

Ambiência Inovadora e as Práticas de Gestão de Pessoas na Hotelaria de Fortaleza-CE, Brasil

Innovative Ambience and People Management Practices in the Hotel Industry of Fortaleza-CE, Brazil



Francisca Lucélia Souto da Silva
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará
(IFCE), Brasil
lucelia_souto@yahoo.com.br

André Riani Costa Perinotto
Universidade Federal do Delta do Parnaíba, Brasil
perinotto@ufpi.edu.br

Samuel Façanha Câmara
Universidade Estadual do Ceará, Brasil
samuel.camara@uece.br

RESUMO

O estudo se propôs a diagnosticar o grau de inovação na prática de gestão de pessoas dos hotéis de Fortaleza, por meio da aplicação do Radar de Inovação visando contribuir e servir de base para a dinamização da inovação no mercado hoteleiro. Foram entrevistados doze gestores dos meios de hospedagem associados à Associação brasileira da indústria de hotéis - ABIH/CE. Para atingir o objetivo do trabalho, primeiramente realizou-se uma revisão de literatura com foco no universo da Inovação, e nas ferramentas utilizadas para mensurar inovação. Referente à metodologia, utilizou-se métodos mistos de pesquisa com abordagem qualitativa, descritiva e exploratória utilizando-se de questionário e uma entrevista semiestruturada

para coleta de dados. Os resultados apontam que a amostra estudada da hotelaria de Fortaleza se encontra no estágio inovador básico. O produto dessa pesquisa foi compartilhado com todos os participantes a fim de contribuir com o acesso a dados científicos que possam auxiliá-los a encontrar soluções para seus problemas ou, ainda, alcançar maior eficácia com o aumento da produtividade e a competitividade através das inovações.

Palavras-chave: Ambiência inovadora, Hotelaria, Gestão de pessoas, Fortaleza, Brasil.

ABSTRACT

The study proposed to diagnose the degree of innovation in the practice of people management in hotels in Fortaleza, through the application of the Innovation Radar in order to contribute and serve as a basis for boosting innovation in the hotel market. Twelve managers of lodging facilities associated with the Brazilian Association of the Hotel Industry - ABIH/CE were interviewed. To achieve the objective of the work, a literature review was first carried out focusing on the universe of Innovation, and on the tools used to measure innovation. Regarding the methodology, mixed research methods were used with a qualitative, descriptive and exploratory approach using a questionnaire and a semi-structured interview for data collection. The results indicate that the studied sample of hotels in Fortaleza are in the basic innovative stage. The product of this research was shared with all participants in order to contribute to access to scientific data that can help them find solutions to their problems or even achieve greater efficiency with increased productivity and competitiveness through innovations.

Keywords: Innovative ambience, Hotel business, People management, Fortaleza, Brazil.

INTRODUÇÃO

A inovação constitui uma ferramenta fundamental para aumentar a produtividade e a competitividade das organizações, assim como para impulsionar o desenvolvimento econômico atuando como resultante dos esforços em enxergar uma nova oportunidade dentro do mercado (Costa & Neto, 2021).

Segundo Dosi (1988) a inovação trata de pesquisa, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos,



de novos processos de produção e novas formas organizacionais. Para Oecd (2005 p. 9) inovação é “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios”.

A inovação tem se manifestado como um ponto chave para o crescimento das empresas e combate à concorrência, não só no mercado em geral, mas também no que diz respeito ao setor hoteleiro (Marcos, 2021).

A significância competitiva da inovação depende da conquista ou desenvolvimento de habilidades específicas tecnológicas, de gestão ou de práticas sustentáveis. Para Kim (1997) esse processo de aprendizagem parte da imitação tecnológica para chegar à inovação e obedece a quatro referenciais analíticos: o ambiente tecnológico global, o ambiente institucional, o processo dinâmico de aprendizagem dentro da empresa e o processo de transferência de tecnologia.

Devido à dinamicidade do setor do Turismo/hotelaria caracterizado por instabilidade e variação, com muitas mudanças do perfil dos consumidores, sazonalidades, imprevisibilidade e incerteza, tem-se um ambiente propício a inovação, rupturas e criatividade com tendência a adhocracia que é uma antítese a organização burocrática caracterizada por criatividade organizacional e capacidade de Inovação. Segundo Robbins (2002), é o grau de incerteza do ambiente que afetará a estrutura de uma organização e determinará sua postura frente às adversidades externas. Assim, compreende-se que:

Na empresa, as atividades de Planejamento e desenvolvimento ampliam sua habilidade de gerar conhecimento interno, bem como de absorver conhecimento externo importante em seu processo inovativo, facilitando a geração de parcerias com atores importantes do sistema de inovação, como os Institutos de Pesquisa, as Universidades, as empresas concorrentes e fornecedores (Fuck&Vilha,2012, p.11).

Os meios de hospedagem inovam como estratégia competitiva com o objetivo de melhorar a experiência do consumidor, aumentando sua



satisfação e almejando uma boa colocação no mercado que é caracterizado como uma oferta cada vez mais abundante de meios de hospedagem e clientes mais seletivos e informados conforme pondera Sousa (2016).

A gestão dos empreendimentos necessita renovar suas estratégias e adaptá-las ao que o mercado exige, assim, a estratégia inovativa da organização é uma forma de se posicionar no mercado frente aos concorrentes em busca da maximização de resultados (Valença, 2017).

As avaliações quantitativas são informações fundamentais no processo de decisão, uma vez que os indicadores possibilitam o estabelecimento de metas no planejamento da organização, permitindo o controle e a análise crítica dos resultados. As empresas precisam determinar maneiras de aferir não só os resultados dos processos de inovação, mas também ponderar sobre a necessidade de inovar (Edison; Bin Ali; Torkar, 2013).

Entretanto, é também fundamental caracterizar qualitativamente a inovação, pois a pesquisa qualitativa caracteriza-se por ser “interpretativa, baseada em experiências, situacional e humanística”, sendo consistente com suas prioridades de singularidade e contexto proporcionando uma maior amplitude aos resultados (Stake, 2011, p. 41).

