

**ENEI**

Encontro Nacional de Economia Industrial e Inovação

FACE-UFMG**Inovação, Sustentabilidade e Pandemia**

10 a 14 de maio de 2021

Decisão de Adoção de Inovações Gerenciais: Um Estudo de Caso em Um Hotel de Alto Luxo Brasileiro

Raphael Leandro Fernandes Moreira (Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais - PPGA/CEFET MG, Núcleo de Inovação Competitividade e Empreendedorismo - NICE/CEFET-MG);

Daniel Paulino Teixeira Lopes (Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais - PPGA/CEFET MG, Núcleo de Inovação Competitividade e Empreendedorismo - NICE/CEFET-MG).

Resumo:

O objetivo deste artigo é descrever o processo de tomada de decisão em relação à adoção ou rejeição de inovações gerenciais em um hotel de luxo brasileiro. Conceitos e perspectivas teóricas sobre inovação gerencial e processos decisórios em inovações foram discutidos, buscando-se uma articulação entre esses temas. A abordagem metodológica foi de natureza qualitativa descritiva, por meio do método de estudo de caso de um resort localizado no litoral do estado da Bahia, Brasil. A coleta de dados compreendeu análise documental e oito entrevistas semiestruturadas com os principais gestores do hotel. Os resultados descrevem as etapas e fatores influenciadores que impactam nas decisões relativas às inovações gerenciais entre 2015 e 2020. Observou-se a influência de agentes internos e externos que objetivam buscar legitimidade e reputação. A crise da pandemia de COVID-19 modificou o modo de tomada de decisão relativa às inovações gerenciais, acelerando a implementação de tais inovações.

Palavras-chave:

Hotelaria; Hotelaria de Luxo; Inovações; Inovações Gerenciais; Inovações Organizacionais; Processos Decisórios; Resorts.

Código JEL:

O3 Innovation; O30 General

Área Temática:

5. Inovação e mudanças técnica, organizacional e institucional
5.6 Inovação, competências e competitividade

1 Introdução

A inovação no âmbito organizacional vem sendo muito estudada desde a década de 1960 nas mais variadas disciplinas, como Economia, Administração, Psicologia e Sociologia. Ela vem sendo abordada de acordo com elementos de análise ligados às tipologias (e.g. tecnológica e não tecnológica), ao grau de novidade, ao processo propriamente dito, ao grau de abertura desse processo, às fontes de inovação, dentre outros (DAMANPOUR, 2020).

Uma característica fundamental da inovação, que a diferencia de outros conceitos como invenção, é o fato de que, para algo ser considerado como tal, deve ser implementado, ou seja, colocado em uso ou disponibilizado para uso de outras pessoas (OECD, 2018). Isso também é válido para as inovações gerenciais, tópico que tem se tornado objeto de interesse de pesquisadores nos últimos anos. Segundo Volberda *et al.* (2013), a inovação gerencial consiste em mudar a forma organizacional, as práticas e os processos de uma empresa, de uma maneira nova para a empresa e/ou para o setor.

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

Diversos setores e segmentos da economia enfrentam o aumento da concorrência e buscam na inovação uma forma de obter vantagens competitivas nesse cenário desafiador. A área de serviços é um dos setores da economia que mais cresce e, neste contexto, encontra-se o turismo, considerado um setor líder e resiliente, inclusive em momentos de incerteza e crises globais.

No entanto, a partir de 2020, a previsão de crescimento do setor foi fortemente impactada pela pandemia da COVID-19. Segundo a Organização Mundial do Turismo (UNWTO, 2020), todos os destinos globais apresentavam restrições de viagens no final de abril de 2020 devido ao isolamento social e fechamento de fronteiras. Observa-se que pandemias anteriores não impactaram tanto o desenvolvimento global do turismo, mostrando sua resiliência (GÖSSLING *et al.*, 2020), mas a crise trazida pela COVID-19 impõe uma maior reflexão sobre a trajetória do setor, incluindo-se os meios de hospedagem. Essa realidade leva os gestores a tomarem uma série de decisões importantes para o futuro das organizações, dentre elas a decisão de adotar uma inovação gerencial.

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

Independente do modelo, fato é que a decisão envolve múltiplos aspectos do contexto organizacional, inclusive, aqueles relacionados à adoção de inovações tecnológicas e não tecnológicas. Rogers (1995) se dedicou a compreender as fases do processo de adoção da inovação, sugerindo cinco etapas: conhecimento, persuasão, decisão, implementação e a confirmação. Observa-se, portanto, a inovação como um processo, um conjunto de etapas que tem por objetivo entregar valor para as organizações com a implementação das inovações. Fica evidente também que esse processo é permeado por tomadas de decisão, as quais são subsidiadas por fatores e agentes restritivos e influenciadores.

