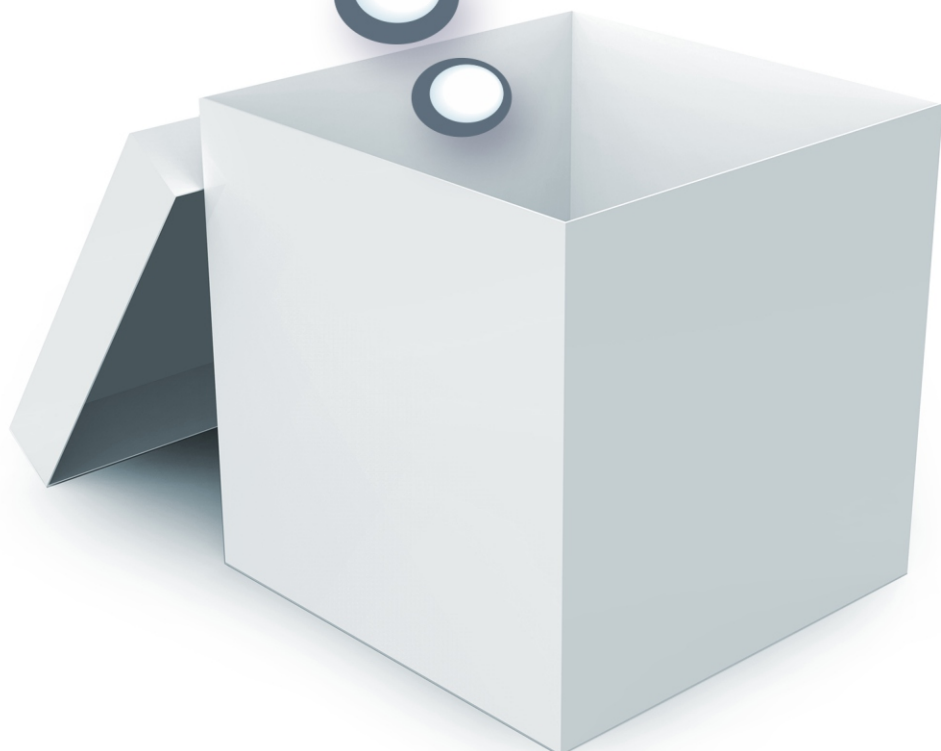


# Pensando **Fora** da Caixa

Crise e criatividade em  
Administração e Turismo

Org.  
Aliger dos Santos Pereira e  
Fabiano Viana Oliveira



Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-917085-1-2



9 788591 708512



Qualidade de ensino acessível.



**PENSANDO FORA DA CAIXA**

**Crise e criatividade em Administração e Turismo**

**ALIGER DOS SANTOS PEREIRA**

**FABIANO VIANA OLIVEIRA**

**(Organizadores)**

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-917085-1-2



9 788591 708512

**ALIGER DOS SANTOS PEREIRA**

**PENSANDO FORA DA CAIXA**

**Crise e criatividade em Administração e Turismo**

**Salvador  
Edição do Autor  
2016**

**INSTITUIÇÃO REALIZADORA:**

Instituto Baiano de Ensino Superior

**DIRETOR:**Prof<sup>o</sup>. Daniel Jorge dos Santos Branco Borges**COORDENADORA PEDAGÓGICA:**Prof<sup>a</sup>. Paloma Martinez Veiga Branco**BIBLIOTECÁRIA:**Sr<sup>a</sup>. Raidalva Caldas de Santana**COORDENADOR DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS E ORGANIZADORES DO LIVRO**Prof<sup>o</sup>. Fabiano Viana Oliveira / Prof.<sup>a</sup> Aliger dos Santos Pereira**CORPO EDITORIAL E CIENTÍFICO**

<b>Professores</b>	<b>Link currículo lattes</b>	<b>E-mail</b>	<b>Atuação acadêmica</b>
Aliger dos Santos Pereira	<a href="http://lattes.cnpq.br/9514806025242255">http://lattes.cnpq.br/9514806025242255</a>	<a href="mailto:p.gaba@uol.com.br">p.gaba@uol.com.br</a>	IFBA/UNEB IBES
Antônio Carlos Sanches Cardoso	<a href="http://lattes.cnpq.br/0541124234843003">http://lattes.cnpq.br/0541124234843003</a>	<a href="mailto:acscardoso@uneb.br">acscardoso@uneb.br</a>	IBES/UNEB
Fabiano Viana Oliveira	<a href="http://lattes.cnpq.br/3325770563552878">http://lattes.cnpq.br/3325770563552878</a>	<a href="mailto:fvianaoliveira@uol.com.br">fvianaoliveira@uol.com.br</a>	IBES/UNEB
Jailson Braga Brandão	<a href="http://lattes.cnpq.br/1267201377542067">http://lattes.cnpq.br/1267201377542067</a>	<a href="mailto:jailsonbraga@terra.com.br">jailsonbraga@terra.com.br</a>	UNEB
Marta Maria Leone Lima	<a href="http://lattes.cnpq.br/3869850647505330">http://lattes.cnpq.br/3869850647505330</a>	<a href="mailto:martaleone2@gmail.com">martaleone2@gmail.com</a>	UNEB
Marcio Rocha Fontes	<a href="http://lattes.cnpq.br/0330108526468927">http://lattes.cnpq.br/0330108526468927</a>	<a href="mailto:mrfontes@hotmail.com">mrfontes@hotmail.com</a>	IBES
Natalia Coimbra de Sá	<a href="http://lattes.cnpq.br/2799298547208954">http://lattes.cnpq.br/2799298547208954</a>	<a href="mailto:natalia.coimbra@gmail.com">natalia.coimbra@gmail.com</a>	UNEB
Neylla Carolina Pamponet de Almeida	<a href="http://lattes.cnpq.br/9337376779866203">http://lattes.cnpq.br/9337376779866203</a>	<a href="mailto:carolipamponet@hotmail.com">carolipamponet@hotmail.com</a>	IBES/ UNIJORGE/ FIB

**ASSISTENTE EDITORIAL E REVISÃO NORMATIVA**

Juliana Vieira Santos Pereira

Rafaela Almeida Nascimento

**MONITORES**

Alexandre Fraga Miranda Manguinho

Lorena Lôbo Santos

**PROJETO GRÁFICO CAPA**

P2

**APOIO**

ÍNTEGRA

Grupo de Atividades do Curso de Turismo e Hotelaria (GACTH)

Modelos e Estruturas Organizacionais a Nível Territorial para Ações Sustentáveis (METAS)

Acesso na web: <http://www.ibes.edu.br/>Endereço para correspondência: Av. Jorge Amado, 780, Imbui, Salvador/BA.  
CEP: 41.720-040

---

P397      Pensando fora da caixa: crise e criatividade em administração e turismo. / Fabiano Viana Oliveira; Aliger dos Santos Pereira (Organizadores). - 1. ed. - Salvador: Editora Independente, 2016.

338 p.

ISBN: 978-85-917085-1-2

Coletânea que reúne uma rica produção intelectual que versa vários temas sobre a criatividade na administração na Cidade de Salvador - Bahia.

Administração. 2. Turismo - Salvador. 3. Gestão de pessoas. 4. Interdisciplinaridade. I. Oliveira, Fabiano Viana, II. Pereira, Aliger Santos (Organizadores.). III. Instituto Baiano de Ensino Superior - IBES. IV. Instituto Salvador de Ensino e Cultura - ISEC.

CDU: 658

## PREFÁCIO

Certa vez Paul Valéry (1871-1945) disse que um homem de negócios é um cruzamento entre um dançarino e uma máquina de calcular. Um dos sentidos em que podemos pensar nas palavras do filósofo e poeta francês é na tensão que marca desde sempre a área de administração: trata-se de ciência, técnica ou arte? De fato, este questionamento não é menor.

Gerenciar pessoas, recursos ou negócios. Planejar, organizar, liderar. Entender a alma das corporações, desvendar meandros das organizações, compreender o entorno econômico, político, jurídico-institucional, social e cultural de instituições que, dentro de um mundo complexo, elas próprias apresentam e vivenciam suas próprias complexidades.

Todas estas habilidades, inscritas em uma matriz interdisciplinar, fazem parte de um todo que engloba uma área de conhecimento que de uma forma bastante sintética pode ser referida como uma busca sistemática pelo aumento de desempenho de um grupo corporado, quer seja em instância privada, pública ou ligado ao Terceiro Setor.

Do foco em tarefas mecanizadas, nos seus primórdios, ao foco em cenários heteróclitos e aspectos humanos multifacetados, como se vê hoje, a área de Administração vem se reinventando, incorporando novos debates, aglutinando novos paradigmas, conquistando novos instrumentos operacionais, debatendo com múltiplos referenciais.

E o que se tem aqui, seguindo esta tendência autopoiética, é um conjunto de jovens talentos que apresentam questões tanto de natureza teórico-conceitual quanto de natureza empírica e que, nesse sentido, exemplificam muito bem a riqueza de que é composta esta área de conhecimento.

É um convite à leitura dos que estão lendo o mundo a partir de uma ferramentaria cada vez mais indispensável para o entendimento do mundo social.

**Roque Pinto**

(Link currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5454196889335875>)

Antropólogo, professor adjunto de antropologia na Universidade Estadual de Santa Cruz

## APRESENTAÇÃO

**“Ensinar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua produção ou a sua construção. Quem ensina aprende ao ensinar e quem aprende ensina ao aprender” (PAULO FREIRE).**

Este livro traz conhecimentos da área de administração e de turismo dos alunos do Instituto Baiano de Ensino Superior (IBES) e da Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

A ato de conhecer (conhecimento), pretende organizar informações sobre o meio que circunda o indivíduo de forma a propiciar a constante adaptação deste ao ambiente que o envolve, para poder ele sobreviver. Pensando neste aspecto, percebe-se que cada espécie terá um tipo de conhecimento relacionado a sua espécie. Assim, no caso dos animais predomina as informações biológicas e nos seres humanos as adquiridas nas relações da sociedade.

O conhecimento restrito aplicável aos seres humanos pode ser compreendido como a construção de representações mentais que o sujeito organiza ao longo da vida nas relações com os objetos.

Diante do apresentado, a Gestão do Conhecimento nada mais é do que o conjunto de técnicas, posturas e condutas dedicadas ao zelo do saber organizacional. Trata-se, portanto, de processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida das pessoas que constituem as organizações, bem como da própria empresa.

O conhecimento é uma das ferramentas para gerir as organizações em um mundo que possui atualmente diversas incertezas sociais e econômicas. Por isso a importância das empresas investirem nos seus colaboradores e conseqüentemente no seu capital humano.

Este livro possui em sua essência 17 artigos que trabalham a área de gestão de pessoas turismo e hotelaria.

Boa Leitura!

**ALIGER DOS SANTOS PEREIRA E FABIANO VIANA OLIVEIRA**  
**Coordenação do curso de Administração de Empresas (IBES)**

## **RESUMO CURRICULAR DOS ORGANIZADORES**

### **ALIGER DOS SANTOS PEREIRA**

**Titulação:** Doutora em Desenvolvimento Regional e Urbano pela Universidade Salvador - UNIFACS (2012). Mestrado em Planejamento Territorial e Desenvolvimento Social pela Universidade Católica do Salvador - UCSAL (2007). Graduação em Administração de Empresas - Universidade Salvador - UNIFACS (1996).

**Instituição:** Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Instituto Federal da Bahia (IFBA), Instituto Baiano de Ensino Superior (IBES).

**Cargo Acadêmico:** Docente (UNEB, IBES, IFBA), coordenadora de tutoria do curso de Especialização em Gestão Pública (UNEB) / Universidade Aberta do Brasil (UAB) / Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e coordenadora do curso de Administração Empresa (IBES).

**Cargo Empresarial:** Consultora e empresária.

**Grupo de Pesquisa:** Modelos e Estruturas Organizacionais a Nível Territorial para Ações Sustentáveis (METAS).

**E-mail:** [p.gaba@uol.com.br](mailto:p.gaba@uol.com.br)

**Link currículo Lattes:** <http://lattes.cnpq.br/9514806025242255>

### **FABIANO VIANA OLIVEIRA**

**Titulação:** Mestre em Sociologia pela Universidade Federada Bahia (UFBA). Pós-graduado em Filosofia Contemporânea pela Faculdade São Bento da Bahia (FSBB), em Educação à Distância pela UNIP e em Gestão de Pessoas pela UNIJORGE. Graduação em Comunicação Social pela Universidade Católica do Salvador (UCSAL).

**Instituição:** Instituto Baiano de Ensino Superior (IBES), Universidade do Estado da Bahia (UNEB).

**Cargo Acadêmico:** Docente (IBES), Docente (UNEB EAD) e Coordenador do curso de Administração Empresa (IBES).

**Cargo Empresarial:** Assessor de Comunicação da EDUNEB.

**Grupo de Pesquisa:** Modelos e Estruturas Organizacionais a Nível Territorial para Ações Sustentáveis (METAS).

**E-mail:** [fvianaoliveira@uol.com.br](mailto:fvianaoliveira@uol.com.br)

**Link currículo Lattes:** <http://lattes.cnpq.br/3325770563552878>



## SUMÁRIO

### **PREFÁCIO**

### **APRESENTAÇÃO**

### **1 A EXPRESSÃO DA NOVA BARRA EM SALVADOR-BAHIA 16**

#### **RESUMO 16**

#### **Palavras-chave 16**

#### **ABSTRACT 17**

#### **Keywords 17**

#### 1.1 INTRODUÇÃO 18

#### 1.2 METODOLOGIA 20

##### **1.2.1 Área de Estudo 20**

##### **1.2.2 Tipo de Pesquisa 23**

##### **1.2.3 Sujeito a Pesquisa 24**

##### **1.2.4 Variáveis 24**

##### **1.2.5 Instrumentos de coleta de dados 25**

##### **1.2.6 Instrumentos de Análise 25**

#### 1.3 TURISMO: PERSPECTIVA DE UM CONCEITO E SEU PLANEJAMENTO 25

##### PÚBLICO

##### **1.3.1 Turismo 25**

#### 1.4 POLÍTICA E POLÍTICAS PÚBLICAS 27

#### 1.5 PLANEJAMENTO E O PODER PÚBLICO 29

#### 1.6 PLANEJAMENTO DO TURISMO NO BRASIL 33

#### 1.7 POLÍTICAS DO TURISMO NA BAHIA 37

#### 1.8 URBANIZAÇÃO X REESTRUTURAÇÃO 38

#### 1.9 PDITS SALVADOR 2011 39

#### 1.10 A REESTRUTURAÇÃO URBANÍSTICA DA BARRA 43

#### 1.11 A HISTÓRIA DA BARRA NO MUNICÍPIO DE SALVADOR 47

#### 1.12 A BARRA COMO ATRATIVO TURÍSTICO 48

#### 1.13 A EXPRESSÃO DA NOVA BARRA 49

#### 1.14 A NOVA BARRA NA PERSPECTIVA DOS RESIDENTES 54

#### 1.15 A NOVA BARRA NA PERSPECTIVA DOS TURISTAS 58

#### 1.16 CONSIDERAÇÕES FINAIS 60

<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>62</b>
<b>APÊNDICE A - ENTREVISTA 01</b>	<b>67</b>
<b>APÊNDICE B - ENTREVISTA 02</b>	<b>68</b>
<b>APÊNDICE C - ENTREVISTA 03</b>	<b>69</b>
<b>APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO</b>	<b>70</b>
<b>APÊNDICE E - QUESTIONÁRIO DE OPINIÃO PÚBLICA PARA RESIDENTES DO BAIRRO DA BARRA</b>	<b>72</b>
<b>2 FORMAÇÃO SUPERIOR EM TURISMO E HOTELARIA SOB A PERSPECTIVA DO DISCENTE E DAS PRÁTICAS PEDAGÓGICAS: O CASO DO CURSO DA UNEB</b>	<b>74</b>
<b>RESUMO</b>	<b>74</b>
<b>Palavras-chave</b>	<b>74</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>75</b>
<b>Keywords</b>	<b>75</b>
2.1 INTRODUÇÃO	76
2.2 ENSINO SUPERIOR EM TURISMO E HOTELARIA E AVALIAÇÃO NO BRASIL	80
2.3 CURSO DE TURISMO E HOTELARIA DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA	86
2.4 PRÁTICAS PEDAGÓGICAS EM TURISMO E HOTELARIA	89
2.5 RESULTADOS E ANÁLISES	91
2.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	100
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>102</b>
<b>APÊNDICE A - EIXOS FUNDAMENTAIS</b>	<b>107</b>
<b>APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO APLICADO COM DISCENTES</b>	<b>108</b>
<b>ANEXO A - FLUXOGRAMA DO CURSO</b>	<b>133</b>
<b>3 A IMPORTÂNCIA DA TEORIA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO NA ATUALIDADE</b>	<b>114</b>
<b>RESUMO</b>	<b>114</b>
<b>Palavras-chave</b>	<b>114</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>115</b>
<b>Keywords</b>	<b>115</b>
3.1 INTRODUÇÃO	116

3.2 A TEORIA CLÁSSICA	116
3.3 A IMPORTÂNCIA DA TEORIA CLÁSSICA NA ATUALIDADE	119
3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	120
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>120</b>
<b>4 A MUDANÇA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL NOS DIAS ATUAIS</b>	<b>122</b>
<b>RESUMO</b>	<b>122</b>
<b>Palavras-chave</b>	<b>122</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>123</b>
<b>Keywords</b>	<b>123</b>
4.1 INTRODUÇÃO	124
4.2 O ATUAL CENÁRIO E AS MUDANÇAS NECESSÁRIAS	124
4.3 O CAMINHO DO MERCADO ATÉ OS DIAS ATUAIS	125
4.4 ALDEIA GLOBAL	126
4.5 INOVAÇÃO TECNOLÓGICA	127
4.6 A MUDANÇA NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	129
4.7 CONCEITUANDO A MUDANÇA ORGANIZACIONAL	129
4.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	133
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>134</b>
<b>5 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL</b>	<b>137</b>
<b>RESUMO</b>	<b>137</b>
<b>Palavras-chave</b>	<b>137</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>138</b>
<b>Keywords</b>	<b>138</b>
5.1 INTRODUÇÃO	139
5.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: CONCEITUAÇÕES	140
5.3 CARACTERÍSTICAS DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	141
5.4 A IMPORTÂNCIA DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	142
5.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	143
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>144</b>
<b>6 FILM COMMISSION E O CINEMA EM CACHOEIRA (BA): UMA ALTERNATIVA DE PROMOÇÃO TURÍSTICA?</b>	<b>145</b>
<b>RESUMO</b>	<b>145</b>
<b>Palavras-chave</b>	<b>145</b>

<b>ABSTRACT</b>	<b>146</b>
<b>Keywords</b>	<b>146</b>
6.1 INTRODUÇÃO	147
6.2 TURISMO CULTURAL	148
<b>6.2.1 Cinema</b>	<b>149</b>
<b>6.2.2 Turismo Cinematográfico</b>	<b>151</b>
6.3 FILM COMMISSION COMO POLÍTICA DE ATRAÇÃO DE INVESTIMENTOS	153
<b>6.3.1 Film Commission no mundo</b>	<b>153</b>
<b>6.3.2 A política da Film Commission no Brasil</b>	<b>154</b>
<b>6.3.3 Bahia <i>Film Commission</i></b>	<b>156</b>
6.4 POLITICA DA FILM COMMISSION: UMA ALTERNATIVA PARA CACHOEIRA?	157
<b>6.4.1 Considerações Metodológicas da pesquisa de campo</b>	<b>158</b>
<b>6.4.2 O audiovisual na Bahia</b>	<b>158</b>
6.5 TURISMO CINEMATOGRAFICO	162
6.6 CINEMA EM CACHOEIRA COMO VETOR DE DESENVOLVIMENTO	163
6.7 FILM COMMISSION COMO ESTRATÉGIA DE PROMOÇÃO TURÍSTICA PARA CACHOEIRA	166
6.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	167
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>169</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTA</b>	<b>173</b>
<b>7 GESTÃO MODERNA</b>	<b>175</b>
<b>RESUMO</b>	<b>175</b>
<b>Palavras-chave</b>	<b>175</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>176</b>
<b>Keywords</b>	<b>176</b>
7.1 INTRODUÇÃO	177
7.2 CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO MODERNA	178
7.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	179
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>180</b>
<b>8 GESTÃO SOCIAL: A CONTRIBUIÇÃO DO GESTOR PARA O CRESCIMENTO DE UMA ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL (ONG) DE SALVADOR (BA)</b>	<b>181</b>

<b>RESUMO</b>	<b>181</b>
<b>Palavras-chave</b>	<b>181</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>182</b>
<b>Keywords</b>	<b>182</b>
8.1 INTRODUÇÃO	183
8.2 CAMINHOS PERCORRIDOS	184
8.3 DOS MOVIMENTOS SOCIAIS AS ONGS	185
<b>8.3.1 A importância da Administração na gestão de ONGs</b>	<b>187</b>
<b>8.3.2 Gestão Social</b>	<b>191</b>
8.4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	191
8.5 RESULTADOS	194
<b>8.5.1 Avaliação do crescimento financeiro e operacional</b>	<b>196</b>
8.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	198
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>199</b>
<b>9 LOGÍSTICA REVERSA DO PAPELÃO ENTRE CATADORES AGENTES ECOLÓGICOS DE CANABRAVA - CAEC E UM SHOPPING DA CIDADE DE SALVADOR-BA</b>	<b>201</b>
<b>RESUMO</b>	<b>201</b>
<b>Palavras-chave</b>	<b>201</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>202</b>
<b>Keywords</b>	<b>202</b>
9.1 INTRODUÇÃO	203
9.2 LOGÍSTICA REVERSA E RECICLAGEM DO PAPELÃO	204
9.3 LOGÍSTICA REVERSA ENTRE O SHOPPING E A CAEC	207
9.4 RESULTADO	210
9.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	211
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>212</b>
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO AO INTEGRANTE DA CAEC</b>	<b>215</b>
<b>APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO APLICADO AO INTEGRANTE DO SHOPPING</b>	<b>216</b>
<b>10 O PERFIL DO ADMINISTRADOR NA ATUALIDADE: NOVOS DESAFIOS</b>	<b>217</b>
<b>RESUMO</b>	<b>217</b>
<b>Palavras-chave</b>	<b>217</b>

<b>ABSTRACT</b>	<b>218</b>
<b>Keywords</b>	<b>218</b>
10.1 INTRODUÇÃO	219
10.2 GESTÃO E NOVOS DESAFIOS: UM NOVO GESTOR	219
<b>10.2.1 O perfil do gestor na atualidade</b>	<b>219</b>
<b>10.2.2 Competências requeridas do gestor</b>	<b>221</b>
10.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	224
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>225</b>
<b>11 O PERFIL PROFISSIONAL DOS RECEPCIONISTAS EM HOTÉIS DE NEGÓCIOS NA CIDADE DE SALVADOR</b>	<b>226</b>
<b>RESUMO</b>	<b>226</b>
<b>Palavras-chave</b>	<b>226</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>227</b>
<b>Keywords</b>	<b>227</b>
11.1 INTRODUÇÃO	228
11.2 A RECEPÇÃO E O ATENDIMENTO DA HOTELEIRA DE NEGÓCIOS	231
11.3 ANÁLISE DO MERCADO HOTELEIRO NO BRASIL	235
<b>11.3.1 Análise do mercado hoteleiro na Bahia</b>	<b>238</b>
11.4 DA EXCELÊNCIA EM HOTELARIA ATÉ O SETOR DE RECEPÇÃO	240
11.5 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DO CARGO DE RECEPCIONISTA EM HOTÉIS DE NEGÓCIOS	243
11.6 O PERFIL DOS RECEPCIONISTAS EM HOTÉIS DE NEGÓCIOS	245
11.7 RESULTADOS OBTIDOS	247
11.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	251
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>253</b>
<b>APÊNDICE A - ENTREVISTA ESTRUTURADA COM O SETOR DE RECURSOS HUMANOS DOS HOTÉIS DE NEGÓCIOS EM SALVADOR</b>	<b>257</b>
<b>12 OS ESTILOS DE LIDERANÇAS ALINHADOS AOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS</b>	<b>258</b>
<b>RESUMO</b>	<b>258</b>
<b>Palavras-chave</b>	<b>258</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>259</b>
<b>Keywords</b>	<b>259</b>

12.1 INTRODUÇÃO	260
12.2 CONCEITO DE LIDERANÇA	261
12.3 OS ESTILOS DE LIDERANÇA	262
12.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	265
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>265</b>
<b>13 PARQUE URBANO E AS POSSIBILIDADES PARA O DESENVOLVIMENTO DE ATIVIDADES DE LAZER: O CASO DO PARQUE ZOOBOTÂNICO GETÚLIO VARGAS, SALVADOR-BAHIA</b>	<b>267</b>
<b>RESUMO</b>	<b>267</b>
<b>Palavras-chave</b>	<b>267</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>268</b>
<b>Keywords</b>	<b>268</b>
13.1 INTRODUÇÃO	269
13.2 REFERENCIAL CONCEITUAL	272
13.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO	279
13.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	286
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>287</b>
<b>14 PLANO DE CARREIRA NO AMBIENTE HOSPITALAR DA REDE PRIVADA (SALVADOR/BA-2015.1)</b>	<b>290</b>
<b>RESUMO</b>	<b>290</b>
<b>Palavras-chave</b>	<b>292</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>291</b>
<b>Keywords</b>	<b>291</b>
14.1 INTRODUÇÃO	292
14.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	293
<b>14.2.1 Plano de Carreira</b>	<b>293</b>
14.3 METODOLOGIA	295
14.4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	296
14.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	298
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>299</b>
<b>15 PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR HOTELEIRO DE NEGÓCIOS EM SALVADOR-BA</b>	<b>300</b>
<b>RESUMO</b>	<b>300</b>

<b>Palavras-chave</b>	<b>300</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>301</b>
<b>Keywords</b>	<b>301</b>
15.1 INTRODUÇÃO	302
15.2 METODOLOGIA	303
15.3 A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS PARA O SETOR HOTELEIRO	304
15.4 PAPEL DO GESTOR HOTELEIRO	308
15.5 ANÁLISE DA GESTÃO DE PESSOAS NOS HOTÉIS DE NEGÓCIOS DE SALVADOR	309
15.6 RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS	311
15.7 CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO DE PESSOAS A PARTIR DOS RESULTADOS OBTIDOS	319
15.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	321
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>323</b>
<b>16 O PAPEL DO GESTOR NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES</b>	<b>325</b>
<b>RESUMO</b>	<b>325</b>
<b>Palavras-chave</b>	<b>325</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>326</b>
<b>Keywords</b>	<b>326</b>
16.1 INTRODUÇÃO	327
16.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS	331
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>332</b>
<b>17 CÓDIGO DE ÉTICA COMO INFLUENCIADOR NAS ORGANIZAÇÕES</b>	<b>334</b>
<b>RESUMO</b>	<b>334</b>
<b>Palavras-chave</b>	<b>334</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>335</b>
<b>Keywords</b>	<b>335</b>
17.1 INTRODUÇÃO	336
17.2 CÓDIGO DE ÉTICA EMPRESARIAL	336
17.3 OS DESAFIOS ETICOS NAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS	337
17.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	338
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>338</b>



## 1 A EXPRESSÃO DA NOVA BARRA EM SALVADOR-BAHIA

Alessandra Ferreira Ramos  
Rosanna Fernandes Santos<sup>1</sup>

### RESUMO

O presente trabalho se propõe a estudar como residentes e visitantes perceberam a reestruturação urbanística da Barra no município de Salvador-Bahia. O local escolhido é um dos bairros mais tradicionais de Salvador, que possui uma localização geográfica privilegiada, sendo banhado tanto pela Baía de Todos os Santos, quanto pelo oceano Atlântico. Foi um espaço de grande relevância histórica para o município de Salvador, contendo atrativos culturais e naturais com grande poder de atratividade turística. Como objetivos específicos pretende referenciar o PDITS 2011 do município de Salvador para compreender o projeto RUB; caracterizar o projeto de Reestruturação Urbanística e turística da Barra e evidenciar os pontos positivos e negativos do RUB com base na percepção dos residentes e turistas no bairro. Para alcance desses objetivos, utilizou-se o estudo de caso como metodologia, dando uma abordagem descritiva. Utilizou-se questionários semiestruturados para 100 (cem) turistas e 100 (cem) visitantes para avaliar a mudança da modernização ocorrida no bairro da Barra, pois o trabalho fez compreender a continuidade política na execução do projeto e atendeu as expectativas dos residentes e turistas quanto a intervenção ocorrida na Barra, ou seja, a reestruturação urbanística e turística da barra foi recebida de forma positiva por residentes e visitantes.