A inovação não acontece na organização de forma isolada, existe uma conexão entre os funcionários, os processos, a tecnologia, os dados coletados, a informação compartilhada, as competências internas, os conhecimentos explicitados a prospecção e o monitoramento dos acontecimentos internos e externos todos voltados para inovação. (Valentimet al., 2003). Sendo, portanto, a gestão de pessoas fundamental no engajamento dos colaboradores, pois uma equipe engajada é mais propensa a se alinhar ao planejamento estratégico da organização.

Somente fortalecendo essas relações é que os padrões de percepção de probabilidades de inovação ocorrem unindo as potencialidades existentes na organização e a realidade do universo competitivo em que está inserida.



Teixeira (2014, p. 99) acredita “em uma teia inseparável de relações construída entre organização e o contexto em que as interações formam a inteligência competitiva organizacional.”

Desta forma, essa pesquisa objetiva diagnosticar o grau de inovação dos hotéis de Fortaleza em relação à dimensão “ambiência inovadora” que trata da criação de um ambiente fértil e comprometido com o fomento de novas ideias com foco nas pessoas.

Barreto et al. (2020) caracteriza temas como gestão do conhecimento, educação de pessoas, gestão de carreira e gestão de talentos na hotelaria como emergentes e com uma tendência de crescimento embora aponte que a gestão de pessoas no setor ainda se mostra enfraquecida e com pouca evolução.

O conhecimento desempenha um importante papel estratégico nos processos de inovação, em virtude de que os investimentos nos ativos intangíveis crescem mais rápido que os investimentos nos ativos físicos de forma que pessoas e empresas com mais conhecimento são mais produtivas e reconhecidas (Fleury & Oliveira, 2002).

Assim, compreender se as empresas hoteleiras estão efetivamente investindo na gestão estratégica de pessoas como diferencial competitivo e se disponibilizam ou não de um ambiente propício a inovação, com capacidade dinâmica inovativa além de traçar o perfil inovativo dos hotéis em relação à ambiência inovadora é uma pesquisa de fundamental importância.

INOVATIVIDADE NA HOTELARIA

O conceito de inovatividade, de acordo com Martens et al. (2011) se refere, no âmbito do empreendedorismo, a um modo cujo o qual as organizações almejam novas oportunidades. Trata-se da habilidade de uma organização em planejar o desenvolvimento de novos produtos e serviços.



O Turismo/hotelaria presta serviços com grande capacidade de inovar e se reinventar, uma vez que lida com a realidade de consumidores cada vez mais exigentes e grande concorrência. Para Hjalager (2010), as inovações no turismo são classificadas em inovação de produtos ou serviços, Inovações de processo, inovações gerenciais, inovação de gestão e inovações institucionais resumidas conforme o quadro abaixo:

Quadro 1- Tipos de Inovações no turismo

TIPOS DE INOVAÇÃO	CARACTERISTICAS
Inovação de produtos ou serviços	Consistem em mudanças observáveis pelos clientes, com desenvolvimento de novos produtos/serviços ou aprimoramentos dos já existentes, acrescentando valor ou expandindo experiências ofertadas.
Inovação de processos	Envolvem novos fluxos de ações com vista a promover eficiência e produtividade, fazendo uso extensivo de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) ou formas de execução que facilitam a realização das atividades do negócio.
Inovações Gerenciais ou em administração	Ocorrem no âmbito da liderança e gestão de pessoas, na melhoria dos locais de trabalho, na retenção de talentos e no incentivo à disseminação do conhecimento. Transformações relacionadas ao próprio negócio, empresa ou rede de parceiros.
Inovações em Gestão	São inovações relacionadas ao marketing de relacionamento entre empresas e consumidores, processos ou tecnologias para gestão.
Inovações institucionais	Correspondem a estruturas organizacionais que eficientemente redirecionam ou aprimoram os negócios no turismo e conformam-se no âmbito das redes e alianças empresariais e territoriais aumentando os negócios em certos campos do turismo.

Fonte: Adaptado a partir de Hjalager (2010).

As inovações em serviços geralmente surgem para resolução de problemas ou solução de demandas não atendidas de clientes potenciais,

delineando-se em um processo de tomada de decisão sobre os produtos ou serviços que se manterão no mercado bem como a forma com que serão oferecidos aos seus clientes (Caravantes; Panno & Kloeckner, 2005).

É importante registrar que é necessário um ambiente fértil para o surgimento das inovações, ou seja, a existência de uma cultura de inovação empresarial, que segundo Dobni (2008) se reflete em fatores como a intenção de ser inovador, com uma estrutura de gestão propícia ao surgimento de inovações, incentivos aos funcionários, treinamentos e fomento à formação acadêmica, de uma boa integração dos empregados, alinhamento aos objetivos da inovação, capacidade criativa dos recursos humanos envolvidos e habilidades para improvisos.

Para Klement e Yu (2008), para se manter sempre à frente da concorrência, as empresas buscam melhorar a qualidade do produto, reduzir tempos de resposta atendendo as exigências de eficiência dos clientes e principalmente diminuir o ciclo de projetos. No quadro abaixo, listamos as contribuições de algumas práticas gerenciais para a manutenção de um ambiente inovador nas empresas:

Quadro 2 - Categorias das Práticas Gerenciais e suas Contribuições para a Inovação



