEORIA DO CAOS PARA A GESTÃO DO TURISMO:

Uma análise a partir da percepção dos gestores da Hotelaria de Natal/RN

---

Mauro Lemuel de O. Alexandre, D. Sc. – Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Orientador

---

Lore Fortes, Dra. – Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Banca Examinadora

---

Antônio Jânio Fernandes, Dr. – Universidade do Estado do Rio Grande do Norte  
Banca Examinadora

Natal/RN, Fevereiro 2012

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus acima de tudo, aos meus pais Mirtes Pahim e João Batista, meu orientador prof. Mauro Lemuel, pela caixa de livros emprestada e incentivo de todas as horas, os demais professores, em especial aos que se tornaram amigos como Mabel Guardia e Lore Fortes, aos sinceros amigos, Juliane Medeiros, muito mais que secretária do programa e esta instituição de ensino que celebram comigo mais esta vitória.

Minha sincera gratidão!

*“No mundo não linear, apenas ideais não lineares são capazes de criar riquezas. “*

Hamel,2000

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar como os gestores da hotelaria percebem a relação da teoria do caos e turismo, descrever como é pensada e concebida a gestão do turismo; mostrar as características caopléticas do turismo e sua gestão e identificar os elementos do padrão estratégico de gestão e planejamento na visão dos gestores dos Meios de Hospedagem. Os dados foram obtidos através da observação direta intensiva e aplicação de entrevistas feita junto aos hoteleiros da cidade de Natal/RN. Constata que as teorias da mudança e do caos proporcionam visão do conjunto de relações, aspectos e implicações do turismo, com base nas incertezas e instabilidades ambientais e de mercado. Mostra que a maioria dos modelos de análise, planejamento e gestão do turismo ainda é limitada, em razão do seu caráter linear e unidimensional. Destaca que o objetivo da teoria do caos é fornecer explicações dos fenômenos, não é fazer previsões, pois é impossível prever o futuro a longo prazo. Trata das estratégias de gestão como geradoras de novas fontes de incerteza, pois a realidade não pode ser completamente representada por modelos. Ter consciência desses fatos significa, entretanto, considerar o campo de múltiplas possibilidades e oportunidades da mudança e do caos na gestão do desenvolvimento do turismo. Essas idéias foram aplicadas à análise da gestão do turismo na localidade investigada. Os questionamentos levantados no estudo pautaram-se em pesquisa bibliográfica, fundamentada, principalmente, em autores como Beni, Prahalad, Mintzberg, Ritto, Senge e Hamel. Concluiu-se que na era do conhecimento, as organizações que continuam presas ao paradigma mecanicista têm dificuldade de acompanhar as mudanças do mercado e sendo a hotelaria uma indústria de serviços que tem características organizacionais complexas e adaptativas, é imprescindível que os empreendimentos hoteleiros funcionem como sistemas interativos, que acompanhem as mudanças de um mercado tão turbulento e instável tendo na teoria do caos e da complexidade uma das possibilidades de compreender a realidade fora do modelo mecanicista.

Palavras-chave: Turismo. Teoria do Caos. Percepção. Gestores do Turismo.

## ABSTRACT

The present study aims to analyze how the hotel managers perceive the relation of chaos theory and tourism, to describe how it is conceived and designed tourism management; to show the characteristics of tourism and its management and to identify the elements of the strategic pattern of management and planning in the vision of administrators of hotels. Data were collected through direct observation and intensive application of interviews with hoteliers to the city of Natal/ RN. It notes that the theories of change and chaos can give a large vision of the relations, aspects and implications of tourism, considering environmental and market uncertainties and instabilities. It shows that the majorities of the models of analysis, planning and management of Tourism are still limited, due to their linear and one dimensional character. It stresses that the objective of the chaos theory is to offer explanations about the phenomena, not to make predictions, because it is impossible to predict the future at long term. The management strategies create new sources of uncertainty, because the reality can not be completely represented by models. To be aware of these facts means, however, considering the range of possibilities and opportunities of change and chaos in the management of tourism development. These ideas are applied to the analysis of the management of tourism in the locality. The study was based on questions raised in literature, based mainly on authors such as Beni, Prahalad, Mintzberg, Ritter, Senge. We conclude that in the knowledge age, organizations that remain locked to the mechanistic paradigm are difficult to track market changes and as a hospitality service industry that is complex and adaptive organizational characteristics, it is essential that the systems function as tourist resorts interactive, to monitor changes in a market as turbulent and unstable with the theory of chaos and complexity of the possibilities to understand the reality outside of the mechanistic model.

Keywords: Tourism. Chaos Theory. Perception. Tourism managers

## LISTA DE SIGLAS

BACEN - Banco Central do Brasil

BID – Banco Mundial

EMBRATUR- Instituto Brasileiro de Turismo

FIPE – Fundação Instituto de Pesquisas Estatísticas

FMI – Fundo Monetário Internacional

FNE – Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INFRAERO - Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária

MTur- Ministério do Turismo

OMT – Organização Mundial do Turismo

UH – Unidade Habitacional

ABIH – Associação Brasileira da Indústria Hoteleira

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Chegadas de Turistas Estrangeiros por Regiões .....	11
Tabela 02 – Receita e Despesas Cambiais – Variação Mensal (2009/2010) .....	12
Tabela 03 – Desembarque de Passageiros em Vôos Internacionais .....	12
Tabela 04 – Chegadas de Turistas ao Brasil, segundo os Principais Países .....	13

## SUMÁRIO

<b>1- INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>2- TURISMO, MUDANÇA E CAOS</b> .....	19
2.1 TURISMO E MUDANÇA .....	19
2.2 DINÂMICA NÃO - LINEAR E TEORIA DO CAOS .....	22
2.3 NOVOS PARÂMETROS DE GESTÃO .....	26
2.4 TURISMO E GESTÃO .....	29
<b>3- METODOLOGIA DO ESTUDO</b> .....	40
<b>4 – VISÃO DOS GESTORES SOBRE A TEORIA DO CAOS</b> .....	46
4.1 VISÃO DA GESTÃO E DO CAOS DOS GESTORES DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM.....	46
4.2 CARACTERÍSTICAS CAÓTICAS DA GESTÃO HOTELEIRA .....	49
4.3 ELEMENTOS GERENCIAIS E ASPECTOS CAÓTICOS DAS EMPRESAS DO SETOR DE MEIOS DE HOSPEDAGEM.....	53
<b>5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	58
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	62
<b>APÊNDICE</b> .....	67

## 1 INTRODUÇÃO

Dados preliminares apontam que o turismo internacional recuperou-se da crise financeira mundial e da recessão econômica de 2008-2009. De acordo com o Barômetro Mundial do Turismo da Organização Mundial do Turismo (OMT, 2011), o número de chegadas de turistas internacionais cresceu 6,6% em 2010 compensando a queda 4,0% registrada em 2009, atingindo, em termos absolutos, 935 milhões de turistas (Gráfico 1).

### **Gráfico 1 - Chegadas de Turistas Estrangeiros - 1995-2010**

Fonte: Organização Mundial do Turismo - OMT (2011).

Segundo ainda o relatório, em 2010, o continente Europeu concentrou metade das viagens internacionais com 471 milhões de desembarques, a região da Ásia e do Pacífico recebeu 22% dos turistas internacionais enquanto nas Américas a fatia atingiu 16% dos turistas. O Oriente Médio e a África concentram, respectivamente, 6% e 5% do turismo mundial (Tabela 1).

A maioria dos destinos em todo o mundo apresentou números positivos, entretanto, a recuperação, em 2010, foi impulsionada, principalmente, pelas economias emergentes que cresceram 8% enquanto as desenvolvidas 5%. O Oriente Médio (14%) e a Ásia e Pacífico (13%) foram as regiões que apresentaram maiores taxas de crescimento no número de desembarques.

Já nas Américas (8%), e na Europa (3%), o crescimento foi menor. A África com 6% de incremento no número de desembarques foi a única região que não teve queda em 2009.

Quanto às receitas geradas pelo turismo internacional, a OMT ainda não tem todas as estimativas das regiões para 2010. Entretanto, com base nos dados existentes, estima que os países emergentes foram os que apresentaram as maiores taxas de crescimento nos gastos com turismo no exterior: China (17%), Rússia (26%), Arábia Saudita (28%) e Brasil (52%).

O ingresso de divisas por meio dos gastos de turistas estrangeiros no País, de acordo com os dados divulgados pelo Banco Central, alcançou US\$ 5,9 bilhões, em 2010, 11,58% maior do que a receita obtida no ano anterior (US\$ 5,3 bilhões). Por sua vez, a despesa cambial turística (gastos dos brasileiros em viagens internacionais) somou, em 2010, US\$ 16,4 bilhões registrando acréscimo de 50,68% relativamente a 2009 (US\$ 10,9 bilhões). Já o saldo da balança do turismo continua deficitário. Em 2010, o déficit de US\$ 10,5 bilhões, foi quase 80% superior ao apresentado em 2009 (US\$ 5,6 bilhões).

Os desembarques de passageiros de vôos nacionais e internacionais nos aeroportos do Brasil (administrados pela INFRAERO) registraram aumento recorde em 2010. Os desembarques internacionais totalizaram 7.871.802 passageiros em 2010, com acréscimo de 20,9%, comparativamente ao ano anterior (Tabelas 2). Os vôos não regulares (charters) apresentaram taxa de crescimento maior de 29,7%, com 265.195 desembarques em 2010.

Os dez principais mercados emissores de turistas para o Brasil, dados de 2009, representam 70,6% do total, com a Argentina e os Estados Unidos nos primeiros lugares do ranking.

**Tabela 4 - Chegadas de Turistas ao Brasil, segundo os Principais Países Emissores – 2009**  
**Principais Países Emissores Número de Turistas % Ranking**

**Fonte:** Estatística Básica do Turismo. Ministério do Turismo-MTur, Outubro 2010.

A capacidade instalada da rede hoteleira nas capitais do Nordeste, em termos de unidades habitacionais (UHs), saltou de 46.871 UHs em 2002 para 59.889 UHs em 2009, registrando um aumento de 27,8%, ou seja, 13.018 unidades adicionais. Em termos de quantidade de UHs, Salvador (3.888), Aracaju (2.494), Natal (2.306) e São Luis (1.557) foram as capitais que mais contribuíram com o aumento da oferta da rede hoteleira. As cidades de Salvador, Fortaleza, Natal e Recife respondem por quase 70% da capacidade instalada nordestina.

Unidade Habitacional é o espaço, atingível a partir das áreas principais de circulação comuns do estabelecimento, destinado à utilização, pelo hóspede, para seu bem-estar, higiene e repouso.

O fluxo turístico no conjunto das capitais nordestinas passou de 9.398 mil turistas, em 2002, para 14.410 mil turistas em 2010, enquanto que nos estados a evolução do fluxo receptivo foi de 15.932 mil para 24.497 mil nesse mesmo período, registrando crescimento em torno de 50%. As estimativas são da Fundação CTI - Nordeste que é formada pelos órgãos oficiais de turismo dos nove estados que compõem a Região Nordeste. Segundo ainda a Fundação, a taxa média de ocupação da rede hoteleira nordestina, em 2010, situou-se em 60,9% da capacidade instalada.

O Nordeste participou com 19 % do total de passageiros desembarcados no País, em 2010. Os aeroportos nordestinos receberam, em 2010, 13.805 mil passageiros, ou seja, 15,9% superior ao total registrado no ano anterior.

O desembarque de passageiros de vôos domésticos participou com 96,7% do total desembarcado nos aeroportos da região Nordeste, registrando incremento de 16,3%

enquanto o desembarque de passageiros oriundo de vôos internacionais cresceu de 5,9% , recuperando-se da queda de 16,2% registrada em 2009.

Os dados de 2010 mostram que o turismo mundial começa a se recuperar da crise econômica global e do surto da Gripe A. Segundo avaliação da OMT (2011), o turismo demonstrou novamente ser um setor altamente resiliente, entretanto, faz-se necessário maior integração e cooperação entre todos os atores envolvidos na cadeia de valor do turismo para aumentar a competitividade do setor e responder mais eficazmente aos desafios, sendo a implementação de modelos de gestão adequados e eficazes, que proporcionem desenvolvimento em dimensões econômica, social e cultural, considerando a melhoria da qualidade de vida das comunidades, por meio da geração de oportunidades de negócios, emprego e renda, um dos maiores.

Como não poderia deixar de ser, a gestão segue os parâmetros disponíveis no mercado, seguindo as tendências dos modelos teóricos regularmente aceitos que são: estratégia, objetivos e metas, busca de resultados, inovação, competição e planejamento estratégico.

A partir dessa premissa, formula-se a problemática deste estudo, com base em questões como: quais são os fatores preponderantes a serem considerados no desenvolvimento do turismo, seriam o planejamento e a gestão estratégica, ou as circunstâncias da incerteza e do caos? De acordo com a teoria do caos, as organizações apresentam comportamentos muito mais complexos do que as máquinas, pois são constituídas por seres humanos.

No turismo, potencializa-se essa situação, pois o processo de produção e de consumo turístico é essencialmente um sistema complexo de relações entre pessoas e de múltiplas organizações. São muitas as questões que se poderiam formular para explicar o fenômeno, e essas questões podem ser angustiantes.

Trata-se de um fenômeno complexo, com incertezas, imprevisibilidades, turbulências e mudanças. O que requer um conhecimento que compreenda esse contexto e habilidades gerenciais.

Os dados atestam essa dinâmica não linear que perpassa toda a atividade turística, embora se conceba uma perspectiva passível de domínio, controle e planejamento.

Pela teoria do caos, pode-se, porém, entender que não haveria razões para frustrações em não se encontrar respostas e em não se obter os resultados esperados. As

situações caóticas geram impactos diversos, tanto positivos quanto negativos, envolvendo a sustentabilidade e a capacidade de carga das destinações turísticas.

Nesta pesquisa, apresentam-se as idéias e conceituações da mudança e de suas relações com o turismo. Abordam-se as visões da teoria do caos, com base em estudos realizados sobre situações diversas da sociedade e da economia para fazer-se uma análise do turismo, considerando suas características e peculiaridades.

Teoricamente falando, tem-se desde a década de 1960, através de Eduard Loreans, várias contribuições no sentido de pensar novos conceitos e modelos que possam explicar a realidade mutável, dinâmica e conflituosa.

Há uma conceituada literatura, sobretudo internacional, que aborda os fenômenos caopléxicos utilizando conceitos de física quântica, complexidade, caos, dinâmica de sistemas, autopoiesis, adaptatividade, aprendizagem, pensamento sistêmico e transdisciplinalidade. Destaca-se o conceito de estratégia utilizado por Mintzberg e Quinn, no qual, a estratégia é tida como um padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequencia de ações de uma organização em um todo coerente, considerando-se também Porter, através de suas contribuições sobre vantagem competitiva e ainda Miles e Snow, através da relação entre os tipos de estratégia e o ambiente.

A mudança também é um conceito observado no presente trabalho, já que não se pode falar em estratégia sem falar de mudanças, pois a estratégia existe para mudar os processos a fim de torná-los mais competitivos. Wood Jr, Robbins, Weick e Quinn são alguns dos autores que trabalham esta temática, sendo a literatura nesta área extensa, pois trata-se de um campo emergente na vida organizacional. Estes autores destacam a mudança como qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes no conjunto da organização.

Tem - se ainda a abordagem de liderança através dos estudos de Wheatley, Taleb, Prahalad, Ritto, Hamel, Senge e Ghemawat, que destacam a descoberta da ordem num mundo caótico.