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

O objetivo deste artigo é descrever o processo de tomada de decisão em relação à adoção ou rejeição de inovações gerenciais em um hotel de luxo brasileiro. Para isso, o modelo e as fases apresentados por Rogers (1995) foram utilizados como referência para analisar as inovações gerenciais de 2015 a 2020. As perspectivas teóricas apresentadas por Damannpour (2014) também foram analisadas e consideradas como referência para este estudo, no sentido de buscar compreender qual a perspectiva predominante na adoção de inovação no hotel pesquisado: institucional ou racional.

A inovação gerencial é considerada uma fonte de impulsionamento do resultado das empresas,

aumentando a produtividade e a competitividade. Apesar de ter sua relevância e importância reconhecida, a inovação gerencial ainda é um tema pouco estudado e que merece maior atenção. Autores como Crossan e Apaydin (2010) identificaram apenas 3% do universo de pesquisas relacionadas à inovação com enfoque específico na inovação gerencial. Outros, como Volberda *et al.* (2014), reconhecem o aumento no interesse acadêmico, mas ressaltam que continua sendo um tópico pouco pesquisado na vasta literatura sobre inovação. A lacuna a ser preenchida neste estudo é justamente conciliar parte da literatura sobre processos decisórios com a de inovação na gestão, compreendendo-se também a necessidade de se discutir a inovação no setor hoteleiro, o que se conhece e o que ainda não foi explorado em tais campos de pesquisa.

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

Este artigo está estruturado em quatro sessões. A primeira refere-se à revisão da literatura trazendo conceitos sobre inovação, inovação gerencial e processo decisório, buscando articular esses temas. Na terceira seção, apresenta-se o percurso metodológico para a pesquisa e, em seguida, a quarta seção traz a análise e discussão dos resultados segundo as categorias de análise dispostas na metodologia. Por fim, apresentam-se as considerações finais, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2 Revisão de literatura

Autores seminais no campo da inovação gerencial como Kramer (1975) e Kimberly (1981) *apud* Damanpour (2014) empregaram o termo inovação gerencial e ancoraram a definição em "o que os gerentes são e fazem". Os autores viam os gerentes predominantemente como tomadores de decisão e as inovações gerenciais seriam um meio de mudar os processos de tomada de decisão.

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

Birkinshaw *et al.* (2008) propõem que a inovação gerencial tende a emergir por necessidade, em oposição às inovações tecnológicas que podem ser desenvolvidas primeiro em laboratório e para as quais uma aplicação pode ser encontrada posteriormente. Além disso, devido à sua natureza, a inovação gerencial constitui um atributo bastante difuso e difícil de replicar para a empresa que a desenvolve com sucesso.

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

Černe *et al.* (2016) propõem um conceito mais direto e objetivo para as inovações não tecnológicas, citando que estas tratam-se de todo tipo de inovação que não implica na criação e utilização de novas técnicas ou tecnologias.

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

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

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

Volberda *et al.* (2013) exemplificam diversos clássicos de inovação gerencial como a linha de montagem móvel da Ford, a estrutura multidivisional da DuPont e General Motors, os programas de qualidade de vida no trabalho, os programas de gerenciamento da qualidade total (TQM), a gestão de custos baseada em atividade e o *balanced scorecard* (BSC) e as equipes de autogerenciamento (PITSIS *et al.*, 2012 ; VACCARO *et al.*, 2012)

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

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

Hamel (2006) e Birkinshaw e Mol (2006) argumentam e reforçam que a inovação gerencial é um recurso valioso, raro, inimitável e específico da empresa e tem o poder de fornecer vantagem competitiva a longo prazo. McCabe (2002, p. 509) coloca: “O que é necessário é um entendimento da inovação como parte de um processo social muito mais complexo: inter-relacionado à maneira em que os indivíduos interpretam, agem e atribuem significado para o mundo”. Para Volberda e Van Den Bosch (2005) *apud* Pitsis *et al.* (2012), uma melhor compreensão da inovação gerencial deve estar no topo da agenda de pesquisa, que precisa estar ancorada em perspectivas teóricas que contemplem o caráter multifacetado da inovação gerencial, como será verificado na seção seguinte.

2.1 Principais perspectivas teóricas sobre a adoção de inovação gerencial

Vários autores identificaram as perspectivas teóricas predominantes para a adoção da inovação gerencial. Birkinshaw *et al.* (2008) consideraram quatro perspectivas predominantes (institucional, modismo, cultural e racional), apresentando para cada uma as respectivas características, fatores influenciadores, processo de mudança e os resultados da inovação. Segundo os autores, a perspectiva institucional adota uma abordagem comparativa e de nível macro para entender quais as condições socioeconômicas e institucionais dão origem ao surgimento e difusão de inovações gerenciais. Segundo essa perspectiva, os principais fatores e agentes que influenciam o processo de inovação são as condições institucionais – pré-condições - e as atitudes de grandes grupos de influenciadores. Nesses casos, o resultado da inovação é medido em termos de mudanças progressivas em gestão, discursos ideológicos ou em alguns casos mais efetivos na mudança da forma de trabalhar.