CATEGORIA	DEFINIÇÃO	CONTRIBUIÇÃO PARA A INOVAÇÃO
1. Estratégia e posicionamento de mercado	Refere-se aos objetivos, finalidades, metas, diretrizes, políticas, posicionamento de mercado e aos planos que visam guiar o comportamento global da empresa.	Permitem que a empresa identifique mais rapidamente as necessidades do cliente, prospecte inovações e guie suas ações para manter suas características de empresa inovadora.
2. Estrutura e ambiente organizacional interno	Refere-se à estrutura organizacional e a organização interna da empresa em relação a suas atividades, processos e projetos.	São as práticas adotadas para tomar o ambiente propício à inovação, estimulando a criatividade e a comunicação entre as pessoas.
3. Gestão de tecnologia	Engloba todas as práticas relacionadas à pesquisa e desenvolvimento, bem como a aquisição e utilização de novas tecnologias, produtos e serviços. Também estão nesta categoria as inovações adotadas para a melhoria de processos.	Permitem que a empresa desenvolva novas tecnologias tanto em produtos como em processos e serviços; gere inovações e promova melhorias de processos internos.
4. Gestão de pessoas	São atribuídas todas as práticas relacionadas às pessoas, ao recrutamento e seleção, à organização do trabalho, a formação do colaborador e sua remuneração.	Contribuem para o comprometimento e o envolvimento das pessoas com a inovação, por meio da motivação, do estímulo à criatividade e o desenvolvimento das competências internas da empresa.
5. Gestão de parcerias	Refere-se às parcerias estabelecidas com fornecedores, outras empresas e clientes, instituições de pesquisa, entre outros.	Contribui para desenvolver novas tecnologias, prestar melhores serviços, conquistar novos mercados, desenvolver novos negócios, com o objetivo de satisfazer o consumidor e manter-se como empresa inovadora.

Fonte:(Cunha, 2005, p. 32).

Para Sundbo e Gallouj (1998) as motivações que impulsionam os processos inovadores podem ser externas e internas de forma que as motivações externas são relacionadas às trajetórias gerenciais, sociais e tecnológicas que refletem em determinados serviços além dos contatos com fornecedores, clientes e setor público. Já os processos internos se referem à existência ou não de um ambiente inovador que envolva e integre os trabalhadores no processo de planejamento estratégico. A forma com que se combinam as forças internas e externas refletirá no padrão de inovação.

Sundbo e Gallouj (1998) apontam uma convergência na inovação de produtos e serviços com foco no cliente, orientação para a competitividade do mercado e a criação de produtos mais flexíveis. Os autores também afirmam que as pessoas podem ter um papel fundamental na inovação em serviços devido característica de personalização e forte relacionamento



interpessoal. Em concordância, Klement (2007) nos diz que os recursos humanos, mais do que a tecnologia, constituem um dos aspectos mais relevantes na diferenciação das organizações desse setor.

Chen et al. (2009) cita que uma estratégia prática para incentivar os funcionários a expor e a pensar sobre ideias inovadoras, estará diretamente relacionada com uma recompensa e pelo incentivo a assumir riscos. Correia (2014) reforça a necessidade da própria organização em cultivar e promover o espírito inovador nos seus funcionários. Em complemento: “A gestão da inovação tem sido amplamente reconhecida como fatores-chave na melhoria do desempenho comercial dos hotéis” (Griseமானet al., 2013, p. 347-356). Ainda segundo os autores, quando se analisa a capacidade de inovação dentro do setor hoteleiro é importante ter em conta certos fatores, tais como: o desenvolvimento e implementação de estratégias apropriadas, estimulação dos trabalhadores ao exporem as suas ideias criativas e estarem abertos a ouvi-las.

De acordo com Valença (2017, p. 39) para que as empresas de turismo sejam mais bem sucedidas no desenvolvimento de inovações “devem investir em capital humano e estabelecer sistemas que tornem possível integrar o conhecimento dos diferentes membros da organização”.

Funcionários com altos níveis de desempenho, competências, habilidades e conhecimentos desempenham papéis relevantes nas inovações. A aquisição e desenvolvimento de conhecimentos e competências ocorrem através de dois processos os proativos (incluem a experimentação e inovação que implicam na geração de novos conhecimentos e metodologias, criando novos produtos ou serviços) e os processos reativos (que consistem na resolução sistemática de problemas, observação das experiências realizadas por outros e contratação de pessoal (Fleury & Oliveira, 2002).

Prajogo e Ahmed (2006) sugerem uma análise das inovações baseadas no que determina aspectos humanos como a gestão da liderança, gestão de



pessoas e cultura, gestão do conhecimento e gestão da criatividade relacionando a gestão ao desempenho da inovação. Os mesmos autores complementam que a gestão da criatividade consiste no estímulo da organização na geração de ideias, de forma que o ambiente colabore com a criatividade.

Desta forma, compreende-se a importância das pessoas no processo inovativo. Amorim e Mortara (2014) consideram que com a crescente demanda por inovação, também cresce a necessidade de criar índices eficazes para estimar, medir estes processos e seus resultados funcionando como instrumentos para monitoramento e orientação.

Existem diferentes escalas para mensurar inovação contendo variantes como conteúdos, dimensões e número de assertivas. Uma pesquisa realizada por Neto e Costa (2022) identificou que em alguns modelos as escalas de inovação contemplam apenas a mensuração de inovações em produtos e serviços, entretanto em um ambiente competitivo e complexo, como é o caso da Hotelaria/Turismo, outros fatores inovativos devem ser ponderados como inovações nos processos organizacionais e inovações nas estratégias de marketing. Ainda segundo os autores, as escalas Redesist e o Radar da Inovação foram apontadas pela pesquisa como os modelos de escala mais robustos.

Para Paredes, Santana e Fell (2014, p. 6), o Radar da Inovação “possibilita uma ampliação do que são ações de inovação em uma empresa e, conseqüentemente, permite uma mensuração mais abrangente da inovação organizacional”.

O Radar de Inovação proposto por Sawhney et al. (2006) consiste em quatro dimensões âncora sendo elas: as ofertas que uma empresa cria (O que?), os clientes que se propõe a servir (Quem?), os processos que executa (Como?) e os pontos de presença no mercado (Onde?). A estas foram incorporadas mais oito dimensões: plataforma, marca, soluções,



relacionamento, agregação de valor, organização, cadeia de fornecimento e rede o que possibilitou uma visão mais completa da inovação.