A pesquisa caracteriza-se como estudo na perspectiva do pensamento sistêmico focalizando aspectos não lineares, dinâmicos, não deterministas, flexíveis, não previsíveis, multidimensionais e variáveis.

Fugindo um pouco de um leque mais amplo de pesquisas científicas, na medida em que opera nas fronteiras dos paradigmas do conhecimento que relacionam o mundo gerencial com o fenômeno do caos, sendo perpassada pela dinâmica do turismo.

Considerando-se a denominação que encabeça o estudo, faz-se necessário o entendimento semântico de alguns conceitos que são importantes para a discussão do mesmo, destacando-se a expressão “contribuição”, que corresponde ao ato de contribuir, pagar uma cota ou ainda subsídio moral, social, literário ou científico para algum fim. Aqui, empregado como colaboração científica para um dado fim.

Outro termo relevante refere-se à “análise”, que corresponde a exame, apreciação, avaliação, conceito, crítica, julgamento, opinião ou ponderação. Uma análise é a distinção e a separação das partes de um todo com vista a conhecer os respectivos princípios ou elementos. Também se trata de um exame que se faz de uma obra, de um escrito ou de qualquer realidade susceptível de estudo intelectual, e de um tratamento psicanalítico. Podendo ser também um estudo dos limites, das características e das possíveis soluções de um problema. Neste estudo, considera-se análise, como um exame de dados coletados mediante pesquisa de campo.

Tem-se ainda a expressão “gestão do turismo”. Sendo a gestão o ato de gerir, administrar, organizar, planejar, dirigir e liderar um projeto, pessoas ou uma organização. Considera-se a gestão do turismo como o planejamento, organização, direção e controle de uma atividade que envolve vários atores tanto sociais, econômicos e culturais, o turismo.

E por fim, o termo “percepção”, que refere-se ao ato ou efeito de perceber; combinação dos sentidos no reconhecimento de um objeto; recepção de um estímulo; faculdade de conhecer independentemente dos sentidos; sensação; intuição; ato ou operação da inteligência; representação intelectual; idéia; imagem; recebimento; receita, arrecadação processo de organização e interpretação dos dados que são obtidos através dos sentidos. Aqui, sendo definido como processo de selecionar, organizar e interpretar os estímulos oferecidos pelo meio ambiente, como pressuposto da adaptação e inovação.

A partir dessa premissa, formula-se a problemática deste estudo: **qual a contribuição da Teoria do Caos para a gestão do turismo através da análise da percepção dos gestores de Meios de Hospedagem de Natal/ RN?**

Em qualquer atividade humana existem múltiplas facetas que podem ser abordadas. Assim como no turismo, que é uma atividade muito rica com muitas subdivisões, por isso

mesmo complexas, necessitando serem estudadas. Nesse sentido, procurou-se uma temática com maior originalidade, pensando tanto teórico quanto empiricamente. Surgindo então a idéia de trabalhar uma teoria que opera nos limites do paradigma, qual seja a teoria do caos, considerando sua importância para um maior entendimento e explicação do fenômeno.

Esta temática considera-se viável na medida em que é voltado para a gestão das empresas e instituições. Sendo investigadas através das atividades e ações que desenvolvem na gestão do turismo.

Entende-se que a principal contribuição que o estudo pode trazer, refere-se principalmente a inexistência de pesquisa que utilize teorias não paradigmáticas e de fronteira de gestão, como o caso da teoria do caos que permite a ampliação, flexibilização e dinâmica da visão dos fenômenos gerenciais. Sobretudo quanto à atividade do turismo que é acentuadamente sensível à qualquer alteração nos mais diversos setores: econômicos, climáticos, políticos, legislativos, sociais e culturais, dentre vários outros.

Tem-se a orientação de pensar esse enfoque conectado com a realidade empírica, discutindo conceitos avançados e inteligentes, o que é imprescindível sobretudo diante de uma atividade deveras dinâmica, instável e imprevisível como o turismo.

O fato de conectar o fenômeno do turismo com a teoria do caos por si só já abre uma perspectiva de discussão e entendimento de novos elementos à medida em que são pouco explorados. Embora já existam há um certo tempo, mas continuam em plena evolução até porque trabalham na superação de paradigmas tradicionalmente aceitos como verdades absolutas que são capazes de responder às demandas gerenciais das atividades humanas.

Registra-se que o trabalho não pretende explicar toda verdade que serve de pano de fundo da gestão da atividade turística, nem muito menos esgota uma discussão que requer muito aprofundamento e que se posiciona tão somente na questão gerencial.

É uma abordagem meramente descritiva da caracterização do fenômeno, embora relevante na medida que traz assuntos quase desconhecidos, relegados a 1º plano, que apresenta forte resistência, além de não ser tão facilmente compreensível, dado à nova linguagem e de muitas interrelações.

Sendo assim, trabalhos de dissertação que balizam por este tipo de temática alicerçantes desta pesquisa, como: Holanda (dissertação, UFPE, 2003) e que trabalha o turismo; aponta-se os trabalhos de Anselmo (tese, USP, 2005) no que tange à questões do

caos como uma variedade individual criativa dentro de um geral de similaridade. E por fim uma análise organizacional de destinos turísticos com base nos conceitos de mudança, incerteza e na teoria do caos Tomazzin, Dorion e Zottis (artigo Organizações e Sociedade, 2008)

Com essa abordagem também se buscará verificar que a maioria dos modelos de análise, planejamento e gestão do turismo ainda é limitada, em razão do seu caráter linear e unidimensional. O objetivo da teoria do caos é fornecer explicações dos fenômenos, não é fazer previsões, pois é impossível prever o futuro a longo prazo. As estratégias de gestão geram novas fontes de incerteza, pois a realidade não pode ser completamente representada por modelos. Ter consciência desses fatos significa, entretanto, considerar o campo de múltiplas possibilidades e oportunidades da mudança e do caos na gestão do desenvolvimento do turismo.

Tendo como *objetivo geral* : Analisar como os gestores da hotelaria percebem a relação da teoria do caos e turismo e *objetivos específicos*:

- a. Descrever como é pensada e concebida a gestão do turismo;
- b. Mostrar as características caopléticas do turismo e sua gestão;
- c. Identificar os elementos do padrão estratégico de gestão e planejamento na visão dos gestores dos Meios de Hospedagem.

## 2 TURISMO, MUDANÇA E CAOS

### 2.1 TURISMO E MUDANÇA

A mudança é intrínseca às organizações que estão submetidas aos campos de relações de poder e ação dos atores sociais. Para Chia (2003, p. 213), “[...] nada há no mundo a não ser mudança, movimento ou processo. Coisas como pessoas, organizações e idéias são nomes dados a abstrações de padrões de movimento identificáveis e relativamente constantes que se estendem sobre todo o universo [...]”.

O entendimento da razão do processo dinâmico das relações entre grupos que ocasionam as mudanças pode ser encontrado na busca de satisfação de necessidades e desejos. Os atores sociais são seres humanos submetidos a diversos campos de controle de suas ações, porém, impulsionados por fatores de natureza subjetiva, como sentimentos e emoções. Esses aspectos psicológicos, somados às características biológicas, provocam atitudes, iniciativas, decisões e realizações.

A administração eficaz da mudança também requer mais do que técnica e estratégia. “Exige um novo modo de pensar sobre a mudança – como elemento do planejamento, como fator de todas as decisões e como força que penetra praticamente em todos os outros aspectos da administração.” (MORGAN, 1976, p.10)

Em nome da modernização e da atualização, despreza-se o antigo, o velho e banaliza-se a mudança, ao mesmo tempo em que os avanços sociais proporcionados por ela provocam desejos por mais mudança. Muitos conhecimentos tornam-se descartáveis, e as experiências são questionáveis. “Fenômenos, coisas, situações, eventos negam a riqueza e, às vezes, encobrem histórias e fatos passados que geraram as realizações” (CHIA, 2003, p. 220). O turismo tem, entretanto, a propriedade de promover a valorização dos acervos e patrimônios, pois transforma manifestações histórico-culturais em atrativos.

Por um lado, o estudo de Chia (2003) baseia-se em tradições filosóficas relativamente esquecidas para lançar novas luzes sobre a verdadeira natureza da mudança. Para Chia (2003, p. 226), a mudança transcende a própria organização, pois “sob a perspectiva da *metafísica da mudança*, o que está em primeiro plano, e é natural, é a mudança. A organização é vista como uma tentativa secundária e uma imposição artificial para

apreender e estabilizar a realidade incessantemente fluida e indiferente a nossos interesses”.

Por outro lado, a argumentação de Chia (2003, p. 201) de que “tipologias, taxonomias e esquemas classificatórios são convenientes, mas são métodos essencialmente reducionistas para abstrair, fixar e rotular o que está intrinsecamente mudando, fluindo e transformando a realidade social”, demonstra os avanços e a maturidade da ciência das organizações em questionar métodos e técnicas de pesquisa e de produção de conhecimento sobre a mudança.

Para alguns, o passado (conservador da tradição), inclusive o arcaico (fator de permanência e do universal), se refere à ordem, propõe os repertórios ou os guias necessários para uma orientação segundo a qual o tempo atual poderia ser examinado, interpretado, organizado. A modernidade recebe dessas fontes o que a ordena e a faz portadora de significações (BALANDIER, 1988).

Uma das crenças em voga atualmente é de que diante de tanta tecnologia e competição, o que importa é construir o futuro, viver em função das promessas de realização e felicidade do amanhã, pois o hoje é fugaz, efêmero, volátil. A futurologia incorporou-se à cultura de muitas organizações. A agilidade proporcionada, por exemplo, pelos sistemas de transportes, pelos sistemas eletrônicos financeiros e de comunicação faz com que eles se tornem obsoletos, pois o tempo é cada vez mais escasso.

Contraditoriamente, quanto mais ágeis são os serviços, menor é a disponibilidade de tempo, pois aumenta o volume de atividades, tanto de trabalho quanto de lazer. A sensação é de que nunca se alcançam os objetivos, de que a produção intelectual ou material é insuficiente.

As estruturas organizacionais são flexíveis, mutantes, tanto em razão das pressões e movimentos endógenos, quanto pelas suas relações de intercâmbio dinâmico com os fatores do ambiente externo, de caráter político, cultural, tecnológico, econômico, demográfico e social e ambiental. “A estrutura continua tendo importância por meio da maneira como ela é tratada na teoria contingencial, tipologias e taxonomias e na discussão de novas formas organizacionais” (HININGS, 2003, p. 280).

A intensidade da mudança é diretamente proporcional à flexibilidade, mobilidade e fluidez da estrutura organizacional. Por outro lado, a pretensão da organização manter-se

estável é impossível de realizar-se, pois ela está submetida a relações de tensão com os fenômenos da realidade, em constante transformação.

Mintzberg (2004) propõe que as estratégias do planejamento sejam flexíveis para evitar a resistência psicológica e organizacional à mudança. As estratégias não devem ser explícitas, a coordenação do plano deve inspirar liberdade de atuação. O autor critica excessivo rigor da programação e as pressões de tempo sobre os gestores, pois a desorganização impede a consideração de oportunidades e idéias brilhantes.

Para Mintzberg (2004, p. 152), “o planejamento tem outras características que encorajam a mudança incremental à custa de mais mudança quântica.” Uma é sua programação “cerrada”, que deixa pouca ou nenhuma folga e põe grandes pressões de tempo sobre os gestores para manterem o sistema no cronograma. Isso dificilmente os anima a considerar alternativas desorganizadoras.

É importante observar a relação das idéias de mudança com o turismo. Um dos autores que aborda as influências das novas tecnologias e comportamentos sociais no turismo é Molina (2004), enfatizando que a volatilidade do mercado incide sobre um espectro de situações. As transformações do mercado aceleram a inovação e a especialização da oferta dos destinos, gerando-se a necessidade de reciclagem, desenvolvimento de atributos simbólicos, agregação de valor lúdico singular e memorável e criação de alternativas de viagens cada vez mais individualizadas.

Para Molina (2004, p. 30),

Destaca-se um eixo central da evolução do turismo: a incerteza. A informação e os dados que a compõem são, atualmente, uma *commodity*. O conhecimento é, em contraste, um elemento diferencial e impulsionador da competitividade atual. Entender as tendências sociais significa criar vantagens competitivas. O conhecimento do comportamento dos indivíduos é o filão que possibilita reinventar os destinos turísticos por meio de operacionalização de conceitos, programas de qualidade e capacitação.

De acordo com Cruz (2000), o destino turístico é invariavelmente suscetível à demanda externa. Cruz (2000, p. 8) explica que a territorialidade do turismo deve ser analisada pela dinâmica dos fatores externos ou exógenos. “A fixidez do produto turístico constitui um dos vetores que orientam a lógica da organização espacial requerida pela atividade. Aprender a lógica da apropriação e transformação de espaços pelo turismo na atualidade carece da consideração das diferentes externalidades”. Para a autora, a qualidade do destino turístico é determinada pela intensidade do uso e pela forma de organização

territorial, de acordo com o perfil comportamental dos turistas – eventuais, solitários, aventureiros.

Para Ruschmann (2001, p. 95),

Quando uma destinação recebe maior número de turistas está em um estágio em que já não é exótica e nem tão familiar. Pode-se visualizar o início da sua extinção como atrativo turístico, pois a “massificação” de um recurso faz com que perca suas qualidades e características. Estudando a evolução do turismo nas ilhas do Mar do Caribe, Holder (1991, p. 280) formulou a “teoria da autodestruição do turismo”, baseando-se no postulado de que o turismo desenvolve-se e sucumbe ciclicamente em quatro fases: 1) um local distante e exótico oferece descanso, sossego e relaxamento para os ricos; 2) promoção turística atrai pessoas de classe média que vêm mais para imitar os ricos, constroem-se assim mais hotéis, e o local perde a característica de refúgio; 3) os equipamentos para o turismo de massa atraem pessoas de poder econômico e padrões de comportamentos sociais mais baixos; 4) a localidade perde sua atratividade e decai, os turistas a abandonam.

Com base nas idéias destacadas no referencial teórico apresentado, os elementos da mudança mais adequados à análise do turismo são: a) valorização e aproveitamento de experiências e iniciativas do passado; b) capacidade de atualização tecnológica ou de inovação; c) adequada estrutura organizacional para realizações de projetos; e d) flexibilidade para prolongamento do ciclo de vida das organizações.

## 2.2 DINÂMICA NÃO - LINEAR E TEORIA DO CAOS

Para a fundamentação da teoria do caos, são destacados estudos de vários autores contemporâneos, iniciando-se por Balandier (1988). Para esse autor, a teoria do caos é uma disciplina recente que nasceu no final da década de 1970, e é considerada por alguns cientistas uma das maiores revoluções da história do conhecimento das civilizações. Essa teoria explica que a natureza não é linear, é complexa, imprevisível, aleatória, em constante desordem. Esse campo de conhecimento se aplica às mais diversas áreas da natureza, da vida humana e da sociedade. Fenômenos da medicina, como o enfarto, são interpretados como uma passagem brutal a um estado caótico. Para as oscilações econômicas, buscam-se explicações nos ciclos de instabilidade.

Uma das idéias centrais da teoria do caos são os atratores estranhos que se aplicam a uma explicação diferenciada dos fenômenos, tendo em vista entender a convergência da

desordem como um processo inerente ao movimento e à mudança do mundo. Os impactos das crises, causadas pela violência, pelas doenças e catástrofes climáticas são fatos “normais” na constante busca de equilíbrio entre a ordem e a desordem. A desordem é, entretanto, relativa, pois tudo é uma questão de interpretação. A análise depende não só da avaliação subjetiva do juízo de valor, mas também dos paradigmas estabelecidos pela ciência. A teoria do caos possibilita paradigmas mais abrangentes, mais flexíveis e mais compreensíveis da realidade. Outra idéia fundamental dessa teoria é que o comportamento dos seres humanos é mais complicado do que as partículas.