**Palavras-chave:** Turismo. Reestruturação Urbanística. Barra-Salvador.

---

<sup>1</sup> Alunas do Curso de Graduação em Turismo e Hotelaria da Universidade do Estado da Bahia no ano de 2015.  
Orientadora: Profa. Me. Renata Coppieters O. de Carvalho.

## **ABSTRACT**

This paper aims to study how residents and visitors realized the urban restructuring of Barra in the city of Salvador-Bahia. The venue is one of the most traditional neighborhoods of Salvador, which has a privileged geographical location, being bathed by both Baía de Todos os Santos, as the Atlantic Ocean. It was a great historical relevance of space for the city of Salvador, containing cultural and natural attractions with great power of tourist attractiveness. The specific objectives of this study intend to reference the PDITS 2011 in the city of Salvador to understand the RUB project; characterize the Urban and Tourist Restructuring Project in Barra and highlight the positives and negatives points of RUB based on the perception of residents and tourists in the neighborhood. To achieve these objectives, we used the case study methodology as a descriptive approach. Semi structured questionnaires to 100 (one hundred) tourists and 100 (one hundred) visitors were applied to evaluate the change of modernization occurred in the neighborhood of Barra. Thus the study concludes that there is a political continuity in the implementation of the project and that it has met the expectations of residents and tourists related to the intervention occurred in Barra. Therefore, the urban and tourist reconstruction of Barra was received positively by residents and visitors.

**Keywords:** Tourism. Urban Restructuring. Barra-Salvador.

## 1.1 INTRODUÇÃO

A partir de 1950, após a Segunda Guerra Mundial, o turismo mostra avanços tecnológicos e novos equipamentos como: transportes aéreos, redes hoteleiras, indústria de viagens, que foram utilizados para a expansão dos setores de serviços, dando destaque para o turismo (LAGE; MILONE, 2000).

O turismo mundial cresce a cada ano e amplia os nichos de mercado de tal forma que os países oferecem produtos, paisagens, gastronomia e uma infinidade de ofertas no intuito de atrair uma demanda ávida por consumir esses elementos. A procura por um destino envolve vários fatores, culturais, educacionais, esportivos e de lazer e esses elementos são responsáveis por grande parte da concretização das viagens (LICKORISH; JENKINS, 2000).

No final do período pós-guerra, mudanças importantes estavam sendo observadas na estrutura e na organização da atividade e o turismo recebia alta prioridade no provimento de fundos e nas políticas Estaduais, pois o setor eclodia para uma época de planejamento ampliando às ações de *marketing* para canalizar o aumento do fluxo turístico.

O crescimento na história do turismo mostrou competitividade, principalmente nos países industrializados, visto que, grandes investimentos realizados na cidade demonstravam rápida expansão na infraestrutura, dando efeitos positivos na movimentação das viagens.

Como o turismo gera impacto na economia e o governo é responsável por controlar as organizações, surge então a política do turismo, com o objetivo de formular o exercício de planejamento, a qual vem apropriar o desenvolvimento local (BENI, 1998).

Desse modo, o governo se concentrava na política turística de competição, pois, as vantagens comparativas baseavam-se na existência dos recursos a fim de atrair mais turistas.

Nessa perspectiva o número de pessoas que se envolviam com atividade turística, proporcionava o aumento na economia do local. Contudo, na proporção que aumentava a demanda turística, conseqüentemente, maiores investimentos ocorriam nos países competidores.

Por questões históricas, o Turismo no Brasil é tardio. As primeiras ações relacionadas a Turismo iniciaram-se na década de 1930, mas, as ações de planejamento e expansão dos Estados só tiveram investimentos governamentais na década de 1970 (QUEIROZ, 2002). Essas razões - pelos quais o poder público começou a articular projetos relacionados ao desenvolvimento do turismo permitiu uma ampliação considerável nos planos e programas para atender a demanda em todas as regiões do país.

O Governo da Bahia juntamente com o Ministério do Turismo (Mtur) viabilizou a criação de secretarias que deem autonomia para exercer o seu papel conforme as políticas do turismo indicavam, o Estado brasileiro acompanhou as ações do Governo Federal no que tange ao planejamento turístico.

Salvador, capital da Bahia, tem uma gama de atrativos e segmentações fomentadas pelo Estado e pelo poder privado que fortalece o turismo, sendo considerado o primeiro destino a ser procurado para visitação no estado da Bahia e responsável pela atração de 67% de fluxo internacional (FIPE, 2011).

Esses dados são consequência da evolução de planejamento turístico com a criação de planos de promoção, de desenvolvimento e projetos de infraestrutura. O referido Programa de Desenvolvimento Turístico da Bahia (Prodetur/BA) subsidiava a construção de novos equipamentos na região, a qual se resulta atualmente uma boa posição de ranking no turismo.

Com o Prodetur/BA, sete regiões foram selecionadas para receber projetos especiais de infraestrutura, com metas estruturadas para fomentar o desenvolvimento turístico, as quais propõem a implantação do Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável (PDITS), como modelo de desenvolvimento para atividade turística.

O PDITS é um plano que estabelece a es de prioridades em uma determinada área para receber investimentos, que no caso do município de Salvador propõe 160 planos de a o. Destes planos foi escolhido o projeto Reestruturação Urbanística da Barra (RUB) para se conhecer os processos envolvidos para sua execução.

Assim, essa investigação científica tem a intenção de estudar de qual forma a reestruturação urbanística e turística da barra foi recebida por residentes e visitantes? Também compreender como residentes e turistas lidaram com o processo RUB desde a mudanç a do transporte, acesso e seguranç a.

Além disso, o presente trabalho contribuir  com informações para o banco de dados da Universidade do Estado da Bahia que entre os seus cursos tem o Bacharelado em Turismo e Hotelaria abrangendo conteúdos de disciplina como planejamento geral, desenvolvimento de recursos turísticos, oferta, demanda, análise e pesquisa, políticas públicas, entre outras que visam preencher necessidades dos diversos segmentos do mercado de trabalho, inclusive para a formação profissional em turismo.

Nessa perspectiva, para melhor leitura e entendimento do que foi proposto, o presente trabalho, após a introdução, está estruturado em mais quatro capítulos que corresponde os objetivos específicos.

No Capítulo 2 intitulado “Turismo: Perspectiva de um conceito e seu planejamento público” aborda os conceitos de turismo, no que se refere à cidade como espaço e o homem como viajante, bem como, as definições de políticas públicas como conjunto de ações executadas pelo Estado, o planejamento turístico como instrumento para viabilidade de executar as ações pretendidas e a política do turismo em torno da aplicabilidade dos órgãos de planejamento para desenvolver as atividades turísticas e um breve conceito de urbanização.

No capítulo 3 “PDITS Salvador 2011”: faz referência ao Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável - PDITS do município de Salvador/BA no que tange a Reestruturação Urbanística da Barra identificando como é o processo de elaboração, qual a importância do plano para o município e como está estruturado o seu conteúdo.

No capítulo 4 “A Reestruturação Urbanística da Barra”: caracteriza o projeto Porto do Sol de forma descritiva a qual inclui as modificações realizadas no local, no bairro da Barra em Salvador.

Por fim, o quinto capítulo a “Expressão da Nova Barra”: evidencia os pontos positivos e negativos da Reestruturação Urbanística da Barra com base no PDITS, conforme com atores sociais de acordo com os resultados da pesquisa de campo.

## 1.2 METODOLOGIA

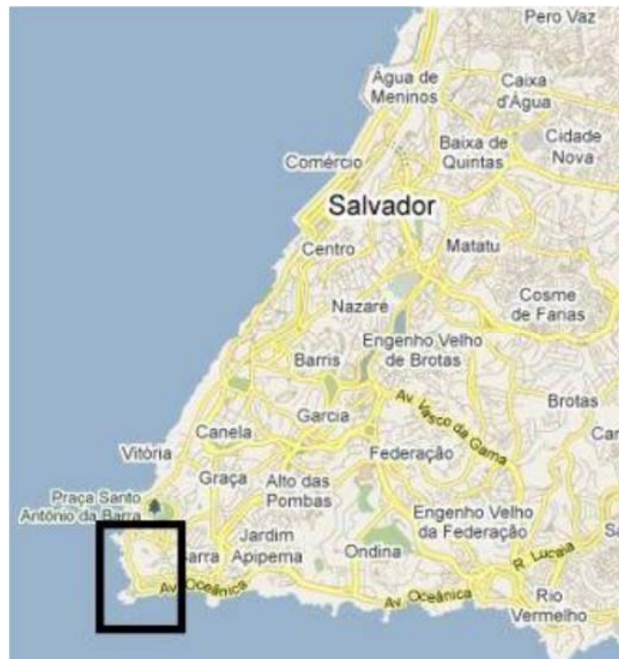
### 1.2.1 Área de Estudo

Para a elaboração deste trabalho será considerado o bairro da Barra na cidade de Salvador (Figura 1), como campo de pesquisa. O município de Salvador possui em extensão 693,276 km<sup>2</sup>, com densidade demográfica de 3.859,44 hab. por km<sup>2</sup>, ocupando uma população estimada de 2.902.92 pessoas, conforme os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE) de 2014.

A Barra foi o local da primeira expedição, em 01 de novembro de 1501, bem como, o local escolhido por Francisco Pereira Coutinho para fundar a Vila do Pereira ou Vila Velha em 1534. Esse lote da baía foi doado a Coutinho pelo sistema de capitanias hereditárias, sistema adotado pelos portugueses para garantir o melhor domínio das terras, agora a baía já denominada de Baía de Todos os Santos - nomenclatura que faz referência ao dia da chegada da primeira expedição as novas terras descobertas em 1500 por Pedro Álvares Cabral em Santa Cruz.

Em 1549, Tomé de Souza chega a Baía de Todos os Santos, nomeado como governador geral do Brasil e funda a cidade de Salvador no trecho que compreende a atual Praça Castro Alves até a praça municipal. Assim a cidade edifica-se em dois planos, Colina da Sé - cidade alta - parte plana do alto da encosta e a cidade baixa que se estende para oeste até o vale. No século XVI, Salvador fazia limite com a área atualmente compreendida entre o Pelourinho e a Praça Castro Alves (SILVA, 2005).

Figura 1 - Mapa do município de Salvador com recorte para o bairro da Barra



Fonte: PONTOS TURÍSTICOS DE SALVADOR: A BARRA.

Dentre os acontecimentos da edificação dos dois planos “todo perímetro da Cidade Alta foi, em princípio, cercada por uma paliçada, posteriormente substituída, com a intervenção, de Luis Dias, por muro de pedras, à exceção da face oeste, voltada para a falésia e para o mar” (LIZ; SANTANA, 2012, p. 43), ou seja, o arquiteto de Tomé de Souza construiu os muros para defender a cidade contra as possíveis invasões estrangeiras, vindas pelo mar.

Por outro lado, Dorea (2006) informa que, na época, o local geograficamente era de fácil ataque para os invasores. Após as invasões dos holandeses e franceses, induziu o aumento de fortificações como: Forte do São Diogo, Forte de Santa Maria e Forte de São Marcelo, para balizar a rota de navios que adentram a Baía de Todos os Santos.

Com o passar do tempo, devido à imigração dos portugueses, holandeses e franceses o local se desenvolveu como ponto de moradia e comércio (SILVA, 2005). A partir daí a cidade cresceu e surgiram novas formas de aproveitamento de espaços e de seus recursos naturais,

desde então, a cidade passa por transformações substanciais, inclusive urbanas, que são continuadas nas formas de adorno com investimentos em obras em ajardinamentos e embelezamento de vários largos e praças, que se ajustam ao gosto da burguesia (LIZ; SANTANA, 2012).

Desse modo, a cidade se estende para as outras áreas, incluindo área da Vila Pereira, que, gradativamente vai se tornar o bairro da Barra.

O local se estende em área de residência e comércio proporcionando o vínculo, sócio-político em função da sua configuração espacial urbana. “Com o passar do tempo estas transformações, por serem cada vez mais intensas, deixam marcas concretas na paisagem, ou seja, formas produzidas no passado (casas, ruas, igrejas, etc.)” (ANDRADE; BRANDÃO, 2009, p. 13). Esse processo resulta por fim em um bairro histórico e turístico, ainda mais, por possuir um conjunto arquitetônico e oferecer lazer à população.

O conjunto arquitetônico existente na Barra formado por igrejas e fortes, expressa a construção da identidade histórica, a qual se tornou elemento de atrativos para atividade turística.

Salienta-se ainda que, quando há interesse por parte das políticas públicas de preservar o patrimônio da cidade de Salvador o local ganha uma proporção relevante quanto à importância, inclusive, turística do local. Portanto para o processo inicial de um planejamento turístico em Salvador, foi realizado o cadastro de atrativos existentes do qual o município possuía. Em vista disso, os órgãos oficiais de turismo fomentam esses elementos como atrativo de fluxo turístico para o município de Salvador (QUEIROZ, 2002).

Nesse contexto, Queiroz (2002) relata em um pequeno parágrafo uma das divisões da área turística de Salvador.

Naquele momento, já identificava o agrupamento geográficos dos atrativos: os da ordem tradicionalista estariam agrupados no centro da cidade - fortes, museus, igrejas antigas, festas tradicionais; os atrativos naturais estariam situados na orla marítima e em meio da Baía de Todos os Santos (QUEIROZ, 2002, p. 35).

Conforme a citação da autora toma como exemplo a Barra, acrescentando-se a Figura 2, o bairro situa-se numa zona geograficamente privilegiada, no encontro do Oceano Atlântico com a Baía de Todos os Santos, na ponta da península de Salvador (VASCONCELOS, 2002). Limita-se com os bairros da Vitória, Graça, Ondina e Chame-Chame (VILELA, 2013).

Figura 2 - Mapa com recorte do bairro da Barra e o entorno



Fonte: KOEHNE, 2007.

Por fim, em meio à evolução histórica e às edificações, levando a expansão urbanística, houve intervenção das políticas públicas quanto ao planejamento turístico, pois, “o turismo representa uma atividade plurissetorial que necessita de coordenação e de planejamento de seu desenvolvimento que só podem ser providos pelo poder público” (BENI, 1998, p. 98), ou seja, o fator de elaborar meios que identifiquem a relação de atrativos existentes no local pode ser considerado o início de um planejamento turístico, embora a evolução da política do turismo apresente em sua trajetória diversos tipos de planejamento, sendo um deles o resultado de um Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável (PDITS).

Esse plano advém de um programa requisitado dentro do Plano Nacional de Turismo. Assim, a Política Pública municipal, conforme a regulamentação do programa, o adota como instrumento que norteia o desenvolvimento do turismo local. Deste modo, tendo o bairro da Barra como campo de pesquisa, o trabalho é desenvolvido com base no PDITS 2011 a reestruturação urbanística da Barra, que desde então vem ocorrendo modificações estruturais e paisagísticas.

### 1.2.2 Tipo de Pesquisa

O trabalho se caracteriza como uma pesquisa de estudo de caso, exploratória e descritiva, utilizando fontes secundárias como livros, teses, artigos, revistas, conteúdos de *websites*, periódicos (MARCONI; LAKATOS, 2003). Para obtenção dos dados secundários



foram utilizados questionários e entrevistas (MARCONI; LAKATOS, 2003), a fim de alcançar os resultados propostos.

### **1.2.3 Sujeito a Pesquisa**

Será levada em consideração, por meio de entrevistas estruturadas, a colaboração do coordenador do PDITS 2011 e diretor do turismo do município de Salvador o senhor Érico Mendonça Pina Júnior, a coordenadora da Fundação Escola da Administrativa da Universidade Federal da Bahia, Vera Lyra, a mesma fez parte da elaboração do PDITS 2011, ambos responderam questões do PDITS. O senhor Jorge Moura, gerente de Projetos Urbanísticos da Fundação Mario Leal Ferreira (FML) e o senhor Antônio Marmo Arquiteto da Fundação Mario Leal Ferreira, que, acompanharam a Reestruturação Urbanística da Barra.

Foram aplicados em 5% da população demográfica do bairro Barra, por amostragem de voluntários, 200 questionários com delimitação entre o Porto da Barra e o Morro do Cristo. Para tanto, a coleta de dados ocorreu entre os dias 14 de novembro à 17 de novembro de 2014, no período matutino e vespertino, de maneira sistemática e ordenada para obter informações. Foram distribuídos 200 questionários divididos entre 100 para residentes do município e 100 para os turistas, com o objetivo de perceber a satisfação e/ou insatisfação quanto as modificações ocorridas no bairro da Barra.

### **1.2.4 Variáveis**

Conforme Dencker (1998), as variáveis devem ser consideradas fatores sociológicos para avaliar o potencial turístico e a conservação da área e dos objetos os serviços turísticos como transporte, limpeza, segurança, paisagem, iluminação, acessibilidade urbana para deficientes físicos, estacionamento, a fim de avaliar a opinião dos residentes, comerciantes e dos turistas sobre as modificações ocorridas no bairro da Barra. Para responder as hipóteses de pesquisa, foram realizadas também entrevistas com os responsáveis do PDITS e do projeto, com intuito de obter informação da presença das políticas públicas e perceber se a reestruturação atendeu as expectativas dos residentes e turistas.

Deste modo, o questionário foi elaborado com perguntas abertas, avaliativas e dicotômicas, enquanto a entrevista foi estruturada.

### **1.2.5 Instrumentos de coleta de dados**

De acordo com Dencker, “a coleta de dados é a fase de pesquisa que tem por objetivo obter informações” (2002, p. 137), portanto, faz-se necessário utilizar a técnica de entrevista (Apêndices A, B e C) e questionários (Apêndice D e E) como instrumentos de registro às informações específicas para o alcance dos objetivos deste trabalho.

### **1.2.6 Instrumentos de Análise**

Para Dencker (1998), os instrumentos de análise permitem maior visualização dos resultados, nesse sentido, o conhecimento do PDITS como objeto de planejamento envolve a atuação das políticas públicas e aponta dentro dos planos apresentados, a importância da execução do projeto para o desenvolvimento do turismo local, que serão apresentados por meio de tabulação dos dados coletados, e interpretados com a produção de texto à procura de convergência e divergência entre as informações dos resultados compilados.

## **1.3 TURISMO: PERSPECTIVA DE UM CONCEITO E SEU PLANEJAMENTO PÚBLICO**

### **1.3.1 Turismo**

Wahab (1991), menciona o turismo como um fenômeno composto por três elementos, o homem, o espaço e o tempo. Refere o homem como o autor do ato do turismo, o espaço necessário para esse ato e o tempo como condição de estadia no local do destino, bem como, a distância entre as localidades, ou seja, a cidade como espaço, o homem como viajante e o tempo como deslocamento.

Compreende-se por, “viajar o ato de deslocar-se temporariamente de um lugar para outro, sempre com a intenção de retornar, de volta à origem e, fazer turismo pressupõe uma viagem temporária que exige infraestrutura adequada” (OLIVEIRA, 2002, p. 37, grifo do autor), o que se sabe a partir do autor é que “o turismo é mais antigo do que a própria expressão” (OLIVEIRA, 2002, p. 17), pois, estudos indicam que a palavra *Tur* vem dos hebreus, quando interpretado no versículo da bíblia sobre viagens de deslocamento (OLIVEIRA, 2002).

Contudo, Wahab (1991), afirma que o homem que faz viagens e permanece na cidade por um certo período de tempo, é chamado de turista.

Logo, turismo é compreendido como um fenômeno de viagens e deslocamentos que reúne um conjunto de fatores, fornece instalações e atrações na área do destino para maximizar a viagem (YOUPELL, 2002).

Por outro lado, Turismo, no passado, era apresentado por muitos especialistas como as viagens para regiões distantes de mais de 50 milhas dos locais de residência dos turistas; ou ainda, que exigissem a permanência dos viajantes por mais de 24 horas no lugar visitado; além do mais, importava que os turistas não viessem exercer, nesta localidade, uma ocupação remunerada. Nos dias de hoje são conceitos ultrapassados (LAGE; MILONE, 2000, p. 26).

A partir desses sentidos, é unânime considerar que, “turismo é uma atividade socioeconômica, pois, gera produção de produtos e bens e serviço para o homem visando à satisfação de diversas necessidades básicas” (LAGE; MILONE, 2000, p. 26), a satisfação de quem procura viajar torna-se um motivo imprescindível para a escolha do seu destino e a busca desse local depende do produto que a cidade tem para oferecer.

Deste modo, “turismo é o conjunto de serviços que tem por objetivo o planejamento, a promoção e a execução de viagens, assim como a prestação de serviços de recepção, hospedagem e atendimento aos indivíduos e dos grupos, fora de suas residências habituais” (ANDRADE, 2001 p. 38). Com base nessa afirmação deve-se considerar ainda que, o turismo gera múltiplos impactos devido ao seu envolvimento com fatores sociais, econômicos, políticos, ambientais e culturais de uma determinada localidade, confrontando sobremaneira com estes mesmos aspectos do país de residência dos turistas (CARMO, 2006).

Assim, segundo Barbosa (2005), o turismo pode ser considerado uma atividade transformadora do espaço, uma que necessita da existência de uma organização dentro do setor que promove as viagens e beneficia os locais receptores, pelos meios que utiliza e pelos resultados que produz. A atividade aproveita os bens da natureza sem consumi-los, nem esgotá-los; emprega uma grande quantidade de mão de obra; exige investimento de enormes somas de dinheiro; gera rendas individuais e empresariais; proporciona o ingresso de divisas na balança de pagamentos; origina receitas para os cofres públicos; produz múltiplos efeitos na economia do país, valoriza imóveis e impulsiona a construção civil (BARBOSA, 2005, p. 108).

Barbosa (2005) compreende o turismo como “transformador do espaço” por conta das necessidades criadas para atender os indivíduos que fazem viagens.

Para Oliveira (2002), denomina-se turismo o conjunto de resultados de caráter econômico, financeiro, político, social e cultural produzidos numa localidade, decorrentes do relacionamento entre os visitantes com os locais visitados durante a presença temporária de

peessoas que se deslocam de seu local habitual de residência para outros, de forma espontânea e sem fins lucrativos (OLIVEIRA, 2002, p. 36).

O autor caracteriza turismo com a prática da atividade turística, como fenômeno da relação entre o turista e o local, que conseqüentemente apresenta conjuntos de fatores produzidos por eles mesmos.

Fica claro que, o turismo é uma atividade altamente flexível, nessa perspectiva, Beltrão (2001 *apud* SANTOS; GOMES, 2007) enfatiza que a definição do turismo é dinâmica e modifica-se de acordo com o comportamento sociocultural e econômico da humanidade, bem como também é influenciado pelos objetivos traçados num dado momento, capaz de ser estudada por distintos pontos de vista, “nesse sentido, cabe afirmar que não existe definição correta ou incorreta, uma vez que todos contribuem de alguma maneira para aprofundar o entendimento de turismo” (OMT, 2001, p. 35) e cada vez mais turismo vai se diferenciando quanto as suas definições por ser um vasto campo de atuação.

#### 1.4 POLÍTICA E POLÍTICAS PÚBLICAS

Pode-se dizer que a política organiza a sociedade e o homem faz seu uso no cotidiano, e para “definir política envolve uma complexidade de fenômenos relacionados à filosofia, história, ideologia, entre outros, que interferem na compreensão deste termo” (SANTOS; GOMES, 2007, p. 3). “A palavra política deriva de *politikós*, do grego, e diz respeito àquilo que é da cidade, da pólis (na Grécia Antiga), da sociedade, ou seja, que é de interesse do homem enquanto cidadão” (BOBBIO, 2000, p. 163).

O entendimento da política pode ser atribuído ao convívio social entre os povos de uma nação, para que as decisões não venham a ser tomadas de formas isoladas com interesse de cada um, mas, pensando no conjunto que forma a sociedade (BOBBIO, 2000).

Segundo Bobbio (1995), a palavra Política é voltada ao povo, ao civil, ao público, é tratada como uma atividade associada ao povo, para tomar decisões quanto as suas escolhas, passando a ser utilizada para tratar da ciência de governar. Já a Política Pública pode ser relacionada aos grupos sociais que, buscam seus interesses pensando na sociedade. Deste modo “compreende um conjunto de esforços empreendidos pelas pessoas que objetivam participar do poder ou influenciar a distribuição do poder” (CASTRO; FALCÃO, 2004 *apud* SANTOS; GOMES, 2007, p. 3). Conseqüentemente há uma gestão pública administrativa que atribui importância, justamente, para que as ações oriundas das políticas públicas possam exercer seu papel beneficiando a comunidade.