Bachmann e Destefani (2008) acrescentaram uma 13ª dimensão ao radar, trata-se da dimensão “Ambiência inovadora” que compreende exatamente o entendimento do capital intelectual dos colaboradores da empresa como a principal fonte da inovação e ações voltadas à obtenção de conhecimento inovador, gestão de pessoal e empreendedorismo (Objeto de estudo desta pesquisa). Abaixo, quadro complementar que correlaciona a 13ª dimensão e as atividades inovativas na hotelaria.

Quadro 3 - Correlações da dimensão Ambiência Inovadora com a hotelaria

DIMENSÃO	ATIVIDADES DA HOTELARIA
13. AMBIENCIA INOVADORA	Analisa se a gestão do hotel faz uso de consultorias para orientação de mercado, de treinamento e desenvolvimento, se as empresas buscam novos conhecimentos juntos a fornecedores e clientes e ainda se faz uso de algum sistema formal para colher sugestões dos colaboradores ou se oferece alguma forma de reconhecimento. Busca saber também se as empresas adquirem informações técnicas com pagamentos de taxas por patentes.

Fonte: Elaboração própria a partir de Bachmann e Destefani (2008).

Segundo Bachmann e Destefani (2008, p.8): “optou-se por incluir uma dimensão adicional, denominada ‘ambiência inovadora’, por entender que o clima organizacional propício à inovação é pré-requisito importante para uma empresa inovadora”.

A mensuração dessa dimensão traz informações sobre o clima organizacional das empresas como composição de ferramentas, processos, parcerias que contribuem para alavancar a criatividade das pessoas, colaborando com a cultura da inovação e sugerem ou não a existência de um ambiente propício ao surgimento de inovações, posto que a inovação



não seja um caso ou evento isolado, mas um processo de gestão (Sebrae, 2010).

Esse modelo de Radar utiliza uma pontuação que quantifica as inovações da empresa em um intervalo de tempo de três anos, considerando que esse período seria o ideal para avaliar os efeitos de uma inovação. (Sebrae, 2010).

METODOLOGIA

Para a realização desta pesquisa, utilizou-se uma combinação de métodos, pois viabilizam o estudo de problemas complexos e a construção de resultados potencialmente mais completos e relevantes (Galvão; Pluye & Ricarte, 2018).

Quanto à abordagem, trata-se de um estudo exploratório sequencial, qualitativo com utilização de procedimentos de coleta de dados quantitativos para fundamentar a análise, no qual os resultados quantitativos são mobilizados para confirmar ou generalizar os resultados qualitativos (JONES, 2016), também chamado de estudo de convergência em que as etapas qualitativas e quantitativas são concomitantes (King *et al.*, 2015).

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois foi elaborada a partir de documentos, levantamentos e abordagens de campo, descrevendo, registrando, analisando e interpretando fenômenos atuais objetivando seu funcionamento no presente (Marconi & Lakatos, 2007).

Para coleta de dados foi realizada uma entrevista na qual foi aplicado o Radar da Inovação da Hotelaria (apenas na dimensão ambiência inovadora) e foram respondidas as questões semiestruturadas. A dupla coleta de dados foi fundamental para esse processo, pois resultou na obtenção de dados mais completos e robustos sobre a inovação nos empreendimentos participantes.

Para Boni e Quaresma (2005, p.8) as técnicas de entrevista semiestruturada apresentam como vantagem “a sua elasticidade quanto à duração, permitindo uma cobertura mais profunda sobre determinados



assuntos. Além disso, a interação entre o entrevistador e o entrevistado favorece as respostas espontâneas”. Desta forma, por se tratar de uma ferramenta de aplicação demorada, preferiu-se realizar o preenchimento do formulário em uma entrevista ao invés do uso de formulários eletrônicos para que se obtivesse qualidade nos dados coletados.

Inicialmente, o universo da pesquisa foi delimitado aos 37 hotéis associados à ABIH – Associação brasileira de indústria de hotéis na cidade de Fortaleza/CE. Para critério de seleção da amostra, considerou-se a lista de associados disponível no site da ABIH no dia 30 de abril de 2021. Dessa amostra, doze hotéis aceitaram participar da pesquisa, sendo composta pelos seguintes respondentes:

Quadro 4 - Dados sobre os respondentes das entrevistas

AMOSTRA	CARGO	NÍVEL DE ESCOLARIDADE
H1	Gerente de vendas	Superior Completo
H2	Gerente Geral	Superior Completo
H3	Gerente Geral	Superior Completo
H4	Gerente Geral	Superior Completo
H5	Supervisor de Recepção	Superior Completo
H6	Gerente de vendas	Superior Completo
H7	Maitre executivo	Superior Incompleto
H8	Gerente de vendas	Pós-graduado
H9	Gerente Geral	Superior Completo
H10	Coordenador operacional	Superior Completo
H11	Gerente Geral	Pós-graduado
H12	Executiva de contas	Superior Completo

Fonte: Elaboração própria

Todos os participantes foram orientados a reservar uma hora para a entrevista e todos os que se dispuseram a participar, responderam a todos os questionamentos.

Previamente à aplicação do formulário, reafirmou-se que nenhum meio de hospedagem seria identificado e cada amostra seria identificada por uma numeração MH1 a MH12.



Esclareceram-se aos/as gestores (as) respondentes que deveriam ser consideradas para critério de análise as inovações realizadas nos últimos três anos e foi alinhado que seria considerada inovação quaisquer mudanças que promovessem melhorias significativas em produtos, processos ou serviços existentes (OCDE, 2005) e trouxessem algum retorno para a empresa.

Percebe-se que os respondentes foram em sua maioria gestores (75%), o que reforça a credibilidade e a qualidade dos dados obtidos. Nos H5, H7 e H12 embora não sejam gestores, foram profissionais designados por ter conhecimento e tempo de empresa suficiente para fornecer as informações solicitadas.