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

Essa perspectiva fornece uma grande variedade de *insights* sobre como as modas gerenciais se

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

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

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

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

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

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

2.2 Principais perspectivas teóricas sobre a adoção de inovação gerencial

A necessidade de se tomar decisões é inerente a qualquer organização e alguns autores (SIMON, 1965; FREITAS; KLADIS, 1995; TAYLOR, 1986) ressaltam que o papel dos gestores é essencialmente relacionado a tomadas de decisão. Segundo Simon (1965), citado por Osinski e Roman (2016, p. 135) a decisão é um processo de análise e escolha entre variáveis, a partir das informações com as quais o tomador de decisões conta. Os processos decisórios são constantes, encadeados no cotidiano das empresas e envolvem uma diversidade de contextos, como as relações a serem estabelecidas com fornecedores e *stakeholders*, a formação do corpo diretivo, os processos de compras e vendas, além da gestão dessas organizações. Tais decisões são tomadas com foco nas melhores escolhas dentre as opções apresentadas, a partir das informações de que se dispõe, em consonância com os objetivos organizacionais, entre eles, a inovação (LEUCZ; ANDREASSE, 2015).

É preciso demarcar que a ideia de uma racionalidade pura já se encontra superada, desde estudos iniciais de autores como Simon (1947) e Kahneman e Tversky (1979), demonstrando que a racionalidade humana é sempre uma “racionalidade limitada” e que esta não só influencia o meio como também é influenciada por ele. A teoria baseada no comportamento leva em consideração aspectos relevantes, como a restrição cognitiva, além da “capacidade limitada do processamento do cérebro humano, o desconhecimento de todas as alternativas possíveis de resolver o problema e a influência dos aspectos emocionais e afetivos na tomada de decisão” que influenciam nos comportamentos e são igualmente influenciados por eles (ARAÚJO, 2013, p. 26).

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

Ainda segundo Rogers (1995) *apud* Bezerra e Silva (2013), a decisão sobre a adoção de uma inovação é influenciada por características percebidas pelos decisores, sendo elas a vantagem relativa, a compatibilidade, a complexidade, a *experimentabilidade* e a observância. A vantagem relativa diz respeito à percepção de quão vantajoso é adotar determinada inovação.

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

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

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

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

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

Wood Jr. (2009) analisou os fatores influenciadores para a adoção de inovações gerenciais no contexto brasileiro. Segundo o autor três fatores se destacam, sendo eles a origem histórica e herança cultural, as influências externas e o contexto econômico e cultural contemporâneos. Segundo o autor, o Brasil passou a experimentar pressões contínuas e acirradas para reforçar a posição competitiva de suas indústrias, levando os empresários a uma corrida frenética pela adoção dos conceitos de gestão e modelos

de excelência desenvolvidos no exterior. Segundo o autor, essa pressão levou os agentes de difusão – o governo brasileiro e suas agências, as escolas de Administração, a mídia empresarial, os gurus da Administração e as empresas de consultoria – a promoverem, disseminarem e legitimarem novas ideias e metodologias.