Ainda vale ressaltar que a efetividade da ação do ato da Política Pública se dá quando: a primeira ideia que alguém se depara é que a Política Pública deve distinguir entre o que os governos pretendem fazer e o que, na verdade, eles realmente fazem; que a inatividade governamental é tão importante quanto a atividade governamental. O segundo elemento é a noção de que Política Pública envolve idealmente todos os níveis de governo e não é necessariamente restrito aos atores formais, informais atores também são extremamente importantes (THEODOULOU *apud* BOBBIO, 1995, p. 2).

Nesta expectativa a ideia da Política em princípio está na ação de organizar a sociedade, um grupo, ou até mesmo discutir assuntos de interesses próprios, pois, é o ato de governar, mas não significa que é exclusividade apenas do Estado, enquanto Política Pública o povo aponta suas necessidades e espera que o Estado exerça o papel de decisões na busca pelo bem comum da sociedade.

No entanto, as Políticas Públicas estabelecem diversas áreas, ou setores de referência na sociedade, como planejamento, educação, saúde, turismo etc. E esta áreas “podem ocorrer nos vários níveis de organizações do Estado: federal, estadual ou municipal” (DIAS, 2003, p. 123), que são constituídos para obter a finalidade de certos objetivos, sempre buscando o maior número de beneficiários.

Na aplicação da Política Pública, temos: Os planos globais, setoriais, programas e projetos que constituem produtos de um processo de planejamento que busca estabelecer um conjunto de ações para se atingir um objetivo específico e que em última instância deve beneficiar a todos (DIAS, 2003, p. 123).

Assim, os planos e programas são os resultados que estão definidos nas Políticas Públicas, que, devem também ser estabelecidas a longo prazo e sem se prender a questões partidárias, não sendo alteradas com as modificações de governo.

As ações devem ser estabelecidas e regulamentadas por leis, para que, as atividades possam ser concretizadas com responsabilidades, servindo de base para outros projetos setoriais e governamentais.

Deste modo, Dias (2003) indica que o termo “Políticas Públicas” são as ações do governo como o principal papel do Estado para criação de leis, diretrizes, implantação de programas, elaboração de planos, pelos quais essas ações se propagam para o conceito de Políticas do turismo, por definir regras, estabelecer atividades funcionais, fornecer orientações específicas para gestão de turismo garantindo a satisfação das necessidades e anseios da população, sendo essas ações vinculadas ao planejamento.

Logo, quando se trata de planejar ações derivadas de qualquer agrupamento humano, deve-se compreender toda a complexidade dessa abordagem, e aceitar que o planejamento (aqui compreendido como ação governamental) deve corresponder às expectativas da sociedade como um todo (DIAS, 2003, p. 88).

Considerando o processo do crescimento e desenvolvimento do turismo mundialmente, os governos e as populações receptoras têm indicado a importância na construção de Políticas Públicas para desenvolver as atividades, tendo em vista os diversos setores que esta envolve. Neste caso, não resta dúvida de que “a política do turismo deve funcionar tanto no estímulo e no controle direto do desenvolvimento do turismo como também deve preocupar-se com a proteção dos interesses da sociedade” (SOLHA 2006, p. 92 *apud* SANTOS; GOMES, 2007, p. 4).

Assim, tomando como caso específico, pode ser discutido o papel do Estado no Turismo (DIAS, 2003). “ Os primeiros sinais de participação do Estado na atividade turística coincidem com a maior intervenção deste na economia, na década de 30” (DIAS, 2003, p. 128), mas a atuação do governo Federal no Turismo foi sistematizada a partir de 1966 com o reconhecimento da importância econômica do setor e da necessidade de se contar com uma empresa responsável pelo seu fomento e pela sua normatização (RODRIGUES, 1999) estabelecendo diretrizes para a elaboração de uma política de turismo.

Atualmente os governos têm desenvolvido políticas públicas que se encontram imbricadas nas ações de planejamento, mas, é relevante considerar que as Políticas Públicas de turismo devem ser pensadas a longo prazo, com benefício para as populações e sobretudo com proteção aos patrimônios naturais e culturais encontrados no planeta.

## 1.5 PLANEJAMENTO E O PODER PÚBLICO

Planejamento tem sido visto como parte fundamental para desenvolver o turismo, pois é um instrumento de grande utilidade nesse setor e para isso faz-se necessário compreender que: O planejamento costuma figurar como a primeira função administrativa, por ser exatamente aquela que serve de base para as demais. O planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente o que se deve fazer e quais os objetivos que devem ser atingidos. O planejamento é um modelo teórico para ação futura. Visa dar condições para que o sistema seja organizado e dirigido a partir de certas hipóteses acerca da realidade atual e futura. O planejamento é uma atividade desenvolvida de maneira consistente para dar continuidade às

atividades, e seu foco principal é a consideração objetiva do futuro (CHIAVENATO, 2004, p. 167).

O autor afirma que, para iniciar qualquer atividade é necessário ter ‘em mãos’ um instrumento que, possibilite tomar atitudes, e que seja importante para perceber quais direções devem atender quanto ao seu propósito, perceber também a realidade do caminho a seguir, bem como, avaliar os procedimentos, além de dar subsídios para continuar o foco desejado.

Em se tratando do ponto de vista do turismo, quando se planeja na intenção de oferecer um turismo de qualidade, que possa atender as necessidades da população residente e de superar as expectativas dos turistas, a cidade deve ser planejada para esse propósito a fim de alcançar resultados desejados, além de contribuir para a consolidação do turismo naquele local.

Em termos gerais o planejamento pode proporcionar transformações na sociedade gerada pelo conjunto de pessoas, sejam elas a comunidade e o poder público e, para isso afirma-se que: todo e qualquer tipo de planejamento é um instrumento de poder significativo. Pois, ao nos decidirmos por uma alternativa de diversos cenários futuros, podemos escolher aquela mais nos interessa, ou vá ao encontro de nossas aspirações ou de grupo social a qual pertencemos (DIAS, 2003, p.89).

Partindo do pressuposto que é visto pelo cenário de interesse, é preciso um planejamento elaborado, com base nas Políticas Públicas, de forma que possibilite mudanças e grandes benefícios para a localidade.

“Planejar é uma tentativa de definir e seguir uma direção desejada” (DIAS, 2003, p. 88), “planejamento busca definir e alcançar objetivos para o futuro” (BROMLEY, 1982 *apud* DIAS, 2003, p. 87), ou seja, planejar é prevenir ações que se pretende alcançar, já planejamento é o instrumento que serve de norteio para realizar as ações pretendidas.

Vale ressaltar que, “os termos de planejamento e políticas estão intimamente ligados” (HALL, 2004, p. 24), a elaboração do planejamento envolve nada mais que as atividades políticas, essa relação se dá no papel de responsabilidade perante a necessidade de um poder significativo, para funcionalidade essencial de realizações. O papel do governo no turismo tende a ser responsável por uma boa parte no planejamento turístico (HALL, 2004), o que compete a participação efetiva da administração pública, na condução das atividades e ainda conforme o planejamento deve ter a intenção de estabelecer condições favoráveis para alcançar objetivos propostos (RUSCHMANN, 1997).

Assim, o planejamento turístico é a ferramenta da política, sendo o elemento fundamental para preparar a cidade e perceber as necessidades para modificar o espaço, possibilitar a execução de propostas pensando no crescimento sustentável da cidade.

Além disso, cabe ao planejamento turístico colher informações da cidade, com intuito de estabelecer ações que propõem o desenvolvimento da atividade turística, bem como, avaliar a potencialidade do produto existente no local, identificando a necessidade de implantar novos equipamentos. Para tanto são utilizadas diversas metodologias para colher informações, aplicá-las, estruturá-las e avaliá-las em busca do desenvolvimento do turismo.

Vários autores propõem métodos de planejamento turístico, conforme indicado no Quadro 1, que consiste em coletar os dados para aplicação dos objetivos os quais identificarão as necessidades do planejamento (BENI, 1998) que servirão de auxílios.

Quadro 1- Métodos para o Planejamento Turístico

(continua)

<b>Autores</b>	<b>Metodologia de Planejamento</b>
Doris Van de Meene Ruschmann (1997)	Apresenta fases de modelos correspondente a prazos, o longo prazo visa desenvolver novos produtos e serviços; o médio prazo visa a implantação de planos e ações; curto prazo refere os ajustes e soluções que corresponde a necessidade imediata do produto e do serviço (apud SILVA; SONAGLIO, 2013).
Mario Petrocchi de Oliveira (1998)	Agrega o planejamento visando os aspectos econômicos, priorizando o retorno financeiro (apud SILVA; SONAGLIO, 2013).
Reinaldo Dias (2003)	Defende que o modelo para desenvolver um planejamento, depende da participação da comunidade, do órgão da administração pública, do empresário do ramo turístico, do visitante e entre outros com intenção de atender as necessidades coletivas (apud SILVA; SONAGLIO, 2013).
Mário Carlos Beni (2006)	Institui a intervenção estatal na administração pública no nível federal, estadual e municipal, ou seja propõe um modelo de sistema integrador, ágil e instrumentalizado que sirva de apoio para realização de programas e planos (apud SILVA; SONAGLIO, 2013).
Renato Câmara Duque e Catarina Lutero Mendes (2006)	Reuni informações relevantes dos atrativos turístico (históricos, culturais, naturais, sociais etc.), dos equipamentos turísticos, da demanda do fluxo turístico,



Quadro 1 - Métodos para o Planejamento Turístico

(conclusão)

Autores	Metodologia de Planejamento
	mercado potencial, infraestrutura básica, economia da localidade, analisando-os e apontando-nos falhas em auxílios de execução do planejamento (apud SILVA; SONAGLIO, 2013).
Débora Cordeiro Braga (2007)	Utiliza o método de planejamento preventivo visando o desenvolvimento do turismo de forma ordenada buscando estruturar o local para que possa proporcionar benefícios dos recursos turísticos valorizando a visitação organizada; planejamento corretivo procura otimizar as potencialidades, melhora a situação da atividade turística, corrige falhas e previne; no planejamento misto conjuga as duas fases (apud SILVA; SONAGLIO, 2013).

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2015.

Pode-se observar que existem várias metodologias, cada uma agrega um valor, mas, o êxito de cada uma, vai depender da aplicabilidade no destino, e principalmente dos fatores e atores envolvidos. A participação de cada um deles deve estar integrada, para que o sucesso aconteça.

É importante ressaltar que, os planos, os programas e os projetos, são alinhados da aplicação do planejamento e são hierarquizados conforme o nível federal, estadual e municipal, intercalando entre essas esferas. “O planejamento em nível nacional constitui uma clara competência do órgão nacional de turismo que, por meio da formulação e execução de planos de desenvolvimento, promove e realiza o incremento da atividade para atingir os objetivos nacionais” (BENI, 1998, p. 108), ou seja, os planos são criados por meio de um órgão competente do setor específico, que determinam diretrizes, atuando em suas respectivas áreas, além do mais, “torna-se extremamente necessária a ação do Estado na promoção e coordenação da implantação dos projetos e programas de turismo” (TELES, 2006, p. 63).

Sobretudo o planejamento caracteriza-se no processo de atividades a serem realizadas no futuro, na tentativa de obter resultados positivos da localidade, procedidos de organizar e executar suas ações pretendidas. Logo, o processo do planejamento de turismo precisa ser desejado, elaborado, implantado e gerenciado pelos empresários do destino (PETROCCHI,

2009) que podem ser tanto os da administração privada como os da administração pública, pois, estes gestores garantem a realização deste procedimento.

Salienta-se Oliveira (2002) que, ações do planejamento acompanha as ações, propõe modificações, orienta os investidores, cuida da manutenção das decisões tomadas, evita que não haja desvios de objetivos. É uma linha central que deverá servir para manter o equilíbrio entre as duas linhas externas, a fim de que não falem os recursos financeiros e técnicos necessários (OLIVEIRA, 2002, p. 192).

O autor destaca a importância de manter o equilíbrio entre o plano e o planejador, otimizando o envolvimento das organizações públicas e privadas para credibilizar a realização do planejamento.

O planejamento turístico de uma localidade tem como principais coordenadores e executores as organizações públicas. Contudo, para alcançar seus objetivos, necessita da colaboração das empresas privadas, atuando direta e indiretamente no desenvolvimento da atividade (OLIVEIRA, 2002, p. 190).

Dessa maneira conclui-se que, para desenvolver o turismo em um determinado local “o planejador deve cuidar para que o desenvolvimento do turismo seja sustentável, isto é, sem degradação dos recursos ecológicos, socioculturais e econômicos” (OLIVEIRA, 2002, p. 196), ou seja, deve considerar os fatores relevantes para propor ações de forma responsáveis.

Por sua vez “o campo de ação do poder público local deve ser entendido, considerando-se suas características, como agente que intervém fisicamente na cidade como agente normalizador ou indutor” (BACAL; MIRANDA, 1999, p. 70), e conseqüentemente “o setor público é o responsável pela infraestrutura e pela promoção do turismo” (YOUELL, p. 272).

Outro elemento que deve ser considerado é o grau de qualificação dos agentes públicos e privados que irão intervir e acompanhar essas ações de planejamento e gestão do turismo refere-se ao modelo internacional, *stakeholders*, que designam pessoas para desempenhar atividades e projetos que serão desenvolvidos na organização, pois, é formado por pessoas aptas com visão ampla e diferenciada que, sabem reconhecer os reflexos do turismo, além de prevenir os problemas pensando no benefício mútuo (CHIORATO et al., 2013), ou seja, são pessoas que participam ativamente do planejamento.

## 1.6 PLANEJAMENTO DO TURISMO NO BRASIL

A implantação do planejamento no Brasil, compreendido como ação governamental, tem como modelo a programação vinda dos países da América Latina (DIAS, 2003),

“realização de uma política de desenvolvimento nacional sob o comando do Estado” (DIAS,p. 100). Essa necessidade do planejamento, aparece às primeiras tentativas na “década de 50 e 60, de modo geral, influenciadas pela Comissão Econômica para a América Latina (Cepal)” (DIAS, 2003, p. 100), pois, atribui a criação de programas e planos pensando no desenvolvimento econômico.

Entretanto, a atenção dada pelo Estado para a atividade turística no que se refere a planejamento, pode ser considerado no ano da criação da Empresa Brasileira de Turismo (Embratur), em 1966, constituindo condições básicas para o incremento da atividade turística (RODRIGUES, 1999), e também, no mesmo ano, o Conselho Nacional do Turismo (CNTur) sendo responsável para formular diretrizes a serem obedecidas na Política Nacional de Turismo. Com a criação da Embratur foram também criados fundos específicos para a estruturação de equipamentos voltados para a recepção do turista com foco no nordeste brasileiro. Nessa ótica o autor confirma:

É oportuno destacar a estratégia de agregar aos objetivos da Embratur, antes essencialmente econômicos, outros de cunho social como: democratizar o acesso ao turismo nacional e reduzir as disparidades econômicos regionais mediante oferta de empregos e melhor distribuição de renda (RODRIGUES, 1999, p. 150).

Contudo, quando a Embratur foi criada, exerceu seu papel no Estado, obteve a responsabilidade de promover o turismo local, provocando grandes mudanças no sistema, pois, esse órgão incentivou o turismo no Brasil como atividade econômica fundamental. É importante salientar que, a autonomia da Embratur para assumir a Política Nacional de Turismo transcorre até ano de 1992 (RODRIGUES, 1999).

Ainda surgem outras instituições brasileiras para financiar os planos, no ano de 1971, é criado o Fundo Geral do Turismo (FUNGETUR) através do decreto-lei nº 1.191, em seu artigo 11, que tem como objetivo prover recursos para financiamento de empreendimentos, obras e serviços de finalidade e interesse turísticos, e seria administrado pela Embratur. O FUNGETUR é o primeiro fundo especialmente criado para financiar o desenvolvimento turístico no país (DIAS, 2003, p. 131).

Este plano de financiamento vem a contribuir no processo de execução com melhor ênfase no turismo, visto que, os recursos eram passados para a empresa responsável com propósito de desenvolver as atividades turísticas nacionais.

Em consequência disso, houve grandes transformações políticas, econômicas, sociais e culturais no Brasil, inclusive a modificação da nomenclatura do órgão Embratur, deixando de ser Empresa Brasileira de Turismo para Instituto Brasileiro de Turismo (RODRIGUES, 1999).

Segundo Rodrigues, (1999, p.156) “em 1991 reúnem os governadores dos estados nordestinos, para tratar do desenvolvimento integrado do turismo regional”, entretanto só em 1995, concretiza-se o Programa de Desenvolvimento do Turismo para o Nordeste (PRODETUR-NE), por iniciativa da Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (Sudene) e apoiada pela Embratur (RODRIGUES, 1999). Este programa tinha como objetivo disponibilizar infraestrutura básica e turística para os estados nordestinos, de forma que, estes pudessem desenvolver o turismo e gerar empregos e renda.

Nos dias atuais, o PRODETUR/NE está em sua segunda etapa e tem como participante o Ministério do Turismo em conjunto com o BNB, que tem dado subsídio para fortalecer, acrescentar e analisar planos e projetos necessários para um turismo mais sustentável nos polos onde houve investimentos do PRODETUR/NE I (BANCO DO NORDESTE, 2014, s. p.).

A segunda etapa do PRODETUR foi desenvolvida usando como argumento os exemplos compreendidos com o PRODETUR I, com a visão de minimizar os impactos negativos causados ao meio ambiente, e desenvolvendo também um planejamento participativo, no qual, os investimentos e financiamentos não sejam isolados e sim estabeleçam mecanismos para o fortalecimento do município para gerir o turismo sustentável (BID, 2002). A partir de 1996 o Programa Nacional de Municipalização do Turismo - PNMT entra em vigor em todas as regiões do Brasil, busca atingir o maior número de Estados e municípios turísticos possíveis (NOIA; JUNIOR; KUSHANO, 2007), este programa desenvolvido pela Política Nacional do Turismo (PNT), desvela o incremento turístico nacional com a descentralização das políticas públicas do turismo. Essa forma de organização descentralizada fomenta a elaboração de oferta turística municipal, e ajuda na consolidação dos órgãos estaduais e municipais.

Em 2003 foi criado o Ministério do Turismo (MTUR) que reestruturou todo o desenvolvimento e o planejamento do turismo no Brasil. O “MTur foi dividido em órgãos finalísticos: Secretaria de Política de Turismo, Secretaria de Programas de Desenvolvimento do Turismo, Instituto Brasileiro de Turismo - EMBRATUR, Conselho Nacional de Turismo - CNTur” (BRASIL, 2003). Segundo o próprio Ministério do Turismo (2003) a EMBRATUR voltou a ter o papel de promoção do turismo brasileiro.

Nos 10 anos de criação do Ministério do Turismo, e sob Gestão do PT (Partido dos Trabalhadores) foram apresentados 3 planos, destacando suas metas, diretrizes e programas no período de 4 anos de governo. A saber, 2003/2007; 2007/2010; 2010/2014; 2013 a 2016.

O Plano Nacional do Turismo denota claramente seu enfoque econômico e tem o turismo entendido como um setor da vida social. Este processo vem trazendo transformações políticas, econômicas, sociais e culturais, sustentáveis expectativas de tornar menos evidente as desigualdades com contrastes existentes na cidade.

O Plano do ano de 2010/2014 foi um documento referenciando com foco para os grandes eventos no Brasil: Copa do Mundo e as Olimpíadas de 2016.

Na trajetória de criação de órgão institucionalistas foi perceptível as mudanças ocorridas principalmente nas diretrizes, houve ampliação e novos programas, um deles foi o Programa de Regionalização do Turismo, com foco no desenvolvimento regional, que se procedeu na formação de redes de cooperação técnica para a roteirização turística ao apoio as segmentações.

O que não se observa é a eficácia dos programas, porém, todos os órgãos oficiais sempre obtiveram intenção de maximizar o desenvolvimento do setor de turismo. Dessa forma, os órgãos oficiais, inclusive o municipal, passam a ter autonomia para incrementar e/ou implantar novos planos de desenvolvimento, as mudanças passaram a ser vista pelo poder público por meio das três esferas do governo, sendo capaz de participar do desenvolvimento integrado das cidades, regiões e país.

Todo o processo de planos e programas que são criados pensando no turismo, atribui importância a administração pública em realizar com eficácia, assim, pode-se confirmar que, “o sucesso de um programa ou de um projeto depende de planejamento, de executores eficazes na implementação das ações e da construção de uma base de dados atualizada e confiável para um eficiente monitoramento e avaliação” (BRASIL, 2013, p. 43), o PNMT, como programa para atender a eficiência do planejamento, exige dos municípios um relatório de informações turísticas e a elaboração do Plano de Desenvolvimento do Turismo Sustentável (PDITS) defendido pela OMT (CRUZ, 2001).

É importante destacar a necessidade de construção de um Plano de Desenvolvimento Sustentável do turismo municipal, para nortear o desenvolvimento turístico municipal, no qual, são mencionados o potencial e a estratégia turística, sendo que este deve ser integrado ao Plano Regional de Turismo, conforme a proposição do Programa de Regionalização do Turismo.

Compreende-se a partir daí que, mesmo com a mudança da estratégia de planejamento em âmbito federal, do programa de municipalização para o programa de regionalização do turismo, o PDITS continua a representar um importante papel no diagnóstico dos municípios. Posteriormente, a necessidade do planejamento viabiliza o desenvolvimento das atividades turísticas, as quais se organizam e distribuem tarefas para executar ações e obter bons resultados, portanto, políticas, políticas do turismo e planejamento turístico, por serem

diferentes quanto aos seus conceitos, se integram desempenhando um papel fundamental no turismo com a ação das políticas públicas.

## 1.7 POLÍTICAS DO TURISMO NA BAHIA

Queiroz (2002) destaca que, a institucionalização da atividade turística na Bahia, se deu em sua capital, Salvador em 1930 com a implantação da Secção de Turismo da Diretoria do Arquivo e Divulgação, chamada também de Departamento de Turismo Municipal a coordenação do poder público do município. Porém, no período que compreende 1930 a 1960 as iniciativas para o turismo na Bahia, tinha características principiantes e com poucas atividades significativas para o seu desenvolvimento.

A partir da década de 1970, a atividade no Estado obtém expressividade, quando passou a ser discutida como um vetor planejado pelo governo. Em 1968 foi instituída, BAHIATURSA - a Empresa de Indústria de Hotéis de Turismo do Estado da Bahia S/A, empresa estadual de fomento ao setor hoteleiro, composto como empresa de capital mista, vinculada à secretaria dos Assuntos Municipais e Serviços Urbanos, a posterior, assumiu a responsabilidade de inserir a política de turismo, com a perspectiva de atrair empreendimentos hoteleiros.

Então, a Bahiatursa firma um convênio com a Empresa Brasileira de Turismo (EMBRATUR), a partir daí o Estado desenvolve o Plano de Turismo do Recôncavo (PTR). Uma das primeiras estratégias de desenvolvimento do turismo é a implantação do programa Caminhos da Bahia que tem como responsabilidade promover o turismo no interior e são financiados pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) (QUEIROZ, 2002).

E logo após três décadas outro programa de nível nacional também financiado pelo BID com parceria do BNB, surge o Programa de Desenvolvimento Turístico do Nordeste (PRODETUR/NE). O estado viabilizou propostas para elaborar um planejamento a longo prazo, no qual, instituiu o programa para o turismo dessa região como diretriz estratégica para criar ou consolidar polos e corredores turísticos, que dispõem de investimentos públicos em infraestrutura. Tendo em vista, para que o BID pudesse financiar os investimentos o programa requisitou a elaboração do plano de desenvolvimento turístico (BAHIA, 2002).

Na primeira versão do PRODETUR-BA foi definido zonas turísticas para que cada área fosse planejada de forma a atender o seu potencial turístico, a saber Costa dos Coqueiros, Baía de Todos os Santos, Costa do Dendê, Costa do Cacau, Costa do Descobrimento, Costa das Baleias e Chapada Diamantina (BAHIA, 2002).

Ao passo que evoluía o estado da Bahia, a gestão municipal em Salvador também começava a afirmar sua expressividade no setor turístico, e através dos planos, programas e projetos, tende a possibilitar seu desenvolvimento econômico, e atentar para a necessidade de planejamento (SEI, 2002).

Deste modo foi preciso uma estratégia de planejamento e execução para representar as organizações de atividades turísticas municipal de Salvador, portanto em 1986 cria a Empresa Municipal de Turismo do Salvador (EMTURSA) a qual passa a ser uma das instituições de maior força e importância para os eventos culturais no município (VIEIRA, 2009).

Em 2009, a EMTURSA, por determinação da gestão do governo municipal de João Henrique, muda a nomenclatura para Empresa Salvador Turismo (SALTUR), sob a forma da sociedade de economia mista, com finalidade de subsidiar o planejamento, coordenação, execução e controle das atividades turísticas como produto turístico nacional e internacional (SALTUR, 2009).

Em suma, a SALTUR vinculada à prefeitura do município de Salvador criada com funções de planejar, executar e fomentar as atividades turísticas elabora no ano de 2011, o Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável (PDITS), criado pelo PRODETUR fase II, visando à articulação conjunta dos recursos locais, para a consolidação da capacidade municipal de governança do turismo, capacitação e infraestrutura para a evolução do turístico (BAHIA, 2011).

Percebe-se pelas informações apresentadas, a necessidade extrema do planejamento para turismo da localidade, para isso, o setor turístico deve estar interligado com as políticas públicas desenvolvidas pelo Estado e município, desse modo, poderão ser estruturados e realizados planos programas e projetos, para que haja a valorização e promoção da cidade, e com isso, seus destinos turísticos potencializados atinjam um nível de desenvolvimento e aproveitamento de suas potencialidades.

## 1.8 URBANIZAÇÃO X REESTRUTURAÇÃO

Entende-se que o conceito de urbanização segundo Sposito (2004 *apud* Santos, 2010, p. 16) “são as transformações que ocorrem no espaço urbano sob uma dimensão técnica ou relacionada à variabilidade na dimensão demográfica”, ou seja, é o processo de novas instalações que o homem faz no espaço para caracterizar a imagem do local, já a reestruturação é dar novas formas estruturais (SANTOS, 2010), assim, pode-se dizer que o surgimento das

idades passou pelo processo de urbanização e reestruturação, e essas transformações que ocorreram no tempo foram se adaptando conforme o povoamento.