Ashby (1970) explica que a cibernética é o estudo dos possíveis comportamentos das máquinas e dos animais, e do controle da comunicação entre eles. A cibernética dedica-se aos comportamento regulares ou previsíveis, mas enfatiza a importância da complexidade que não deve ser ignorada. Essa ciência, por lidar com a complexidade, apresenta esperança de contribuir para o combate dos males psicológicos, sociais e econômicos, em uma época em que os cientistas são incapazes de solucionar o declínio da sociedade e a vacilação dos sistemas econômicos. Ashby (1970) propõe fundamentos para novos métodos de pesquisa.

Para Bauer (1998), os arranjos humanos são sistemas caóticos, porque são interativos, em constante intercâmbio e mudança. A empresa é um sistema dinâmico porque é feita de interações complexas com governos, trabalhadores, clientes, organizações financeiras e outras empresas. A economia neoclássica é limitada pela lógica e pela racionalidade, pois não considera os comportamentos instáveis dos indivíduos, das organizações e dos sistemas sociais. Para Bauer (1998), a teoria do caos justifica a observação de John Stuart Mill de que nem sempre o mais adequado (apto) sobrevive, pois o mundo mercantilista é de dúvida, confusão e perdas e não de ordem, organização perfeita e de igualdade. Essa justificativa é ainda mais importante para a compreensão dos fracassos injustos do mundo atual. O objetivo da teoria do caos não é fazer previsões, mas procurar explicações.

Thiéart e Forges (1993, p. 7) abordam a idéia de que pequenas variações em certas variáveis podem ter conseqüências monumentais, totalmente imprevisíveis inicialmente. Para eles,

Desde que Lorentz criou a famosa metáfora da borboleta que bate as asas na floresta brasileira e cria, alguns meses mais tarde, um furacão no Texas, os pesquisadores de numerosas disciplinas (biologia, demografia, cosmologia, informática e outras) admitem e reconhecem a natureza caótica desse sistema.

Todavia, no caso dos sistemas dissipativos, isto é, dos sistemas que dissipam sua energia ao exterior, como são as organizações, aparecem pequenas ilhas de estabilidade, de regularidade e de ordem. Estas pequenas ilhas são chamadas, em ciências físicas, de atratores estranhos. Pode tratar-se, entretanto, de uma estabilidade mortal, uma vez que a organização é irremediavelmente “atirada” em direção ao seu declínio e desaparecimento.

De acordo com Thiétart e Forges (1993), os gestores lidam com o dilema da relação dialética entre caos e ordem. A ordem é uma ilusão, pois as ferramentas de gestão para criar situações de certeza e de racionalidade geram novas fontes de desordem. A dinâmica caótica, não linear, do interior das organizações possui, entretanto, propriedades organizadoras. São duas faces de uma mesma moeda que representa processos estruturados e anárquicos. A realidade não pode ser completamente representada por modelos, em razão da sua complexidade. Os modelos devem, portanto, limitar-se à descrição, sem a pretensão de fazer previsões, pois não se conhecem as variáveis que se desencadearão no futuro.

Além disso, existem múltiplas relações de forças no interior da organização e na sua relação com o ambiente. A ordem, porém, é sinônimo e característica intrínseca da organização. Sem a ordem, a organização não existiria. É por meio da ordem que se controlam e se governam os movimentos e conflitos organizacionais. A ordem torna-se fonte de caos, e o caos pode ser organizador. A trajetória fundamentada na noção de auto-organização parece a única realmente apropriada para trazer uma resposta satisfatória ao problema de gestão entre caos e ordem (THIÉTART e FORGES, 1993).

A teoria do caos demonstra os perigos da extrapolação e as dificuldades que geralmente podem comprometer as previsões econômicas. Com a ocorrência do caos, as previsões econômicas são extremamente difíceis. A intuição sugere que, quando estável, o atrator do sistema pode tornar-se crescentemente complexo, pois mudanças nos valores de parâmetros provocam trajetórias caóticas.

Um atrator estranho é um conjunto incontável de pontos tal que as trajetórias que começam fora desse conjunto serão atraídas para ele. Para os propósitos de previsão, é importante identificar se pontos iniciais que têm a mesma origem levam a trajetórias divergentes. Essa divergência é denominada dependência sensível de condições iniciais. Tal dependência sensível de condições iniciais não será observada caso existirem trajetórias

periódicas estáveis que atraíam trajetórias de quase todos os pontos iniciais (BAUMOL e BENHABIB, 1989).

Para Beinhocker (2000), estudos científicos recentes têm mostrado que, na verdade, a intuição a respeito da incerteza talvez seja menor do que a realidade exige, e o mundo dos negócios talvez seja menos previsível do que se pensa; e a mente, como instrumento de previsão, bem pior do que se gostaria. Uma descoberta de grande importância para os estrategistas se refere à impossibilidade, muitas vezes, de prever os sistemas complexos, porque eles têm um equilíbrio pontual e dependem da trajetória.

O equilíbrio pontual é representado por um comportamento do sistema caracterizado por períodos de imobilidade relativa entremeados de mudanças drásticas. Isso significa que as grandes mudanças ocasionais (como quebras de mercados de ações) são inerentes à dinâmica do sistema e não resultado de um choque externo eventual. A dependência da trajetória é a constatação de que pequenas mudanças aleatórias em um ponto da linha do tempo podem levar a resultados radicalmente diferentes mais adiante (BEINHOCKER, 2000).

Caos é o nome dado para o comportamento instável, porém, limitado. Pode ser definido como um padrão de comportamento ao longo do tempo que é gerado por uma equação determinística, mas que é extremamente sensível às condições iniciais de tal forma que não importa o quão próximas duas condições iniciais estejam, elas divergem exponencialmente ao longo do tempo (BRYNN e WILKINSON, 1994).

A impossibilidade de fazerem-se previsões a longo prazo é em razão do comportamento diferente de sistemas cujas trajetórias têm as mesmas condições iniciais. A tendência é, então, rejeitar sistemas instáveis, pois seu comportamento seria transitório. Considerando que a instabilidade pode, entretanto, persistir, a teoria do caos proporciona uma nova dimensão à análise dos sistemas não lineares (GORDON e GREESPAN, 1988).

Sheridan (1985) aborda o mesmo campo de estudo, intitulando-o de teoria da catástrofe, a qual apresenta um modelo matemático dinâmico para analisar e descrever eventos descontínuos em ciências diversas como física, biologia e psicologia. Enfatiza a eficiência desse modelo matemático, exemplificando com situações de comportamentos organizacionais como negociações de contratos, implantações de mudanças, métodos de produção e outros.

Pode-se perguntar quais seriam as situações atuais do mundo que prevalecerão sobre os rumos do futuro. Seriam os problemas do terrorismo, como, por exemplo, o atentado de 11 de setembro de 2001 às torres do *World Trade Center* de Nova York e os demais atentados (Madri, Londres e Egito) que terão mais influência? Ou seriam as iniciativas em prol da paz, harmonia e justiça social como geradoras de benefícios para a humanidade? Especificamente quanto aos reflexos dos atentados sobre o turismo, as previsões, de acordo com a OMT, eram as mais pessimistas possíveis. Mesmo em meio a uma das mais graves crises de sua história, o turismo encontrou, entretanto, outros caminhos e continua apresentando índices de crescimento.

Em síntese, como elementos mais evidentes da teoria do caos, de acordo com o referencial teórico apresentado, tem-se que: a) desordem é uma característica inerente aos sistemas econômicos e sociais; b) o comportamento organizacional e dos indivíduos não é linear, mas inconstante; c) as interações das organizações são multiabrangentes e complexas; d) o objetivo não é fazer previsões, pois é impossível prever o futuro a longo prazo; e) o objetivo é fornecer explicações dos fenômenos; f) as ferramentas de gestão geram novas fontes de incerteza; g) realidade não pode ser completamente representada por modelos; h) pequenas variações em certas variáveis poderão provocar conseqüências grandiosas; i) uma trajetória depende das condições iniciais; j) grandes mudanças ocasionais são inerentes à dinâmica dos sistemas; k) duas condições iniciais muito próximas poderão divergir exponencialmente ao longo do tempo; e l) caos encontra sua própria ordem, é auto-organizador.

### 2.3 NOVOS PARÂMETROS DE GESTÃO

No atual cenário competitivo aliado às crescentes mudanças, onde a busca por resultados é uma prática comum nas organizações, sejam públicas ou privadas, torna-se imprescindível buscar novos parâmetros de gestão adequados a esta nova realidade.

Estamos vivendo uma época de grandes mudanças. Para Daft (2008), são inúmeros os desafios do ambiente atual: globalização; diversidade; preocupações éticas; responsabilidade social; velocidade de respostas para mudanças ambientais, crises organizacionais ou até mesmo mudanças nas expectativas dos clientes; rápidos avanços em

tecnologia e ascensão do *e-business*, tornando as organizações emaranhadas em redes eletrônicas. A exigência que se impõe é a criação de ambientes mutáveis, ágeis e dinâmicos, dispostos e prontos para o desenvolvimento de novos processos, sejam eles de estrutura, de tecnologia ou de recursos humanos.

Zorn, Page e Cheney (2000, p. 515) vêem a necessidade de as empresas se organizarem para “mudanças contínuas”, tornando-se organizações flexíveis com capacidade de se adaptarem rapidamente a mudanças ambientais. Nesse cenário, mudanças acabam por se tornar um aspecto natural nas organizações, uma vez que as empresas necessitam pensar, empreender e dirigir seus negócios para a manutenção de suas operações. Deve-se, ainda, levar em conta que as “organizações são fundamentais para a vida das pessoas e exercem uma enorme influência”. (DAFT, 2008, p. 11).

Para toda essa dinâmica requer-se que as organizações adotem diferentes estilos no desenvolvimento de suas ações. Ao nos depararmos com uma determinada realidade, devemos observar as características que a diferenciam de outras, ou seja, que modelos de desenvolvimento são promovidos nas suas relações. Sabemos que as organizações são diferentes umas das outras, mas, ao mesmo tempo, certas semelhanças as aproximam e as categorizam. A teoria organizacional discute dois modelos de organização: o mecanicista, com ênfase nas regras; e o orgânico, com ênfase nas pessoas. (MAXIMIANO, 2007).

Burns e Stalker, Mintzberg e Morgan (apud MAXIMIANO, 2007) exploraram esses modelos. O mecanicista caracteriza-se por “organizações hierarquizadas, burocráticas, especializadas e adequadas a condições ambientais estáveis”. (MAXIMIANO, 2007, p. 217). O modelo orgânico é assim definido: “Organizações flexíveis, com redefinição contínua de tarefas e organogramas de pouca utilidade. Adequadas a condições ambientais dinâmicas.” (p. 217). O grau de formalidade e impessoalidade do modelo mecanicista se contrapõe à ênfase do sistema social e das pessoas do modelo orgânico. Fica claro que “nenhuma organização é exclusivamente mecanicista ou orgânica” (p. 220), à medida que combinam elementos dos dois modelos, em que um se sobrepõe ao outro, dependendo da situação vivenciada pela empresa. É indispensável o desenvolvimento de posturas que possam dar equilíbrio às ações organizacionais, o que pode ser conquistado por meio da flexibilidade na condução dos processos.

Configura-se portanto, como desafio às organizações desenvolver e utilizar instrumentos de gestão que lhes garantam um certo nível de competitividade atual e futuro.

As propostas para a obtenção de vantagem competitiva, apesar das diferenças de ordem semântica, parecem caminhar em uma mesma direção: gestão estratégica de recursos humanos (Taylor, Beechler e Napier, 1996); gestão de competências (PRAHALAD e HAMEL, 1990; HEENE e SANCHEZ, 1997); acumulação do saber (ARRÈGLE, 1995; WRIGHT, VAN e BOUTY, 1995) e gestão do capital intelectual (STEWART, 1998). Percebe-se, nessas proposições, a ênfase nas pessoas como recurso determinante do sucesso organizacional, uma vez que a busca pela competitividade impõe às empresas a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados, aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado.

Nesse contexto, é possível visualizar a gestão de competências e a gestão de desempenho como instrumentos que fazem parte de um mesmo movimento, voltado a oferecer alternativas eficientes de gestão às organizações.

A preocupação das organizações em contar com indivíduos capacitados para o desempenho eficiente de determinada função não é recente. Taylor (1970) já alertava, no início do século passado, para a necessidade de as empresas contarem com .homens eficientes , ressaltando que a procura pelos competentes excedia a oferta. Na época, com base no princípio taylorista de seleção e treinamento do trabalhador, as empresas procuravam aperfeiçoar em seus empregados as habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas, restringindo-se às questões técnicas relacionadas ao trabalho e às especificações de cargo.

Posteriormente, em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento profissional de seus empregados, não somente questões técnicas, mas também aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho.

Ao definir competência, Zarifian (1996), por exemplo, faz alusão à metacognição e a atitudes relacionadas ao trabalho, baseando-se na premissa de que, em um ambiente dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas ou atividades predefinidas e estáticas. Para esse autor, competência significa assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas [aliado] (...) ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho. (ZARIFIAN, 1996, p. 5), permitindo ao profissional lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular.

Sparrow e Bognanno (1994), ao tratar do mesmo tema, fazem referência a um repertório de atitudes que possibilitam ao profissional adaptar-se rapidamente a um ambiente cada vez menos estável e ter uma orientação para a inovação e a aprendizagem permanentes. Segundo esses autores, competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa.

Existem, ainda, autores que definem competência não apenas como um conjunto de qualificações que o indivíduo detém. Para eles, é necessário também colocar em prática o que se sabe, ou seja, mobilizar e aplicar tais qualificações em um contexto específico. Dutra, Hipólito e Silva (1998), por exemplo, conceituam competência como a capacidade de uma pessoa de gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais.

Prahalad e Hamel (1990) tratam do conceito no nível organizacional, referindo-se à competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma organização. Assim, competências essenciais organizacionais são aquelas que conferem vantagem competitiva, geram valor distintivo percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência. O design de motores leves da Honda e a capacidade de miniaturização da Sony são exemplos de competência citados pelos autores. É possível, portanto, classificar as competências como humanas aquelas relacionadas ao indivíduo ou à equipe de trabalho ou organizacionais aquelas que dizem respeito à organização como um todo.

Diversas empresas têm recorrido à utilização de modelos de gestão de competências, objetivando planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias ao respectivo negócio.

## 2.4 TURISMO E GESTÃO

À medida que o turismo cresce e ganha importância, multiplicam-se os desafios para o gerenciamento de suas atividades setoriais. De um lado, a grandeza estatística dos números reunidos dá relevo às suas possibilidades para o crescimento econômico das destinações turísticas; enquanto, de outro, os efeitos desfavoráveis, do ponto de vista ambiental, social e cultural, alertam para a necessidade de repensar as estratégias de

desenvolvimento de modo que possam ser garantidas condições essenciais de sustentabilidade dos pólos receptivos.

As décadas de 1980-90 foram caracterizadas por uma forte inclinação neoliberal nos direcionamentos assumidos pelo turismo. A Organização Mundial do Turismo (OMT) preconizava uma participação crescente da iniciativa privada na condução e execução de funções ligadas à área, gerando um processo de auto-regulamentação das atividades turísticas, e o Banco Mundial (BID) e o Fundo Monetário Internacional (FMI) incentivaram e pressionaram os governos de países em desenvolvimento a privatizar empresas e adotar economias voltadas ao mercado (BENI, 2001).