Dos entrevistados, 58% possuem formação na área de Turismo/Hotelaria/Administração Hoteleira, 42% são formados nas mais diversas áreas não afins. Segundo Tajeddine e Trueman (2012) o grau de instrução dos gestores influencia nas ações inovadoras, uma vez que o conhecimento os torna mais aptos a conhecer as demandas dos clientes. A idade média dos respondentes é 40 anos e apenas 33% são do sexo feminino.

O grau de inovação total (GI) corresponde à média aritmética dos escores de cada hotel na ambiência inovadora (Bachmann, 2008). Desta forma, foram calculados os graus de inovação de cada Hotel com base nas avaliações de cada uma das cinco questões que compõem a dimensão (Néto & Teixeira, 2011). Os dados coletados foram analisados e forneceram Radares Inovação com o auxílio da planilha Microsoft Excel cujas informações foram interpretadas com base no método de análise do estágio de inovação proposto por Figueiredo, Gomes e Farias (2010) e adaptado por Valença (2017).



ESTÁGIOS	DESCRIÇÃO
0 > 1 Operacional Básico	Habilidade de ofertar os serviços de hospitalidade em acordo com padrões aceitos pelo setor.
1 > 2 Operacional Avançado	Oferta serviços de qualidade; investe na infraestrutura, serviços de comunicação, tecnologias <i>on-line</i> e facilidades para <i>check-in</i> e <i>check-out</i> .
2 > 3 Inovador Básico	Oferta serviços especializados; intermedia negócios com terceiros, agências de viagens e outros; trabalha com grupos de terceira idade ou de negócios; organiza eventos.
3 > 4 Inovador Intermediário	Trabalha com projetos que visam a sustentabilidade e tratamento de resíduos; Oferta serviços especializados, como concierge, eventos gastronômicos e serviços de entretenimento; trabalha em projetos com universidades, instituições de inovação e outras.
4 > 5 Inovador Avançado	Participa de eventos para desenvolver o turismo nacionalmente; participa de projetos com <i>trade</i> local; participa de eventos internacionais de turismo; participa de projetos de implementação de complexos turísticos.

Tabela 1 - Estágios da Inovação

Fonte: (Valença, 2017), adaptado de Figueiredo, Gomes e Farias (2010)

À amostra disponível foi aplicado o Radar de Inovação apenas na dimensão ambiência inovadora cujos constructos foram baseados nos estudos de Oliveira et al. (2011) e consistem em: fontes externas de conhecimento, coleta de ideias, financiamento da inovação e propriedade intelectual.

Na primeira parte do questionário coletaram-se informações que definiram os perfis dos entrevistados. Na segunda parte dos dados coletados se refere à identificação do meio de hospedagem e a terceira parte é o Radar de inovação, com cinco questões que possibilitarão determinar o estágio de inovação que se encontram os meios de hospedagem participantes. As informações da primeira e segunda parte foram coletadas com o objetivo de tentar relacionar os perfis dos gestores e dos hotéis a uma possível cultura de Inovação na empresa.

O questionário Radar utilizou a escala Likert com cinco graus de alternativas para as respostas, sendo atribuído escores de 1 a 5, representando



o nível de inovação nas ações avaliadas. O “1” representa nenhuma inovação e o “5” se realizou mais de três inovações. (Valença, 2017) e é composto por cinco questões estruturadas e duas questões abertas que são apoiados em teorias e hipóteses diretamente relacionadas ao tema da pesquisa e possibilita ao entrevistado tem liberdade para se posicionar sobre as inovações sem necessariamente se prender à pergunta formulada (MINAYO, 2010). As questões foram adaptadas a critério de complementação para que as informações fossem coletadas de forma a captar os dados necessários para atingir os objetivos do estudo.

Para análise dos dados coletados com as perguntas abertas não se atribuirá escalas de mensuração, recorreu-se à técnica de análise de conteúdo (AC) para a análise das respostas obtidas que consiste na utilização de instrumentos metodológicos que se aplicam a discursos para tratamento dos dados em pesquisa qualitativa (Bardin, 2011).

O Radar é a ferramenta estratégica que permite mensurar inovações em serviços fundamentados em escalas que já foram validadas pela literatura. O RIHF é uma adaptação do modelo proposto por Sawhney, Wolcott e Arroniz em 2006, adaptado por Valença (2017) somado ao trabalho de Bachmann e Destefani (2008). No caso desta pesquisa, analisaremos apenas a dimensão ambiência inovadora.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A amostra pesquisada é formada por 12 meios de hospedagens, classificados como Hotéis, empresa hoteleira que mediante pagamento de diárias oferece alojamento mobiliado com banheiro privativo e serviço completo de alimentação a uma clientela indiscriminada (Castelli, 2001). Todos os hotéis da amostra possuem localização turística.

Dos empreendimentos que fazem parte da amostra, 42% são integrantes de redes hoteleiras e 58% são de gestão independente. Nenhum dos hotéis



que participaram da entrevista possui classificação oficial, embora conforme Orfila-Sintes, et al. (2005), a categorização dos hotéis justificaria em parte as inovações implementadas nos empreendimentos e poderiam explicar a intensidade das inovações.

Quanto ao porte, 75% dos hotéis são de grande porte (com mais de 100 UH's) e 25% são de pequeno porte (com menos de 100 UH's) e possuem tempo médio de mercado de 22 anos. Apenas dois hotéis possuem menos de 16 anos de funcionamento (H3 e H9 que possuem seis anos de mercado). O número médio de colaboradores por empreendimento é 62 (número afetado pela redução de quadro devido à pandemia) e a diária média é R\$285,00.