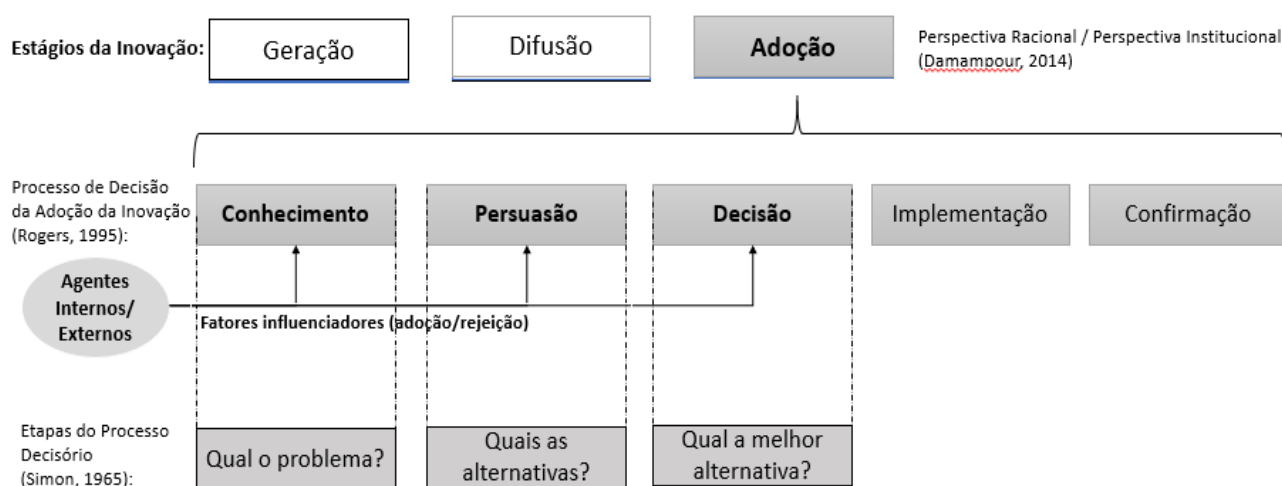
Lopes *et al.* (2018) propuseram um modelo de análise dos principais determinantes da inovação gerencial. Os autores elaboraram um quadro teórico sobre os fatores que influenciam a inovação gerencial nos níveis macro e inter organizacionais, intraorganizacionais e individuais. O primeiro nível, o macro e inter organizacional pode ser explicado por duas principais influências. Uma se refere ao ambiente macro (externo à organização) e como este ambiente pode influenciar a adoção de inovações. Neste sentido, são consideradas características como localização geográfica, estrutura do mercado, incertezas, fatores políticos e econômicos. A segunda influência deste nível se refere ao ambiente institucional e as relações e acesso da organização a outras empresas do setor, rede de relacionamento com empresas inovadoras e especialistas. Abrahamson (1991) destaca a influência de diversas organizações como empresas de consultoria, escolas de negócio e a mídia, podendo tal influência ser direcionada por interesses comerciais e reforçar imitações e modismos em alguns casos.

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

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

A partir dessa revisão de literatura, propõe-se avaliar neste trabalho o modelo apresentado na Figura 1.

Figura 1 - O processo decisório na adoção de inovação



Fonte: Elaborado pelos autores.

Basicamente, busca-se compreender três principais aspectos relacionados ao processo decisório na adoção de inovação no hotel pesquisado. Primeiramente, busca-se compreender e analisar as etapas relacionadas à adoção da inovação: conhecimento, persuasão e decisão, conforme modelo por Rogers (1995). A adoção será estudada até o momento da decisão, uma vez que se busca entender o processo decisório que é de fato consumado nesta etapa. Tal compreensão se dará a partir do entendimento da realidade do hotel pesquisado e das etapas praticadas pelos principais decisores. Vale destacar um paralelo

elaborado na Figura 1 das etapas citadas por Rogers (1995) com as etapas do processo decisório propostas por Simon (1965).

Um segundo conceito incorporado no modelo é o destacado por Damanpour (2014) e apresentado na Figura 1, que se refere à compreensão da perspectiva predominante (racional ou institucional) para a adoção de inovação no hotel. Por fim, busca-se compreender os principais fatores que influenciam a adoção da inovação gerencial, dando ênfase ao papel dos agentes influenciadores internos e externos, na perspectiva de Lopes *et al.* (2018) e outros autores.

3 Metodologia e delineamento da pesquisa

Assume-se como mais adequada aos objetivos deste estudo a realização de uma pesquisa do tipo qualitativa, descritiva, com abordagem metodológica de estudo de caso, já que se busca compreender em profundidade, e com singularidade, como os atores envolvidos nas decisões de inovação em um hotel brasileiro interpretam e relacionam o processo decisório e as inovações gerenciais na empresa pesquisada. De acordo com Merriam e Grenie (2019), o estudo qualitativo tem como objetivo principal descobrir e compreender um fenômeno, um processo, ou as formas de visão de mundo das pessoas que estão envolvidas. Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois busca descrever o fenômeno em seu contexto real e descobrir a associação entre diversas variáveis.

Foi utilizado o método estudo de caso, que se caracteriza por ser um estudo detalhado e exaustivo de poucos, ou mesmo de um único objeto, fornecendo conhecimentos profundos (YIN, 2010). O estudo de caso único foi realizado em um hotel de luxo localizado no litoral do estado da Bahia, incluindo-se visita *in loco* para uma investigação mais aprofundada sobre o fenômeno.

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

Em um segundo momento foram realizadas entrevistas semiestruturadas com as pessoas com maior conhecimento sobre o tema investigado. Durante as entrevistas surgiu a necessidade de ampliar a pesquisa documental, a partir da solicitação de informações aos participantes das entrevistas de novos dados para evidenciar e clarear a compreensão do fenômeno.