No entanto, ao avaliar, em 1995, o sistema de turismo de seus países-membros, a OMT percebeu que o setor privado preocupou-se em explorar as atividades mais lucrativas de curto prazo, negligenciando a preocupação com os impactos sociais negativos (HOLANDA, 2003). A parceria entre Estado e empresariado passou a ser estimulada e os governos ressurgiram como única força capaz de enfrentar e corrigir tais distorções, mitigando as externalidades negativas e potencializando os efeitos positivos, sob a égide do bem comum. Como administrador do sistema de turismo, os governos, por intermédio da máquina pública, estabelecem direção e coordenação às ações setoriais do turismo. A configuração das estruturas organizacionais do turismo condiciona, em larga medida, o resultado dessa função de liderança.

O turismo está no elenco de preocupações às quais se dedica o Estado, no sentido de alcançar seus objetivos, principalmente o bem-estar e o desenvolvimento da coletividade. Elliott (1997) argumenta que só os governos têm força suficiente para garantir a estabilidade política, a segurança e a estrutura legal e financeira que o turismo requer. São os governos que fornecem, também, serviços essenciais e infra-estrutura. Ignarra (2002, p. 125) considera que “não é possível produzir turismo sem que haja direta e indiretamente uma participação do poder público”, pois a ação governamental tem papel estratégico no seu desenvolvimento.

As atribuições que os governos tomam para si no turismo, no geral, abrangem:

- a) planejamento setorial — proposição, execução e avaliação de planos, programas e projetos;
- b) promoção turística — divulgação do destino turístico junto aos mercados emissores;
- c) infra-estrutura urbana e de acesso;

- d) fomento — incentivos, subvenções e financiamentos;
- e) coleta e avaliação de informações turísticas;
- f) captação de recursos e investimentos privados;
- g) conscientização turística;
- h) acompanhamento e controle — regulamentação e fiscalização do mercado turístico, qualidade do produto turístico, capacitação de recursos humanos.

Para compreender melhor o turismo e o papel do setor público com relação a ele, uma abordagem que oferece uma perspectiva integradora baseia-se na teoria dos sistemas. No Brasil, Beni (2001) aplicou fundamentos dessa teoria no desenvolvimento do Sistema de Turismo (Sistur). Tal sistema é composto por três grandes conjuntos: o das *relações ambientais*, o da *organização estrutural* e o das *ações operacionais*, bem como seus elementos ou subsistemas (ecológico, econômico, social e cultural, da superestrutura, da infra-estrutura, do mercado, da oferta, da demanda, de produção, de distribuição e de consumo) e as relações de interação entre eles.

Ao subsistema da superestrutura é atribuída a função de administração do Sistur, aqui entendida como a criação e execução de planos que envolvem os objetivos gerais de desenvolvimento do turismo, as políticas e as estratégias, o ordenamento e a utilização dos recursos, além do controle do rendimento do sistema, cabendo a ele efetuar ajustes e procedimentos de correção, a fim de otimizar o funcionamento do sistema global. Para a administração do sistema, convergem as ações de planejamento, organização, gestão e operação do turismo. A estrutura ou aparato institucional oficial público é o instrumento material que põe em funcionamento a operação do sistema de turismo. A ação estatal realiza-se pelos poderes públicos, que “são convertidos em agentes turísticos por meio dos órgãos da administração pública” (MONTEJANO, 2001, p. 13).

No Brasil, quase todos os estados federados possuem, igualmente, seus organismos oficiais de turismo. Ora são exclusivamente centralizados, ora uma combinação de um órgão centralizado, normalmente uma secretaria, e uma entidade descentralizada, na forma de autarquia, empresa pública ou sociedade de economia mista.

A preocupação com o aparato institucional público justifica-se pelo fato de a gestão do turismo estar condicionada, em larga medida, pela configuração das estruturas organizacionais existentes, uma vez que estas servem de guia das relações entre as várias

partes da organização, influenciando os modos de funcionamento e resultados alcançados, que geram ou não valor para os públicos beneficiários.

Estudar estruturas organizacionais reveste-se de importância capital quando se pretende entender a gestão. Para o turismo, essa discussão possui relevo especial devido à complexidade e transversalidade da atividade turística e a necessidade de interlocução, sincronia e coordenação de um conjunto diversificado de agentes públicos, privados, do terceiro setor e das comunidades locais.

Faria (1979) considera que a organização do trabalho corresponde à estrutura operacional, formada pela hierarquia de autoridade e pelo estabelecimento de tarefas, atribuições, deveres e responsabilidades, e cabe à administração, por meio da programação, coordenação e controle dos fatores humanos e materiais, pôr em funcionamento esse mecanismo.

Schermerhorn Jr. (1999, p. 152) define estrutura organizacional como “o sistema de redes de tarefas, relações de quem se reporta a quem e as comunicações que inter-relacionam o trabalho de indivíduos e grupos”. A estrutura formal é a estrutura da organização em seu estado oficial. A linha de autoridade flui pelos níveis hierárquicos, envolvendo a cadeia de comando, a unidade ou duplicidade de comando e a amplitude de controle.

A estrutura é o conjunto de relações relativamente fixas, resultante de processo decisório anterior, e abrange a definição de todas as tarefas; a divisão desse total em tarefas sucessivamente menores, a departamentalização ou recombinação e reagrupamento das tarefas individuais, a amplitude de controle e a delegação ou distribuição da autoridade (GIBSON, IVANCEVICH e DONNELLY, 1981).

Matas (1999) argumenta que se pode observar a estrutura em duas dimensões. A hierarquia ou altura corresponde à sua dimensão vertical e faz referência ao número de níveis de direção ou mando. A altura relaciona-se, ainda, com a comunicação entre as unidades e com a velocidade dos processos decisórios. A departamentalização ou amplitude corresponde à dimensão horizontal da estrutura. Permite, a partir da especialização do trabalho, agrupar pessoas e atividades em unidades. Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1986) defendem que a departamentalização determina como as atividades são agrupadas na organização. Os tipos de departamentalização podem ser funcional, por produto ou serviço,

territorial (ou por área geográfica), por cliente, por processo ou equipamento, por projeto e por matriz.

Schermerhorn Jr. (1999) argumenta que a departamentalização pressupõe diferenciação. Para superar a fragmentação advinda desse processo e para que sejam garantidos os objetivos organizacionais unitários, é necessário que sejam desenvolvidos mecanismos de integração, o que ocorre mediante sistemas ou mecanismos de coordenação e controle (LAWRENCE e LORSCH, 1973; MATAS, 1999).

Newman (1977, p. 360) diz que coordenação é “a fase que se ocupa da sincronização e unificação das atividades de um grupo de pessoas”. Os principais mecanismos de coordenação são a adaptação mútua, quando a coordenação é obtida por meio da comunicação informal; a supervisão direta, quando a coordenação é conseguida pela responsabilização de uma instância pelo trabalho das demais; normatização, quando a coordenação é baseada na estruturação rigorosa do programa de trabalho; e unidades de coordenação, quando são criadas unidades interdepartamentais que coordenam diferentes âmbitos de gestão (MATAS, 1999).

Para Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1986, p. 401), o controle é o “processo de garantir que os objetivos organizacionais e gerenciais estejam sendo cumpridos [...] do modo planejado”. Os tipos de controle de supervisão podem ser: o controle de resultados, baseado em registros escritos que medem as saídas e a produtividade dos funcionários; o controle de procedimentos, baseado na observação pessoal do comportamento do funcionário durante o processo de trabalho; o controle de entradas, que utiliza a seleção e o treinamento para uniformizar conhecimentos, habilidades, valores, etc. (DAFT, 1999).

Os meios utilizados para efetuar controles auxiliam igualmente nas tarefas de coordenação. Alguns autores, inclusive, preferem tratar essas duas questões juntas, uma vez que parecem inextricavelmente interligadas.

Para que a coordenação seja eficaz, a comunicação é um elemento de consideração essencial. Ela pode ser entendida como o “fluxo de informação dentro da organização, através dos diversos canais e redes” (ROBBINS e COULTER, 1998, p. 464). O processamento da informação pode ser estabelecido por meio de ligações verticais e horizontais. Ligação é “a extensão das comunicações e da coordenação entre os elementos organizacionais” (DAFT, 1999, p. 135).

As ligações verticais de informações são utilizadas para coordenar atividades entre os níveis hierárquicos da organização, do topo à base. Estas ocorrem através da referência hierárquica (ou hierarquia, ou cadeia de comando), uma vez que as linhas do organograma funcionam como canais de comunicação; de normas e planos, na medida em que normas e procedimentos dão soluções padronizadas para problemas rotineiros, e planos (como o orçamento) fornecem informações permanentes; e os sistemas de informações verticais, na forma de relatórios periódicos, informações escritas, etc.

As ligações horizontais de informações são utilizadas para superar as fronteiras entre os departamentos, coordenando esforços. Os mecanismos de ligação horizontal muitas vezes não são representados no organograma, embora façam parte da estrutura da organização (DAFT, 1999). Nesse plano, o intercâmbio de informações pode acontecer pelos sistemas de informação computadorizados; pelo contato direto de gerentes com gerentes, de gerentes com empregados e de empregados com empregados; forças-tarefa, que são grupos temporários compostos de representantes dos vários departamentos afetados por um problema ou questão; ou, ainda, integradores de tempo integral, quando se criam cargos ou departamentos com propósitos específicos de coordenação, podendo ser gerentes de projeto, de programa ou de marca.

A formalização visa imprimir ordem à estrutura, repercutindo nas funções de coordenação e controle dos recursos e processos de trabalho. Organogramas e descrição de atribuições são os instrumentos mais utilizados para formalizar uma estrutura (VASCONCELLOS e HEMSLEY, 2003). O organograma é um diagrama que representa de modo sintético a estrutura formal, enquanto manuais da organização, manuais de procedimentos, normativos em geral, descrição de cargos e documentação afim expressam a estrutura de modo analítico. O grau de formalização é definido pelo volume de documentação escrita existente na organização, por exemplo, procedimentos, descrições de cargos, regulamentos e manuais (DAFT, 1999).

O grau de centralização vai possibilitar perceber questões tais como o controle sobre as decisões, a autonomia e a participação dos empregados na gestão. Centralização e descentralização têm a ver, respectivamente, com a concentração e dispersão da tomada de decisão na cúpula ou nos níveis inferiores da organização.

Segundo Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1986, p.238), “nenhuma organização é completamente centralizada ou descentralizada; o grau encontra-se ao longo de uma escala que vai desde alta centralização até alta descentralização”.

Esses são os principais componentes das estruturas formais. Da combinação dos diversos fatores já referidos, as estruturas podem assumir configurações variadas. O desnivelamento dessa engrenagem permite observar aspectos essenciais para o entendimento das dificuldades e/ou facilidades do aparato institucional.

Em turismo, mais do que em qualquer outro setor de atividades, predomina a interação entre pessoas, não só por tratar-se de um setor que envolve serviços, mas por este se constituir em ofertas de produtos que dependem essencialmente do envolvimento do cliente na produção, a qual se efetiva concomitantemente ao consumo. Certamente, seriam vários os estudos do turismo em que se poderiam identificar situações de complexidade e caos. São, entretanto, escassos estudos com aplicação da teoria do caos ao turismo.

Para Tinsley e Lynch (2001), a definição de turismo é uma questão complexa e inacabada. Pearce (1989) afirma que turismo tem sido definido de várias maneiras, mas pode ser pensado como as relações e fenômenos decorrentes de viagens e estadas temporárias de pessoas, prioritariamente por lazer. Para ele, enquanto autores divergem quanto aos motivos (negócios, saúde ou educação), deve-se reconhecer que o turismo constitui um amplo espectro de alternativas de lazer.

Geralmente, essas “relações” e “fenômenos” acontecem em uma destinação turística. Muitos estudos e modelos de desenvolvimento, como Butler (1980), Gunn (1993) e Pearce (1989), são baseados na referência de uma destinação turística. Esses estudos tendem a definir a destinação como um sistema contendo um número de componentes como atrações, acomodações, transportes, serviços e infraestrutura.

Esses sistemas, entretanto, tendem a ser estáticos, sem um elemento dinâmico. O desenvolvimento é visto simplesmente como uma expansão físico-geográfica, aumentando a infra-estrutura turística. O desenvolvimento não é definido com base nas atitudes das pessoas e valores intangíveis, como, por exemplo, as articulações de redes de cooperação para o desenvolvimento das destinações.

McKercher, em um artigo publicado em 1999, argumenta que o turismo funciona essencialmente como um sistema caótico, não linear e não determinístico. Em razão disso, os modelos existentes são limitados em explicar as complexas relações entre os seus vários

elementos. Para McKercher (1999), Mill e Morrison (1985) apresentam um sistema fechado de turismo que consiste em quatro partes – mercado, viagem, destinação e marketing. McKercher (1999) argumenta que, assim como esse modelo, os modelos de McIntosh e Goldner (1995), de Gun (1979) e de Murphy (1985), cada qual enfocando um aspecto (geografia, planejamento, relação do turista com a comunidade), também possuem limitações na análise da complexidade do sistema de turismo. Para McKercher (1999), uma das razões dessa limitação é que os estudiosos acreditam que o turismo pode ser controlado.

O sistema de turismo não pode ser administrado sob o paradigma newtoniano para operar uma máquina, pois abrange uma complexa diversidade de relações que torna muito difícil a previsão dos seus movimentos. McKercher propõe um modelo alternativo de turismo, com base nas teorias do caos e da complexidade. Esse modelo identifica nove elementos do sistema de turismo: o turista, os vetores de comunicação, fatores de influência sobre a comunicação, a destinação, a comunidade local, agentes externos, outras externalidades relacionadas ao turismo, emissões (*out puts*) do sistema e circunstâncias caóticas. (MCKERCHER, 1999).

A análise de Russel e Faulkner (2004) baseia-se no Modelo de Ciclo de Vida da Destinação de Turismo e argumenta que a aplicação da teoria do caos e da complexidade possibilita considerar diferentes tipos de atividades empreendedoras, pois enfatiza elementos de turbulência, mudança e dificuldades de prever o futuro. Russel e Faulkner (2004) estudaram exemplos de desenvolvimento de duas destinações turísticas australianas e identificaram como empreendedores locais obtiveram benefícios da turbulência e do caos, aplicando sua criatividade de maneira a proporcionar vantagens competitivas a uma destinação em relação à outra.

A fim de representar com propriedade os estudos abordados anteriormente, exemplificando-os com situações da realidade, destacam-se as análises de Beni (1997), as quais enfatizam a complexidade do turismo, já que é um setor produtivo que se diferencia da indústria de transformação. De acordo com esse autor, por ser impossível definir as fronteiras da dimensão da empresa de turismo, existe falta de estudos nessa área. “Pode-se imaginar que o produto turístico exista em teoria, mas na prática, como cada pessoa tenta em seu individualismo dar um colorido especial às suas férias, o resultado final será completamente outro” (BENI, 1997, p. 160).

Identificam-se na análise de Beni situações de complexidade, impossibilidade de definir as fronteiras e a subjetividade com que cada indivíduo realiza suas viagens. São aspectos e características que definem e fundamentam o comportamento caótico do turismo.

É importante transcrever literalmente a abordagem de Beni (1997, p 160) sobre a aplicação de conhecimentos científicos aos estudos do turismo: Os postulados e os conceitos utilizados pela análise dos sistemas físicos devem ser encarados em função de suas capacidades para resolver os sistemas não físicos em particular os sistemas “turístico-recreativos”. É lamentável que os resultados desses procedimentos científicos comprometam o produto final porque sua exatidão é função da estabilidade do comportamento da maioria dos indivíduos. E, em definitivo, é o comportamento aparentemente irracional ou mais exatamente inexplicável dos indivíduos que limita a exatidão do modelo.