Após analisar os dados colhidos, determinou-se o Grau de Inovação (GI) dos Hotéis pesquisados na dimensão ambiência inovadora e com essa informação, pode-se caracterizar o estágio de inovação conforme a escala adaptada de Figueiredo, Gomes e Farias (2010). Segue representação numérica da dimensão ambiência inovadora, por hotel entrevistado:

Tabela 2 - Legenda RIHF e grau de inovação ambiência inovadora

DIMENSÕES	GRAU DE INOVAÇÃO	ESTÁGIO DA INOVAÇÃO
H1	3,80	Inovador Intermediário
H2	3,20	Inovador Intermediário
H3	2,80	Inovador básico
H4	2,80	Inovador básico
H5	2,00	Inovador básico
H6	2,00	Inovador básico
H7	2,00	Inovador básico
H8	2,00	Inovador básico
H9	1,60	Operacional avançado
H10	1,80	Operacional avançado
H11	2,00	Inovador básico
H12	1,80	Operacional avançado

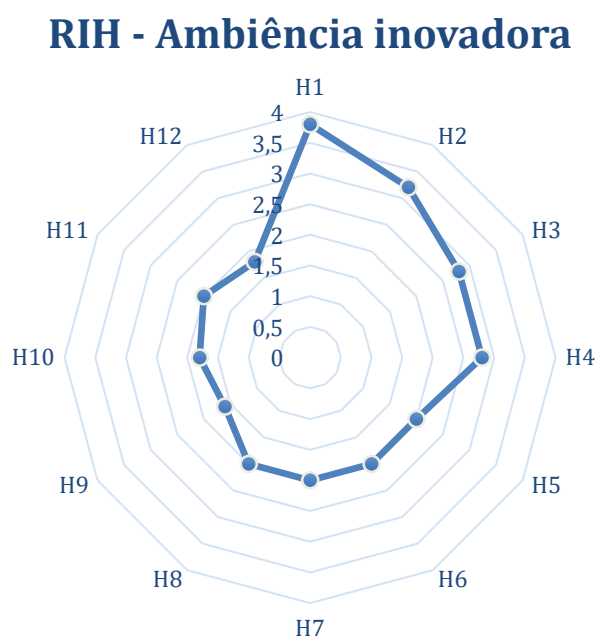
Fonte: Elaboração própria



De acordo com os resultados, os graus da inovação da ambiência inovadora variam de 1,60 a 3,80 e o Grau de inovação Geral da dimensão ambiência inovadora da amostra pesquisada, calculado a partir da média de todos os GI's é 2,32. De acordo com Figueiredo, Gomes e Farias (2010) a amostra encontra-se no estágio inovador básico.

A figura abaixo representa graficamente o resultado do diagnóstico global construído a partir das médias de todos os constructos mensurados. Cada vértice do radar representa uma dimensão cuja representação numérica encontra-se na tabela 3.

Figura 1 - Radar Ambiência inovadora



Fonte: Elaboração própria

Como se pode observar no gráfico, os hotéis H1 e H2 se destacaram como inovadores intermediários e os hotéis H9, H10 e H12 apresentam os menores graus de inovação em Gestão de Pessoas, enquadrando-se no estágio Operacional avançado. Considerando que 58% da amostra é composta por

hotéis são de gestão independente, procurou-se alguma evidência nos dados que comprovasse a relação proposta por Hjalager (2010) de que uma empresa com administração familiar diminuiria o potencial inovador. O Grau de Inovação Geral dos hotéis independentes/familiares na ambiência inovadora é 2,32 enquanto o GI dos hotéis de rede é 2,31 e como podemos perceber não há grandes disparidades nas dimensões quando analisadas comparativamente.

Assim, os resultados encontrados nesse estudo se opõem as características traçadas por Duarte e Silva (2015), uma vez que hotéis de rede podem ser tão inovadores quanto os hotéis de administração familiar, em especial relacionados com Gestão de Pessoas.

De acordo com dados complementares coletados, poucos hotéis fazem uso de consultorias e o investimento em treinamento, embora tenha sido citado por todos os entrevistados, destina-se a melhoria na qualidade de atendimento e não a efetiva participação dos colaboradores no processo criativo da inovação, havendo pouca ou nenhuma expressividade em sistemas formais para colher sugestões dos funcionários e formas de reconhecimento.

O Gestor do H11 registrou que o setor de Recursos humanos atua exclusivamente na contratação de pessoal e se considera uma empresa muito pequena para investir em treinamentos e desenvolvimento de pessoas.

Os respondentes dos H1, H2 e H8 informaram dispor de estrutura para fomento à geração de novas ideias e incentivo à inovação como reuniões periódicas com os colaboradores, contratação de empresas de educação empresarial, incentivo ao conhecimento compartilhado e a realização de concursos culturais, mas concordaram que todo o processo inovativo ocorre a nível gerencial.

Os respondentes informaram a abertura à participação dos colaboradores nesse processo inovativo, mas apenas H1, H2 e H6 apresentaram estruturas consolidadas para esse processo de geração de



ideias, inclusive com premiações, incentivos e reuniões periódicas. O hotel H5 registrou que os colaboradores não participam do processo inovativo. Dentre as principais mudanças estratégicas/ inovações em Gestão de pessoas que foram registradas temos:

- Desenvolvimento de programas de Gestão de pessoas voltadas para o processo de geração de ideias (Cardume de ideias);
- Contratação de profissionais com perfis diferenciados para retomada “pós pandemia”;
- Mudança da pessoa do Gestor;
- Contratação de empresa de consultoria para revisão de processos e reorganização estrutural da empresa;
- Contratação de empresa de Recursos Humanos para treinamento de pessoal.

Após aplicação do Radar da inovação, percebe-se que embora a amostra seja considerada inovadora, ainda há um grande percurso para atingir o potencial máximo inovativo. Conforme já sugerido por Fleury e Oliveira (2002) a importância da gestão do conhecimento e de pessoas no processo inovativo, as inovações em gestão ainda são tímidas frente ao grande leque de possibilidades que investir em pessoas pode proporcionar ao serviço hoteleiro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho se propôs a compreender o processo inovativo na Hotelaria de Fortaleza em relação ao investimento na gestão de pessoas para o fomento de ideias inovadoras. Os resultados encontrados representam um diagnóstico da ambiência e visam contribuir para o desenvolvimento e potencialização do desempenho global das empresas.