Segundo Santos (2010), Salvador, “Cidade da Bahia”, passou por importantes transformações a partir da metade do século XX. Tais mudanças, acarretadas por um novo projeto político e econômico, influenciaram significativamente sua urbanização, sendo destaque a constituição de novas relações tempo-espaço na cidade, a implantação de hodiernos equipamentos urbanos e a redefinição na centralidade. Em nossa concepção, isso marcou o início do processo de reestruturação urbana e da cidade, decorrendo em mudanças na estrutura urbana que só são verificadas atualmente (SANTOS, 2010, p. 14, grifo do autor).

O que o autor destaca é que, a cidade de Salvador passou por um processo de urbanização sofrendo muitas modificações com o intuito de apropriar o local, sendo assim urbanização pode-se dizer que é a forma de como a cidade vem ocupando seu espaço, enquanto a reestruturação é a modificação nos equipamentos urbanos realizada no espaço.

Logo, essa transformação acontece no cotidiano de qualquer cidade que tenha a participação da comunidade e do poder público, pois à proporção que a cidade vai evoluindo também vai ganhando novas formas.

## 1.9 PDITS SALVADOR 2011

O Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável - PDITS é o:

Instrumento de planejamento do turismo em uma área geográfica selecionada, que tem por objetivo principal orientar o crescimento do setor em bases sustentáveis, em curto, médio e longo prazo, estabelecendo as bases para a definição de ações, as prioridades e a tomada de decisão. Deve, portanto, constituir o instrumento técnico de gestão, coordenação e condução das decisões da política turística e de apoio ao setor privado, de modo a dirigir seus investimentos e melhorar a capacidade empresarial e o acesso ao mercado turístico (BRASIL, [200-]).

No que se refere ao PDITS de Salvador, este plano foi construído durante o ano de 2010 com equipe administrativa da Empresa Salvador Turismo - SALTUR e da equipe técnica da Fundação Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia - FEA e publicado no ano de 2011 (PDITS, 2011) com objetivo de:

contribuir, efetiva e eficazmente, para o desenvolvimento integrado do turismo sustentável na capital baiana mediante um plano que proponha e reestruture ações, identifique necessidade de parcerias, valorize o patrimônio cultural local, ao mesmo tempo em que busque conservar os recursos naturais existentes e promova geração de emprego e de receita para o município (PDITS, 2011, p. 23).



Trata-se de um instrumento norteador para destacar as características do lugar, traçar estratégias de crescimento no setor turístico de forma sustentável, além de estabelecer metas para definir ações, prioridades e tomada de decisão do município de Salvador.

Como afirma Vera Lyra<sup>2</sup> (informação verbal 2014), é um instrumento de planejamento e gestão, que visa o desenvolvimento do turismo por meio da utilização de forma equilibrada dos recursos naturais e culturais, por meio da visão sustentável e integrada da atividade turística. Seus objetivos ficam evidentes na área de interesse social, cultural, ambiental e econômico de forma integrada.

O processo de elaboração exige a participação dos atores e população, que se deu através de entrevistas individuais, reuniões e audiência públicas. A implantação do Plano é efetivada na execução das ações contidas na matriz de investimento e seu gasto com profissionais e reuniões foi em torno de R\$ 200 mil reais, segundo Vera Lyra (informação verbal 2014).

Apresentado da seguinte forma: Coordenador Técnico, Especialistas em: Infraestrutura, Fortalecimento da Gestão Municipal, Meio Ambiente, Patrimônio Histórico, Estudos e Análises de Viabilidade Econômica, Arquitetura e Urbanismo, Marketing e Comercialização, Turismóloga, Controle Administrativo, Design Gráfico, Cartógrafo, e a população, que se deu através de entrevistas individuais, reuniões e audiências públicas, por outro lado faz o levantamento de informações que estabelece as diretrizes necessárias para o desenvolvimento do turismo (BORDINI; DELMANTO e RUSCHMANN, 2006).

O PDITS de Salvador apresentado em 2011 apresenta os seguintes aspectos: os objetivos, os principais indicadores do turismo em Salvador e a metodologia de elaboração, a caracterização geral do município, levantamento dos aspectos turísticos, tipos de turismo existente na cidade, identificação do turismo emissivo e receptivo, *marketing*, infraestrutura básica e de serviços, diretrizes básicas, quadro institucional, análise e avaliação da oferta, da demanda, da imagem, validação da área geográfica da destinação turística, programas, projetos, e planos de ações municipais existentes.

Para melhor compreensão, dividiu o município em cinco grandes áreas geográficas: Área do Centro Antigo Salvador (CAS), Orla Baía de todos os Santos (BTS), Orla Oceânica, Ilhas e Parques Metropolitano (Quadro 2). A Barra é um bairro que pertence o município de Salvador, e se encontra na Orla oceânica, área delimitada pelo PDITS.

---

<sup>2</sup> Entrevista concedida às pesquisadoras em 24 de novembro de 2014.

Essa divisão é solicitada por um termo de referência requisitado pelo PRODETUR quando se está elaborando o plano de desenvolvimento do turismo, além de atender ao termo de referência do PDITS, representa o *locus* principal para interferências que possam propiciar o melhor desenvolvimento do turismo, sem, no entanto, a exclusão da população do município na sua totalidade, visto que são os protagonistas das experiências que serão vivenciados pelo visitante (BAHIA, 2011, p. 211).

Isso significa que ao delimitar a área facilita a análise, determinam os critérios e prioriza as ações para melhor atender a comunidade, por conseguinte, ainda as políticas públicas adequam o local para receber os turistas.

Quadro 2 - Divisão geográfica do PDITS 2011

Área delimitada pelo PDITS 2011	Área do município
	Centro Histórico, Lapinha, Comércio, Barbalho,
Centro Antigo	Macaúbas, Saúde, Nazaré, Tororó, Barris e Centro, ampliado com a inclusão de um trecho maior da Liberdade e Curuzu e da Avenida Sete de Setembro no trecho da Vitória até o bairro da Graça onde se situa o Palacete das Artes - Museu Rodin.
Orla da Baía de Todos-os-Santos	Trecho do Farol da Barra até o final de São Tomé de Paripe.
Orla Oceânica	Trecho Farol da Barra até o final da Praia do Flamengo.
Ilhas	Ilhas dos Frades, Ilha de Maré e Ilha de Bom Jesus
Parques Metropolitanos	Parque de Pituáçu, Parque da Cidade, Parque São Bartolomeu e Parque Metropolitano do Abaeté

Fontes: BAHIA, 2011.

No entanto, o trecho escolhido foi a Orla da BTS, onde se encontra o bairro da Barra. As áreas foram beneficiadas pelo PRODETUR apontando as reais necessidades do setor e contribuindo para melhoria do turismo em Salvador, porém, a área do estudo consiste em a Orla Oceânica (Figura 3), precisamente a Barra. “O trecho do bairro da Barra considerado como atrativo compreende a área da orla que vai do Forte de Santo Antônio até o Forte de São Diogo e o outeiro de Santo Antônio da Barra” (BAHIA, 2011, p. 54).

Figura 3 - Mapa do trecho da orla no bairro da Barra



Fonte: Google (2014) recorte elaborado pelas autoras.

Nesta área estão distribuídos importantes atrativos que a cidade possui e incluídos os “Sete Pontos Mágicos” identificados em consulta pública realizada pela SALTUR e *Cluster* de entretenimento, elegendo-os os atrativos de maior relevância em seu contexto histórico e cultural, exercendo influências nas condições físicas, interesse do usuário quanto a singularidade do local, acessibilidade, frequência e outros aspectos de interesse (BAHIA, 2011).

A Barra foi eleita um dos sete pontos mágicos do município de Salvador, essa escolha aconteceu no ano de 2009 e sucederam-se com votação dos 35 mil internautas de todo o Brasil. Essa estratégia foi adotada para identificar o que os residentes e turistas percebiam como áreas prioritárias na Cidade.

Porém, cabe destacar que o Município de Salvador é detentor de heranças patrimoniais com significância e valores inestimáveis (BAHIA, 2011), e planejar a cidade para buscar meios de melhorias e de fortalecimento na potencialidade turística, não resta dúvida a importância desse plano. Por isso,

Trabalhar o planejamento, gestão e desenvolvimento do turismo em Salvador é considerar, sobretudo, respeitar o fundamento da cultura soteropolitana, buscando leituras que extrapolem a percepção restrita dos aspectos concretos do espaço e valorizando, prioritariamente, os sentimentos e as ideias sobre o ambiente experimentado na intangibilidade de seus valores maiores (BAHIA, 2011, p. 19).

Ou seja, o planejamento além de ser imprescindível para o desenvolvimento do turismo é necessário para organizar e manter viva a história da cidade, preservar a cultura e melhorar o espaço público frequentado por residentes e turistas.

Portanto, para ocorrer as melhorias visando atender as necessidades do local para o turismo, o planejamento une projetos como meta de compromisso em suas ações.

Sabe-se que o PDITS enumera mais de 160 planos de ações, que vão desde a comercialização do produto em *marketing* até o projeto de infraestrutura e saneamento básico, pois, dependem de um planejamento organizado para que realize a melhoria na cidade. Dentre esses planos de ações, destacasse o RUB, logo mais apresentado no capítulo a seguir.

#### 1.10 A REESTRUTURAÇÃO URBANÍSTICA DA BARRA

A Reestruturação Urbanística da Barra (RUB) é um projeto que está incluso no PDITS como proposta para ser conduzido pelo poder público. Em se tratando de planejamento e projeto não pode ser visto como oposição, uma vez que, o planejamento propõe orientações e direcionamentos, o projeto vem para completar e aplicar as diretrizes do planejamento em um determinado território.

O projeto da reestruturação urbanística é focado no bairro da Barra, no município de Salvador, de forma que a prefeitura do município ofereceu um espaço de lazer para os soteropolitanos, além de valorizar a circulação do pedestre e oferecer condições de convivência harmônica entre residentes e turistas (MOURA, 2014).

Com base no PDITS 2011 o projeto Porto do Sol, está incluído como plano de ação, que, deve ser conduzida pelas políticas públicas, com intuito de melhorar a imagem do local e corresponder a satisfação no uso do espaço tanto para os residentes do município como para os turistas que chegam para visitar a cidade. No local analisado pelo planejamento estratégico, o qual adota-se a matriz *Swot*, verificou-se pontos negativos e positivos que instigaram a pensar em uma nova estrutura para área da Barra, além de ter sido escolhida como principal ponto de visitação pela enquete dos sete pontos mágicos em Salvador, afim de valorizar a sua história e conservar a frequência dos residentes e o fluxo turístico, uma vez que este bairro tem uma grande potencialidade para o turismo.

Por sua vez,

No Plano de Ação, apresentam-se as ações necessárias para se atingir os resultados almejados diante das estratégias propostas. Tais ações foram sistematizadas sob o formato de fichas e indicam os investimentos previstos por componentes do PRODETUR - Programa de Desenvolvimento do Turismo Nacional. Posteriormente, estas ações foram priorizadas, levando-se sempre em consideração as áreas turísticas selecionadas, incluindo os Sete Pontos Mágicos definidos pela SALTUR (BAHIA, 2011, p. 273).

Cabe compreender a apresentação do projeto no formato de ficha a descrição que pretende realizar. Portanto a descrição da ficha caracteriza o tipo de obra a ser realizada e o local, justifica motivos para essa finalidade a fim de atender seus objetivos, bem como, obter resultados esperados.

O plano de ação que contém no PDITS como sugestão de intervenção que deve ser realizado no bairro da Barra, motivado pelo processo de degradação social, obsolescência física da estrutura urbana e decadência econômica, pois a Barra estava perdendo a imagem turística. Justifica as intervenções por ser um bairro histórico e turístico por ser localizado na orla oceânica e por ocorrer muitos eventos na localidade.

A descrição de ação indica a intervenção no sistema viário de forma que valorize a área pelo local não motorizado.

Levando em considerações esse aspecto, o plano de ação do PDITS, sugere a intervenção no sistema viário, Figura 4, mudança na circulação de veículos pela orla da Barra, deixando apenas para o pedestre circular nesta área.

Figura 4 - Mapa da intervenção no sistema viário do bairro da Barra



Fonte: IBAHIA, 2013.

Convém lembrar que, esse projeto está inserido no PDITS 2011, mas, idealizado no ano de 2014. A Reestruturação Urbanística da Barra é subsidiada por meio do Programa de investimento do Mtur, tendo o BID como o financiador deste projeto e executada pela empresa licitada de obras, prestando serviço para a prefeitura municipal de Salvador, a qual os projetos municipais são conduzidos pela casa civil e vários órgãos tanto públicos quanto privados

coordenam esse projeto, como: SALTUR, Secretaria de Ordem Pública (SEMOP), Fundação Mario Leal Ferreira (FML), Grupo Prado Valadares, Arquiteto Sidney Quintela e *Odebrecht*.

É de fundamental importância perceber que o projeto no PDITS 2011, é sugestão para as políticas públicas e que o órgão responsável pode criar um novo projeto. Deste modo, a descontinuidade política pode afetar na execução do projeto e/ou até mesmo ampliar as novas modificações que podem ser realizadas na área.

A FML destaca as mudanças ocorridas na calçada da orla da Barra, local que foi interceptado pelo transporte.

O projeto de requalificação das calçadas da orla de Salvador, trecho Porto da Barra Clube Espanhol prevê a troca de toda a pavimentação deteriorada, inclusive a de pedra portuguesa, por uma nova pavimentação em concreto, blocos de concreto intertravados, detalhes em granito e substituição dos meios-fios desgastados por meios-fios novos. Além disso, prevê também a instalação de rampas de acesso a pessoas com mobilidade reduzida, instalação de piso tátil para guiar pessoas com deficiência visual, plantio de novas árvores, recuperação das balaustradas e implantação de esperas para a instalação de equipamentos do carnaval visando evitar a danificação da pavimentação na ocasião da festa [...] à manipulação da rede elétrica, visando a instalação da nova iluminação permanente [...] (FML, 2013, s.p ).

Uma vez que, realizada as obras houve maiores intervenções com a implantação de novos equipamentos, como iluminação, plantas, nova pavimentação e o piso tátil, conforme a descrição da FML, porém não descreve detalhado em nenhum item as mudanças que deveria ocorrer na Barra.

Nesse ínterim na Figura 5, “serão implantados 50 mil m<sup>2</sup> de novas calçadas, 16 mil m<sup>2</sup> de espaço compartilhado entre pedestres e carros, seis quilômetros de ciclovias, 10 quilômetros com nova iluminação pública, além de quadras, praças e restaurantes, bancos e cachepós. As intervenções estarão concluídas até maio de 2014” (NOVA ORLA..., 2013).

Figura 5 - Recorte de jornal da divulgação de instalações realizadas no bairro da B



Fonte: A TARDE, 2014.

Importante lembrar que o piso tátil intertravado no bairro da Barra, Figura 6, suporta o peso de um trio elétrico, segundo Marmo<sup>3</sup> (informação verbal 2014), trecho que faz parte do circuito do carnaval nesse bairro. Ainda foi informado que haverá retiradas dos cachepôs, dos bancos no período do evento.

Figura 6 - Fotografia do espaço reestruturado no bairro da Barra



Fonte: RAMOS; SANTOS (2014).

<sup>3</sup> Entrevista concedida às pesquisadoras em 28 de novembro de 2014, Salvador/BA.

Por conseguinte, a obra teve início no mês de outubro do ano de 2013 pela construtora Odebrecht e estava prevista para concluí-la em maio de 2014, entretanto, teve duas etapas na qual a primeira foi entregue antes do carnaval na data 21 de fevereiro do ano de 2014 e a segunda como finalista no dia 22 de agosto do ano de 2014 (BORGES, 2014), observando o quadro 3 e comparando com os principais jornais da cidade como Correio da Bahia, Jornal A Tarde, Ibahia o projeto não atende nem o prazo do PDITS nem mesmo a pretensão das políticas públicas da atual gestão.

Nota-se, que o projeto Porto do Sol tinha sido planejado para concluir sua obra em janeiro de 2014 e o investimento de US\$ 23.437.500, mas segundo Borges (2014), o investimento totalizou cerca de R\$ 60 milhões e o projeto segundo Érico Mendonça, não seguiu pelo PDITS os problemas estavam sendo visíveis e precisavam realizar uma modificação as quais foram entendidas como uma mera coincidência.

#### 1.11 A HISTÓRIA DA BARRA NO MUNICÍPIO DE SALVADOR

Em 1501 do primeiro dia do mês de novembro, a frota comandada por Gonçalo Coelho e Américo Vespúcio descobre as terras da baía - Salvador. Em consequência desta data na cultura portuguesa é dia de todos os santos pelo calendário cristão e com isso o local é batizado como Baía de Todos os Santos (MATTA, 2013).

Para ter melhor domínio das terras foi adotado um sistema de capitânicas hereditárias atribuindo à doação há vários donatários, na qual a Baía de Todos os Santos foi passada a Francisco Pereira Coutinho que ao aportar no local já encontra uma pequena comunidade liderado pelo náufrago Diogo Álvares Câmara, o chamado caramuru, que recebe esse nome por ter convivido com os primeiros habitantes destas terras (LIZ; SANTANA, 2012).

Para a construção da localidade onde já havia habitantes, Francisco Pereira Coutinho contou com a ajuda de Diogo Álvares Câmara, para um concílio entre os índios e os recém-chegados, transformando o local em vila, a qual recebe o sobrenome do donatário, passando a ser chamado de Vila Velha ou Vila do Pereira (SILVA, 2005).

A fundação da cidade de Salvador se deu após a morte de Francisco Pereira Coutinho, a Coroa Portuguesa retoma o poder de domínio, as terras da Baía de Todos os Santos, por ser boa localização e ser uma referência para assegurar as frotas dos navegantes fomenta a ideia para construir uma cidade, então 1548 implantou o Governo Geral na Colônia, neste momento, foi nomeado Thomé de Sousa para Governador-geral. Ele chegou a Baía de Todos os Santos na



localidade pertencente ao ex-donatário, que atualmente o local é conhecido como Porto da Barra (LIZ; SANTANA, 2012).

Assim, em 29 de março após o desembarque de Thomé de Souza junto com a sua comitiva funda-se a cidade de São Salvador da Bahia de Todos os Santos, em 1549, a fundação dessa cidade tinha como objetivo de desempenhar um papel estratégico na defesa das terras de domínio Português, sobretudo, sendo a capital do Brasil, permanecendo até o ano de 1763 (LIZ; SANTANA, 2012).

Com a implantação da estrutura de governo pela influência do domínio dos Portugueses e com a colonização a cidade se organizava a uma nova estrutura de urbanização (MATTA, 2013).

Com o desenvolvimento como cidade, os imóveis que antes eram rústicos e construído de madeira passaram a ser edificações sólidas e construídas fora dos limites precedidos, a partir daí a cidade cresce e surgem novas formas de aproveitamento de espaços e de seus recursos naturais (LIZ; SANTANA, 2012) dividindo-os em regiões administrativas sendo caracterizados por bairros.

Assim, “a Barra é dividida em várias sub zonas, como Barra Avenida, Porto da Barra e Farol da Barra” (VASCONCELOS, 2002, p. 388), no entanto se limita a outros bairros Vitória, Graça, Ondina e Chame-Chame (VILELA, 2013).

## 1.12 A BARRA COMO ATRATIVO TURÍSTICO

A Barra, um dos bairros mais tradicionais de Salvador, sua história se inicia juntamente com a história da colonização do Brasil, e a fundação da cidade de Salvador. O bairro da barra é apontado como um dos destinos favoritos dos turistas, não só por sua história e seu potencial turístico, mas, principalmente por seus atrativos naturais, segundo Érico Mendonça<sup>4</sup> (informação verbal, 2014).

No bairro existem vários atrativos como os fortes de São Diogo, o de Santa Maria e o de Santo Antônio da Barra que tem o farol localizado dentro dele. “O Farol de Santo Antônio da Barra é o mais antigo do Brasil e o primeiro do continente americano. Está localizado no bairro da Barra, um dos pontos turísticos mais visitados da cidade de Salvador.” (DANTAS, 2002, p. 21). A igreja Santo Antônio da Barra, o monumento Cristo Redentor e a praia do Porto da Barra a mais conhecida e que segundo M. Andrade (2007), recebeu uma classificação em

---

<sup>4</sup> Entrevista concedida em 2 de novembro de 2014, Salvador/BA.

2007, pelo site do jornal inglês *The Guardian* como a terceira melhor praia do mundo, atrás apenas das Ilhas Cies na Galícia, Espanha, e da praia do Parque Nacional Tayrona, na Colômbia, também causam grande impressão aos turistas.

A praia do Porto da Barra recebeu iluminação em toda extensão da praia e devido a esse motivo, muitos de seus frequentadores utilizam o espaço à noite para a prática de esportes como vôlei, e futebol de areia. É possível presenciar um pôr do sol belíssimo no local, além de atrair muitos admiradores em noite de lua cheia para a realização de luais. Com suas águas calmas, é um ótimo lugar para prática de mergulho e natação.

O espaço turístico na Barra tem uma infraestrutura adequada para que os turistas e a comunidade possam visitar como restaurantes, lojas, bares, boates, e os eventos que ocorrem com frequência nessa localidade, eventos esses que são concorridos como as feiras gastronômicas, feiras de artesanato, réveillon e o carnaval (SEIXAS, 2014).

A Barra apesar de ser considerado como um bairro com características voltadas para o turismo apresenta problemas de infraestrutura como qualquer outro bairro da cidade, que tem população flutuante intensa, como lixo nas ruas, transporte insuficiente, drogas, prostituição, depredação do patrimônio público, falta de segurança, entre outras dificuldades (WEINSTEIN, 2007).

Para que a Barra mantenha a sua característica marcante no turismo é necessário um cuidado maior tanto nos investimentos por meio das Políticas Públicas quanto na conscientização cidadania dos frequentadores.

### 1.13 A EXPRESSÃO DA NOVA BARRA

A Barra se configura no espaço público frequentado tanto pelos turistas, quanto pelos residentes do município de Salvador. Além de possuir os atrativos naturais e culturais, a nova estrutura após mudanças despertou um novo olhar de aproveitamento desse espaço.

A Barra sempre foi um local turístico, mas, o seu público tinha mais interesse em usufruir dos elementos de atratividade para as atividades turísticas que envolvem o bairro, o museu, os bares, restaurantes e principalmente a praia, do que usufruir do espaço físico como outras formas de lazer para a sociedade, pois, atualmente o poder público municipal atentou a importância para resgatar a história e manter o local como lazer para os residentes e ponto turístico para os turistas, não por não ser frequentado pelos residentes antes da reestruturação, mas, para que todos possam aproveitar do espaço público em um local turístico da melhor forma possível. A nova estrutura deu um amplo espaço para as crianças, para os jovens e pessoas de

todas as idades prestigiarem o local, significa dizer que, atualmente com a reestruturação, todas as pessoas (ou todos os públicos) podem frequentar o novo espaço.

Tendo em vista a reestruturação urbanística da Barra, despertou-se a curiosidade dos soteropolitanos, como também, despertou essa curiosidade para os turistas os quais, em algum momento já visitaram a Barra antes da modificação. Nota-se que atualmente o local está sendo frequentado por diferentes públicos, com diferentes idades e estes podem contemplar a nova paisagem, o pôr do sol, bater papo com os amigos, andar de patins, de *skate*, andar pela orla, diferente do que ocorria antes dessa transformação (PACHECO, 2014).

Assim, primeiramente, faz-se necessário lembrar as suas características antes da reestruturação urbanística bem como a modificação realizada.

Observando a Figura 7, percebe a via sendo transitada por veículos e o limite da calçada utilizada para estacionamento, já na figura 8 a intervenção de trânsito favorece a via para o pedestre transitar com mais tranquilidade e aproveitar melhor o espaço oferecido para o lazer.

Figura 7 - Fotografia da Barra na Avenida Oceânica antes da reestruturação urbanística



Fonte: Captura de imagem Google Maps (2011).

Figura 8 - Fotografia da Barra na Avenida Oceânica após da reestruturação urbanística



Fonte: RAMOS; SANTOS, 2014,

Na Figura 9 e na figura 10 é visível as mudanças paisagística no Largo do Farol da Barra, o ponto de ônibus e o estacionamento foram retirados e foram instalados bancos, jardineiras, lixeiras e uma pequena árvore.

Figura 9 - Fotografia no Largo do Farol da Barra antes da reestruturação urbanística



Fonte: Captura de imagem google maps (2011).

Figura 10 - Fotografia no Largo do Farol da Barra após a reestruturação urbanística



Fonte: RAMOS; SANTOS, 2014.

Na Figura 11 antes da reestruturação urbanística na Avenida Sete de Setembro no bairro da Barra, nota-se a estrutura de calçada inadequada, a via pública servia de estacionamento a qual causava impedimento de melhor circulação no trânsito e após a reestruturação a via continua permissiva para circulação dos veículos com velocidade máxima a 30km/h, e instalações de placas que sinalizam que é proibido estacionar, conforme a Figura 12.

Entretanto,

Além dos aspectos acima apontados, a rede viária de Salvador, de modo geral, apresenta conflitos de desenho urbano, associados às paradas de ônibus, interseções viárias, deficiências de drenagem, ocupação em faixas de domínio, precariedade na manutenção o pavimento e da sinalização, bem como da estabilidade de base e acostamento. Não se pode deixar de mencionar o comportamento e práticas inadequadas de muitos motoristas e pedestres (BAHIA, 2011, p. 121).

É perceptível que, com a mudança ocorrida na Barra houve melhoria no desenho urbano, na pavimentação, na sinalização, nos acostamentos, deixando a paisagem da orla principalmente mais livre para ser contemplada.

O trecho da Figura 11 iniciava a saída dos trios elétricos para realizar o carnaval, a partir da mudança vista na Figura 12 vai servir de concentração para os trios elétricos quando for iniciar o desfile dos blocos com as atrações de artistas musicais.

Figura 11 - Fotografia da Avenida Sete de Setembro no bairro da Barra antes da reestruturação urbanística



Fonte: Captura de imagem google maps (2011).

Figura 12 - Fotografia da Avenida Sete de Setembro no bairro da Barra após da reestruturação



Fonte: RAMOS; SANTOS, 2014.