Pela visão da teoria do caos, não há o que lamentar, pois essas situações não são características exclusivas do turismo, são fenômenos inerentes à natureza social, em cujo contexto o turismo está inserido. É importante destacar a natureza composta do produto turístico total, apresentada por Beni (1997), cuja idéia é de suscetibilidade às necessidades e desejos dos consumidores. Ao contrário de um produto manufaturado que pode ser adquirido pronto, o produto turístico é consumido concomitantemente à sua elaboração.

Assim, cada turista compõe sua viagem com o transporte, hospedagem, tipo de refeição, passeios, compras e espetáculos mais adequados aos seus interesses.

Por mais antecipadamente planejado que seja, o pacote ou roteiro turístico possui inúmeras situações imprevisíveis, pois as preferências e decisões de consumo se manifestam à medida que a viagem se desenvolve. Para Beni (1997), é impossível calcular o produto turístico total de maneira precisa.

A idéia do efeito caótico do turismo, de acordo com pequenas variações iniciais que podem provocar mudanças muito maiores do que se poderia prever inicialmente está presente nas abordagens econômicas de Beni (1997). Essa idéia de repercussões econômicas é definida como efeito multiplicador, por meio do qual o turismo desencadeia o seu próprio desenvolvimento e o desenvolvimento de outros setores. Como exemplo positivo, tem-se que a oferta de serviços de turismo gera novos empregos no comércio e na indústria. Um

exemplo negativo desse efeito seria a inflação do mercado imobiliário dos centros de alta demanda turística.

Beni enfatiza a importância de analisar os efeitos do turismo sobre os valores históricos, artísticos e culturais de uma comunidade. A preocupação e os cuidados devem ser maiores com relação aos núcleos em que as identidades culturais sejam mais enraizadas e autênticas, pois as perturbações provocadas pelo turismo podem comprometer irreversivelmente o futuro desses patrimônios. Novas questões podem ser formuladas, como, por exemplo: que impactos culturais podem ser gerados? O que pode acontecer em curto prazo com as culturas que interagem por meio do turismo? É possível tentar imaginar, mas é impossível prever como serão essas culturas a longo prazo. As mesmas abordagens e questões podem ser aplicadas à análise de impactos ambientais, considerando todos os tipos de reservas naturais que servem de atrativos ao turismo.

Para a sustentabilidade cultural e ambiental do destino turístico é fundamental a atuação da comunidade. Como razão fundamental do consumo turístico, a preservação deve proporcionar retornos e benefícios para a própria comunidade. A definição de comunidade torna-se complexa e enseja dúvidas e questionamentos sobre os reais atores que a constituem até a natureza de sua exposição turística face às mudanças do contexto da globalização. As comunidades locais identificam oportunidades na gestão da relação entre sustentabilidade local e impactos turísticos.

Identificam-se também nas idéias de Krippendorf (1987) as implicações caóticas do turismo e os alertas do autor para a necessidade de gerir e controlar os seus impactos sociais e ambientais: Seria tanto ingênuo como perigoso crer numa auto-regulamentação do sistema. Há necessidade de uma política de normatização. Se especialmente o Estado não impusesse condições de ordem geral, a liberdade do lazer e das viagens levaria ao caos e à anarquia. Sim à política do lazer e do turismo! Não no sentido de introduzir conceitos ideológicos da sociedade e de sua mutação no espaço relativamente livre do lazer, mas para evitar que um desabrochar pessoal imoderado acabe por trazer prejuízos à exploração abusiva do meio. É preciso fixar limites e formular determinadas condições para que o altruísmo se desenvolva também no âmbito do lazer e das viagens. Mais comunidades e menos isolamento, mais solidariedade e menos egoísmo, mais cooperação, menos concorrência.

No final, não haverá menos, porém mais espaço de liberdade. (KRIPPENDORF, 1987). Por mais éticas que sejam as idéias de Krippendorf, na proposição de uma regulação dos sistemas de turismo, é preciso questionar se é possível estabelecer uma ordem no sistema turístico, a fim de que não haja uma exploração abusiva do meio ambiente. Pode-se estabelecer, ainda, uma relação entre a teoria de estágios de crescimento econômico de Rostow (1961) com o turismo, e uma das questões é se o turismo pode liderar o processo de desenvolvimento de uma economia, especialmente em âmbito regional. Pressupõe-se e assume-se que a resposta para essa questão é afirmativa e que, em uma primeira etapa, o desenvolvimento do turismo inicia com um pequeno grupo de empresas (hospedagem, alimentação) que tem na atividade a sua subsistência, ainda que em condição sazonal. Uma ação ou iniciativa pode apresentar resultados mais grandiosos do que se imagina em um primeiro momento.

### 3 METODOLOGIA DO ESTUDO

A pesquisa social pode ser percebida como um processo científico que emprega métodos e técnicas objetivando responder problemas levantados no início da pesquisa e posteriormente, obter novos conhecimentos relativos ao campo social que faz parte o estudo. A partir da definição do problema da pesquisa é possível passar para o estágio de planejamento que varia conforme os objetivos delimitados.

A metodologia é um elemento de suma importância na pesquisa. É através do arcabouço metodológico que será possível a análise, bem como o alcance dos resultados e materiais necessários para a compreensão do tema em questão. A pesquisa científica deve envolver um universo teórico que possa servir como apoio para o embasamento interpretativo dos fatos e dados levantados (LAKATOS; MARCONI, 2006).

O rigor científico deve ser efetivamente considerado a fim de obter um trabalho com credibilidade e legitimidade perante a sociedade acadêmica. Portanto, o presente estudo utilizará os adequados métodos e técnicas para conseguir estruturar a pesquisa e atingir os objetivos propostos.

Quanto aos seus objetivos, o trabalho caracteriza-se como pesquisa exploratória (MALHOTRA, 2004; GIL, 2007) e descritiva (CERVO; BERVIAN, 2004; VERGARA, 2004), dado que visa proporcionar uma maior compreensão do fenômeno estudado expondo as suas características peculiares e descobrindo, até onde seja possível, a sua natureza. O procedimento utilizado foi a pesquisa de campo (ANDRADE, 1994) para o levantamento de dados primários, que foram analisados através de abordagem qualitativa.

Os sujeitos de estudo do presente trabalho são oito gestores de estabelecimentos hoteleiros da cidade de Natal/RN, que ocupam cargos de gerência geral, gerência de vendas, gerencial comercial, executivo de contas e próprios proprietários, que foram divididos segundo a classificação da Associação Brasileira da Indústria Hoteleira (ABIH) e Ministério do Turismo (MTUR), a qual possibilita uma padronização dos estabelecimentos hoteleiros, a fiscalização dos mesmos e a manutenção do padrão de qualidade.

Foram selecionados dois gestores de meios de hospedagem da categoria luxo, ou cinco estrelas, que segundo a classificação são meios de hospedagem que possuem acomodações de luxo, instalações e equipamentos de excelente qualidade, serviço de

alimentos e bebidas 24hs, serviço de bar, banquetes e recepções, além de pessoal qualificado e treinado para atendimento de clientes estrangeiros, áreas exclusivas para lazer e trabalho, facilidades como piscina, sauna, sala de exercícios, lojas e agências de viagens. Dois gestores de estabelecimentos da categoria Superior, ou quatro estrelas, que segundo a mesma classificação, devem oferecer instalações e equipamentos de ótima qualidade, serviço de alimentos e bebidas 24hs, serviço de bar, instalações e equipamentos para eventos e reuniões, pessoal qualificado e treinado e áreas para lazer e trabalho. Ainda foram pesquisados dois gestores de estabelecimentos de categoria simples, que corresponde a uma estrela e devem oferecer acomodações simples, com serviços básicos como apenas hospedagem e 2 de hotéis de rede, que buscam atender ao mercado corporativo através da diferenciação de serviços funcionais e acessíveis.

Anterior a aplicação da pesquisa, no início do mês de outubro, dois empreendimentos hoteleiros (um de grande e outro de pequeno porte) foram considerados hotéis teste, onde a entrevista foi aplicada pela autora para posteriores ajustes.

A seleção do setor hoteleiro para investigação deste estudo, deve-se ao fato do mesmo ser o mais representativo para a atividade turística segundo Castelli (2001) ao afirmar que toda e qualquer viagem necessita de acomodação para acontecer, sendo ela sempre oferecida por um meio de hospedagem onde o produto principal é um serviço seguido por outros serviços, que podem ser alimentação, lazer, salas para reuniões e congressos, informações turísticas, serviços de quarto, lavanderia e vários outros.

A coleta de dados se deu através de entrevistas individuais em profundidade com roteiro semiestruturado de questões, conduzidas pessoalmente pela autora da pesquisa entre os meses de outubro e novembro de 2011, gravadas em formato digital e transcritas posteriormente de forma manual. A de menor duração se estendeu por 40 minutos; a de maior duração se prolongou até os 182 minutos. No total, foram gravadas 7 horas e 12 minutos de entrevistas, que resultaram em 32 páginas de depoimentos. Todas as entrevistas foram realizadas em locais escolhidos pelos sujeitos de estudo no ambiente de trabalho: na própria sala, restaurante e lobby bar. Os entrevistados foram informados com antecedência sobre a temática geral das questões e sobre a confidencialidade que seria aplicada às suas identidades. Os entrevistados foram identificados como Entrevistado 1 a 8 para a análise e discussão dos resultados.

Duarte (2005, p. 62) define a entrevista em profundidade como uma “técnica qualitativa que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada”, acrescentando ainda que ela “busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer.” O autor destaca a adequação da entrevista em profundidade a pesquisas de natureza exploratória e/ou descritiva: (DUARTE, 2005, p. 62):

A entrevista em profundidade é uma técnica dinâmica e flexível, útil para apreensão de uma realidade tanto para tratar de questões relacionadas ao íntimo do entrevistado, como para descrição de processos complexos nos quais está ou esteve envolvido. [...] É extremamente útil para estudos do tipo exploratório, que tratam de conceitos, percepções ou visões para ampliar conceitos sobre a situação analisada. Pode ser empregada para o tipo descritivo, em que o pesquisador busca mapear uma situação ou campo de análise, descrever e focar determinado contexto.

O modelo de entrevista em profundidade semiestruturada parte de um roteiro de questões que pode ser adaptado e alterado no decorrer das entrevistas (DUARTE, 2005). Nas palavras de Triviños (1990, p. 146, apud DUARTE, 2005) a entrevista “parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante.”

O roteiro de entrevista utilizado no presente trabalho (ver apêndice) foi desenvolvido a partir dos atributos de estudo definidos com base no quadro teórico adotado na pesquisa. O instrumento de coleta de dados inclui, em primeiro lugar, uma caracterização do perfil de cada entrevistado (nome, sexo, faixa etária, cargo e tempo na empresa, experiência em hotelaria e em outras áreas, formação acadêmica e procedência), após a qual se apresentam 18 questões sobre a lógica do caos e gestão de mudanças em empresas hoteleiras.

A pesquisa discutiu os questionamentos levantados baseados em pesquisa bibliográfica, fundamentada principalmente, em autores como Senge, Wheatley, Prahalad,, Balandier, Mintzberg, Hamel, Ritto, Wood Jr e Taleb.

A figura abaixo representa o quadro metodológico a ser utilizado na pesquisa:

Objetivos do Estudo	Categorias de Análise	Categorias de Pergunta	Autores	Técnica de Coleta
a) Descrever como é pensada e concebida a gestão do turismo	Turística	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caracterização do setor</li> <li>- Mudança</li> <li>- Sazonalidade</li> <li>- Concorrência</li> <li>- Crescimento do setor</li> <li>- Interação/Stakeholder</li> <li>- Crise</li> <li>- Método cartesiano</li> <li>- Lucro como principal fim</li> <li>- Causa</li> <li>- Efeitos</li> <li>- Resultados</li> </ul>	Chia Weick e Quinn Beni Montejano Ignarra Krippendorf	Entrevista  Dados documentais
b) Mostrar as características caopléxicas do turismo e sua gestão	Caopléxica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pequenas variações/ Interações multiabrangentes e complexas</li> <li>- Flexibilidade</li> <li>- Lógica</li> <li>- Não -linearidade</li> <li>- Imprevisibilidade</li> <li>- Estruturalmente caótico</li> <li>- Suscetibilidade à mudança</li> <li>- Padrões comportamentais</li> <li>- Autonomia</li> </ul>	Bauer Gordon e Greespan Balandier Baumol e Benhabib Senge	Entrevista  Dados documentais
c) Identificar os elementos do padrão estratégico de gestão e planejamento na visão dos gestores de Meios de Hospedagem	Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderança</li> <li>- Estratégias e Metas</li> <li>- Mudança</li> <li>- Inovações, produtos e serviços</li> <li>- Cenários futuros</li> <li>- Certeza</li> <li>- Novas tecnologias de Gestão</li> <li>- Choque externo eventual/ Teoria da Catástrofe/ Passagem Brutal</li> <li>- Planejamento</li> <li>- Controle</li> </ul>	Ghemawat Pralhad e Hamel Daft Maximiano Beinhocker Sheridan Mintzberg	Entrevista  Dados documentais

Quadro 1- Quadro metodológico

Fonte: Dados do estudo, 2011

As unidades de conteúdo coletadas através das entrevistas foram objeto de análise através de uma das técnicas de análise de conteúdo, a análise temática, que consiste em descobrir os núcleos de sentido em uma comunicação cuja presença ou frequência de aparição possam ser relevantes para o objetivo de estudo (BARDIN, 1979).

A análise de conteúdo é amplamente utilizada no campo das ciências sociais, especialmente no tratamento de dados de pesquisas qualitativas (MINAYO, 2000). Para Bardin (1979), a análise de conteúdo permite efetuar deduções lógicas sobre as mensagens, “visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens” (BARDIN, 1979, p. 42). Dentre os diversos domínios possíveis de aplicação da análise de conteúdo, a presente pesquisa aplica essa técnica à dimensão linguística oral, através da análise das mensagens veiculadas pelos sujeitos de estudo durante as entrevistas em profundidade.

Bardin (1979) caracteriza a análise de conteúdo como uma técnica empírica cuja exata aplicação dependerá do tipo de investigação a ser realizada, do problema de pesquisa proposto e do referencial teórico adotado. Contudo, e apesar de não contar com um modelo exato para a sua aplicação, a autora afirma que a aplicação desta técnica deve percorrer três etapas diferenciadas: a) pré-análise, onde é feita a organização, sistematização e preparação do material de análise e são determinados os indicadores a serem adotados; b) exploração do material, onde os dados são codificados para se alcançar o núcleo de compreensão do texto; e c) tratamento e interpretação dos resultados obtidos de acordo com o quadro teórico adotado e os objetivos da pesquisa, podendo ocorrer a incorporação de novas dimensões teóricas surgidas da análise do material coletado.