Trata-se de uma dimensão crítica e sugere-se que os hotéis se dediquem a realizar mudanças na atividade organizacional, com a finalidade de gerar ideias inovadoras, efetuar novas parcerias e oportunidades de negócios, expandindo a marca, inclusive para outros domínios.

Conforme os resultados da pesquisa, as inovações em gestão, principalmente na gestão de pessoas, foram pouco exploradas nos últimos três anos. Fato este que é de se questionar, uma vez que o serviço no turismo é fundamentalmente humano. Desta forma, evidencia-se a falta de estratégias sistematizadas para incentivar o surgimento das inovações.

Como limitação, registra-se o número reduzido de respondentes, mesmo com as várias tentativas para que houvesse o maior número de adesão possível. Entretanto a participação efetiva (embora tímida) resultou em informações de qualidade. A baixa adesão e os motivos indicados na ocasião da recusa sugeriram pouco interesse em participar de investigações sobre inovação e pesquisa e é uma cultura que precisa ser mudada. É importante que as empresas também estejam conectadas as Universidades e centros de pesquisas para que possam ter acesso a informações e assim projetar melhor seu desenvolvimento

A baixa adesão na participação e os motivos indicados na ocasião da recusa é algo que gera reflexão uma vez que o fato de participar e colaborar demonstra o interesse em conservar e gerir a inovação da organização, como apontam Bachmann e Destefani (2008). Caires et al. (2022) complementam que o acesso a informações externas obtidos em consultorias ou eventos, além do conhecimento de novas ferramentas ou instituições que possam contribuir com a inovação pode torná-la mais acessível.

Assim, é de grande importância a inclusão dos colaboradores no processo inovativo para que seja perceptível que a inovação não é algo impossível ou destinado a apenas grandes empresas, mas que pode fazer parte da cultura empresarial.



A investigação se fez necessária para aproximar a ciência da sociedade disponibilizando os dados científicos que foram coletados visando contribuir e servir de base para a dinamização do mercado hoteleiro de Fortaleza, destarte espera-se que outros estudos busquem complementar esse diagnóstico inicial.

Deste modo, verificado o cenário analisado, os resultados encontrados respondem ao questionamento do objetivo geral do estudo que se propunha a analisar. Entretanto, sugere-se aprofundar os estudos sobre inovação com acompanhamento longitudinal das inovações na hotelaria e ampliar a investigação aumentando o número de respondentes e variando o território de estudo.

Considera-se a inovação como fundamental para manutenção das empresas competitivas no mercado contribuindo para maior eficiência das empresas, melhorias no produto oferecido, melhor posicionamento de mercado e retorno financeiro. Trata-se de um processo exigente, trabalhoso e dispendioso que deve se fundamentar nas dimensões sociais, ambientais, tecnológicas, econômicas e, sobretudo nas pessoas que participam ativamente desse processo.

REFERÊNCIAS

- Amorim, M., & Mortara, F. (2014, November/December). Innovation: The Need to Measure and the Care About the Assessments. *RISUS – Journal on Innovation and Sustainability*, 5, 102-108.
- Andrade, M. (1999). *Introdução à metodologia do trabalho científico*. São Paulo, São Paulo: Atlas.
- Bachmann, D. L., & Destefani, J. (2008). XVIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. In *Metodologia para estimar o grau das inovações nas MPE* (pp. 1-17). Curitiba, Paraná: Anprotec.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo, São Paulo: Edições 70.
- Barreto, L. M. T. da S. et al.. (2022). Gestão de pessoas no turismo: revisão da literatura internacional no recorte temporal de 2016 a 2020. *Revista Brasileira*



de *Pesquisa em Turismo*, v. 16, p. e-2597, 2022. DOI: <https://doi.org/10.7784/rbtur.v16.2597>

Caires, R. T.; Azevedo, R. A. De; Sartori, R. (2016). A Inovação nas Empresas Metalomecânicas: um foco sobre a ambiência inovadora. *Cadernos de Prospecção, [S. l.]*, v. 11, n. 4, p. 1016, 2018. DOI: 10.9771/cp.v11i4.27183. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/nit/article/view/27183>. Acesso em: 23 maio. 2023.

Caravantes, g., Panno, c., & Kloeckner, m. (2005). administração: teorias e processo. pearson.

Castelli, G. (2001). Administração hoteleira (9a ed.). EDUCS.

Chen, J.; Tsou, H. T.; Huang, A. Y. (2009). Service Delivery Innovation: Antecedents and Impact on Firm Performance. *Journal of Service Research*, 1(12), p. 36-55. DOI: <https://doi.org/10.1177/1094670509338>

Correia, T. J. (2014). Estratégias de comunicação de marketing em redes de inovação: Estudo de caso madan parque [Dissertação de mestrado não publicada]. Instituto de Arte, Design e Empresa–Universitário.

Costa, E. d. S., & Neto, A. C. d. R. (2021). Escalas para Mensurar Inovação: Identificação de elementos utilizados para mensurar a inovação no contexto empresarial entre o período de 2002 a 2020. *Revista de Inovação, sociedade e Inovação*, 8(1), 1–12. https://rasi.vr.uff.br/public/site/images/PDF/564_rasi.pdf

Costa, E. d. S., & Neto, A. C. d. R. (2022). Escalas para Mensurar Inovação: Identificação de elementos utilizados para mensurar a inovação no contexto empresarial entre o período de 2000 a 2020. *Revista de Inovação, sociedade e Inovação*, 8(2). DOI: <https://doi.org/10.20401/rasi.8.2.564>

Cunha, N. C. V. d. (2005). As práticas gerenciais e suas contribuições para a capacidade de inovação em empresas inovadoras [Tese, Universidade de São Paulo]. <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-20022006-170931/pt-br.php>. DOI: 10.11606/T.12.2005.tde-20022006-170931

Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 1–95. <https://doi.org/10.1108/14601060810911156>

Dosi, G. (1988). The nature of the innovative process. In G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg, & L. Soete (Eds.), *Technical change and economic theory*, 221-238. London: Pinter.