Assim, é possível concluir que, após a reestruturação o espaço apropriou-se para o lazer, as calçadas ficaram mais largas, piso compartilhado, ausência de desníveis e reservado exclusivamente para os pedestres e para os praticantes de esportes (PACHECO, 2014) sem contar com o aumento de fluxo que aconteceu nessa área e a mudança inicial do circuito do carnaval.

#### 1.14 A NOVA BARRA NA PERSPECTIVA DOS RESIDENTES

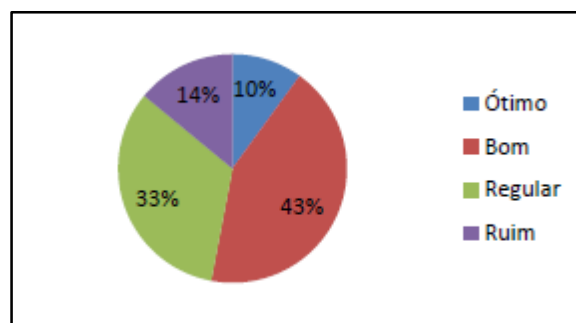
Toma-se ciência, os aspectos dos questionários aplicados com 100 (cem) voluntários incluindo moradores do bairro da Barra e os residentes do município de Salvador na área delimitada orla oceânica da Barra, por meio das análises nos seguintes gráficos.

Foram aplicados 100 (cem) questionários para estudar os reflexos positivo e negativos em relação a nova Barra contendo 2 (duas) perguntas abertas e 7 (sete) perguntas fechadas para que pudessemos encontrar elementos de aceitação e rejeição para a reestruturação da Barra.

Para tanto, no Gráfico 1 temos a opinião dos moradores, quanto ao potencial turístico na Barra, sendo que, 98% dos entrevistados responderam que sim, a Barra tem um grande potencial.

Nota-se claramente que, a maior parte da opinião dos residentes considera a Barra um local que possui potencial turístico. Visto que, a Barra é um bairro que reúne elementos importantes para o turismo por várias razões, uma delas refere-se a sua localização estratégica na cidade, pela localização dos monumentos históricos, como farol da barra, Forte Santa Maria, Forte São Diogo, por sua praia ser ponto turístico e pelo fato de ser uma área de animação tradicional da cidade, assim destaca Érico Mendonça (2014)<sup>5</sup>.

Gráfico 1 - Opinião da Barra como um local que possui potencial turístico - Salvador



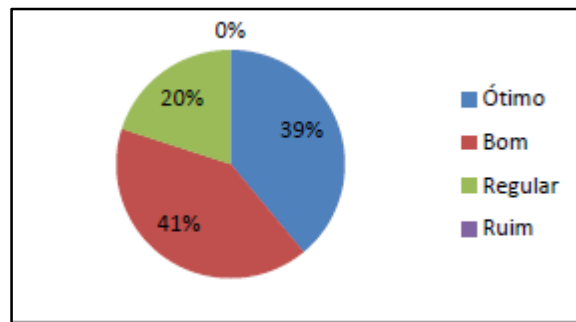
Fonte: Pesquisa de Campo (2014).

<sup>5</sup> Entrevista concedida às pesquisadoras em 24 de novembro de 2014 - Salvador/BA.

Os resultados observados no Gráfico 2, quanto as modificações realizadas na Barra, apontam que, 62% dos residentes entrevistados considera bom. Porém 28% avaliaram a modificação como ótima, 9% respondeu regular e apenas 1% avalia como ruim.

A modificação na Barra, para Antônio Marmo (informação verbal 2014)<sup>6</sup> foi importante para democratizar o espaço, pois, estava abandonada com problema de delinquência, recebia reclamação constante dos moradores e comerciantes da área e esse projeto devolveu uma seria de dignidade ao bairro e precisava de uma intervenção para melhorar o bairro, complementa Jorge Moura (2014).

Gráfico 2 - Opinião da avaliação da modificação realizada na Barra-Salvador



Fonte: Pesquisa de Campo (2014).

Segundo Weinstein (2007) e Lyrio (2014), a Barra se encontrava com problemas de degradação física e equipamentos obsoletos, os residentes informavam as balaustradas viviam danificadas e precisando sempre de manutenção, os *contêiners* de lixo eram abertos, velhos e sujos. Com a nova configuração houve mudanças significativas, o que implica na conservação do uso por parte dos frequentadores.

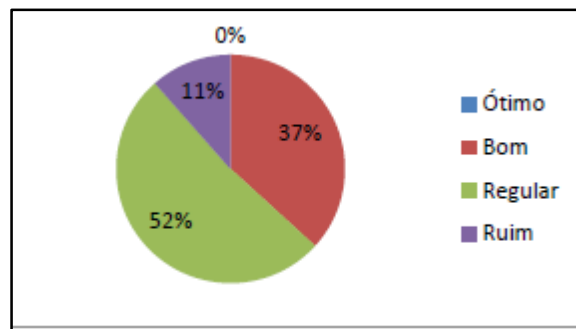
De acordo com o Gráfico 3 - sobre a avaliação quanto a conservação da área - os 52% dos residentes responderam que, a conservação da área antes da reestruturação era regular e nenhuma dos entrevistados responderam ótimo, porém 37% avaliaram que estava bom. Após a reestruturação Gráfico 4, sobre a avaliação regular após a RUB apenas 6% responderam que a conservação da área estava regular, evidenciando o resultado de opinião positiva em comparação com o antes da RUB.

Os resultados observados apontam a avaliação quanto a conservação da área um salto na opinião do regular, pois a área não era muito conservada, de acordo com a opinião dos residentes.

<sup>6</sup> Em 28 de novembro de 2014 - Salvador/BA.

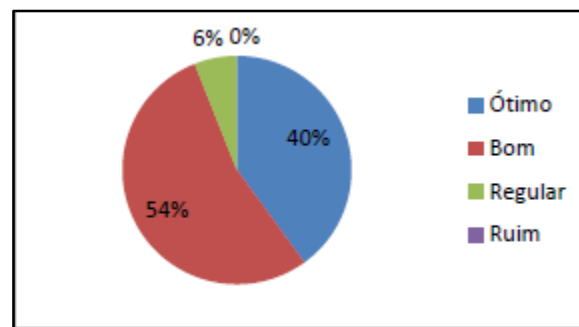


Gráfico 3 - Avaliação da Barra antes da reestruturação urbana quanto:  
Conservação da Área-Salvador



Fonte: Pesquisa de Campo (2014).

Gráfico 4 - Avalie a Barra após da reestruturação urbana quanto:  
Conservação da Área-Salvador

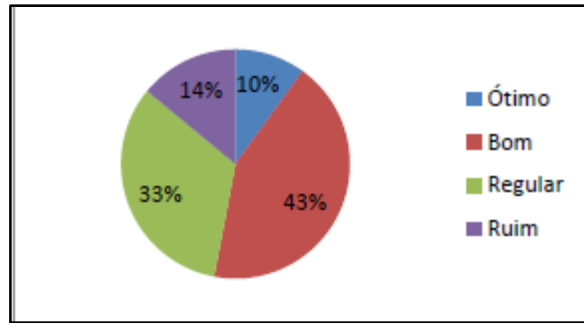


Fonte: Pesquisa de Campo (2014)

Devido a Barra ser um local de potencial turístico, um ícone tanto para a cidade, quanto para o estado e para o Brasil, obteve toda uma preocupação na elaboração de um projeto, que, criasse uma atração forte, causando um significado para as pessoas. Segundo Jorge Moura (2014), no entanto a opinião das pessoas quanto aos impactos em relação a antes da reestruturação da Barra, no Gráfico 5, e após a reestruturação no Gráfico 6, quanto a avaliação do paisagístico, 43% dos entrevistados responderam que estava bom antes da reestruturação, enquanto após a reestruturação 41% responderam que também estava bom, sendo assim nessa avaliação houve proximidade nas opiniões.

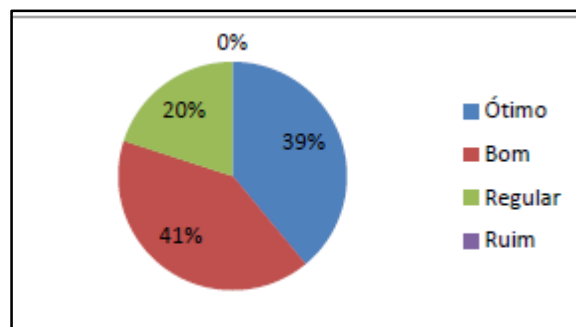
Entretanto, houve um significado positivo quando avaliaram como ótimo, pois 10% dos residentes responderam ótimo antes da reestruturação e 39% dos residentes responderam ótimo após a reestruturação, aumentando consideravelmente a observação positiva quanto a mudança da paisagem.

Gráfico 5 - Avalie a Barra antes da reestruturação urbana quanto: Paisagem-Salvador



Fonte: Pesquisa de Campo (2014).

Gráfico 6 - Avalie a Barra após a reestruturação urbana quanto: Paisagem-Salvador

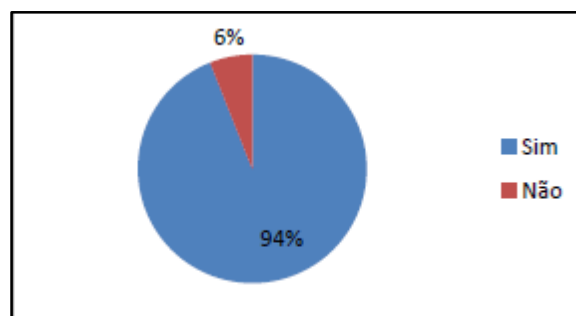


Fonte: Pesquisa de Campo (2014).

No Gráfico 7, 94% dos residentes afirmam que, a reestruturação urbanística da Barra fortaleceu o turismo, enquanto 6% não concorda que houve um fortalecimento no turismo após a reestruturação.

Érico Mendonça (2014) menciona que, a reestruturação realizada no bairro passa a atrair também novos equipamentos, bares, restaurantes além de equipamentos culturais, pois, revitalizará o forte São Diogo com exposição permanente de Carybé e no forte Santa Maria a exposição de Pierre Verger, com esses atrativos torna-se um local de destino e não mais de passagem.

Gráfico 7 - A reestruturação urbanística da Barra - fortaleceu o turismo-Salvador



Fonte: Pesquisa de Campo (2014).

De acordo com os dados coletados a satisfação dos entrevistados fica em evidência, ainda que, sugestões como reforço de segurança, disponibilidade de espaço para estacionamento são fatores que o poder público deve atentar, pois, na opinião dos entrevistados ainda são cometidas algumas faltas, mas, não quer dizer que a reestruturação foi prejudicada pela ausência desse fator.

Comprova-se também que a reestruturação urbanística foi parte de intervenção das políticas públicas, em atender a necessidade dos residentes, mas, que não há um planejamento em relação a manutenção. Esperava-se que, os investimentos pudessem receber tratamento no futuro, segundo Jorge Moura o projeto é idealizado sem este tipo de planejamento.

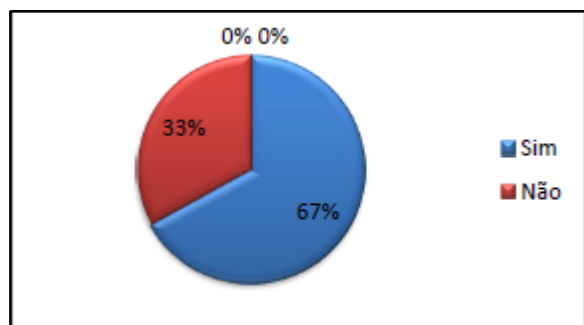
Na observação *in loco* as instalações de equipamentos podem ser danificadas por não utilizar material que suporte o clima ambiental.

#### 1.15 A NOVA BARRA NA PERSPECTIVA DOS TURISTAS

Foram realizados 100 (cem) entrevistas com turistas que visitava a Barra para responder as questões quanto a reestruturação urbanística da barra a fim de evidenciar os reflexos positivos e negativos sob a perspectiva dos turistas. Assim o questionário contém 1 (uma) pergunta aberta e 8 (oito) perguntas fechadas, objetivando encontrar elementos de aceitação e rejeição na nova Barra.

A ilustração do Gráfico 8, mostra quantos entrevistados dos turistas conheciam a Barra, antes da reestruturação urbanística, dos entrevistados 67% responderam que sim, já conheciam a Barra e 33% estavam visitando-o pela primeira vez. E muitos dos que visitavam estavam sendo atraídos justamente por conhecer a nova Barra.

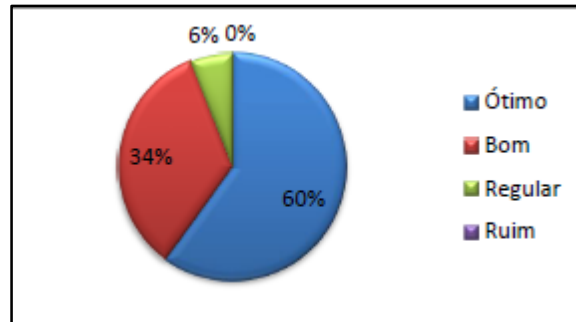
Gráfico 8 - Conhecimento da Barra antes da reestruturação urbanística-Salvador



Fonte: Pesquisa de Campo (2014).

Verifica-se no Gráfico 9 a avaliação dos turistas, quanto ao espaço público da Barra, em relação ao paisagístico. Os 60% dos turistas responderam está ótimo o paisagístico, 34% consideram que está bom, 6% apontam a paisagística regular e nenhum respondeu que o paisagístico da Barra é ruim.

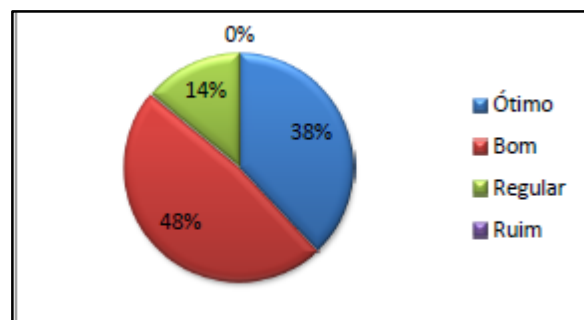
Gráfico 9 - Avaliação do espaço público da Barra quanto o paisagístico-Salvador



Fonte: Pesquisa de Campo (2014).

Marmo (2014) ressalva que a área não tem planejamento para dá manutenção que cabe a comunidade conscientizar em manter o local preservado isso implica na atuação do poder público, uma vez que é de ambas as responsabilidades.

Gráfico 10 - Avaliação do espaço público da Barra quanto a conservação da área-Salvador



Fonte: Pesquisa de Campo (2014).

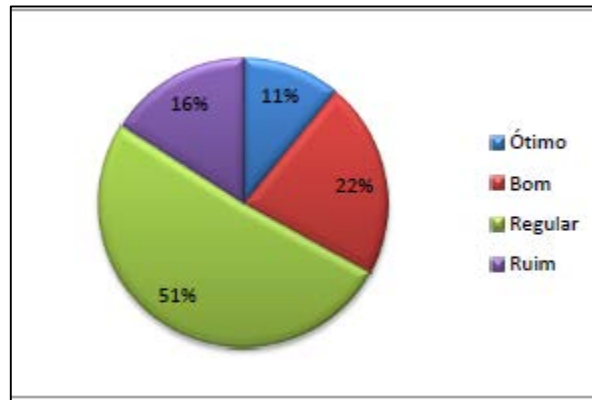
Muito se discute a cerca da importância em dar maior atenção a segurança, principalmente nos lugares em que as pessoas se sentem inseguras, este foi o assunto mais discutido no ato da aplicação dos questionários, principalmente quando se buscava sugestões de melhoria, o fator da segurança foi a mais solicitada.

Todavia,

Salvador como uma cidade essencialmente vocacionada ao turismo precisa e deve estar atenta ao fator “segurança” como um meio de, não somente oferecer à sua população a tranquilidade de sair às ruas e até mesmo de visitar os atrativos turísticos de sua própria cidade, como também oferecer aos turistas que chegam (e àqueles potenciais) um lugar de onde eles possam se sentir ‘acolhidos’ e ao mesmo tempo ‘livres’ para desfrutar das experiências oriundas dessa atividade (BAHIA, 2011, p. 152, grifo do autor).

Ou seja, a tranquilidade de visitar um local está atribuída ao reforço de policiais na área, principalmente para local de maior demanda, e, a avaliação quanto o aspecto a segurança pública opinaram 51% para regular, 22% para bom, 16% para ruim e 11% ótimo, tal resultado deixa claro que o turista não se sente seguro nesta localidade (Gráfico 11).

Gráfico 11 - Avaliação do espaço público da Barra quanto a segurança-Salvador



Fonte: Pesquisa de Campo (2014).

Com a pesquisa de campo realizado com os turistas que visitavam a Barra mostraram satisfação do novo espaço pelas mudanças ocorridas no bairro, porém as opiniões de muitos ressaltavam que a Barra precisava de mais reforço na segurança pública.

De acordo com as perguntas semiestruturada a qual perguntava o que ainda poderia melhorar, os turistas poucos responderam sugestões, para eles a Barra está com a nova expressão bem aceita.

#### 1.16 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento na Bahia pode ser considerado participativo, quando a tomada de decisões de Políticas Públicas busca atender as necessidades da comunidade. Nessa perspectiva, ficou claro com as entrevistas, tanto como agentes de órgãos públicos, quanto os moradores que

as intervenções realizadas na Barra não foram concedidas apenas pelo poder público. As reclamações de degradação social no bairro tradicional bem como, da população em solicitar um espaço amplo de lazer e ainda a análise feita para melhorar o local, consegue resultar em pontos positivos.

Porém, o que se verificou foi a ausência do planejamento integrado às secretarias vinculadas à prefeitura, a falta de conhecimento dos projetos da gestão anterior e a descontinuidade da política, que tende a afetar no sentido dos agentes dos órgãos públicos considerarem mera coincidência o projeto da reestruturação urbanística da Barra ter sido sugerido na gestão anterior, para realizar a intervenção nesse local e ser idealizado na gestão atual, vale ressaltar que é um período com gestores municipais diferentes.

O PDITS tem a intenção de orientar as ações para serem executadas, assim, o documento acaba tomando uma dimensão diferente do que apresenta na realidade, pois, enumera os pontos fortes do turismo no município, diagnóstica os problemas existentes na localidade para melhorar a situação, informa conjunto de fatores necessários para adequar a cidade de forma que tenha um desenvolvimento sustentável, mas, não é utilizado como um plano que norteia realizar ações de investimentos e melhoria.

O PDITS passa a ser um documento que enumera os aspectos encontrados na cidade, quando deveria ter utilidade para a gestão municipal.

Nesse sentido, a Reestruturação Urbanística da Barra foi uma ação das políticas públicas, sem planejamento pela ciência das gestões públicas administrativas. Acreditava-se que, o projeto desenvolvido partiu do PDITS, e que condiz diante das entrevistas foi uma necessidade visível para ocorrer as mudanças.

Ainda convém lembrar que, a SALTUR é responsável pelo planejamento e pela organização dos projetos e a Fundação Mario Leal em desenvolver e coordenar os projetos, e que o projeto da reestruturação da Barra foi a SALTUR quem organizou o edital para licitar as empresas que desenvolveriam o projeto, enquanto a fundação Mario Leal apenas acompanhou essa intervenção, pois, o projeto havia sido elaborado e desenvolvido por outros gestores.

Por todos esses aspectos importante mencionar que o projeto no PDITS não foi uma sugestão em vão, mas, que deveria ser melhor aproveitado.

Entretanto, apesar do projeto conter no PDITS e ter sido executado, não quer dizer que a intervenção realizada no bairro da Barra foi desnecessária, já que, a Barra é um destino turístico conhecido no mundo, nesse sentido, é imprescindível valorizar as características históricas, preservar a imagem dela fora do município para cada vez mais fortalecer as potencialidades existentes em sua localidade.

É dever do poder público atender as necessidades da população e dos turistas, afim de priorizar o desenvolvimento local. Então a reestruturação urbanística da Barra devolve a importância do bairro como um espaço de lazer, tanto para os residentes, quanto para os turistas, os quais reconhecem e valorizam a mudança como um projeto positivo.

Assim, em entrevistas realizadas com residentes e turistas tornou-se evidente que as modificações realizadas na Barra tiveram um efeito incisivo para os que frequentam o espaço, no que se refere à conservação da área, às modificações realizadas nas vias, na paisagem, em vista das intervenções, fizeram com que o local ficasse mais democrático.

Em contrapartida, os entrevistados esperavam que o espaço da Barra a partir da reestruturação superasse a necessidade de segurança, esse foi o elemento mais solicitado, pois o que pôde ser observado foi uma quantidade menor de policiais e guardas municipais circulando na área para alta demanda de frequentadores, prejudicando a atuação de proteção caso venha acontecer um assalto em um determinado local, pois não daria tempo do policial agir, já que ele estaria distante para evitar o acontecimento desagradável.

Outra questão bastante discutida, principalmente nas questões semiestruturada, está relacionada à disponibilidade e condições melhores de estacionamentos, pois antes era permitido estacionar nas ruas próximas da orla e na própria orla, atualmente não é mais permitido, possibilitando cobranças abusivas nos estacionamentos privativos, gerando muitas reclamações dos moradores, visitantes e turistas.

Porém, as pessoas precisam compreender que a Barra é um local turístico e que não pode atender a todos os desejos, mas sim se adaptar.

Confirma-se, então, que a reestruturação urbanística e turística da Barra teve uma efetiva aceitação por residentes e turistas, a apropriação desse espaço público pode ser observada na utilização e movimentação de residentes e turistas nas calçadas, nos bares, restaurantes, na prática de esportes, em conversas nos bancos, ou admirando a paisagem no espaço reestruturado do bairro.

Logo, entende-se que, as mudanças da modernização não causaram tantos conflitos negativos para os moradores, segundo a pesquisa de campo, a busca do local e o interesse de conhecer a nova barra, ficava sempre em evidência.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Adriano Bittencourt; BRANDÃO, Paulo Roberto Baqueiro. **Geografia de Salvador**. Salvador: Edufba, 2009. Disponível em:

<<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ufba/587/3/Geografia%20de%20Salvador%20.pdf>>  
Acesso em: 07 nov. 2014.

ANDRADE, Jose Vicente. **Turismo**: fundamentos e dimensão. São Paulo: Ática, 2001.

ANDRADE, Maiza de. Porto da Barra está entre as melhores praias do mundo. **A Tarde**, Salvador, 04 mar. 2007.

BACAL, Sarah S.; MIRANDA, Sonia M. Arruda. Impacto do turismo nos núcleos receptores necessidade de normatização. In: RODRIGUES, Adyr Balastreri. (Org.). **Turismo e Desenvolvimento local**. São Paulo: Hucitec, 1999.

BAHIA. Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável. Salvador, 2011.

BANCO DO NORDESTE. PRODETUR: Ampliando as atividades turísticas do Nordeste. São Paulo, 2014. Disponível em:

<[https://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/PRODETUR/Prodetur\\_ne2/gerados/pdits.asp](https://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/PRODETUR/Prodetur_ne2/gerados/pdits.asp)>.  
Acesso em: 04 out. 2014.

BARRA EM NÚMEROS: Novo conceito para a cidade. Recorte de fotografia de divulgação. **A Tarde**, Salvador, 24 ago. 2014.

BARBOSA, Fabia Fonseca. O turismo como um fator de desenvolvimento local e/ou regional. Caminhos de Geografia revista on-line, 2005. ISSN 1678-6343. Disponível em: <<http://www.luzimarteixeira.com.br/wp-content/uploads/2011/04/turismo-e-desenv-local-e-regional.pdf>>. Acesso em: 08 nov. 2014.

BENI, Mario Carlos. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: Senac, 1998.

BRASIL. Ministério do Turismo. PRODETUR. Brasília, DF. 2014. Disponível em:

<[http://www.turismo.gov.br/turismo/programas\\_acoes/regionalizacao\\_turismo/prodetur.html](http://www.turismo.gov.br/turismo/programas_acoes/regionalizacao_turismo/prodetur.html)>  
Acesso em: 02 set. 2014.

BOBBIO, Norberto. **Teoria Geral da Política**: a filosofia política e as lições dos clássicos. In. BOVERO, Michelangelo. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Positivismo jurídico**: lições de filosofia do direito. Tradução Márcio Pugliese. São Paulo: Ícone, 1995.

BORDINI, Caroline Valença; DELMANTO, Aline; RUSCHMANN, Doris Van de Meene. Modelo prático-teórico referencial para diagnóstico de destinações turísticas - O caso do PDITS Costa do Sol (CE). In: RUSCHMANN, Doris; SOLHA, Karina Toledo (Org.). **Planejamento Turístico**. Barueri, SP: Manole, 2006.

BORGES, Thais. Bairro Padrão. **Correio**, Salvador, 24 ago. 2014, Caderno Mais.

CARMO, Evanice Silva do. O Espaço do fenômeno turismo no contexto atual. In: RUSCHMANN, Doris; SOLHA, Karina Toledo. **Planejamento Turístico**. Barueri, SP: Manole, 2006.



CESAR, Pedro de Alcântara Bittencourt; STIGLIANO, Beatriz Veroneze. **Inventário Turístico**. Campinas, SP: Alínea, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. São Paulo: Mc Graw Hill do Brasil, 2004.

CHIORATO, Cristiane Choradini et al. Atuação e interação de stakeholders no planejamento turístico: Um estudo comparativo nos municípios de Santo André e São Bernardo do Campo / SP. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIAS., 6., 2014, Bento Gonçalves/RS, **Anais...** Bento Gonçalves/RS. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es\\_2013/2013\\_3Es329.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2013/2013_3Es329.pdf)>. Acesso em: 07 nov. 2014.

CIFELLI, Gabrielle; PEIXOTO, Paulo. **Centros históricos e turismo patrimonial: o pelourinho como exemplo de uma relação contraditória**. Sociologia vol. 24 Porto, dez. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/pdf/soc/v24/v24a03.pdf>>. Acesso em: 08 out. 2014.

DANTAS, Ney. **A História da Sinalização Náutica Brasileira**. Rio de Janeiro: O autor, 2000.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 2001.

DIAS, Reinaldo. **Sociologia do Turismo**. São Paulo. Atlas, 2003.

DOREA, Luiz Eduardo. *História de Salvador nos nomes das suas ruas*. Salvador: Edufba, 2006.

MENDONÇA JR, Érico Pina. Entrevista concedida às pesquisadoras. Salvador, 24 nov. 2014.