3.1 Pesquisa documental

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

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

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

A coleta dos dados a partir da análise documental permitiu a identificação e compreensão das principais inovações gerenciais adotadas, do papel dos agentes internos e externos e fatores influenciadores para a adoção das inovações gerenciais.

3.2 Entrevistas

Segundo Duarte (2004), entrevistas são fundamentais quando se deseja mapear práticas, crenças,

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

Como instrumento de coleta de dados foi elaborado roteiro semiestruturado contendo questões pertinentes sobre a aplicação prática dos conceitos discutidos e elaborado a partir dos objetivos, fundamentação teórica e categorias da pesquisa. As entrevistas tiveram duração média de 45 minutos e ocorreram no período entre julho e setembro de 2020, iniciando após a apreciação desta pesquisa pelo Comitê de Ética em Pesquisa do CEFET/MG, conforme o CAAE 31894920.6.0000.8507 aprovado pelo Sistema CEP/CONEP em 02 de junho de 2020.

Inicialmente as entrevistas tinham sido planejadas para ocorrer de forma presencial, mas, em função do isolamento social e restrição de viagens por causa da pandemia da COVID-19, todas as entrevistas foram realizadas, mediante carta convite, por meio de videoconferência utilizando a plataforma Zoom®. Optou-se pela utilização desta ferramenta por se tratar de uma plataforma gratuita e de ampla utilização por todos os participantes da pesquisa, além do fato de permitir a gravação das entrevistas com áudio e vídeo para posterior consulta. Todas as entrevistas foram gravadas após os entrevistados assinarem digitalmente o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e a Declaração de Anuência.

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

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

3.3 Análise e interpretação dos dados

Métodos qualitativos fornecem dados muito significativos e densos, mas, também, muito difíceis de se analisar. Examinar entrevistas também é um desafio e exige muito cuidado com a interpretação e a eventual reconstrução de categorias. O material precisa ser organizado e categorizado seguindo critérios relativamente flexíveis e previamente definidos, de acordo com os objetivos da pesquisa. As categorias propostas e os respectivos elementos de análise foram sintetizados no Quadro 1.

Quadro 1 - Categorias e Elementos de Análise.

Categoria	Elementos de Análise
Processo de adoção de inovação	Conhecimento
	Persuasão
	Decisão
Agentes influenciadores	Agentes internos
	Agentes externos
Perspectivas teóricas	Perspectiva racional
	Perspectiva institucional
	Ambiente institucional
Fatores influenciadores	Macro e Inter organizacionais
	Intraorganizacionais
	Individuais

Fonte: Elaborado pelos autores.

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

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

4 Análise e discussão dos resultados

O caso em questão se trata de um hotel com mais de quinze anos de existência e apenas uma unidade hoteleira. Portanto, se enquadra no grupo de hotéis brasileiros que não fazem parte de grandes redes e que precisam buscar vantagem competitiva para enfrentar o aumento da concorrência. Possui cerca de 40 Unidades Hoteleiras (UH) e cada uma com aproximadamente 60m² de área privativa, a depender da categoria e localização de cada UH. O hotel conta com restaurante próprio em sua estrutura, na qual fornece os serviços de café da manhã, geralmente incluído nas diárias, serviços de atendimento para almoço e jantar contando também com carta de vinhos, serviços de *room service* e frigobar nas UH's. O hotel conta ainda com cozinha e refeitório para alimentação dos funcionários, servindo almoço e jantar para todos de acordo com o turno de trabalho.

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

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

As inovações gerenciais foram bastante citadas pelos entrevistados, se destacando em quantidade se comparadas com as inovações em produtos/serviços. Foi destacado pelos entrevistados um grande esforço da alta liderança da empresa em buscar inovações em gestão nos últimos anos, em especial desde o ano de 2019.

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

“...quando passamos a mitigar os problemas de forma mais estruturada...desenvolver planos de ação mais efetivos...também a criação de comitês decisórios, algumas coisas que ficavam travadas nas áreas passaram a transitar e a serem discutidas de maneira mais ágil”.
Entrevistado 01

“... veio a gestão dos processos como inovação. Os nossos processos eram muito soltos e nos últimos anos eles foram compondo um bloco que leva à continuidade e antes não era assim.” Entrevistado 02

“... a dinâmica de envolver mais pessoas no debate... a conectividade das áreas na discussão dos problemas tem aspectos positivos como o entendimento do negócio e o conhecimento das dores das outras áreas permite termos sugestão vindo de outras pessoas.”
Entrevistado 04

As inovações gerenciais identificadas por meio das entrevistas e análise documental abrangeram as seguintes áreas da gestão: Serviço de atendimento ao cliente; Check-in online; Limpeza e higienização do hotel; Metodologia de gestão: PDCA; Sistema de padronização ISO 9000; Metodologia para Gestão de Despesas; Comunicação interna e Gestão participativa; Gestão de Pessoas; e Atendimento mais exclusivo e personalizado.