O presente trabalho percorreu cada uma dessas fases, tomando como categorias de análise os atributos de estudo propostos pelo quadro teórico adotado na pesquisa. As falas dos sujeitos foram, portanto, codificadas em função de trazerem informações relevantes sobre alguma das três dimensões estudadas: turística, caopléxica e gerencial. Chegou-se, dessa maneira, à codificação dos dados coletados através das entrevistas, apresentada no quadro 2:

Objetivos	Atributos de estudo	Técnica de coleta	Exemplos de falas
Descrever como é pensada e concebida a gestão do turismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caracterização do setor</li> <li>- Efeitos da sazonalidade e como são combatidos</li> <li>- Efeitos da concorrência no setor</li> <li>- Crescimento e Tendências</li> <li>- Lucro como principal fim</li> <li>- Definição de metas por resultados</li> </ul>	Entrevista	"A concorrência faz muito bem porque parametriza nosso produto." Entrevistado 2
			"O maior efeito da sazonalidade é a queda das tarifas e menos rentabilidade da empresa, por isso, temos que administrar a baixa temporada com tarifas diferenciadas." Entrevistado 2
			"A finalidade de um hotel é oferecer descanso e conforto para o turista, mas também obter lucro. Meu principal papel como gerente de vendas é dr lucro. Todos setores tem que dar lucro a empresa." Entrevistado 4
Mostrar as características caopléxicas do turismo e sua gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suscetibilidade à mudança</li> <li>- Interferências de pequenas variações</li> <li>- Interações multiabrangentes e complexas</li> <li>- Raciocínio sistêmico</li> <li>- Imprevisibilidade</li> <li>- Flexibilidade</li> </ul>	Entrevista	"O acúmulo de pequenos feitos afetam com certeza os resultados devido a hotelaria ser um segmento onde tudo e qualquer serviço está atrelado entre si." Entrevistado 3
			"É preciso saber reacionar de imediato nas crises." Entrevistado 7

			"Eu acho que os micro problemas afetam mais que os macros. Os macro não chamam a atenção e são varridos para debaixo do tapete." Entrevistado 7
Identificar os elementos do padrão estratégico de gestão e planejamento na visão dos gestores dos Meios de Hospedagem	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição de estratégias e metas</li> <li>- Uso de planejamento mediante controle e coordenação</li> <li>- Necessidade de inovações em produtos e serviços</li> <li>- Novas tecnologias de gestão</li> </ul>	Entrevista	"O planejamento é usado de uma maneira efetiva." Entrevistado 6
			"A liderança é necessária para manutenção das hierarquias, da ordem, coordenação das ações, delegação e distribuição das atividades e controle sistemático da empresa." Entrevistado 8

Quadro 2: Codificação dos dados

Fonte: Dados da pesquisa (2011)

Vale salientar que durante o tratamento e interpretação dos dados não ocorreu a emergência de novas dimensões de análise diferentes das previstas pelo quadro teórico adotado na pesquisa.

Durante as entrevistas foram anotados, e posteriormente registrados nas transcrições, aspectos relativos à comunicação não verbal dos sujeitos de estudo, tais como expressões faciais, alterações significativas do tom de voz, receptibilidade e interrupções feitas por telefonemas, colaboradores, emails e hóspedes.

Todos estabelecimentos hoteleiros foram receptivos à pesquisa, dois ofereceram inclusive café da manhã e um desligou o celular para não ser incomodado durante a entrevista. Três dos estabelecimentos pesquisados já foram locais de trabalho da autora da pesquisa, no entanto, em nenhum deles, os gestores entrevistados são os mesmos da época de serviço da mesma.

No capítulo 4, a seguir, são apresentados e analisados os resultados da pesquisa.

## 4 VISÃO DOS GESTORES SOBRE A TEORIA DO CAOS

A partir da fundamentação e conceitos estabelecidos para o estudo deste fenômeno, tem-se agora, a descrição dos resultados empíricos, buscando compreender a dimensão real do fenômeno em consonância com o que pressupõe teórica e empiricamente.

Neste sentido, o trabalho procurou atingir o objetivo conseguindo acesso aos gestores informantes, através das falas e percepções, além de dados apresentados.

Tem-se assim a descrição dos principais aspectos de respostas, seguindo-se a discussão sobre seus significados e, por fim, a relação dos resultados com o que se diz na teoria.

### 4.1 Visão da Gestão e do Caos dos Gestores dos Meios de Hospedagem

Os gestores necessitam conhecer profundamente suas organizações, bem como o ambiente em que operam, a fim de avaliar o impacto da turbulência ambiental, desenvolver o cenário para uma solução eficaz e utilizar a informação para identificar tanto as oportunidades quanto as ameaças que o ambiente oferece à empresa. No turismo e hotelaria não é diferente. Nesse sentido, buscou-se num primeiro momento da pesquisa, investigar a visão da gestão dos gestores dos meios de hospedagem da cidade de Natal/RN e posteriormente a visão do caos identificada através das entrevistas.

Observou-se segundo dados coletados que,

*O crescimento da indústria hoteleira tem sido cada vez mais associado aos grupos hoteleiros. Os grupos operam hotéis de sua propriedade ou através de contratos de arrendamento, franquia ou de gestão. A própria natureza do negócio e os limites de muitos mercados hoteleiros apresentam as principais explicações para o crescimento das empresas hoteleiras através dos grupos. As vantagens para as redes são aquelas relacionadas ao tamanho, conhecidas como economia de escala. (Entrevistado 4)*

Segundo o Entrevistado 5,

*Em um empreendimento de grande porte, dispendioso e, sobretudo, com de certo risco em seu investimento, como no caso da hotelaria, é natural forjar-se parcerias, com vistas a viabilizar o projeto, e até com a finalidade de facilitar a captação de recursos externos, uma vez que, com parceiros conhecidos no mercado financeiro, cresce a confiança na seriedade e na certeza de que o projeto renderá bons lucros no futuro. [...] um exemplo desse modelo é a cadeia de hotéis Best Western, uma das maiores cadeias mundiais de hotéis, com mais de 4 mil*

*unidades e com sede no Arizona (EUA), mas isso está longe de acontecer na hotelaria aqui de Natal.*

Ao analisar os objetivos da empresa hoteleira, o Entrevistado 5 afirmou que,

*“os objetivos da empresa hoteleira percebem-se na necessidade de ferramentas gerenciais que auxiliem os gestores a gerenciar, de forma competitiva, suas operações para garantir o alcance dos objetivos planejados, ou seja, criando competitividade, crescimento e estabilidade”.*

Como toda organização, o hotel fixa os objetivos a atingir, o que representa a razão da sua existência, sendo eles, captação do mercado, qualidade do serviço, rentabilidade, imagem e competitividade.

Para o Entrevistado 3,

*“O incremento nos lucros do empreendimento é função do seu serviço prestado, uma vez que a busca pela excelência deste proporciona obtenção de receitas elevadas tanto em termos de valores das diárias como da taxa de ocupação, sendo este um dos principais objetivos da hotelaria”.*

O Entrevistado 2 atestou buscar atingir estes objetivos em sua empresa, definindo-os como:

*Para nós, a captação de mercados é feita fazendo análise do mercado potencial e mercado cativo, com a finalidade de manter a taxa máxima de ocupação do estabelecimento; devemos sempre manter a qualidade do serviço, um de nossos objetivos principais. Nosso serviço é qualificado pela excelência da prestação de serviços que oferece o estabelecimento: recepção, comunicação, hospedagem, conforto, cafeteria, alimentos, bebidas, transportes, segurança, etc; assim, podemos garantir, uma melhor imagem do hotel, que é o prestígio do hotel com base nos serviços prestados, assegurando assim para nós, sermos competitivos e termos uma maior rentabilidade.*

Sobre a definição do organograma e sua importância na visão dos gestores dos meios de hospedagem pesquisados, o Entrevistado 7 afirmou que,

*o organograma de um hotel como o de qualquer empresa é composto de áreas funcionais encarregadas a desenvolver atividades, cujo fim é oferecer o produto/serviço ao cliente. Como qualquer sistema, o hotel também é composto de subsistemas representados por três grandes áreas: hospedagem, alimentação e bebidas e administração.*

O entrevistado 6, acrescentou que,

*Organograma de um hotel tem diversos segmentos e baseia-se pelo tamanho do hotel. Quanto maior o número de apartamentos, maior o número de funcionários, os quais trabalham em áreas cada vez mais especializadas.*

Ao se questionar sobre as mudanças enfrentadas na gestão dos hoteleiros (questão 4), o entrevistado 6 respondeu que

*competição intensa, consumidores sofisticados, mudanças revolucionárias na tecnologia de informação, e globalização têm forçado gestores da hospitalidade a buscar uma vantagem competitiva... Portanto, os gestores de hoje devem procurar enfatizar aqueles métodos competitivos que adicionam valor, que são difíceis de serem copiados pelos competidores e que continuarão a impressionar os hóspedes. Serviço de qualidade é um desses métodos. [...]*

Segundo todos os entrevistados, a busca pela qualidade no serviço hoteleiro representa desafios para os gestores da hotelaria, pois o seu alcance adiciona valor aos clientes e ao hotel.

O Entrevistado 7, alerta que

*a qualidade no serviço hoteleiro é difícil de atingir por causa da sua natureza. As suas características o diferenciam de outros serviços ou produtos.*

Ainda em relação à satisfação do cliente em termos de qualidade do serviço hoteleiro, o Entrevistado 1, destaca que

*o turista é mais exigente do que um cliente de um produto, a noção de percepção de qualidade varia de pessoa por pessoa por motivos como personalidade, educação e habitat.*

Dadas essas considerações e diante do desafio de manter o hotel competitivo, o Entrevistado 5, sustenta que

*o gerente deve adotar critérios de qualidade tanto no serviço como na prestação do mesmo; deve adaptar-se aos mercados que servem para satisfazer as referidas exigências e deve-se manter atualizado permanentemente a respeito de qualidade e sobre o que se realiza em outros lugares.*

A busca pela excelência no serviço, fator essencial para o sucesso competitivo, exige do gestor hoteleiro um pensamento gerencial estratégico na gestão das operações do hotel. As operações constituem uma fonte potencial para criar vantagem competitiva em relação à concorrência, enfim, adicionar valor aos diversos grupos de interesse do empreendimento.

A questão 11, analisa os efeitos da concorrência para o crescimento da empresa e do próprio setor e obteve como resposta, a fala do entrevistado 6 por exemplo:

*[...] a competitividade regida pela busca contínua de uma posição sustentável no mercado tornou-se tema central em vários setores da economia entre os quais a hotelaria. [...] As mudanças ocorridas no setor turístico, nos últimos tempos, têm impulsionado a competição entre as organizações hoteleiras. No que diz respeito às mudanças deste ambiente, as principais transformações que ocorreram nos últimos tempos no setor turístico estão ligadas à internacionalização da economia,*

*aos avanços tecnológicos, às mudanças nas condições de oferta e demanda e aos problemas ecológicos. Essas mudanças trouxeram novas oportunidades e ameaças para o setor hoteleiro, por isso a empresa hoteleira precisa buscar continuamente pela competitividade.*

Segundo o Entrevistado 4,

*o setor hoteleiro brasileiro está em plena ebulição e com o aumento da concorrência, as empresas têm investido em reformas e modernização das instalações, ampliação dos serviços e mudança de estratégia de atuação [...]*

O Entrevistado 1 afirma que,

*com a chegada das grandes redes, a hotelaria nacional é obrigada a atualizar e a rever seus conceitos de operação. Deverá encontrar métodos apropriados ao mercado atual para poder competir.*

Depreende-se portanto das respostas obtidas neste bloco de questões que a adoção de novos modelos de gestão deverá atender às carências de informações gerenciais, tanto no aspecto do ambiente externo quanto do ambiente interno dos hotéis, propiciando assim, entre outras informações, conhecimento integral dos segmentos de mercado e seus reflexos e que a visão de gestão hoteleira continua pautada no método cartesiano que busca resultados com base nas causas e efeitos do mercado. Evidencia-se também, características singulares do setor como a sazonalidade e gerência com base sistematicamente em planejamento e alcance de metas.

Confirma também que o hotel, por atuar na área de serviços turísticos, é considerado como uma empresa pertencente à indústria da hospitalidade, particularmente ao setor de hospedagem e se caracteriza pelo seu produto/serviço que é oferecer estadia aos seus clientes, podendo operar tanto independente, quanto em redes ou grupos, dependendo da estrutura do capital, o que não diferencia a visão de gestão dos gerenciadores dos meios de hospedagem.

#### 4.2 Características Caóticas da Gestão Hoteleira

A segunda dimensão analisada foi a presença das características da lógica do caos e complexidade na gestão da hotelaria. Sabe-se que uma destas características de não-linearidade é a capacidade de uma leve alteração nas condições iniciais do sistema, levar a um estado final completamente diferente daquele previsto por equações lineares.

Ao se questionar sobre até que ponto aspectos ou fatores internos ou micro afetam o desempenho e resultados globais da empresa (questão 9), o Entrevistado 6 respondeu:

*o acúmulo de pequenos feitos afetam com certeza, claramente os resultados da empresa devido a hotelaria ser um segmento onde tudo e qualquer serviço está atrelado entre si.*

O Entrevistado 5, acrescenta:

*Eu acho que os micros afetam mais que os macros. Os macro não chamam atenção porque já são comuns: falta de energia ou água, ou conserto de um equipamento, piscina ou restaurante, é comum ter alguma parte do hotel interdita para reforma por causa de um problema macro. Mas os micro geram conseqüências imprevisíveis como desperdício de água ou energia, até brigas interpessoais.*

O entrevistado 2, assegurou que,

*pequenas mudanças ou pequenos erros [...] produzem erros desastrosos.*

O entrevistado 5 foi enfático:

*interfere com certeza. [...] Para uma empresa prestadora de serviços, é muito importante a imagem. Qualquer problema gera sim problemas globais e no ponto máximo, afetam de forma direta a rede.*

Tratando-se de mudanças e adaptabilidade, ao se investigar sobre o trato com as mudanças bruscas, repentinas e imprevisíveis em termos de mercado e globais (questão 7), obteve-se as seguintes respostas:

*[...] as adversidades nos fazem reacionar de imediato e adaptar a realidade do mercado que é imprevisível. Já houve mudança de câmbio inesperada e o perfil do consumidor mudou muito, tivemos que nos adaptar totalmente às mudanças desse consumidor, inclusive as formas que ele consome hoje, pela internet. (Entrevistado 5).*

Já o Entrevistado 1 respondeu:

*Tentamos estar atentos para não sermos pegos de surpresa. Fazemos nossas previsões, mas nem sempre elas são cumpridas. De qualquer forma, quando algo inesperado acontece, corremos para mudar e adaptar como no caso do caos aéreo, todo dia mudávamos a estratégia para contornar a situação [...]*

A questão de número 7.1, reporta-se a até que ponto essas mudanças afetam ou preocupam a empresa e a gestão do entrevistado. Verificou-se que afetam e preocupam muito. Exemplo de resposta (Entrevistado 4),

*Afetam e preocupam sempre, sempre existe uma reprogramação a partir de qualquer ameaça que se apresenta.*

Ao se questionar sobre a previsão de futuro (questão 6), o Entrevistado 1 disse que:

*a empresa faz sim previsão de futuro a curto, médio e longo prazo de acordo com a demanda, concorrência e oscilação do mercado [...] Uma pequena mudança num indicador pode levar a grandes impactos no mercado futuro, como qualquer notícia que a mídia solta sobre chuva do Nordeste por exemplo, o povo já pensa que ta chovendo em Natal e não imediatamente, mas num futuro, isso prejudica e muito nosso resultado.*

O Entrevistado 2 garantiu que:

*o futuro a Deus pertence. Fazemos nossas previsões como para a Copa, mas o mercado é instável e conforme o tempo vai avançando, menos confiáveis se tornam nossas previsões.*

O Entrevistado 5 afirmou que

*a empresa faz previsões em todos os prazos, com base no panorama econômico do mercado que o hotel está inserido, tanto no âmbito local, quanto nacional, no entanto, são mutáveis de acordo com as mudanças de cada dia.*

Ao se investigar as mudanças de gestão que a empresa tem feito para se adequar às transformações em termos globais (questão 4), obteve-se as seguintes respostas: entrevistado 1:

*temos sempre que readequar nosso produto com as exigências do mercado, compras na internet, formas de pagamento, serviços oferecidos e a velocidade com que as coisas acontecem e mudam. [...] as mudanças são cada dia mais aceleradas num mundo já acelerado, é muito difícil e desafiador dizer que conseguimos mudar de acordo com o mercado, mas tentamos.*

O Entrevistado 2, afirmou que em suas mudanças de gestão tanto a nível econômico, quanto político e de mercado, a de destaque foi o crescimento da empresa:

*Temos quebrado paradigmas comerciais e operacionais [...] Claro, que podemos fazer mais, à medida que vamos nos desenvolvendo, vamos nos aperfeiçoando e mudando.*

O Entrevistado 4 constatou que uma de suas principais mudanças referiu-se a forma de vendas que a empresa adotou diante à mudança dos hábitos dos consumidores e completou:

*eu acho que tudo está mudando do dia pra noite e o mais difícil é que não pode mudar por mudar, tem que ter uma mudança de dentro das pessoas [...] às vezes, pequenas mudanças mudam tudo lá na frente. É difícil trabalhar esse conceito de mudar, mas é preciso ainda mais no mundo de hoje. Por isso falar dessas mudanças é até mais fácil, porque as pequenas acabam acontecendo o tempo todo e quando se muda se está pensando em melhoria de alguma forma. Por isso a idéia de mudar faz bem.*

A resposta do entrevistado 6 reforça a importância de mudança num mundo acelerado:

*a empresa está sempre atenta nas tendências do mercado para se manter atualizada. A aceleração que vivemos hoje já é a maior mudança do mercado desde 1900 e alguma coisa. Nossas mudanças de gestão é tentar mudar junto com tudo.*

O Entrevistado 7 foi breve ao dizer que na sua empresa não havia nenhuma mudança substancial porque

*as pessoas estão ocupadas demais para agradar os chefes e ninguém arrisca nada. Os próprios chefes não tem essa visão de mudança. Assim, não trabalhamos com estímulo a criatividade, só o básico mesmo, pra cumprir tabela, sem grandes pretensões e sem horizontes.*

Observa-se assim, a importância da liderança como visão para conduzir a organização às mudanças mutáveis todos os dias.