GOOGLE MAPS. Fotografias. Captura de Imagem Barra, 2011. Disponível em: <<https://www.google.com.br/maps/>>. Acesso em: 02 nov. 2014.

HALL, Colin Michael. **Planejamento turístico: políticas, processos e planejamentos**. São Paulo: Contexto, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=292740>>. Acesso em: 01 nov. 2014.

JENKINS, Carson L, LICKORISH, Leonard J. **Introdução ao Turismo**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOEHNE, André. **Mapa: Situação geográfica da Barra**, 2007. Disponível em: <[http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/d/de/Y\\_-Barra\\_Ondina\\_Beach\\_of\\_Salvador.png](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/d/de/Y_-Barra_Ondina_Beach_of_Salvador.png)>. Acesso em: 08 nov. 2014.

LAGE, Paulo César, MILONE Beatriz Helena Gelas. **Turismo: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

LIZ, Eugênio de Ávila; SANTANA, Mariele Cabral. **Salvador e a Baía de Todos os Santos:** guia de arquitetura e paisagem. Servilla, Espanha: Trilingue, 2012.

LYRA, Vera. Entrevista concedida às pesquisadoras. Salvador, 24 nov. 2014.

LYRIO, Alexandre. Barra em dois tempos. **Correio**, Salvador, 23 ago 2014.

MARMO, Antonio. Entrevista concedida às pesquisadoras. Salvador, 28 nov. 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MATTA, Alfredo. **Licenciatura em História:** História da Bahia. Salvador: EDUNEB, 2013.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Plano Nacional de Turismo 2007-2010**. Brasília, 2007. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/turismo/o\\_ministerio/plano\\_nacional/](http://www.turismo.gov.br/turismo/o_ministerio/plano_nacional/)>. Acesso em: 04 out. 2014.

MOURA, Jorge. Entrevista concedida às pesquisadoras. Salvador, 28 nov. 2014.

NOIA, Angye Cássia; JUNIOR, Astor Vieira; KUSHANO, Elisabete Sayuri. Avaliação do Plano Nacional de Turismo: Gestão do governo Lula, entre os anos 2003 a 2007. **Revista Cultura e Turismo**, ano 01, n. 1, out, 2007. Disponível em: <<http://www.uesc.br/revistas/culturaeturismo/edicao1/artigo3.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2014.

NOVA ORLA fica pronta até a copa. Salvador, 14 jun. 2013. Disponível em: <<http://www.acmneto.com.br/noticia/nova-orla-fica-pronta-ate-a-copa/>>. Acesso em: 12 nov. 2014.

OLIVEIRA, Antônio Pereira. **Turismo e Desenvolvimento:** Planejamento e Organização. São Paulo: Atlas, 2002.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. **Introdução ao Turismo**. São Paulo: Rocca, 2001.

PACHECO, Clarissa. **Conceitos da Barra privilegia pedestres e ciclistas:** Ideia é ser exemplo de sustentabilidade. **Correio**. Salvador, 23 ago. 2014.

PETROCCHI, Mario. **Turismo:** Planejamento e Gestão. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

VIAGEM DE FÉRIAS. Pontos turísticos de Salvador: a Barra. MAPA. Disponível em: <<http://www.viagemdeferias.com/salvador/turismo/barra.php>>. Acesso em 01 nov. 2014.

QUEIROZ, Lúcia Aquino de. **Turismo na Bahia:** estratégias para o desenvolvimento. Salvador: Secretaria da Cultura e Turismo, 2002.

RUSCHMANN, Doris. **Turismo e Planejamento Sustentável:** A proteção do meio ambiente. Campinas, SP: Papyrus, 1997.

RODRIGUES, Adyr Balastrieri. **Turismo e geografia: reflexões teóricas e enfoques regionais**. São Paulo: Teucitec, 1999.

SANTOS, Jânio. **A reestruturação da cidade de Salvador: Conflitos e interesses na lógica da centralidade urbana**. Geo Textos, vol. 6, n. 1, jul. 2010. Disponível em: <<http://www.portalseer.ufba.br/index.php/geotextos/article/viewFile/3993/3161>>. Acesso em: 16 nov. 2014.

SANTOS, Saulo Ribeiro dos; GOMES, Cristiane Mesquita. Políticas Públicas de Turismo: a importância para o desenvolvimento do Maranhão. In. JORNADA INTERNACIONAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS, 3., São Luís, MA, 28 a 30 agosto 2007.

SEIXAS, Thaís. Réveillon de Salvador. **A Tarde**, Salvador, 16 out 2014.

SILVA, Cecília Luz da. **A cidade do Salvador nos seus 454 anos**. Salvador: UNEB, 2005.

SILVA, Jaqueline dos Santos; SONAGLIO, Kerlei Eniele. Análise das Metodologias de Planejamento e Organização do Turismo Segundo os Principais Autores Brasileiros. **Revista Iberoamericana de Turismo - RITUR**, Penedo, vol. 3, n.2, p. 62-83, 2013. Disponível em: <<http://www.seer.ufal.br/index.php/ritur>>. Acesso em: 08 nov. 2014.

TELES, Reinaldo Miranda de Sá. A importância do território na prática do planejamento turístico Reflexões acerca do Brasil. In: RUSCHMANN, Doris; SOLHA, Karina Toledo. **Planejamento Turístico**. Barueri, SP: Manole, 2006.

VASCONCELOS, Pedro de Almeida. **Salvador: transformações e permanências (1549-1999)**. Ilhéus: Editus, 2002.

VILELA, Escriba. **História dos bairros de Salvador**. Disponível em: <<http://static.recantodasletras.com.br/arquivos/4222218.pdf>>. Acesso em: 18 out. 2014.

VIEIRA, Naiara da Cunha. **A GESTÃO DA FESTA: Um Estudo Sobre o Poder Público Municipal e a Organização do Carnaval de Salvador**. (Monografia) Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009. Disponível em: <<http://www.cult.ufba.br/wordpress/wp-content/uploads/MONOGRAFIA-NAIARAVIEIRA1.pdf>>. Acesso em: 09 dez. 2014.

WAHAB, Salah-Eloin Abdel. **Introdução à administração do Turismo**. São Paulo: Pioneira, 1991.

WEINSTEIN, Mary. Barra é a síntese da cidade. Área com importantes monumentos e repleta de belezas naturais convive com os problemas típicos da capital baiana. **A Tarde**, Salvador, 14 out. 2007.

YOUELL, Ray. **Turismo: uma introdução**. São Paulo: Contexto, 2002.

## APÊNDICE A - ENTREVISTA 01

Apêndice A- Entrevista com consultor (a) Fundação Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia.

NOME \_\_\_\_\_

FORMAÇÃO \_\_\_\_\_

CARGO \_\_\_\_\_

QUANTO TEMPO OCUPA O CARGO \_\_\_\_\_

LOCAL\DATA \_\_\_\_\_

- 1) O que é PDITS?
- 2) Como é o processo de formação e implantação de um PDITS?
- 3) Como se deu esse processo elaboração do PDITS Salvador, Ba?
- 4) Qual a importância do PDITS para o município?
- 5) Qual o tempo mínimo para elaboração do PDITS tendo em vista as diversas análises que devem ser feitas?
- 6) Existe algum prazo de validade do PDITS? Qual o período de duração do PDITS Salvador?
- 7) Qual o valor gasto na elaboração do PDITS de Salvador (profissionais, reuniões e etc)?
- 8) Quem deve ser incluído e/ou chamado para a elaboração do PDITS? O senhor (a) pode elencar as pessoas que participaram na consulta e na elaboração do PDITS 2011 de Salvador?
- 9) Nosso trabalho acadêmico sobre o PDITS 2011, fizemos um recorte para analisar os projetos. Dentre os projetos estava analisando a Reestruturação Urbanística da Barra, sabemos que os projetos citados no plano tem a participação das políticas públicas e são direcionados aos órgãos dos seus respectivos componentes. Então, como os órgãos responsáveis participam desta formulação e posterior execução? Existe algum canal de comunicação? Qual?
- 11) O que o senhor (a) acha do Projeto de Reestruturação Urbanística da Barra? A execução está de acordo com o planejamento? A equipe de planejamento esta satisfeita com o resultado?
- 12) De qual maneira a Reestruturação Urbanística da Barra contribui para o fortalecimento do turismo local?
- 13) Na sua opinião, a reestruturação da Barra obteve melhorias para os residentes e para os turistas?
- 14) De qual maneira o senhor acredita que as políticas públicas intervém no fortalecimento do turismo local?

**APÊNDICE B - ENTREVISTA 02**

Entrevista com o Coordenador do Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável de Salvador 2011.

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Formação: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Quanto Tempo Ocupa o Cargo: \_\_\_\_\_

Local/Data da entrevista: \_\_\_\_\_

- 1) Nosso trabalho acadêmico é sobre o PDITS 2011, fizemos um recorte para analisar um dos projetos desenvolvidos pela Fundação Escola de Administração (FEA) como proposta de execução para o órgão competente. Dentre os projetos, escolhemos a Reestruturação Urbanística da Barra. Então, como realiza a elaboração dos projeto desenvolvidos pela FEA? Existe etapas de planejamento estratégico?
- 2) Quais foram os projetos encaminhados junto com o PDITS para melhoria na cidade de Salvador?
- 3) Em se tratando do projeto Reestruturação Urbanística da Barra, quais mecanismos que são utilizados para obter a análise de melhoria?
- 4) Houve consulta e/ou participação da comunidade local ou de alguma associação para relatar os problemas da Barra e indicar melhorias?
- 5) No PDITS existe um cronograma para a execução de cada atividade? E a execução da Barra pode nos informar qual foi o prazo?
- 6) Qual a importância da reestruturação urbanística da barra para a cidade?
- 7) A execução está de acordo com o planejamento? A equipe de planejamento está satisfeita com o resultado?
- 8) Na sua opinião, a reestruturação da Barra obteve melhoria para os residentes e para os turistas? Em qual sentido?
- 9) As propostas citada no plano visa a intenção de desenvolver sustentavelmente o município de Salvador e até mesmo fortalecer a atividade turística. Na sua opinião, de qual maneira a Reestruturação Urbanística da Barra contribuiu para o fortalecimento do turismo local?

### APÊNDICE C - ENTREVISTA 03

Entrevista com Gerente de Projetos Urbanísticos da Fundação Mario Leal Ferreira.

NOME \_\_\_\_\_

FORMAÇÃO \_\_\_\_\_

CARGO \_\_\_\_\_

QUANTO TEMPO OCUPA O CARGO \_\_\_\_\_

LOCAL\DATA \_\_\_\_\_

- 1) Nosso trabalho acadêmico é relacionado aos projetos sugerido pelo Plano de Desenvolvimento Integrado do Turismo Sustentável de Salvador 2011 (PDITS). Como e quais os projetos são coordenados pela Fundação Mario Leal Ferreira?
- 2) Dentre esses projetos escolhemos a Reestruturação Urbanística da Barra. Gostaríamos de saber qual a participação do órgão na elaboração desse projeto?
- 3) Qual a importância da reestruturação urbanística da barra para a cidade?
- 4) De qual maneira a Fundação Mario Leal acompanhou este projeto?
- 5) Existe algum projeto turístico que a fundação Mario Leal executaram, porém eles não faziam parte do PDITS? Qual (is)? Quem solicita a execução destes projetos?
- 6) A fundação Mario Leal Ferreira coordena outros projetos na Barra? Fazem parte do PDITS? Quem solicitou?
- 7) O projeto já foi concluído? Quais mudanças ainda poderão ocorrer?
- 8) Quais motivos que levaram a reestruturação urbanística da Barra?
- 9) Houve consulta e/ou participação da comunidade local ou de alguma associação para relatar os problemas da Barra e indicar melhorias?
- 10) Quais fatores que o senhor (a) considera de positivo e negativo existentes na Barra antes da reestruturação?
- 11) Dentro desses fatores que a senhora mencionou quais mudanças foram observadas após a reestruturação?
- 12) Algum problema que existia no passado e continua a existir? Qual (is)?
- 13) Como essa obra transforma a visão que soteropolitanos e turistas tem da cidade?
- 14) Como a Reestruturação Urbanística da Barra contribui para o fortalecimento do turismo local?

## APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO

Questionário de opinião pública para turistas no bairro da Barra.

- 1) Local de Origem \_\_\_\_\_
- 2) O Sr (a) conhecia a Barra antes da reestruturação urbanística?  
 Sim                       Não
- 3) Quantas vezes já visitou a Barra?  
 1ª vez  
 Algumas vezes. Quantas? \_\_\_\_\_  
 Muitas vezes. Quantas? \_\_\_\_\_
- 4) Qual principal motivo da visitação?  
 Turismo                       História                       Estudo/Pesquisa
- 5) O espaço público da Barra está apropriado para o turismo?  
 Sim                       Não
- 6) O Sr. (a) indicaria a Barra como ponto turístico da cidade de Salvador?  
 Sim                       Não
- 7) Por qual motivo indicaria a Barra?  
 Atrativos Naturais  
 Atrativos Culturais  Paisagem  
 Outro. Qual \_\_\_\_\_
- 8) Avalie o espaço público da Barra 8.1 Paisagístico  
 Ótimo  Bom  Regular  Ruim
- 9) Conservação da área  
 Ótimo  Bom  Regular  Ruim
- 10) Acessibilidade (para portadores de deficiência físicas)  
 Ótimo     Bom     Regular     Ruim
- 10.1 Transporte  
 Ótimo     Bom     Regular     Ruim
- 10.2 Limpeza Urbana  
 Ótimo     Bom     Regular     Ruim
- 10.3 Segurança Pública  
 Ótimo     Bom     Regular     Ruim

11) Na sua opinião, a Barra possui um potencial turístico?

( ) Sim      ( ) Não

12) Quais problemas encontrados na Barra? Alguma sugestão de melhoria?



**APÊNDICE E - QUESTIONÁRIO DE OPINIÃO PÚBLICA PARA RESIDENTES DO  
BAIRRO DA BARRA**

1) Na sua opinião, o senhor (a) considera a Barra um local que possui potencial turístico?

Sim  Não

2) O senhor (a) usufrui o espaço público da Barra?

Sim  Não

3) Como senhor (a) avalia a modificação realizada na Barra?

Ótimo  Bom  Regular  Ruim

4) Avalie a Barra antes da Reestruturação Urbana, quanto: Potencial Turístico

Ótimo  Bom  Regular  Ruim Conservação da área

Ótimo  Bom  Regular  Ruim Paisagística

Ótimo  Bom  Regular  Ruim Iluminação

Ótimo  Bom  Regular  Ruim Acessibilidade (para portadores de deficiência físicas)

Ótimo  Bom  Regular  Ruim Transporte

Ótimo  Bom  Regular  Ruim Limpeza Urbana

Ótimo  Bom  Regular  Ruim Segurança Pública

Ótimo  Bom  Regular  Ruim Condição do Tráfego

Ótimo  Bom  Regular  Ruim Estacionamento

Ótimo  Bom  Regular  Ruim

5) Avalie a Barra após a Reestruturação Urbana, quanto:

Potencial Turístico

Ótimo  Bom  Regular  Ruim

Conservação da área

Ótimo  Bom  Regular  Ruim

Paisagística

Ótimo  Bom  Regular  Ruim

Iluminação

Ótimo  Bom  Regular  Ruim

Acessibilidade (para portadores de deficiência físicas)

Ótimo  Bom  Regular  Ruim

Transporte

Ótimo  Bom  Regular  Ruim

## Limpeza Urbana

Ótimo     Bom     Regular     Ruim

## Segurança Pública

Ótimo     Bom     Regular     Ruim

## Condição do Tráfego

Ótimo     Bom     Regular     Ruim

## Estacionamento

Ótimo     Bom     Regular     Ruim

6) A realização dos eventos que ocorrem na Barra potencializa o local para o turismo?

Sim     Não

7) A reestruturação urbanística da Barra fortaleceu o turismo?

Sim     Não

8) O Sr. (a) indica alguma melhoria, qual?

9) Algum problema que existia no passado, continua a existir? qual?

## **2 FORMAÇÃO SUPERIOR EM TURISMO E HOTELARIA SOB A PERSPECTIVA DO DISCENTE E DAS PRÁTICAS PEDAGÓGICAS: O CASO DO CURSO DA UNEB**

Hille Peixoto Torres<sup>1</sup>

### **RESUMO**

Este artigo tem como objetivo analisar o processo de formação do Curso de Turismo e Hotelaria da Universidade do Estado da Bahia com base na perspectiva dos discentes e na forma de desenvolvimento dos componentes curriculares no período que compreende de 2006 a 2011. A pesquisa teve como parâmetro um conjunto de 16 (dezesesseis) eixos construídos a partir de duas das Diretrizes que norteiam atualmente a atuação profissional na área. Para tanto, além da leitura sistematizada das disposições legais que definem tais Diretrizes, foi feita revisão de literatura e o levantamento, buscando identificar, a perspectiva dos discentes em relação ao processo de formação, e, nos componentes curriculares, as práticas pedagógicas que são desenvolvidas. A pesquisa permitiu constatar os alcances e desafios do processo de formação. A partir disto, apresentam-se também reflexões acerca do ensino superior em Turismo e Hotelaria, sobre avaliação e sobre as práticas pedagógicas. Como conclusão também se registram sugestões para o fortalecimento do processo de formação na área e em particular para o curso em estudo.

**Palavras-chave:** Turismo e Hotelaria. Processo de formação. Avaliação. Práticas pedagógicas.

---

<sup>1</sup> Discente do curso de Turismo e Hotelaria da Universidade Estadual da Bahia - UNEB. O trabalho foi orientado por Miriam Medina Velasco Docente do DCH-I da Universidade Estadual da Bahia - UNEB. Doutora em Estruturas Ambientais Urbanas pela FAU-USP.

## **ABSTRACT**

This article aims to analyze the process of formation of the Course of Tourism and the Bahia State University Hospitality from the perspective of students and in the form of development of curriculum components in the period comprising 2006 to 2011. The research had as a parameter a set of sixteen (16) shafts constructed from two of the guidelines that currently guide the professional activity in the area. Thus, besides the systematic reading of the legal provisions defining such guidelines it was made literature review and the survey in order to identify the perspective of students in relation to the training process, and the curriculum components, pedagogical practices that are developed. The research allowed to establish the scope and challenges of the training process. From this, they present themselves also reflections on higher education in Tourism and Hospitality, on assessment and pedagogical practices. As a conclusion also recorded suggestions to strengthen the training process in the area and in particular for the current study.

**Keywords:** Tourism and Hospitality. Process formation. Evaluation. Pedagogical practices.

## 2.1 INTRODUÇÃO

A formação superior em Turismo e Hotelaria (T&H) tem implícita, como toda área de formação superior, a necessidade de garantir os quadros profissionais que demanda cada fase das relações econômicas e sociais. Atualmente, esta área tende a ganhar destaque e espaço na produção acadêmica: seja pelos eventos que demandam abordagens de temas com tratamento especializado, seja pela ampliação na produção de trabalhos científicos que contribuem para o aprofundamento e o amadurecimento teórico e metodológico.

Nesse cenário, ganha importância a relação integrada de abordagens teóricas e o desenvolvimento das atividades práticas como elemento imprescindível do processo de formação profissional que não apenas busca formar para o mundo do trabalho, mas também para o exercício da cidadania.

Desta forma, é importante refletir: como está sendo realizado o processo de formação em T&H da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), tendo como parâmetro ou referência básica a síntese de duas disposições federais que se interferem diretamente: de um lado, as diretrizes da formação consagradas em 2006 e, de outro, as regras que delimitam a atuação deste profissional, expedidas em 2012. Considera-se que a partir do entrelaçamento destas duas disposições pode-se desenhar o cenário profissional desta área.

Entende-se que a articulação entre a teoria e a prática é um anseio básico do processo formativo, por quanto contribui para garantir que o sujeito em formação assuma um posicionamento sobre a realidade, desenvolvendo consciência do que é produzido como ser social e as contradições e conflitos encontrados nessa realidade. A razão de ser do “fazer pedagógico”<sup>2</sup> é o sujeito em formação denominado de aluno (HENGEMÜHLE, 2007, p. 35) e a produção do conhecimento

[...] pressupõe domínios teóricos e práticos e, assim sendo, quando o sujeito do conhecimento empreende um pensamento sobre a realidade, tendo em vista nela interferir, a qualidade de sua intervenção estará na dependência dos domínios conceituais que lhe estão disponibilizados [...] (ABRANTES; MARTINS, 2007, p. 319).

---

<sup>2</sup> Hengemühle (2007) entende o “fazer pedagógico” como o conjunto de ações relacionadas com preparar e desenvolver as aulas.

Com base nisto, este estudo considera o aluno como sujeito protagonista, legitimado no processo de formação do Curso de T&H da UNEB, apto para contribuir nas mudanças e aprimoramento do processo de ensino aprendido, apontando não apenas falhas decorrentes deste, mas também, as possíveis soluções que poderão se converter em melhorias.

Assim, este artigo tem como objetivo geral analisar o processo de formação do Curso de T&H da UNEB com base na perspectiva dos discentes e na forma de desenvolvimento dos componentes curriculares. E como objetivos específicos, identificar a perspectiva do discente sobre o seu processo de formação e verificar as práticas pedagógicas relacionadas as diretrizes da formação profissional.

Este artigo apresenta parte dos resultados de uma pesquisa desenvolvida como Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). Para atender a finalidade específica deste tipo de trabalhos, aplicaram-se uma série de instrumentos para o levantamento, sistematização e análise de informações sobre o processo de formação do Curso de T&H da UNEB, considerando especificamente o período compreendido entre o primeiro semestre letivo de 2006, quando esse processo de formação é iniciado com a matriz curricular vigente no momento de realização deste estudo, e se estende até o segundo semestre de 2011, quando se estrutura este projeto e inicia-se o levantamento proposto.

Com base em Trivinos (1987) e Pires (2008), este estudo considera o processo de formação estudado, como um fato ou fenômeno social, por envolver sujeitos históricos em permanente interação e transformação no contexto das relações sociais de produção. Também, tendo como referência esses autores, entende-se que são essas relações que determinam e são determinadas pelas bases e princípios que orientam a formação superior, uma das etapas determinantes no atual contexto das políticas públicas de educação.

Em coerência com esta perspectiva analítica e considerando estudo similar (MABA; MARINHO, 2012), no qual se destaca a importância de entender a relação dinâmica entre os sujeitos e o fato estudado, é valorizada a diversificação de fontes, instrumentos e procedimentos de coleta e análises dos dados relacionados com a pesquisa, optando-se por utilizar como fonte deste trabalho o levantamento com os discentes como sujeitos principais do fenômeno estudado e os componentes curriculares do curso, como registro principal do processo de formação.

A pesquisa que subsidia este artigo teve caráter de estudo de caso, assim, os resultados encontrados só são válidos para este objeto de estudo específico, não podendo ser utilizado de forma generalizada para entender outros processos de formação. Entretanto,

tem-se a possibilidade de que contribua para “fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas” (TRIVINOS, 1987, p. 111).

Parte-se do pressuposto que, no atual cenário, o processo de formação da área é pautado legalmente e de forma direta, de um lado, pelas Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Turismo, definidas pela Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação do Ministério da Educação (CES/CNE/MEC), instituídas pela Resolução N° 13/2006 de 24 de novembro (BRASIL, 2006), de outro lado, pela Lei Federal N° 12.591 de 18 de janeiro de 2012 (BRASIL, 2012), que reconhece a profissão de Turismólogo e disciplina o seu exercício<sup>3</sup>.

Dessa forma, os dois instrumentos legais que embasam e fundamentam o desenvolvimento desta pesquisa, estabelecem, o primeiro, um conjunto de habilidades e competências (Art. 4° da Res. n° 13/2006) e, o segundo, uma série de atividades (Art. 2° da Lei Federal n° 12.591 de 18 de janeiro de 2012), passíveis de ser assimiladas como parâmetros básicos para nortear a formação do profissional formado pelo Curso de T&H da UNEB.

Estes dois instrumentos legais foram analisados e traduzidos em 16 (dezesseis) tópicos, denominados, nesse momento, de componentes-chave. Estes componentes constituem uma interseção que traduz a essência do conteúdo relacionado com cada uma das competências, habilidades e atividades estabelecidas em cada um dos instrumentos. No segundo momento todos os componentes-chave foram sintetizados considerando-se a essência de seu conteúdo ou ideia principal e classificados como eixos fundamentais (Apêndice A). Estes eixos foram colocados como base para a construção, sistematização e análise do levantamento realizado com os 34 discentes voluntários que fizeram parte da amostra dirigida; bem como, para sistematização e análise dos componentes curriculares essenciais referenciados nos planos ou programas das 46 disciplinas essenciais da matriz atual do curso, e nos 45 (quarenta e cinco) diários de classe referentes aos dois períodos

---

<sup>3</sup> Como não existem Diretrizes Curriculares que abranjam de forma integral os Cursos de Graduação em Turismo e Hotelaria e, inclusive, até a data de finalização deste levantamento (dezembro de 2012), a CES/CNE/MEC não tem estabelecido Diretrizes específicas para o Curso de Hotelaria (ver: <<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES0146.pdf>>; e <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/pces188\\_04.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/pces188_04.pdf)>). Esta discussão não é objeto deste estudo. Assim, para efeitos do levantamento e análise foram assimilados os conteúdos trabalhados replicados para as duas áreas. Também cabe esclarecer que, embora na etapa de levantamento se tenham contemplado os registros de um dos documentos institucionais relacionado com o Curso objeto deste estudo, foi retirada toda menção ou referência a ele, uma vez verificado que o conteúdo desse documento não acrescentava nem modificava a essência dos instrumentos e do processo de análise desenvolvido na pesquisa.

letivos do ano de 2009.<sup>4</sup>

Desse modo, considerando que o total de alunos matriculados no semestre letivo (excluindo-se os ingressantes), é de 150 (cento e cinquenta), selecionou-se uma amostra de mais de 20% (mais 1) do total de discentes matriculados em cada disciplina. Os discentes que não estavam matriculados em nenhuma das disciplinas selecionadas foram considerados como dessemestralizados, recolhendo ao todo registros de 34 alunos que participaram da pesquisa considerando, principalmente, o critério de interesse e disponibilidade.

Apresentados ao objetivo desta pesquisa durante as aulas das disciplinas-chave, os discentes foram convidados a participar da pesquisa com base no questionário estruturado especificamente para este levantamento realizado em julho de 2012.<sup>5</sup> A escolha do questionário para o levantamento com os discentes se justifica, pois, as respostas são obtidas de forma rápida e mais precisa e há menos risco de influência do pesquisador nas informações coletadas, havendo assim maior liberdade nas respostas do entrevistado, já que eles estarão no anonimato.