Os exemplos e citações dos entrevistados demonstram na maioria dos casos a busca por aumento da eficiência, produtividade e melhoria no fluxo das atividades realizadas. Também foi observado que muitas dessas inovações não são perceptíveis para os clientes, uma vez que ocorrem nos “bastidores”, afetando diretamente as atividades da equipe de colaboradores. Observa-se, portanto, inovações gerenciais relacionadas a novas maneiras de organização, colaboração e comunicação interna da equipe, além de benefícios e bem-estar dos funcionários.

Interessante destacar que todos os respondentes afirmaram que o momento atual de crise em função da pandemia da COVID-19 está sendo uma ameaça ao setor hoteleiro e ao hotel pesquisado. O hotel analisado neste estudo de caso paralisou suas operações na íntegra por cinco meses, algo jamais ocorrido em mais de 15 anos de atuação. Da mesma forma, todos os entrevistados afirmaram que o momento atual impactou o processo de inovação no sentido de impulsionar e alavancar novas formas de “se fazer as coisas”, acelerando, portanto, a implementação de inovações na empresa.

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

4.1 O processo decisório para a adoção da inovação gerencial

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

“...tem as demandas que veem do CEO da empresa, algo que ele viu (conhecimento), que achou interessante (persuasão) e passou para gente adotar (adoção). O caso da ISO é um dos exemplos de um processo puxado pela presidência (conhecimento) que julgou que seria interessante (persuasão) e direcionou isso para a Diretoria e gestão para implantação (adoção)”. Entrevistado 01

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

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

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

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

4.1.1 Conhecimento da inovação

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

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

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

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

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

Neste estudo de caso foi possível constatar, portanto, que o conhecimento da inovação gerencial não emergiu da equipe do nível tático-operacional e sim dos agentes internos do nível estratégico, como exemplo a implementação da ISO 9000. Segundo os relatos, os membros da Diretoria têm o costume de viajar para diversos hotéis de luxo em todo o mundo, além de participarem de feiras e eventos do setor e muitas vezes tomam conhecimento de processos e práticas inovadoras de outras empresas para adaptar ao hotel no Brasil.

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

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

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

- Agente influenciador: de predominância do agente interno para o externo.
- Perspectiva: de institucional para racional. Neste caso houve uma série de relatos reforçando que

o modelo de gestão trazido pelas consultorias se baseia em métodos mais racionais com modelos “cartesianos”, como o PDCA, que busca definir claramente um problema, suas características e causas para posteriormente propor ações e possíveis inovações. Este modelo de gestão impactou diretamente no processo decisório do hotel, buscando uma perspectiva mais racional para as inovações a partir de 2019.

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

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

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

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

4.1.2 Persuasão para adoção da inovação

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

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

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

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

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

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

justificativas mais qualitativas?

Alguns relatos evidenciam esta situação encontrada no hotel:

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

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

Os relatos reforçam a mudança de perspectiva com viés mais racional para a tomada de decisão a partir da influência de empresas de consultoria e também já se demonstra a percepção de agregação de valor e impacto no resultado a partir da adoção das inovações. Klement (2007) cita Green Jr. e Sandy (2004) para explicar que as justificativas moldam a racionalidade pela qual determinada prática será adotada ou rejeitada em uma organização.

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

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

4.1.3 Decisão de adotar a inovação gerencial

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

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

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

Por meio da análise documental foi possível observar na prática o viés racional apresentado pelas empresas de consultoria no momento de decisão sobre a adoção de uma inovação. Um exemplo evidenciado é a inovação para o modelo de gestão de despesas sugerido pela consultoria. Para a validação deste novo modelo, foi apresentada uma análise econômico-financeira da empresa, contendo os números atuais de despesas e o valor da oportunidade mapeada para redução em diversas linhas do demonstrativo de resultados da empresa. Em resumo, partiu-se de um problema claro e quantificado, de uma oportunidade de redução de gastos calculada e apresentou-se a inovação gerencial na gestão de despesas como o caminho a ser implementado para se alcançar tal objetivo. Entende-se, portanto, que o modelo apresentado pelas empresas de consultoria possui características da perspectiva racional, uma vez que reforça que a adoção da inovação é um meio para se obter melhoria de resultados partindo da definição de um problema claro e objetivo.

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

4.2 Síntese da análise e discussão dos resultados

Foi possível identificar, com base nas evidências encontradas, dois momentos com processos decisórios distintos em relação à adoção de inovações no hotel. O Quadro 2 traz dados sobre os períodos analisados e as respectivas fases do processo de adoção.