Para o Entrevistado 3,

*nosso hotel tem tentado acompanhar o mercado. A maior mudança foi o uso de novos sistemas capazes de calcular taxas e nos dar parâmetros seguros de receita, ocupação e todos índices que precisamos manter atualizados. Mas ainda podíamos mudar se desse para ouvir os colaboradores, sei como isso é importante na hora de fazer mudanças, mas devido a hierarquia do hotel, não dá para ouvir do tanto que eu gostaria.*

Já o Entrevistado 6, comentou que sua maior mudança foi:

*o medo de de repente ficar obsoleto. A tecnologia substitui muita coisa hoje em dia, pode se comprar passagem sem dinheiro, só com milhagem, pode fazer um passeio sem o guia, só com GPS e não precisa mais do agente de viagem, dá para comprar pelo booking.com, mas nada substitui o hotel, ainda! O hotel é feito de gente e precisa de muita gente, mas se não formos mudando, alguma coisa chega de repente e nosso cliente vai para o vizinho. Não pode pensar que só porque tem muita gente para funcionar, nada vai mudar, não é?*

Das respostas obtidas mediante a aplicação das entrevistas, depreende-se, que o valor da Teoria do Caos não é a capacidade de previsão, mas a possibilidade de melhor entender a complexidade do sistema, e que, a gestão da hotelaria é sim uma gestão que depende de interações multiabrangentes e complexas, que é altamente susceptível à mudanças e que sofre com pequenas variações e não vive em um padrão linear de administração e sim num contexto de incertezas e instabilidades principalmente devido a natureza do produto que opera: hospedagem, alimentação e recreação.

Evidencia-se assim, características da lógica do caos e complexidade na gestão e mudanças na hotelaria, e confirma neste ponto que o gestor hoteleiro deve considerar sua obsessão pelo controle absoluto, e compreender que para viver sob a égide destes novos conceitos, é preciso administrar o imprevisível e estar atento aos fatores externos, que no conceito de sistema aberto, devem servir para a melhoria e adaptação da organização, ouvindo seus colaboradores e interagindo com eles, tomando decisões a partir dessa nova relação.

Convergindo ao que Hamel (2000) afirma, ao dizer que vivemos num mundo cada vez mais não-linear, onde apenas as idéias não-lineares serão capazes de criar nova riqueza.

#### 4.3 Elementos Gerenciais e Aspectos Caóticos das Empresas do setor de Meios de Hospedagem

Os elementos gerenciais de qualquer organização referem-se ao ato de agir, ao processo de tomar decisões e realizar ações que compreendem cinco processos principais: organização, planejamento, execução, liderança, e controle.

Os resultados obtidos pela presente pesquisa sobre os elementos das ações de estratégia e planejamento das empresas do setor de meios de hospedagem não diferem dos das empresas dos demais segmentos.

Em hotelaria, a qualidade do serviço prestado constitui uma questão de sobrevivência empresarial. Na atualidade, o profissional do setor de serviços, especialmente o de hotelaria, precisa se reciclar sempre, para acompanhar as mudanças de perfil dos hóspedes.

Tanto é, que na pesquisa realizada, ao ser questionado na pergunta 13, quais as principais dificuldades, obstáculos e crises que a empresa tem enfrentado e a que se devem esses problemas. O Entrevistado 6 respondeu:

*um dos maiores problemas e dificuldades desde que cheguei aqui é a qualificação da mão de obra e interesse dos proprietários em investir em capacitação. Não podemos trabalhar com mídias sociais por exemplo, porque pode ser um tiro no pé, enchermos a casa e não conseguirmos dar um atendimento de qualidade por falta de capacitação. Qualidade no serviço é tudo, ainda mais com essa quantidade de hotéis em Natal.*

Evidencia-se o reconhecimento da necessidade de qualificação e capacitação da mão-de-obra, sem a qual, o serviço (hospedagem) não pode ser oferecido de forma a cumprir seu principal objetivo: o lucro da empresa.

Há também coincidências entre as respostas dos entrevistados 2 e 4 no que se refere as dificuldades que a empresa tem passado. Entrevistado 2:

*a maior dificuldade é de pessoal, as pessoas não são comprometidas e não querem se envolver demais com medo de perder o emprego.*

Entrevistado 4:

*Padronização dos serviços e qualificação da mão de obra. Dificilmente os donos investem em treinamentos e o funcionário por si só já é fraco e não procura melhorar. Como trabalhamos com o produto serviço, o atendimento é o principal. Não está tudo garantido só porque temos o Morro do Careca. As especializações de mão-de-obra, nos diversos segmentos, tornaram-se cada vez mais necessárias e obrigatórias. A expansão do parque hoteleiro, combinada com o aumento da concorrência, exige que a hoteleira se profissionalize.*

Já para os entrevistados 3 e 5, o maior obstáculo é a crise financeira. O entrevistado 3 afirma:

*A crise do dólar e mudanças do destino por parte dos consumidores por causa da facilidade de ir para o exterior.*

Entrevistado 5 acrescenta:

*Baixa do dólar, ida para o Chile e Argentina e o desaparecimento do mercado internacional, há 8 anos atrás 70%, hoje 6%. Tivemos que correr para substituir e continuar crescendo. Em 2008 foi o fim dos charters e tudo isso devido a variação da moeda estrangeira.*

Quanto a importância da função controle e coordenação exercida pela liderança na empresa (questão 1) verificou-se pelo padrão das respostas, que ela é fundamental. Algumas falas dos entrevistados exemplificam bem isso: Entrevistado 1:

*Se não tiver liderança, nada funciona. Tem que delegar, estabelecer metas e datas e controlar o tempo todo. A tarefa de administrar não é simples, especialmente quando se trata de um empreendimento tão diversificado quanto um hotel, e, ainda, por se tratar de uma indústria de serviços, cujas diferenças são marcantes em relação à indústria de bens.*

Para o Entrevistado 2:

*Total, a liderança não acontece sem controle e coordenação. Toda liderança exercida por mim é pautada em controle e coordenação. Até recentemente, no Brasil, as administrações hoteleiras eram, em sua maior parte, familiares. O proprietário do estabelecimento era o único administrador, contando, além de sua família, apenas com auxiliares, para os serviços mais simples. Mas o avanço tecnológico e a crescente internacionalização econômica acirraram a concorrência e influenciaram, de forma radical, a necessidade de mudanças na condução do negócio hoteleiro, por isso é tão importante a liderança da empresa saber controlar e coordenar a empresa.*

Entrevistado 3: *“A importância? Fundamental! Para ter melhor resultado na meta.”*

Entrevistado 4:

*É para manutenção das hierarquias, manutenção da ordem, coordenação das ações, delegação e distribuição das atividades e controle sistemático da empresa como um todo em todos os âmbitos: financeiro, administrativo, comercial e operacional. Liderança é fundamental.*

O entrevistado 1 ainda acrescentou que

*é papel da liderança passar para os colaboradores as “regras” da administração hoteleira, e uma das mais importantes é a de que o bom hospedeiro é aquele que se coloca no lugar do hóspede [...] e o planejamento, na hotelaria, deve levar em consideração as opiniões da parte mais importante e interessada do processo - o hóspede.*

Todos os hotéis entrevistados escutam a opinião do hóspede e reconhecem a necessidade dessa comunicação no intuito de oferecer melhorias. O Entrevistado 8, ao ser questionado na pergunta 5.1 de que até que ponto a empresa utiliza a opinião, sugestão e *feed back* dos clientes para criar novos produtos e serviços, disse que

*é imprescindível ouvir os clientes. A empresa deve se adequar ao cliente e não o cliente a empresa. Precisamos do retorno dos hóspedes sempre.*

Percebeu-se a mesma importância através da fala do entrevistado 7:

*Utilizamos sim o guest comment, mas como um termômetro e não um decisor. Não quer dizer que só porque o passageiro reclama que vamos atender. Primeiro estudamos e se houver viabilidade e se a sugestão ou reclamação fizer sentido, trocamos ou instalamos algo. Muitas sugestões são ridículas ou reclamações absurdas, mas com certeza é importante saber o que o hóspede pensa, até para saber qual nível de “viagem” ele é do tipo de fazer.*

Constatou-se também que o planejamento ainda é utilizado de forma sistemática mesmo em um segmento instável e imprevisível como o turismo. A pergunta de número 3 questiona como o planejamento é utilizado na definição das ações e estratégias da empresa. Os dados obtidos foram: Entrevistado 5:

*sem planejamento nada funciona. Temos um planejamento anual que é o planejamento estratégico [...] onde colocamos no papel tudo que será feito no próximo ano. Sem planejamento fica difícil conseguirmos o lucro que precisamos. Nos últimos anos, o processo administrativo, de uma maneira geral, tem sido influenciado pelas experiências americana e japonesa, decorrendo daí, por exemplo, o planejamento participativo e os círculos de controle de qualidade. Esses métodos modernos de operacionalizar o trabalho refletem mudanças, com amplas repercussões nas relações de trabalho e nas orientações da gestão organizacional.*

O Entrevistado 4 acrescenta:

*o planejamento é utilizado de uma maneira efetiva, tudo que é orçado ou projetado, é feito com base num planejamento estratégico para que seja cumprido através das estratégias, principalmente como o controle do orçamento e geração de lucro através do valor das diárias.*

Organizar é criar uma estrutura material e humana capaz de possibilitar a execução de uma tarefa de maneira eficiente.

A pergunta de número 3 questiona como o planejamento é utilizado na definição das ações e estratégias da empresa. Os dados obtidos foram: Entrevistado 5:

*sem planejamento nada funciona. Temos um planejamento anual que é o planejamento estratégico [...] onde colocamos no papel tudo que será feito no próximo ano. Sem planejamento fica difícil conseguirmos o lucro que precisamos.*

O Entrevistado 4 acrescenta:

*o planejamento é utilizado de uma maneira efetiva, tudo que é orçado ou projetado, é feito com base num planejamento estratégico para que seja cumprido através das estratégias, principalmente como o controle do orçamento e geração de lucro através do valor das diárias.*

Com relação ao processo de tomada de decisão, percebeu-se que a delegação de competência está cada vez mais próxima da operação. As equipes de trabalho estão passando a ser multidisciplinares e multifuncionais, não se podendo mais segregar competências. Atualmente, todos os segmentos, e, principalmente, o de hotelaria, estão

concorrendo em um ambiente composto por organizações horizontais, em rede, ou, mesmo, virtuais.

Percebe-se pelas falas, que o planejamento é utilizado como um processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado. O objetivo do planejamento estratégico é portanto, o de orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta parte final buscar-se-á resgatar os problemas e as hipóteses apresentados e confrontá-los com os resultados dos estudos teóricos e das pesquisas empreendidas, procurando responder às indagações centrais e, ao mesmo tempo, ratificar os pressupostos que nortearam a construção e o desenvolvimento desta dissertação, que teve como desafio identificar qual a contribuição da Teoria do Caos para a gestão do turismo através da análise da percepção dos gestores de Meios de Hospedagem da cidade de Natal. De modo a se obter um maior aprofundamento no tema objeto de estudo, buscou-se responder a três objetivos centrais: a. Descrever como é pensada e concebida a gestão do turismo na localidade; b. Mostrar as características caopléxicas o turismo e sua gestão; c. Identificar os elementos do padrão estratégico de gestão e planejamento na visão dos gestores dos Meios de Hospedagem.

As últimas décadas evidenciaram que novas tecnologias estão transformando produtos, processos, mercados e indústrias inteiras, revolucionando, desta maneira, o ambiente empresarial. Pode-se dizer que, nos dias atuais, um dos principais desafios das organizações é o de se adaptar a este ambiente em que a velocidade de mudança é muito grande.

Na era do conhecimento, as organizações que continuam presas ao paradigma mecanicista têm dificuldade de acompanhar as mudanças do mercado, pois a produção e a disseminação das informações acontecem de maneira cada vez mais rápida. O modelo mecanicista tem sido a forma de pensar dominante desde o século XVII, quando as leis de Newton legitimaram o mecanicismo e validaram suas implicações, linearidade, monocausalidade, determinismo, reducionismo e imediatismo.

Este paradigma já não é mais suficiente para explicar os acontecimentos, pois isola as partes do fenômeno para analisá-las, considerando o todo como simples agregado das diversas partes. Os problemas de hoje estão interligados, não havendo mais a possibilidade de soluções isoladas; apenas soluções sistêmicas parecem funcionar. Quando se caminha do simples para o complexo, o paradigma mecanicista mostra-se ineficiente na solução dos problemas organizacionais. O mecanicismo e seus descendentes não conseguem dar conta do grau de incerteza e de fluidez que a economia e a sociedade vivem hoje. Desta maneira,

as organizações de hoje só evoluem se aprenderem a funcionar como sistemas que trazem em sua estrutura a própria mudança.

Sendo a hotelaria uma indústria de serviços que tem características organizacionais onde a principal finalidade é o fornecimento de hospedagem, alimentação, segurança, atividade de recreação e lazer e outros serviços ligados a condição de receber bem, seu principal objetivo é a busca da qualidade, que significa uma questão de sobrevivência para o empreendimento. E para sobreviver, é imprescindível que os empreendimentos hoteleiros funcionem como sistemas interativos, que acompanhem as mudanças de um mercado tão turbulento e instável.