Duarte, S. R., & Silva, P. J. (2015). Gestão familiar versus gestão de rede na hotelaria de Fortaleza. *Revista Hospitalidade*, 12(2), 626–243.



Edison, H.; Torkar, R.; Bin Ali, N. (2013) Towards innovation measurement in the software industry. *Journal Of Systems and Software*. [S.L.], p. 1390-1407.

Figueiredo, P. N., Gomes, S., & Farias, R. (2010). Innovative technological capability in firms of the tourism sector: a study of the hotels in the city of Rio de Janeiro during the 1990-2008 period. *Revista de Administração Pública*, 44(5), 1139–1170. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122010000500007>

Fleury, M. T. L. & Oliveira Junior, M. M. (2002). Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: Fleury, M. T. L. (org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.

Fuck, M. P., & Vilha, A. M. (2012). Inovação tecnológica: Da definição à ação. *Revista De Artes E Humanidades*, 1(9).

Galvao, M. C. B., Pluye, P., & Ricarte, I. L. M. (2017). Métodos de pesquisa mistos e revisões de literatura mistas: Conceitos, construção e critérios de avaliação. *Revista de Ciência da Informação e Documentação*, 8(2), 4–24. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.2178-2075.v8i2p4-24>

Grisseman, U., Plank, A., & Brunner-Sperdin, A. (2013). Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 33(1).

Hjalager, M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1–12. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.12>

Jones, S. (2016). Alternative perspectives of safety in home delivered health care: A sequential exploratory mixed method study. *Journal of Advanced Nursing*, 2536–2546.

Kim, L. (1997). Imitation to innovation: The dynamics of Korea's technological learning. Harvard Business School.

King, N., Dewey, C., & Borish, D. (2015). Determinants of primary school non-enrollment and absenteeism: Results from a retrospective, convergent mixed methods, cohort study in rural Western Kenya. *PloSOne*, 10(9).

Klement, C. F. F., & Yu, A. S. O. (2008). Inovação em serviços: Análise multicasos em uma organização hoteleira. In *Simpósio de excelência em gestão e tecnologia*. SEGeT.

Marconi, M. d. A., & Lakatos, E. M. (2007). *Metodologia científica: Ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis* (5a ed.). Atlas.

Marcos, M. L. P. B. (2021). Inovação no setor hoteleiro: Caso de estudo Grupo IMB (Publicação nº 1) [Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do Iscte. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/23009>

Martens, Cristina Dai Prá Et Al. (2014). A inovatividade em indústria de alimentos: Estudo com médias e grandes empresas do Sul do Brasil. *Revista de Negócios*, [S.l.], v. 19, n. 1, p. 94-117, apr. 2014. ISSN 1980-4431. Available at:



<<https://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/3072>>. Date accessed: 23 may 2023. doi: <http://dx.doi.org/10.7867/1980-4431.2014v19n1p94-117>.

Minayo, M. C. S. (2010). Técnicas de pesquisa: Entrevista como técnica privilegiada de comunicação (12a ed.). Hucitec.

Néto, A. T. D. S., & Teixeira, R. M. (2011). Mensuração do grau de inovação de micro e pequenas empresas - estudo em empresas da cadeia Têxtil-Confecção em Sergipe. RAI - Revista de Administração e Inovação, 8(3), 205–229.

Ocde. (2005). Manual de Oslo: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3 edições.

Orfila-Sintes, F., Crespí-Cladera, R., & Martínez-Ros, E. (2005). Innovation activity in the hotel industry: Evidence from balearic island. Tourism Management, 26(6), 851–865. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.05.005>

Paredes, B., Santana, G., & Fell, A. (2014). Um estudo de aplicação do radar da inovação: O grau de inovação organizacional em uma empresa de pequeno porte do setor metalmecânico. Revista de Gestão e Tecnologia. Florianópolis, 4(1), 76–88. DOI:[10.18815/navus.v4i1.137](https://doi.org/10.18815/navus.v4i1.137)

Prajogo, D.I & Ahmed, P.K. (2006). Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. R&D Management 36(5).

Robbins, S. P. (2002). Comportamento organizacional. Pearson Education.

Sawhney, M., Wolcott, R. C., & Arroniz. I. (2006). The 12 different ways for companies to innovate. IEEE Engineering Management Review, 45–52.

Sebrae. (2010). Gestão da inovação – inovar para competir. manual do participante. Programa SEBRAE Mais.

Sousa, B. M. (2016). A dinâmica diferenciadora e o processo de criação na gestão de destinos turísticos. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, v. 10, n. 1, p. 3–17, jan. 2016. DOI: <https://doi.org/10.7784/rbtur.v10i1.911>

Stake, R. E. (2011). Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso.

Sundbo, J., & Gallouj, F. (1998). Innovation in services in seven European countries: The results of work packages 3-4 of the SI4S project. HAL Open Science, 2(3), 1–22.

Tajeddini, K., & Trueman, M. (2012). Managing Swiss Hospitality: How cultural antecedents of innovation and customer-oriented value systems can influence performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 1119–1129.

Teixeira, Thiciane. (2014). Inteligência competitiva organizacional: um modelo apoiado nos comportamentos de busca, compartilhamento e uso de informação e de tic [Dissertação de mestrado não publicada]. Universidade Estadual Paulista.



Valência, M. N. (2017). Inovações do setor hoteleiro na cidade de Recife/PE [Dissertação de mestrado, Universidade Federal Rural de Pernambuco]. <http://www.tede2.ufrpe.br:8080/tede2/handle/tede2/7188>

Valentim, M. L. P., Lenzi, L. A. F., Cervantes, B. M. N., Carvalho, E. L. d., Garcia, H. D., Catarino, M. E., & Tomaél, M. I. (2003). O processo de inteligência competitiva em organizações. *DataGramZero*, 4(3).