Com a chegada de consultorias, um fenômeno interessante observado e que tem potencial de alavancar o surgimento de inovações no hotel analisado é o fato dos funcionários do nível tático-operacional serem mais envolvidos e instigados a apoiarem na solução de problemas. Observou-se que pelo fato de as consultorias não serem muitas vezes referência técnica no negócio de hotelaria e sim em gestão, elas utilizam o conhecimento da equipe para buscar as soluções para os problemas encontrados.

Quadro 2 - Fases da adoção de inovação gerencial no hotel pesquisado

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

Fonte: dados da pesquisa.

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

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

Especialmente a partir de 2020, observou-se uma celeridade por parte dos tomadores de decisão para a adoção de inovações gerenciais que geravam impacto na redução de custos e despesas, como exemplo a reestruturação de pessoal, a gestão matricial de despesas e a melhoria do processo de gestão de suprimentos. Ainda que consultorias estivessem presentes no período pré-pandemia, tais inovações foram propostas por elas durante a crise da pandemia que afetou significativamente as receitas do hotel pesquisado. Fica evidente, portanto, que o contexto da crise da pandemia impactou na maior disposição para adoção de inovações e busca de soluções aos problemas por meio de novas formas organizar a estrutura e realizar os processos.

5 Considerações finais

Este estudo foi realizado com o objetivo de descrever o processo de tomada de decisão em relação à adoção ou rejeição de inovações gerenciais em um hotel de luxo brasileiro, considerando-se o período de 2015 a 2020. Foram analisados de forma detalhada os elementos envolvidos no processo decisório sobre a adoção das inovações gerenciais e identificados os fatores influenciadores desse processo, incluindo o papel dos agentes internos e externos.

Com relação ao processo decisório e o modelo proposto por Rogers (1995), observou-se no caso estudado um processo de adoção da inovação mais dinâmico, o qual não representou etapas sequenciais e bem delimitadas conforme sugerido pelo autor, ou mesmo pelos autores do campo da tomada de decisão discutidos no referencial teórico. Foi o caso, por exemplo, da implementação do sistema de gestão ISO

9000, na qual as etapas de conhecimento, persuasão e decisão se confundem uma vez que ocorreram de forma simultânea e não sequencial como apresentado na literatura.

Foi possível perceber que o processo decisório para a adoção de inovação gerencial é fortemente influenciado por diversos fatores internos e externos, como o perfil e a capacitação da equipe, a estrutura de poder e interesses, a presença de agentes externos, o ambiente econômico e as incertezas do ambiente externo, no caso, o presenciado pelas consequências da pandemia da COVID-19 no ano de 2020.

A maior concentração de inovações gerenciais no período da pandemia se explica pelo fato do momento de crise ser um fator impulsionador às organizações para a busca de apoio (externo, no caso) à tomada de decisão e maior exposição a riscos, muitas vezes considerados importantes para “salvar as organizações”. Somado ao contexto da crise, foi identificada a forte influência e o papel mais atuante de empresas de consultoria propondo novas formas de se fazer as atividades e processos – ainda que o hotel se valesse de consultoria externa no período pré-pandemia. Vale destacar também que se trata de inovações incrementais relativamente simples e consideradas novas para a organização analisada, não sendo nenhuma delas uma inovação “estado da arte” ou nova para o mundo.

Os resultados indicam que as inovações gerenciais implementadas no hotel partem normalmente da alta administração e têm o intuito de resolver algum problema específico, apesar de que muitas vezes esse problema não esteja claro e mensurado em termos objetivos para as inovações implementadas nos últimos anos. Importante destacar que dentre os exemplos de inovações citadas pelos gestores entrevistados, quase a totalidade se refere àquelas que culminaram na adoção e não na rejeição das mesmas.

Quanto à primeira etapa – conhecimento – as inovações gerenciais partiram predominantemente da alta administração nos últimos quatro anos e, no último ano, surgiram de agentes externos, consultorias em gestão e especialistas. Na segunda etapa do processo decisório – persuasão – vale ressaltar mais recentemente a busca de fatos e dados objetivos para demonstrar, justificar e persuadir utilizada pelas empresas de consultoria. Em relação à etapa de decisão, foi evidenciado que, de modo geral, os próprios agentes que sugeriram as inovações tomaram as decisões de adoção, implicando que essa etapa pode ser entendida como uma mera formalidade, pois muitas vezes nem mesmo são avaliadas outras alternativas.

Quanto aos fatores influenciadores para a inovação gerencial, ficou evidente que o conhecimento em gestão, a interação com outras empresas, consultorias e escolas de gestão foram importantes para que os agentes internos pudessem propor soluções aos problemas por meio de inovações gerenciais. Neste sentido, constatou-se que, caso a organização queira promover inovações a partir da iniciativa de sua equipe dos níveis tático ou operacional, é preciso incentivá-los e dar condições para que estes tenham contato com práticas de outras empresas, busquem realizar *benchmarks* externos, tenham contato com escolas de gestão e se capacitem para que a inovação possa emergir deles no dia a dia do trabalho.