Como se pode observar no Apêndice B, o questionário apresenta a pesquisa e solicita as respostas considerando as experiências, informações e vivências com a tríade ensino-pesquisa-extensão relacionadas com o processo de formação do curso. Na primeira parte, questiona-se o grau de atendimento de cada eixo no âmbito do curso como um todo; na segunda, o grau de prioridade que deveria ter cada eixo dentro do curso; na terceira, o grau de relação dos eixos com as atividades desenvolvidas efetivamente como discente<sup>6</sup>. Na última parte, constam duas questões abertas, solicitando sugestões possíveis de serem implantadas e comentários ou observações sobre o processo de formação.

Na sistematização das questões fechadas, foi quantificado o número de registros de cada grau da escala. Inicialmente fez-se a análise por vínculo de semestre, identificando o entendimento das questões apresentadas por período do curso. Em seguida, detectou-se a visão geral dos 34 discentes que participaram do levantamento. Para as questões abertas, foram identificadas palavras-chave em cada registro relacionando-as com os eixos, e

---

<sup>4</sup> Para a análise dos componentes curriculares foi referenciado o ano 2009, por ser o primeiro ano, após a implementação da atual matriz curricular, onde todas as disciplinas foram ofertadas. Foram analisados apenas 45 diários de classe, pois uma disciplina (Gastronomia) não foi ofertada nesse ano, por falta de docente.

<sup>5</sup> As disciplinas-chave definidas para este estudo foram: Estrutura e funcionamento da Hotelaria; Hospedagem II; e Metodologia e Técnica de pesquisa em Turismo e Hotelaria, escolhidas por serem pré-requisitos. Uma vez identificados os discentes matriculados se fez contato presencial no dia de aula. Dado que não foi possível aplicar o questionário com os 34 voluntários no dia de aula, procurou-se outras formas de contato, como o envio de e-mail, rede social e telefone, obtendo-se o retorno total.

<sup>6</sup> As três primeiras partes foram organizadas com questões fechadas a serem respondidas considerando-se uma escala (alto - 3; médio - 2; baixo - 1; nenhum - 0; sem informações suficientes - 9).



também foram destacadas as principais questões dos comentários e sugestões.

O levantamento dos componentes curriculares foi realizado em dois momentos; um primeiro focalizando os tópicos registrados nas ementas e objetivos, estabelecidos institucionalmente nos planos ou programas de cada um dos componentes curriculares obrigatórios da matriz curricular do curso; o segundo momento deste levantamento focaliza os conteúdos teóricos, metodologia e atividades práticas, realizadas especificamente nos dois semestres letivos do ano 2009.<sup>7</sup>

A sistematização destes dados foi realizada considerando a ideia central de cada um dos registros e sua relação com um dos eixos, inserindo fielmente cada um deles no eixo mais aproximado (e em apenas um), assim não houve repetição de um mesmo registro em mais de um eixo. Em seguida foi utilizada a ferramenta do *word* ‘contar palavras’ para se conseguir mensurar, visualizar e analisar objetivamente os graus de atendimento, prioridade e relação com atividades, que tem cada eixo.<sup>8</sup> Os dois levantamentos foram sistematizados e analisados para estruturar as reflexões que compõem as contribuições deste trabalho e que estão colocadas como conclusão.

O artigo está dividido em quatro seções, a primeira apresenta o ensino superior em T&H e avaliação no Brasil e o Curso T&H da UNEB. Na segunda seção, abordam-se as práticas pedagógicas da área. Em seguida, na terceira seção, expõem-se os resultados obtidos com os levantamentos realizados com discentes e componentes curriculares. E, por fim, apresenta-se a conclusão.

## 2.2 ENSINO SUPERIOR EM TURISMO E HOTELARIA E AVALIAÇÃO NO BRASIL

A origem da educação superior no Brasil está vinculada à formação de profissionais liberais para atender às necessidades do nascente aparelho administrativo e da elite local, no momento que a Coroa Portuguesa se traslada para o país, no início do século XIX.<sup>9</sup> Desse modo, vale observar que o ensino superior nasce sob o controle da Coroa e cumpre funções

---

<sup>7</sup> O acesso aos dados referentes aos componentes curriculares foi autorizado pela PROGRAD e pela Direção do DCH-I sendo realizado no arquivo da Secretaria Acadêmica. Dos planos de curso, dois deles (referentes às disciplinas: Planejamento do Turismo e Tópicos especiais em Turismo e Hotelaria) não constavam com todas as informações.

<sup>8</sup> Todas as palavras registradas nos componentes curriculares utilizados para a pesquisa foram contadas tendo como referência a forma como a técnica é utilizada na produção no âmbito acadêmico, especificamente quando o dimensionamento não é apenas usado para as normas dos resumos, mas quando usado para o controle da extensão do texto como um todo. Este mecanismo de contar palavras ou caracteres é ainda mais amplamente utilizado como regra em outros países como Argentina e Colômbia.

<sup>9</sup> São daquele período a Escola de Cirurgia e Anatomia da Bahia, a de Anatomia e Cirurgia do Rio de Janeiro e a Academia de Guarda da Marinha também no Rio de Janeiro.

relacionadas com seus interesses (DURHAM, 2003).

Foi a partir de 1920, com o surgimento de movimentos culturais, políticos e sociais, que acontece a modernização do sistema educacional brasileiro (FÁVERO, 1999). É nesse momento que surge a primeira universidade do Brasil, a Universidade do Rio de Janeiro, com as mesmas características da Universidade de Coimbra, conservadora, estática e unitária (onde os jovens da elite brasileira, até então, continuavam os seus estudos) (ANASTASIOU, 1998).

Desde sua origem, a universidade se revela, como destaca Chauí (2003, p. 5), “uma instituição social e como tal exprime de maneira determinada a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo”. As mudanças sociais do início do século XX contribuíram para que grupos sociais se interessassem por reivindicar “melhores condições de vida num país atrasado, marcado por uma forte concentração de renda e de terras, pela desigualdade social, pelo baixo nível educacional [...]” (MINTO, 2006, p. 92).

Barretto, Tamanini e Silva (2004, p. 29-30), afirmam que, no início do século XX, instala-se no Brasil a “cultura do bacharelismo [...] o ingresso na universidade passa a ser um instrumento de domesticação política”, movido pela ilusão da ascensão social, sem questionamentos, nem propostas para reformas. O acesso à educação superior constitui um meio utilizado para a manutenção do sistema econômico vigente.

A primeira Lei de Diretrizes e Bases (LDB), Lei Nº 4.024 de 20 de dezembro de 1961, consagra em seu texto a educação como um direito de todos devendo ser dada no lar e na escola (BRASIL, 1961). Mas, segundo alguns autores (DURHAM, 2003; MINTO, 2006) este princípio não foi efetivado, pois a LDB-61 apenas preservou a situação vigente e incentivou o crescimento de instituições privadas.

Nesse cenário, importantes autores apontam que, a educação, inclusive a superior, tinha objetivos instrumentais, mantendo o indivíduo submisso, reproduzindo os interesses da ideologia dominante. O aluno era assimilado como um objeto a serviço do crescimento econômico, para garantir a manutenção do sistema social e econômico, sem nenhuma preocupação com sua transformação e emancipação como ser humano (BARRETO; TAMANINI; SILVA, 2004).

De 1964 até 1985, no período do Regime Militar, a educação assume um claro caráter antidemocrático. Muitos professores foram presos e demitidos, as universidades invadidas, ou em permanente confronto com a polícia. Estudantes foram presos, feridos e até mortos (LIRA, 2010).

É nesse contexto que ocorre o desenvolvimento do turismo como área de formação

superior no Brasil. Com efeito, a partir da década de 1970, esta área é assimilada como vetor de desenvolvimento econômico, se tornando interesse de empresários, políticos e estudiosos brasileiros. O primeiro curso de Turismo do Brasil é criado, em uma Instituição de Ensino Superior (IES) particular, a Faculdade de Turismo do Morumbi (atual Universidade Anhembi- Morumbi em São Paulo), em 1971 (REJOWSKI, 1996).

Este curso tinha como público alvo as mulheres que estavam voltando aos bancos universitários, após terem cumprido todas as suas obrigações do lar ou terem sido liberadas pelo acesso aos bens e equipamentos domésticos. Só no ano de 1978 foi criado, em uma IES privada, a Universidade de Caxias do Sul, o primeiro curso superior de hotelaria (ibid.).

Com o fim do Regime Militar a avaliação da educação superior “ganha destaque e é concebida como instrumento para a implementação de políticas que permitam a superação da crise que vive a universidade” (ZAINKO, 2008, p. 828). A partir de então foram estabelecidos vários programas, sob diversos formatos e diversificadas finalidades, que buscavam auferir também sob diversos aspectos a educação superior. Sendo estabelecido em 1983, o primeiro no âmbito da graduação, o Programa de Avaliação da Reforma Universitária (PARU)<sup>10</sup>, que tinha duas dimensões de estudo: a gestão das IES e a disseminação do conhecimento. Entretanto não se conseguiu estabelecer como um programa de avaliação nacional, visto que foi desativado um ano depois (BARREYRO; ROTHEN, 2008).

Segundo Vieira (2008, p. 59), no PARU foram utilizados “levantamento e análise de dados institucionais obtidos mediante aplicação de roteiros e questionários junto a professores, estudantes e administradores”. Os resultados da avaliação realizada no âmbito do PARU, “funcionariam como controle da qualidade e implicaria a distribuição de recursos públicos direcionados aos ‘Centros de Excelência’ ou instituições com padrões de produção acadêmica internacionais”.

Beni, (2006 apud SILVEIRA; GÂNDARA, 2012, p.129) explana que desde a sua origem, no Brasil, os cursos de turismo possuem um caráter operacional e tecnicista que aliado ao contexto da acelerada expansão, a partir da década de 1990, “criaram um ambiente infrutífero para a sustentabilidade do ensino superior do turismo no Brasil”. Em grande parte, atribuído às políticas educacionais e turísticas desenvolvidas. Nesse contexto, pode-se entender que o primeiro curso de T&H do Brasil, segundo Rejowski (1996), foi criado

---

<sup>10</sup> A Reforma Universitária, Lei de 5.540 de 28 de novembro de 1968, instituiu o parcelamento para os cursos particulares e o vestibular unificado e classificatório, dentre outras (BRASIL, 1968).

no ano de 1990 na Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), uma IES privada.

Em 1993, pela Secretaria de Educação Superior (SESu), foi criada a Comissão Nacional de Avaliação das Universidades Brasileiras, que tinha como objetivo estabelecer e viabilizar as diretrizes para a avaliação dos cursos de graduação. O Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB) considerava a avaliação como um ato político e voluntário da instituição, um “ato de auto-conhecimento” (BARREYRO; ROTHEN, 2008).

A LDB em vigor até os dias atuais foi promulgada em 1996 e normatiza no Art. 1º que a “educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais”. Nela fica destacada a importância da pesquisa no processo de formação dentro das IES (BRASIL, 1996). Segundo Durham (2003), na LDB-61 também foi apresentada a associação entre ensino e pesquisa, mas, não existia nenhum mecanismo que exigisse sua implementação, principalmente, no setor privado.

Na LDB-96 as universidades são definidas no Art. 52, como “instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão, e de domínio e cultivo do saber humano [...]” (BRASIL, 1996, s/n).

Em 2001, a Lei N° 10.172, que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE), estabeleceu objetivos e metas para a educação em todos os níveis para um período de 10 (dez) anos, e apresentou no enunciado das suas diretrizes o reconhecimento de que,

Nenhum país pode aspirar a ser desenvolvido e independente sem um forte sistema de educação superior. Num mundo em que o conhecimento sobrepuja os recursos materiais como fator de desenvolvimento humano, a importância da educação superior e de suas instituições é cada vez maior. Para que estas possam desempenhar sua missão educacional, institucional e social, o apoio público é decisivo (BRASIL, 2001, s/n).

Esse PNE propôs colocar o Brasil em consonância com as exigências e desafios que estão sendo apresentadas no século XXI e buscar um ensino superior de qualidade que proporcionasse ao discente um ambiente favorável ao seu desenvolvimento intelectual e profissional. No plano também é ressaltada a urgência em promover uma política para a efetiva renovação e desenvolvimento do ensino superior no Brasil.

A universidade foi colocada como o “núcleo estratégico” do sistema de educação superior, reunindo em suas atividades de ensino, pesquisa e extensão os requisitos de

relevância para o desenvolvimento do país e da sociedade brasileira. Dentre os objetivos e metas estava o provimento da oferta de educação superior, até o final da década (2010), para pelo menos 30% da faixa etária entre 18 e 24 anos, que até então era de menos de 12%. Em comparação com índices de países como Chile (20,6%), Venezuela (26%) e Bolívia (20,6%), a situação do Brasil era desfavorável (ibid.). Como se pode constatar nos sites e espaços de divulgação as metas propostas pelo PNE (2001-2011) não foram totalmente cumpridas.

Em 2004, a Lei N° 10.861 institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), com o objetivo de “assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes” (BRASIL, 2004, s/n). Tendo como finalidade, “a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social”, bem como, o compromisso e a responsabilidade social, a promoção de valores democráticos, destacando a autonomia universitária e identidade institucional.

Destaca-se que o SINAES, no seu Art. 2º, assegura a participação dos discentes na avaliação institucional, assim como os outros agentes do ensino superior. Segundo, Gouveia et al (2005) a articulação da participação de todos esses agentes é condição importante para a democratização do debate. Entende-se que uma avaliação institucional,

deve apresentar caráter democrático e formativo, valorizando os processos e não apenas os produtos, pois na educação são os processos que devem ser considerados. As análises devem valorizar o conjunto e não se apegar a situações isoladas. Essas atitudes podem auxiliar para a compreensão da situação da instituição e projetar atitudes futuras para manutenção e melhorias (COELHO, 2006, p. 37, grifo nosso).

Pfeifer (2012), ao abordar as dicotomias encontradas na avaliação, destaca como uma delas a avaliação de produto e avaliação de processo. A primeira estaria atrelada à eficiência e quantidade, pois tem um enfoque produtivista do trabalho acadêmico; a segunda é capaz de acompanhar a totalidade do movimento, interpreta a educação superior como um fenômeno social. Neste sentido, entende-se que a formação possibilitada pelo Curso de T&H da UNEB como um processo tem como um dos seus principais protagonistas o seu discente, e as práticas pedagógicas construídas nos componentes curriculares apresentados.

As bases da dinâmica de autoavaliação na UNEB foram implantadas em 1998, tendo como parâmetro o PAIUB, com representatividade docente, discente, de gestores, e técnicos

administrativos; aplicando-se um primeiro levantamento no ano seguinte. A partir de então houve algumas autoavaliações anuais com focos diversos. Em 2000, a pesquisa abrangeu somente os discentes, envolvendo indicadores gerais sobre o curso, o desempenho docente e autoavaliação. Em 2001, a autoavaliação buscou identificar elementos da realidade pedagógica e administrativa, visando o aperfeiçoamento e subsídio para ações de planejamento. E, no ano seguinte, a pesquisa de egressos do período de 1994 a 1998. A partir de 2004, ao se estabelecer o SINAES (UNEB, 2010) o processo de adesão foi retardado pela discussão sobre sua obrigatoriedade no caso das IES estaduais. Assim, só no ano 2008<sup>11</sup> é realizado levantamento com a participação de todos os segmentos acadêmicos aplicando os princípios do SINAES.

Embora em decorrência dessa dinâmica a UNEB conte com uma Comissão Própria de Avaliação (CPA) e cada departamento com uma CPA-Setorial como é o caso do DCH-I, ainda em 2012, a autoavaliação nesta IES não é uma realidade ou prática legitimada no mesmo nível que acontece já nas IES federais, como se pode constatar nos sites e espaços de divulgação acadêmicas. Desse modo, é necessário e importante acompanhamento e monitoramento do processo de formação não apenas do Curso de T&H, mas de todas as atividades de graduação desta IES, pois pode-se considerar, ainda como um processo em construção.

Vieira (2008) constata que, nas últimas décadas, a avaliação se configura como uma Política Pública, ganhando espaço na legislação e legitimação sócio institucional. Não se discute mais se deve ou não ser realizada uma avaliação, mas, como deve ser implantada.

Na área do ensino em T&H de outras IES, encontram-se trabalhos recentes, como os de Coelho (2006) e Mota (2011). O trabalho desenvolvido por Coelho (2006) aborda um estudo de caso sobre o Curso de Turismo do Centro Universitário Franciscano (UNIFRA), visando identificar o significado da avaliação institucional no contexto dos Bacharelados em Turismo, considerando a visão dos docentes, discentes e egressos.

O trabalho de Mota (2011) focaliza os Cursos de Turismo do Nordeste ofertados nos Institutos Federais de Educação, Ciência, e Tecnologia. Propõe a avaliação pela premissa do processo, entendendo que a educação superior deve ser avaliada enquanto fato ou fenômeno social e que é determinante não apenas na construção de um profissional qualificado a atuar nas áreas de T&H, mas principalmente, na sua formação democrática e cidadã. Observa-se que este tipo de avaliação é considerado na finalidade do SINAES, não

---

<sup>11</sup> A amostra para participação de discentes foi definida por Departamento e estratificada por curso, o curso de T&H teve participação de 5 discentes.

se restringindo apenas às necessidades do mercado mas, também, a uma preocupação com a formação para o exercício da cidadania.

Assim, embora a avaliação tenda a ser considerada um “problema” para os agentes envolvidos na parcela de responsabilidades, visto que, seus resultados podem ser utilizados como crítica da gestão, o seu papel é de, acima de qualquer outra finalidade, apresentar caminhos para incentivar a melhoria do processo de formação. Como afirma Sobrinho (1996), a avaliação não deve ser utilizada como processo de controle, castigo ou premiação; mas como um processo integrado às estruturas pedagógicas, científicas e administrativas, tendo como objetivo majoritário aprimorar o cumprimento da responsabilidade das IES.

### 2.3 CURSO DE TURISMO E HOTELARIA DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA

A UNEB, onde é oferecido o Curso de T&H, é uma IES multicampi criada pela Lei Delegada N° 66, de 1° de junho de 1983 com a junção do Centro de Educação Técnica da Bahia (CETEBA), das “faculdades de Agronomia do Médio São Francisco, de Formação de Professores de Alagoinhas, Jacobina, e Santo Antônio de Jesus, e Filosofia, Ciências e Letras, de Caetité”, que faziam parte da Superintendência de Ensino Superior do Estado da Bahia (SESEB) (BOAVENTURA, 2009, p. 31).

A universidade multicampi é “geograficamente dispersa; mas economicamente eficiente. Uma administração complexa, com uma sede, interligando-se com os vários campi” (BOAVENTURA, 1978 apud FIALHO, 2000, p. 218). Assim a criação de uma universidade multicampi na Bahia se ajustava a situação econômica estadual, na medida em que, permitiria uma economia dos recursos evitando a duplicação de serviços, a população com menor poder aquisitivo não precisaria se deslocar até a capital para continuar os seus estudos e proporcionaria o desenvolvimento socioeconômico das cidades do interior (BRITO, 2012).

No ano de 2012, a UNEB é constituída por 24 campi, sendo um na capital<sup>12</sup> e os outros 23 distribuídos nas cidades do interior. São 64 opções de cursos e habilitações na modalidade presencial, de educação à distância, nos níveis de graduação, especialização,

---

<sup>12</sup> No campus I, Salvador, existem 4 (quatro) departamentos, Departamento de Ciências Exatas e da Terra (DCET), Departamento de Ciências Humanas (DCH), Departamento de Ciências da Vida (DCV) e Departamento de Educação (DEDC) (ibid.). O curso de Bacharelado em T&H, cujo, o processo de formação é objeto deste estudo, é oferecido no DCH.

mestrado e doutorado interinstitucional (ibid.). Vale ressaltar que no Campus XVIII, Eunápolis, é oferecido o curso de Bacharelado em Turismo.

O turismo na Bahia surgiu como alternativa para uma reestruturação econômica, na capital baiana, Salvador, buscando-se superar a estagnação ou a degradação em que se encontrava, visto que, as possibilidades de um ciclo completo de industrialização, estavam esgotadas. Dessa forma as políticas de desenvolvimento para o Turismo no estado da Bahia teve início na década de 1990, com o Programa de Desenvolvimento Turístico do Nordeste (PRODETUR/NE), que na Bahia teve investimentos em infraestrutura, recuperação e preservação do patrimônio histórico e ambiental (BRITO, 2012 apud SOARES E ALMEIDA, 2006; LÉDA, 2005; SUAREZ, 2007).

Neste contexto, conforme página oficial, foi criado o Curso de T&H, autorizado em 1998, pelo Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE), através da Resolução N° 188 e obteve o seu reconhecimento em 2006 pelo Conselho Estadual de Educação (CEE) através do Parecer 183. Desde a sua autorização, já passou por algumas mudanças na estrutura como orientado pelas disposições para Ensino Superior do MEC.

Segundo Brito (2012) a dupla habilitação oferecida no curso tem como expectativa formar um profissional que seja mais competitivo frente às constantes mudanças e Inicialmente o curso tinha objetivo de formar um profissional generalista, mas também especialista, atuando nas áreas como agenciamento, eventos e administração do fluxo turístico. Entretanto, em 2006 com a definição de novas diretrizes, o perfil do profissional passa a ser mais operacional, tornando o ensino voltado para atender as necessidades de uma mão-de-obra qualificada para as exigências do mercado (BRITO, 2012).

A atual matriz curricular do Curso implantada no primeiro semestre letivo do ano de 2006 em vigor em 2012 oferece uma carga horária de 2.910 horas, entre disciplinas do currículo mínimo (1.605 h), complementação obrigatória (870 h), disciplinas optativas (135 h) e estágios supervisionados (300 h).

Como é possível observar no Anexo A, a estrutura curricular apresenta disciplinas que complementam as duas áreas de habilitação. Dentre as disciplinas optativas que o curso dispõe o aluno deve escolher 3(três) obrigatoriamente. Os estágios supervisionados devem ser realizados obrigatoriamente nas duas áreas de habilitação, buscando proporcionar ao aluno uma aproximação com a realidade das áreas em que poderá atuar. Também é produzido TCC, começando a ser obrigatório a partir de 2009.

Visto que um dos objetivos deste trabalho é identificar a perspectiva do aluno com relação ao seu processo de formação, procurou-se conhecer o perfil deste sujeito-discente



legitimado como protagonista da sua formação, para depois conhecer seus anseios e realidade acadêmica.

Para tanto, foram realizados levantamentos na Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PROGRAD) considerando o período estudado (2006-2011). Os dados foram identificados e sistematizados apenas considerando-se os discentes matriculados no período letivo de 2011.2. Com base no levantamento, pode-se apontar que a maioria dos alunos matriculados no período de referência são do sexo feminino (65%).

Com relação a isto, vale observar que o curso de T&H da UNEB se caracteriza, portanto, ainda hoje, como majoritariamente feminino. Também, Brito (2012), em seu estudo, identificou que 82,3% dos egressos também são do sexo feminino, entretanto, no mercado de trabalho do turismo, os cargos de responsabilidade em sua maioria não são ocupados por elas.

Como se pode observar no Quadro 1, no que tange à idade, 58% tem entre 18 e 24 anos, o que dá ao curso o *status* de educação universal<sup>13</sup>. No que diz respeito ao estado civil, 95% deles se declarou solteiro, o que pode indicar mais tempo livre para dedicar-se às atividades acadêmicas, visto que ainda não constituíram família. São, na sua maioria (81%), oriundos da rede estadual de ensino. Mais de 60% são naturais de Salvador e ingressaram no curso por vestibular no ano de 2009.

Quadro 1 - Perfil do discente matriculado no semestre letivo de 2011.2

Sexo	Feminino
Idade	Entre 18 e 24 anos
Estado Civil	Solteiro
Rede de ensino oriundo	Estadual
Naturalidade	Salvador
Forma de ingresso	vestibular

Fonte: Organização própria com base no levantamento realizado na PROGRAD (2012).

Apresentado o perfil do discente, que é um dos principais elementos deste artigo, para uma melhor compreensão deste trabalho faz-se necessário também, uma explanação acerca da importância das práticas pedagógicas no ensino-aprendizagem, ressaltando principalmente o desenvolvimento em no curso com duas habilitações.

<sup>13</sup> Mais detalhes em Gomes e Moraes (2012).

## 2.4 PRÁTICAS PEDAGÓGICAS EM TURISMO E HOTELARIA

Comumente entende-se a prática pedagógica apenas como a expressão das ações realizadas estritamente dentro da sala de aula. Entretanto, ela não envolve apenas esta dimensão educativa, mas, também, a aprendizagem desenvolvida no âmbito das relações sociais, em que está imerso o sujeito formando (SOUZA, 2005). A prática pedagógica, segundo Sánchez (1990, p. 242), tem um lado ideal, teórico, e outro material, prático. Sendo ao mesmo tempo “subjetiva e objetiva, dependente e independente de sua consciência, ideal e imaterial, e tudo isso em unidade indissolúvel”.

Para Noronha (2005), se houver ruptura, tanto com o teorismo que tende a focar uma formação distanciada da realidade; quanto com o ativismo que busca reduzir a educação a um fenômeno de adaptação e resolução de problemas surgidos no cotidiano, ergue-se a possibilidade de assimilar a práxis como fundamento da ação e formação transformadora.

Partindo desse entendimento constata-se que não existe superioridade entre teoria e prática, pois, as duas, constituem uma junção inseparável exercendo influência mútua. Esta relação (teoria-prática) “implica em evolução desde o momento em que a teoria influi sobre a prática, modificando-a na medida em que a prática fornece subsídios para teorização que podem transformar uma situação” (GARCIA, 1975 apud VEIGA, 2011, p. 16).

Segundo Machado (2005, p. 128), há diversas concepções de prática pedagógica que podem ser reunidas desde que sejam aplicadas “com os envolvidos durante e ao final do processo, administrando conflitos e organizando ideias coletivas, tomando decisões, arbitrando e conduzindo o grupo à ação comunicativa”. Esta é influenciada por muitos determinantes; os parâmetros institucionais, as tradições metodológicas, e os meios e condições físicas da instituição, e outros, tornando assim complexo reconhecer os fatores que a determinam (ZABALA, 1998).