Uma das possibilidades de compreender a realidade fora do modelo mecanicista, apresentada pela Teoria da Complexidade, sugere que os sistemas sejam vistos como sendo sistemas complexos adaptativos. Os sistemas que atingem o grau de complexidade que está se revelando no mundo empresarial só sobrevivem se forem adaptativos, isto é, se aprenderem a mudar.

A Teoria da Complexidade afirma que os sistemas complexos adaptativos possuem um tipo de dinamismo que os torna capazes de responder ativamente ao que ocorre ao seu redor, fazendo-os qualitativamente diferentes de objetos estáticos. Estes sistemas apresentam uma característica peculiar: a capacidade de auto-organização.

Diante deste cenário, de intensa competitividade e mudança intensa, no qual as empresas hoteleiras do mundo inteiro estão imersas, um dos conceitos que poderiam ser utilizados para caracterizar a gestão da hotelaria seria o da mais da Teoria do Caos (LORENZ, 1963). De forma sintética, segundo, o Caos nada mais é que estabelecer um padrão organizado para a desordem aparente.

As equações que direcionam esta teoria são conhecidas como equações não lineares, onde, uma leve alteração nas condições iniciais do sistema, poderá levar a um estado final completamente diferente daquele previsto por equações lineares.

Os resultados encontrados na pesquisa permitem concluir que a visão de gestão hoteleira continua pautada no método cartesiano que busca resultados com base nas causas e efeitos do mercado. Evidenciou-se também, características singulares do setor como a sazonalidade e gerência com base sistematicamente em planejamento e alcance de metas.

E mais, as características da lógica do caos e complexidade estão presentes na gestão e mudanças na hotelaria, e é neste ponto que o gestor hoteleiro deve sepultar sua obsessão

pelo controle absoluto, e compreender que para viver sob a égide destes novos conceitos, é preciso administrar o imprevisível e estar atento aos fatores externos, que no conceito de sistema aberto, devem servir para a melhoria e adaptação da organização.

Nada pode se considerar completo. Na administração da mudança, os gestores devem considerar as probabilidades de que a mudança de fato significará um aperfeiçoamento, e estes precisam procurar as forças da mudança que aparecem em seu horizonte.

O trabalho tem como contribuições o resgate de uma temática para qual há uma certa resistência em função da complexidade do seu entendimento.

Trata-se de uma temática que atua no limite do paradigma tradicional, o que é interessante na realização de pesquisa e estudos científicos, procurando abordar o fenômeno sob novos ângulos. É importante conhecer novas possibilidades de abordar questões comuns do dia a dia da gestão e do turismo e procura discutir o turismo sob uma nova ótica da lógica do caos, a qual é pouco abordada na literatura e nos estudos.

Cabe também mencionar algumas limitações e dificuldades desta pesquisa. A primeira é a novidade do tema em sua associação a assuntos relacionados ao Turismo e inclusive a Administração. Isto não se reflete propriamente na quantidade de referências disponíveis, em número até razoável na área de Administração, no entanto, extremamente escasso em Turismo, mas no tipo de tratamento. A grande maioria destas referências tem caráter exploratório, terminando freqüentemente com questões em aberto e indicações de novos rumos de trabalho. Não existem, em geral, conclusões fechadas. Por outro lado, são quase regra as visões críticas dos modos interpretativos e cognitivos atuais. Todas estas características, antes de serem vistas como virtudes ou defeitos, devem ser consideradas próprias de um campo ainda em gestação. A novidade do tema também dificulta o estabelecimento de visões contrapostas, que sempre podem enriquecer o leitor com possibilidades alternativas de interpretação. A regra, nesta pesquisa, foi a simples contraposição da visão caótica à visão determinista usual.

Houve também resistência pelos entrevistados em fornecer dados para pesquisa, pois os gestores muitas vezes consideram confidenciais as informações ou não se sentem confortáveis em dialogar abertamente sobre os pontos pesquisados uma vez que a mesma entrevista foi aplicada a vários gestores de um segmento concorrente.

Recomenda-se para a continuidade do estudo, a possibilidade de conexão com temas complexos e a questão social, estudos sobre as incertezas do setor e complexidade do fenômeno turístico e estudos sobre a explicação do caos aéreo.

## REFERÊNCIAS

ANSELMO, Estevão. *Modelo de gestão não linear: a Teoria do Caos e complexidade aplicada a gestão de empresas de alto crescimento em ambientes dinâmicos e impossíveis* – SP. 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade de São Paulo.

ANONIMO, Chinês. Os 36 estratagemas. Manual secreto da arte da guerra. São Paulo: Landy, 2007.

ASHBY, W. Ross. Introdução à cibernética. São Paulo: Perspectiva, 1970.

BALANDIER, Georges. El desorden, la teoria del caos y las ciencias sociales. Barcelona, Espanha: Gedisa, 1988.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 197

BAUER, Ruben. Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 1998.

BAUMOL, William; BENHABIB, Jess. Chaos: significance, mechanism and economic applications. New York: *Journal of Economics Perspectives*, New York University, 1989.

BEINHOCKER, Eric. Teoria da adaptação. 2000. São Paulo: *HSM Management*, n. 21, julho agosto de 2000.

BENI, M. C. Análise estrutural do turismo. 2.ed. São Paulo: SENAC, 2001.

BUADES, Joan. Exportando Paraísos: la colonización turística del planeta. Consell de Mallorca, Espanha: La Lucerna, 2006

BRYNN E WILKINSON. Chaos theory and the dynamics of marketing systems. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 22, n. 3, 1994.

BUTLER, Richard W. Desenvolvimento em turismo: temas contemporâneos. PEARCE,

CASTELLI, Geraldo. Administração hoteleira. 7. Ed. Caxias do sul. EDUCS, 2000.

CAVASSA, César Ramírez. Hotéis: gerenciamento, segurança e manutenção. São Paulo: Rocca, 2001.

DAFT, R. L. *Organizações: teorias e projetos*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008. Douglas G. (org); tradução Edite Sciulli. São Paulo: Contexto, 2001.

DAFT, Richard L. Teoria e projeto das organizações. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro, A. Metodologia científica. São Paulo: Printice-Hall, 2004.
- CHIA, Robert. A 'rhizomic' model of organizational change and transformation: perspective from a metaphysics of change. *British Academy of Management*, v. 10, 1999.
- CRUZ, Rita de Cássia. Política de turismo e território. São Paulo: Contexto, 2000.
- DUARTE, Jorge. Entrevista em Profundidade. Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo: Atlas, 2005.
- DRUCKER, Peter. Uma era de descontinuidade – orientação para uma sociedade em mudança. Tradução de J. R. BrandãoAzevedo. São Paulo: Círculo do Livro, 1970
- ELLIOTT, James. *Tourism: politics and public sector management*. London: Routledge, 1997.
- FARIA, Nivaldo Maranhão. *Introdução à administração: perspectiva organizacional*. Rio de Janeiro: LTC, 1979.
- FAYARD, Pierre. Compreender e aplicar Sun Tzu: o pensamento estratégico chinês. Uma sabedoria em ação. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- GIL, Antonio Carlos, 1946. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed.- São Paulo: Atlas, 2007.
- GIBSON, James L; IVANCEVICH, John M; GIBSON, James H. Organizações : comportamento, estrutura, processos. São Paulo: Atlas, 1981.
- GORDON, J.; GRENSPAN, D. Chaos and fractals: new tools for technological and social forecasting. *Technological Forecasting and Social Change* 34 (1-25). 1988.
- HAMEL, Gary. Liderando a Revolução. Rio de Janeiro: Campus, 2000
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HEENE, A., SANCHEZ, R. Competence-based strategic management. Chichester, England : John Wiley & Sons, 1997.
- HIBBERT, B.; WILKINSON, I. F. Chaos theory and the dynamics of marketing systems. *Journal of The Academy of Marketing Sciency*, v. 22,3.
- HININGS, Bob. Organization and their structures. In: WESTWOOD, Robert; CLEG, Stewart. *Debating organization: point-counterpoint in organizaton studies*. Oxford: Blackwell, 2003.
- HOLANDA, Luciana Araújo. *Formação e institucionalização do campo organizacional do turismo no Recife* — PE. 2003. 158 f. Dissertação (Mestrado em Administração) — Programa de Pós- Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

IGNARRA, Luiz Renato. Fundamentos do turismo. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

KIM, W. *A Estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KRAMER, B. *Estratégia: direcionando negócios e organizações*. São Paulo: Atlas, 2005.

KRIPPENDORF, Jost. Sociologia do Turismo: para uma compreensão do lazer e das viagens. 3 ed. Aleph, 1987.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Mariana de Andrade. Fundamentos da Metodologia Científica. 4ªed. São Paulo, Atlas 2006.

LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas. Petrópolis: Vozes, 1973.

LOPEZ PALOMEQUE, F. (2001). El Turismo em el desarrollo Local y Regional: Aportaciones Conceptuales, em José Luis Luzón Benedicto y Noelio Dantaslé Spinola. *Desarrollo Regional*. Barcelona: Xarxa Temática MEDAMERICA

LORENZ, E.N. *The Essence of Chaos*. Seattle: University of Washington Press, 1993.

MALHOTRA, N. K. Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada. Porto Alegre, Bookman, 2004

MATAS, Carlos Ramió. *Teoria de la organización y administración pública*. Madrid: Tecnos, 1999.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à administração*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MCKERCHER, Bob. A chaos approach to tourism. *Tourism Management*, pages 425-434. Elsevier, 1999.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR., Paul H. *Administração: conceitos e aplicações*. São Paulo: Harbra, 1986.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. Organization strategy, structure

MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.. *O processo de estratégia*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. et al.. *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOLINA, Sergio. *O pós- turismo*. São Paulo: Aleph, 2003.

MOLINA, Sérgio. Pós-turismo: novas tecnologias e novos comportamentos sociais. In:

MOESCH, Marutschka M e GASTAL, Susana (orgs.). *Um outro turismo é possível*. São Paulo: Contexto, 2004.

MONTEJANO, Jordi Montaner. *Estrutura do mercado turístico*. São Paulo: Roca, 2001.

MORGAN. J. *Administração da Mudança*. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

NEWMAN, William H. *Ação administrativa: as técnicas de organização e gerência*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1977.

PORTER, M. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PRAHALAD, C. K. Review of competencies. *HSM management*. p. 15-33, 1999.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/Jun 1990.

RITTO. A. *Organizações caólicas: modelagem de organizações inovadoras*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna Ltda, 2005.

ROBBINS, Stephen P.; COULTER, Mary. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: PHB, 1998.

RUSCHMANN, Doris. *Turismo e Planejamento Sustentável*. Campinas: Papyrus, 2001.

RUSSEL, Roslyn; FAULKNER, Bill. Entrepreneurship, chaos and the tourism area lifecycle. *Annals of Tourism Research*, pages 556-579. Elsevier, July, 2004.

SCHERMERHORN JR., John R. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SENGE, P. *A Quinta Disciplina: A Dança das Mudanças*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SHERIDAN, J. A catastrophe model of employee withdrawal leading to low job performance. *Academy of Management Journal*, v. 28, 1, 88. 1985.

SPARROW, P. R.; BOGNANNO, M. Competency requirement forecasting: issues for International Selection and Assessment. In: MABEY, C.; ILES, P. (Org.). *Managing Learning*. London: Routledge, p. 57-69, 1994.

STEWART, T. A. Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro : Campus, 1998.

TALEB, Nassim Nicholas. A lógica do cisne negro. São Paulo. Ed. Best Seller, 2008.

TAYLOR, F. W. Princípios de administração científica. São Paulo : Atlas, 1970.

TAYLOR, S., BEECHLER, S., NAPIER, N. Toward an integrative model of strategic international human resource management. *The Academy of Management Review*, v. 21, n. 4, p. 959-985, Oct. 1996.

THIÉTAR, Raymond-A.; FORGUES, Bernard. La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations. Paris: *Revue Française de Gestion*, março – abril - maio, 1993.

TINSLEY, Ross; LYNCH, Paul. Small tourism business networks and destination development. Queen Margaret University College, Edinburgh, UK. *International Journal of Hospitality Management*, volume 20, Issue 4, December 2001. Pages 367 – 378.

URRY, John. O Olhar do Turista: lazer e viagens nas sociedades contemporâneas. 3ª ed. São Paulo: Studio Nobel, Sesc, 2001.

VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. *Estrutura das organizações*. 4. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2004

WHEATLEY, M. *Liderança e a nova ciência: descobrindo a ordem num mundo caótico*. São Paulo: Cultrix, 1999.

WOOD, T.J. *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1995.

WRIGHT, R., VAN, W. G., BOUTY, I. Les principes du management des ressources fondées sur le savoir. *Revue Française de Gestion*, n. 105, p. 70-75, set./oct. 1995.

ZARIFIAN, Philippe. (1996) A gestão da e pela competência. In: Anais do seminário internacional de educação profissional, trabalho e transferência de tecnologia /UNESCO e SENAI. Rio de Janeiro, 28 de e 29 de novembro de 1996

ZORN, T.; PAGE, D. J.; CHENEY, G. Nuts about change: multiple perspectives on change oriented communication in a public sector organization. *Management Communication Quarterly*, v. 13, n.4, p. 515 - 566, mai. 2000.

**ROTEIRO DE ENTREVISTA (Número: )**

Nome		Idade:
Gênero		Quantidade UHs:
Cargo		Segmento:
Empresa		Data:

**QUESTÕES SOBRE A LÓGICA DO CAOS E GESTÃO DE MUDANÇAS EM EMPRESAS HOTELEIRAS**

1. Qual a importância da função controle e coordenação exercida pela **liderança** numa empresa?
2. Que critérios têm sido adotados para definir as **estratégias** e **metas** d empresa e como são feitos?
3. Como o **planejamento** é utilizado na definição das ações e estratégias da empresa?
4. Quais as **mudanças** de gestão que a empresa têm feito para se adequar às transformações em termos globais? (econômicas, políticas e de mercado).
5. Quais as **inovações** e até que ponto são feitas em relação à produtos, serviços e técnicas (uso de redes sociais por exemplo) da empresa para melhor atender o mercado e clientes?
  - 5.1 Até que ponto a empresa utiliza a opinião, sugestão e *feed back* dos clientes para **criar** novos produtos e serviços? Dê exemplos.
6. A empresa faz **previsões** de futuro? Quais e até onde? (Curto, médio e longo prazo)
  - 6.1 Com base em quê são feitas estas previsões?
7. Como a empresa lida com as **mudanças bruscas**, repentinas e imprevisíveis em termos de mercado e globais?
  - 7.1 Até que ponto as mudanças afetam ou preocupam a empresa e sua gestão?
8. Como o senhor vê o **mercado** em termos de mudança no comportamento dos consumidores nos últimos anos?
  - 8.1 Qual a mudança mais significativa que você já enfrentou em sua gestão?
9. Até que ponto aspectos ou **fatores internos** e **micro** afetam o desempenho e resultados globais da empresa num setor tão competitivo? Dê um exemplo que gerou um grande feito.
10. Quais os efeitos da **sazonalidade** e como a empresa administra a situação?
11. Quais os efeitos da **concorrência** para o crescimento da empresa e do próprio setor?
  - 11.1 Até que ponto a empresa faz parcerias e acordos com os concorrentes?
12. Em termos de **tendências**, como o senhor vê o crescimento do setor de meios de hospedagem para os próximos anos?
13. Quais as principais dificuldades, **obstáculos** e/ou crises que a empresa tem enfrentado e a que se devem esses problemas?

**DADOS COMPLEMENTARES**

Formação/ Nível	
Experiência na área (anos)	
Experiência em outras áreas (anos)	
Tempo de empresa	
Procedência (UF e nacionalidade)	

**Observações:**