Acredita-se que, a partir dos resultados e discussões desta pesquisa, tenha sido possível obter uma maior compreensão da tomada de decisão para a adoção de inovações gerenciais no contexto da hotelaria de luxo. A utilização exclusiva de uma abordagem de caráter qualitativo pode ser considerada uma limitação da pesquisa, muito embora se tenha feito um esforço para obter uma quantidade representativa de sujeitos entrevistados, para realizar no início da pesquisa uma visita *in loco*, com vistas a uma maior proximidade com o contexto organizacional, e para acessar documentos de extrema relevância para a formação do *corpus* da pesquisa. O fato de ter sido um estudo de caso único também pode ser considerada uma limitação do estudo, dificultando comparações e generalização das conclusões apresentadas, ainda que a pesquisa possa gerar insights sobre o fenômeno em *resorts* e, eventualmente, demais meios de hospedagem.

Como proposta de estudos futuros, sugere-se uma avaliação, em longo prazo, do impacto da crise provocada pela pandemia de COVID-19 na adoção de inovações em outros meios de hospedagem. Além disso, estudos pautados em metodologias qualitativas podem expandir este estudo de caso único para estudo de casos múltiplos. Há também de pesquisas futuras na linha quantitativa, que possam avaliar o impacto das inovações no setor hoteleiro e analisar as taxas de inovação *pós-pandemia* nos meios de hospedagem.

Management Innovations' Adoption Decision: A Case Study in a Brazilian High Luxury Hotel

Abstract:

The purpose of this paper is to describe the decision-making process regarding the adoption or rejection of management innovations in a Brazilian luxury hotel. Theoretical concepts and perspectives on management innovation and decision-making processes were discussed, seeking an articulation between these themes. The methodological approach was qualitative and descriptive, through case study method of a resort located on the coast of the state of Bahia, Brazil. Data were collected through documentary analysis and eight semi-structured interviews with the main hotel managers. The results describe the stages and influencing factors that impact decisions related to management innovations between 2015 and 2020. The influence of internal and external agents that aim to seek legitimacy and reputation was observed. The COVID-19 pandemic crisis changed the way in which decision-making regarding management innovations was made, accelerating the implementation of such innovations.

Keywords:

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

Referências

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

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

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

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

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

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

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

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

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

DAMANPOUR, F. **Organizational Innovation: Theory, Research, and Direction**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2020.

DAMANPOUR, F.; WALKER, R. M.; AVELLANEDA, C. N. Combinative effects of innovation types and

organizational Performance: A longitudinal study of service organizations. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 4, p. 650–675, 2009.

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

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

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

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

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

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

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

KAHNEMAN, Daniel; TVERSKY, Amos. Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. **Econometrica**, v. 47, n. 2, p. 263–292, 1979.

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

KLEMENT, Claudia Fernanda Franceschi. **Inovação em serviços**: estudo de casos em uma organização da indústria hoteleira brasileira, 2007. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

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

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

LOPES, D. P. T. **Inovação gerencial na perspectiva da gestão de recursos humanos**, 2017. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Minas Gerais.

LOPES, D. P. T.; SANTOS, S. R. M. DOS; SILVA, V. H. R. DA; MARTINS, G. S. Fatores determinantes da inovação gerencial – Uma proposta para análise e investigação. **Gestão e Sociedade**, v. 12, n. 33, 2018.

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

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

MERRIAM, S. B.; GREINER, R. S. **Qualitative Research in Practice: Examples for Discussion and Analysis**. San Francisco: Jossey-bass, 2019.

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

OECD. **Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation**, 4th Edition, Paris: OECD/Eurostat, 2018.

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

PITSIS, T.; SIMPSON, A.; DEHLIN, E. **Handbook of organizational and managerial innovation**. Cheltenham: Edward Elgar, 2012.

ROGERS, E. **Diffusion of Innovations**. 5th ed. New York: Free Press, 1995.

SIMON, H. A. Rationality as Process and as Product of Thought. The American Economic Review. **American Economic Review**. v. 68, n. 2, p. 1–16, 1978.

Simon, H. A. **Administrative Behavior**: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations, 4th ed, New York: Free Press, 1947.

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

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

VOLBERDA, H. W.; VAN DEN BOSCH, F. A. J. **Why management matters most**. **European Business Forum**, n. 22, p. 36–40, 2005.

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

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

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

WOOD JR, T. **Mudança Organizacional**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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