Estabelecer práticas pedagógicas no processo de formação em T&H é um grande desafio, visto que o curso liga duas áreas que, apesar de serem afins e complementares, possuem particularidades que não podem ser esquecidas no decorrer do processo. Também, para a realização/materialização deste processo de formação, vale ressaltar a importância de outras variáveis, como infraestrutura da IES, o espaço da sala de aula, os recursos e técnicas de ensino, assim como, as atividades de pesquisa e de extensão, que juntos irão viabilizar o processo educativo.

Entretanto, o mais importante não é definir quais atividades podem ser consideradas

como práticas pedagógicas, mas se o discente está tomando consciência de que com elas irá oportunizar o início de sua prática profissional. Elas precisam, no entanto, despertar a habilidade de conviver com as incertezas e imprevistos do cotidiano, o que já deve ser trabalhado dentro do contexto do ensino, havendo autocrítica e diálogo entre educadores e educandos.

Nos estudos encontrados relacionados a práticas pedagógicas e turismo, destacam-se dois, um de Gomes, Ramos e Serejo (2010) e outro de Silveira e Gândara (2012) que focam dentre outras questões, nos conteúdos relacionados a disciplinas ministradas nos Cursos de Turismo em dois estados brasileiros, Minas Gerais e Paraná, respectivamente. O primeiro, apresenta um estudo referente aos conhecimentos sobre Lazer, nos cursos de Graduação em Turismo no estado de Minas Gerais, com base nas definições das Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Turismo. Em entrevistas realizadas com coordenadores e professores, constatou-se que as Diretrizes só fazem referência ao lazer apenas uma vez, o que é considerado para os pesquisadores insuficiente, visto que não garante uma formação crítica e consistente.

Nas entrevistas, é destacada a necessidade da contextualização dos conteúdos relacionados ao lazer quando ministrados em Cursos de Turismo. Embora, de uma forma geral, os temas abordados nos cursos registrem assuntos sobre o lazer com carga horária dividida entre aulas teóricas e práticas, no que se refere à pesquisa, esse levantamento constata a escassez de trabalhos tanto na área de lazer quanto em turismo. Sendo utilizado como argumento para este fato o custo alto e retorno a médio e longo prazo. Pelo exposto, evidencia-se a necessidade de repensar “a visão instrumentalizada que caracteriza a ‘recreação’ e a ‘animação turística’, tendo em vista sistematizar práticas pedagógicas e construir conhecimentos sobre o lazer contextualizados, consistentes e críticos” (GOMES; RAMOS; SEREJO, 2010, p. 378).

O trabalho de Silveira e Gândara (2012) apresenta um relatório da Reunião do Fórum dos Coordenadores dos Cursos Superiores de Turismo e/ou Hotelaria do Paraná, realizado em 2008, com a participação de coordenadores e professores de várias regiões do estado visando aproximar as metodologias de ensino de Planejamento Turístico e as Políticas Públicas de Turismo destinadas a esta área no estado. Como resultados desta reunião, os autores apresentam o papel dos Cursos Superiores de Turismo, na tríade ensino-pesquisa-extensão e também no mercado de trabalho, e a análise dos conteúdos, metodologia e referências relacionados às disciplinas que possuem ligação com o Planejamento do Turismo, com base no material usual dos professores.

Segundo os participantes desse fórum, o ensino deve unir a teoria à prática, ensinar e praticar ferramentas, formar planejadores reflexivos e responsáveis que conheçam as realidades locais e regionais, discutir a realidade turística, e estimular o pensamento criativo. Bem como desenvolver atividades de extensão que colaborem com o planejamento de destinos e produtos turísticos, realizar treinamentos, participar da governança local e regional, e conscientizar os atores envolvidos, seja na esfera pública ou privada. Sendo identificado, também, que os cursos devem ter foco nas especificidades dos diversos segmentos do mercado.

Os participantes no fórum também identificaram 13 (treze) disciplinas de Planejamento e áreas afins nas matrizes curriculares dos cursos que lecionam. Comparando os conteúdos destas disciplinas com as propostas estabelecidas por outros estudos<sup>14</sup> constatou-se uma grande proximidade entre eles. Na análise da metodologia, os docentes afirmaram que prática deve ter enfoque técnico e acadêmico, com finalidade na aprendizagem. Os autores destacam a utilização de importantes estudiosos, periódicos nacionais e internacionais, e documentos governamentais, revelando proximidade entre o planejamento e as políticas públicas. Nos registros foi destacada a interdisciplinaridade existente, com a colaboração/participação de pesquisadores de áreas afins ao turismo.

Observa-se neste estudo a intenção por parte dos docentes em desenvolver a práxis em suas atividades, contribuindo para a formação de um profissional com uma visão ampla e abrangente. Entretanto, a atuação profissional na área de planejamento turístico não é garantida, segundo os participantes do fórum, nem mesmo com a combinação de ensino, pesquisa e extensão (SILVEIRA; GÂNDARA, 2012).

Diante do exposto, verifica-se que é imprescindível a superação da visão técnica na formação em turismo, o aprofundamento em conhecimentos multi/interdisciplinares, assim como a importância do desenvolvimento de mais pesquisas na área, para conferir consistência e crítica ao processo de formação.

## 2.5 RESULTADOS E ANÁLISES

O levantamento com discentes foi respondido por 34 alunos no semestre letivo de 2012.1 matriculados a partir do 3º semestre. Chegou-se a este número da amostra dirigida, com base na definição de disciplinas-chave, que são pré-requisitos como se explanou

---

<sup>14</sup> Mais detalhes em Silveira e Gândara (2012).

anteriormente. No levantamento, o discente registrou o semestre que cursava maior número de disciplinas. Com base nessa informação, os questionários foram separados e os dados analisados segundo o semestre, no primeiro momento. Dessa forma, foi possível uma reflexão da visão e conhecimento do discente nos diferentes momentos do processo de formação, para depois se realizar uma análise geral, a partir da qual se apresentam alguns dos resultados e reflexões a seguir.

Analisando as respostas obtidas pelos discentes em todos os semestres pode-se constatar que, segundo os discentes participantes do levantamento, nenhum dos eixos possui grau de atendimento alto no curso. Esta questão suscita análise relacionada com o processo de formação, pois pode explicitar que os alunos não conseguiram relacionar os eixos aos conteúdos teóricos desenvolvidos/aprendidos; também, podem não estar participando de todas as atividades propostas, ou definitivamente, não serem atendidos ou explicitamente desenvolvidos. Em contradição a esta “falta de atendimento”, observa-se que na visão geral dos 34 discentes que participaram do levantamento eles deveriam ser prioridade e fazer parte diretamente do processo de formação.

O levantamento revela que são poucos os eixos que fazem parte da vivência do aluno. A comunicação intercultural é o único eixo que, ao final do curso, consegue ter relação direta com as atividades desenvolvidas pelos discentes, evidenciando que o processo de formação consegue desenvolver gradativamente os conteúdos relacionados com este eixo. A elaboração de eventos; planos e projetos de *marketing*; o conhecimento de leis, políticas, planos e programas; e a competências para planejar e implantar modelos de gestão em empresas e instituições, na perspectiva do conjunto de alunos que participaram do levantamento são eixos que estão relativamente presentes no processo de formação do curso.

Os programas de qualidade, assim como os eixos relacionados com os laudos e pareceres técnicos, lecionar e as TIs possuem relação baixa ou nenhuma com as atividades desenvolvidas no curso, segundo os grupos que participaram do levantamento em todos os semestres. Nota-se que, para os discentes, os eixos são importantes e precisam ser desenvolvidos, mas o curso não atende a essa expectativa, ou eles não conseguem evidenciar no seu processo de formação; isto se confirma nas sugestões e propostas apresentadas.

A necessidade da criação de laboratórios é apresentada em todos os semestres pelos discentes. Os laboratórios são importantes pois neles, os discentes podem colocar em prática o que foi aprendido na sala de aula, desenvolvendo suas competências e habilidades em situações que farão parte da sua profissão. As viagens e visitas técnicas oferecidas são

consideradas poucas pelos discentes, visto que se trata de um curso de T&H onde elas têm importância para a formação deste profissional.

O curso oferece quatro disciplinas de língua estrangeira, Língua Inglesa Aplicada ao Turismo e Hotelaria I e II, e Língua Espanhola Aplicada ao Turismo e Hotelaria I e II, que totalizam 225h, com caráter instrumental. Os discentes consideram importante que o ensino de idiomas seja ofertado em mais semestres visto que, para o profissional, o domínio de uma língua simboliza um diferencial. Inclusive a pesquisa de Brito (2012) revelou que habilidades em outras línguas pode aumentar em até 30% o salário do profissional desta área de T&H. Entretanto, por um lado, nas Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Turismo, é exigida a oferta de apenas uma língua estrangeira, por outro lado, sabe-se que no atual cenário o profissional em turismo deve estar capacitado em uma diversidade de idiomas.

Na perspectiva dos discentes, as TIs não são desenvolvidas no curso, principalmente no que se refere a aplicativos específicos da área. Também, para os participantes do levantamento é importante uma maior atenção com as disciplinas relacionadas a história, geografia, cultura e língua portuguesa; mais interdisciplinaridade; e incentivo ao empreendedorismo. Desenvolvendo assim, os eixos de comunicação interpessoal, intercultural e empreendedorismo.

As disciplinas complementares constituem uma importante preocupação dos discentes que participaram do levantamento, visto que elas também fazem parte do processo de formação e, portanto, precisam estabelecer a relação devida com os conteúdos de T&H. Como questão geral, os alunos registraram que é preciso um maior comprometimento por parte dos docentes no que tange ao rigor exigido nas atividades desenvolvidas na sala de aula e nas propostas de trabalho estabelecidas para o semestre, assim também, caberia a professores responsáveis e ao colegiado promover um mínimo de interação, capacitação e experiências na área de T&H, mas também é preciso atitude dos alunos para que mudanças ocorram dentro do curso.

É importante destacar algumas críticas, propostas e sugestões registradas pelos discentes vinculados ao 7º semestre, como a falta de professores no início dos semestres; mais rigor e preocupação dos professores com os alunos, exigindo desde o começo a leitura e produção de trabalhos, bem como com os conhecimentos que são passados; falta de abordagens de algumas áreas que são importantes no curso, como a educação e o desenvolvimento de uma visão mais social e humana; descaso de alguns docentes, que pode ser sintetizado em um registro realizado por um dos discentes participantes no

levantamento: “*saber fazer é uma coisa, fazer é outra totalmente diferente*” (sic.). Outras das questões apontadas são a falta de diálogo entre o colegiado e os discentes; e falta de comprometimento dos gestores com ações planejadas pelos docentes para a aprendizagem dos discentes.

Para esses mesmos alunos, o curso oferece uma formação fragmentada e os conhecimentos são passados sem profundidade; as disciplinas relacionadas à gestão, elaboração de pesquisa e projetos, e venda do produto turístico precisam de mais consistência; assim, sugerem que seja realizado um planejamento no curso para que formem “*profissionais qualificados, capacitados e conscientes*” (sic.). Segundo os discentes, algumas disciplinas propõem no início do semestre, atividades relacionadas com os eixos, mas, no decorrer do semestre, “*vários trabalhos planejados são passados por cima*” (sic.). Demonstrando que o professor não teve controle das atividades planejadas na disciplina, ficando a sensação de estar “*faltando algo*” (sic.). Estes alunos afirmaram não ter capacidade para elaborar laudos e pareceres técnicos e nem para implantar projetos na área.

Com relação ao levantamento realizado com os componentes curriculares de 45 planos ou programas das disciplinas, e diários de classe do ano de 2009, com seu respectivo conteúdo teórico, metodologia e as atividades práticas identificadas,<sup>15</sup> os dados foram sistematizados utilizando-se o mecanismo de ‘contar palavras’ do aplicativo *word* para um dimensionamento mais objetivo do grau de atendimento aos conteúdos dos eixos por parte do conjunto dos componentes curriculares definidos para esta pesquisa. Tal dimensionamento pode ser observado na Tabela 1.

---

<sup>15</sup> Vale observar que não existe uma padronização para o preenchimento dos diários, visto que em algumas disciplinas se encontram todos os registros das aulas; enquanto em outras, não é especificado, por exemplo, a metodologia e as avaliações. E, ainda, foram encontrados 3 (três) planos de curso sem informações. Foram consideradas atividades práticas aquelas que denotam ou estão relacionadas com: visitas técnicas, viagens, aulas em laboratório e atividades que impliquem exercícios de aplicação.

Tabela 1 - Sistematização do levantamento dos componentes curriculares<sup>16</sup>

N.	Eixos	Ementa	Objetivos	Conteúdos	Metodologia	Atividades
	Comunicação e					
1	intercultural e comunicação interpessoal	617	788	570	295	34
2	Empreendimentos, empresas e instituições	485	432	686	151	11
3	Ações, rotas, roteiros, produtos, turísticos estudos e pesquisas	290	357	562	218	3
4	Planos, programas e projetos	153	77	153	42	33
5	Idiomas	60	232	280	64	5
6	Inventários	59	59	43	0	4
7	<i>Marketing</i>	55	47	20	3	7
8	Tecnologias da informação (TIs)	52	56	23	20	0
9	Leis e políticas, planos e programas instituídos nas três esferas	47	39	19	0	0
10	Eventos	37	19	69	5	9
11	Programas de qualidade	31	50	108	0	0
12	Lecionar	0	0	0	0	0
13	Laudos e pareceres técnicos	0	0	0	0	0

Fonte: Organização própria com base no levantamento de componentes curriculares deste TCC (2012).

Como se pode observar na Tabela 1 há uma intensidade diferenciada na densidade dos registros vinculados a cada eixo. A princípio essa diversidade está decrescendo vertical e horizontalmente. Ou seja, os eixos que se localizaram na parte superior do quadro têm

<sup>16</sup> Para efeito deste levantamento os eixos comunicação intercultural e comunicação interpessoal; empreendimentos, empresas e instituições; e ações, rotas, roteiros, produtos, turísticos estudos e pesquisas, foram agrupados devido à aproximação dos assuntos, entretanto os resultados **não foram pelo volume de conteúdos**.



maior atendimento nas ementas, objetivos, conteúdos, metodologias e atividades práticas.

Assim, a maior quantidade de ementas e objetivos está relacionada com os eixos de comunicação intercultural e interpessoal, apresentando a relação entre o turismo e outras áreas de conhecimento; a interculturalidade, a relação entre o indivíduo e o grupo, o desenvolvimento profissional, pessoal e espiritual; como também, uma visão crítica sobre as questões atuais. A transmissão de raciocínios na forma oral e escrita; a elaboração de textos diversos na área de turismo; o desenvolvimento de atitudes de liderança, criatividade, empatia, responsabilidade, dentre outras; reflexões sobre questões relacionadas diretamente com a área ou outras afins; o posicionamento profissional e a ética no turismo.

Observou-se que os conteúdos teóricos e a metodologia refletem, de uma forma geral, os direcionamentos já apresentados, proporcionando aos alunos bagagem relacionada com história, geografia, sociologia, filosofia, antropologia, lazer e recreação, bem como a diversidade de costumes, as crenças, práticas culturais, e noções do processo de globalização. Conteúdos relacionados com a atuação e posicionamento em equipe, o Código de Ética do Bacharel em Turismo, e entendimento sobre o processo de globalização. E ainda, para o desenvolvimento dessas habilidades, utilizou-se de vários métodos como a produção escrita, por meio de resenha; a produção oral, em debates, painéis discursivos, e seminários relacionados com história, geografia, cultura e lazer.

Foram registradas no ano de 2009 a realização de uma viagem técnica, para a Chapada Diamantina; e algumas visitas dentro da própria cidade, Centro Histórico, da Barra à Praça 2 de Julho, Forte São Marcelo, Museu Rodin, e Museu Carlos Costa Pinto.

Nas competências para planejar e implantar modelos de gestão em empresas e instituições públicas e privadas de T&H e capacidade de implantar e operacionalizar empreendimentos e inserção de espaços novos, emergentes ou inventariados de T&H e lazer, ficou evidenciado que os componentes curriculares são mais direcionados à área da hotelaria, identificando a organização, os setores, principalmente de alimentos e bebidas, e os cargos e funções. Também foram encontrados tópicos relacionados às etapas para empreender uma agência, o desenvolvimento de habilidades para gerenciar empresas de pequeno, médio e grande porte; formar profissionais cidadãos; reflexões sobre a importância da atividade de T&H, dentre outras.

Em relação às atividades, também a maioria delas estão relacionadas à hotelaria, desenvolveram-se seminários, exibição de filmes, e o diagnóstico de um hotel. Há atividade de estudo de caso sobre uma agência de viagens. Neste eixo também foi encontrado o registro do desenvolvimento de uma atividade que deveria ser exemplo para o

aprimoramento de todos os eixos dentro do curso. Trata-se do planejamento de um hotel por parte dos discentes.

Nesta atividade, coloca-se o discente para relacionar e refletir acerca dos conteúdos desenvolvidos no curso, pois, para tanto, será preciso não só conhecer os departamentos e funções da hotelaria, mas também, realizar estudos sobre a estrutura turística, demanda, concorrência, investimento, dentre outros. Isso faz com que o discente não desenvolva apenas conhecimentos técnicos relacionados aos departamentos e funções específicas da hotelaria, mas, também, a competência para planejar e implantar empreendimentos na área.

A capacidade para detectar, planejar, desenvolver e divulgar ações, rotas, roteiros e produtos turísticos e a competência para desenvolver e orientar estudos e pesquisas socioeconômicas, culturais, assim como de viabilidade, demanda/oferta e mercado na área de T&H e outras áreas de influência, é um dos eixos que também apresenta maior relação com os componentes curriculares analisados. Nas ementas e objetivos, registram-se modalidades de turismo associado ao transporte turístico; estudos de mercado; estudos técnicos, e de viabilidade econômico-financeira; analisar a produção, organização e gestão dos espaços turísticos; olhares contemporâneos sobre o turismo; o produto hoteleiro e suas características; assim como os serviços e produtos.

Encontraram-se tópicos relacionados a conceitos e definições de turismo; à interdisciplinaridade; ao turismo como atividade econômica; e ao sistema de transportes. Nas atividades desenvolvidas em sala de aula houve a apresentação de seminários sobre os segmentos e zonas turísticas, a análise de características geográficas e propostas turísticas para alguns estados do Brasil, e análise sobre produtos e serviços turísticos. Assim também, encontraram-se registros sobre elaboração de Roteiros Turísticos, Alternativos, Responsáveis, Sustentáveis e Solidários (RTUARSS); exibição de vídeos sobre a evolução histórica do turismo e meio ambiente no mundo e no Brasil; debates sobre regulação; sistema financeiro; pobreza; mercado de trabalho; assim como, cultura e desenvolvimento.

No eixo relacionado à capacidade de formular planos, programas e projetos de T&H nos municípios, regiões e estados da federação visando a atração, permanência e retorno, há relação com as ementas e objetivos dos componentes curriculares analisados. São apresentadas as fases de um projeto; as análises preliminares; os tópicos fundamentais relacionados ao planejamento e organização do turismo; os elementos de um plano turístico; o Estatuto da Cidade e o Plano Diretor; e o papel do profissional de Turismo; e as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Nos conteúdos teóricos, além das questões das ementas e objetivos, encontram-se as especificidades e demandas profissionais

relacionados ao planejamento e organização do turismo; os níveis de planejamento turístico no setor público; as etapas de elaboração de um projeto turístico; e a adequação do projeto ao mercado turístico.

Foram realizados seminários, apresentando o planejamento do turismo no Brasil e na Bahia; trabalhos sobre o planejamento estratégico de um projeto de turismo. Como atividades práticas, foram elaborados projetos relacionados com o funcionamento dos transportes, a trezena de Santo Antônio, a festa junina em Cruz das Almas e Euclides da Cunha, o impacto da festa privada - o Forró da Margarida, e a festa junina na capital; tornando o aprendizado muito mais consistente.

A habilidade com o domínio de idiomas estrangeiros encontra-se relacionada especificamente aos componentes curriculares das disciplinas de Língua Inglesa Aplicada ao Turismo e Hotelaria I e II, e Língua Espanhola Aplicada ao Turismo e Hotelaria I e II. As ementas e objetivos propõem aprofundamento do conhecimento da língua inglesa relacionado com a atuação profissional; e a aprendizagem das estruturas fundamentais da língua espanhola, aplicadas ao T&H; por meio do desenvolvimento da linguagem oral e escrita, utilizando vocabulários da área, leitura e compreensão de textos situacionais, construção de pequenos parágrafos, entre outras.

A capacidade de planejar e operacionalizar inventários e classificações sobre critérios prévios de estabelecimentos de T&H é apresentado nas ementas e objetivos, vinculado a questões de planejamento da pesquisa, análise de dados, definições e análise de patrimônio, e a classificação dos atrativos turísticos. Nos conteúdos teóricos, levantamentos; interpretações quantitativa e qualitativa; fundamentos, conceitos, classificação e caracterização do mercado turístico; e a estrutura, dinâmica e dimensões do turismo. Não se encontrou nenhum registro da metodologia utilizada. Como atividades práticas, houve a realização de inventários da oferta turística na disciplina Pesquisa e Análise do Mercado Turístico. Vale ressaltar que a realização de um inventário demonstra um domínio de outras questões relacionadas com a área, visto que ele consiste no levantamento e classificação sistemática de áreas, locais e estabelecimentos de interesse turístico.

No eixo relacionado com a elaboração de planos e projetos de *marketing* verifica-se que as ementas e objetivos estão relacionando questões gerais do *marketing*, produtos e destinos com enfoque no planejamento e na gestão de *marketing* de serviços turísticos e de meios de hospedagem; e conhecimento dos fundamentos e componentes de *marketing*, para adquirir as habilidades exigidas ao gestor de empreendimentos e de destinos turísticos.

Como atividade prática, encontrou-se a elaboração e apresentação de planos de *marketing* para roteiros turísticos alternativos, que estava prevista nos objetivos da disciplina *Marketing Aplicado ao Turismo e Hotelaria*.

O eixo relacionado com as habilidades no uso de TIs está ligado a uma única disciplina, *Informática Aplicada ao Turismo e Hotelaria*. Observa-se que na ementa e nos objetivos não há nenhuma relação com os aplicativos específicos da área de T&H. Entretanto nos conteúdos teóricos se encontra a realização de um seminário que tem como tema, as novas tecnologias da informática para o turismo. Esta foi a única relação encontrada entre as TIs e área de T&H em todos os componentes curriculares analisados. Portanto, é necessário o seu desenvolvimento visto que, para atuar em algumas empresas, como agências de viagens e hotéis, é imprescindível o conhecimento destes aplicativos.

As leis, políticas, planos e programas de T&H instituídos nas três esferas, encontram referências nas ementas e objetivos, à identificação e interpretação da legislação vigente em T&H e áreas afins nos âmbitos Federal, Estadual e Municipal; os estatutos legais da indústria hoteleira, e a legislação específica para agências de viagens. Nos conteúdos, há registro da Lei Geral do Turismo, e os aspectos jurídicos da atividade. Entretanto, não foi encontrada nenhuma metodologia utilizada para o desenvolvimento dessa competência e nem atividades práticas relacionadas. É imprescindível destacar a importância do profissional da área de T&H, ter conhecimento da legislação vigente, não apenas para assim desempenhar o papel concernente à sua profissão, mas como componente importante para sua formação como cidadão ativo, crítico e participativo.

Nas ementas, objetivos e conteúdos teóricos há conceitos pertinentes ao desenvolvimento da habilidade para organização de eventos, tais como as concepções fundamentais; o pré-evento, o transevento, e o pós-vento; a estrutura jurídica das organizações produtoras; e a contratação de empresas organizadoras. Houve a realização de um seminário sobre eventos na hotelaria, e foram organizados dois eventos, “pode chegar” e “curso de etiqueta”. Observou-se que as atividades práticas desenvolvidas nesse eixo estão ligadas à disciplina de Planejamento e Organização de Eventos, entretanto, poderiam ser desenvolvidas também em outras disciplinas, visto que há diversos segmentos que podem ser trabalhados dentro da área.

Os conteúdos dos componentes curriculares que abordam os programas de qualidade, como constatado na Tabela 1, é um dos que possui menor relação com as ementas, encontrando-se registro de qualidade em serviços e produtos, porém, não há especificação relacionada com a área de T&H. Nos objetivos, um tópico aborda a melhoria

da qualidade nas organizações turísticas; nos conteúdos tem-se questões relacionadas à teoria, entretanto, só há dois conteúdos especificamente relacionado com a hotelaria e serviços turísticos.

A relação entre os registros dos planos de curso e os eixos, constatou-se que não são desenvolvidas as competências para lecionar em estabelecimentos de ensino técnico ou superior, nem para elaborar laudos e pareceres técnicos de locais de T&H receptivos. A primeira questão não seria tão urgente e necessária, até mesmo porque se trata de um bacharelado e não de um curso de licenciatura. Porém, a segunda se faz pertinente, visto que, sendo um profissional da área de T&H este poderá ser solicitado a elaborar laudos ou dar pareceres sobre locais onde o turismo foi implantado ou até mesmo em localidades onde se pretende desenvolver a atividade. Portanto, será necessário ter o conhecimento acerca da estrutura e elaboração desses documentos.

De uma forma geral, a maioria dos eixos possui relação com os conteúdos teóricos do curso, seja em maior ou menor grau. Entretanto, fica evidente a carência de articulação entre teoria e prática. O aluno precisa desenvolver habilidades e competências fundamentais para a sua formação, não só enquanto profissional da área, mas, sobretudo como profissional- cidadão e consciente dos reflexos da atividade na sociedade. Para tanto, é necessário desde a sua formação o contato com a realidade que irá atuar, desenvolvendo assim uma visão crítica e também, familiaridade com a área.

Assim, o desenvolvimento da práxis no processo de formação em T&H é de suma importância para a formação e determinará o tipo de atuação que terá este bacharel em T&H no contexto social em que está inserido, e quais serão as suas fragilidades e potencialidades.

## 2.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo caracterizar o processo de formação desenvolvido no curso de T&H da UNEB segundo a perspectiva dos discentes e das práticas pedagógicas, com apoio de revisão de literatura e levantamento de dados, tendo como parâmetro a síntese de duas disposições federais que orientam a formação e atuação desta profissão.

Ao longo dos levantamentos foram surgindo questões-problema e em contrapartida também, soluções, que se consideradas devidamente, de um lado, permitiram vivenciar uma importante experiência de pesquisa determinada pelas condições reais de um contexto específico e, por outro, materializam um levantamento que poderá contribuir para que o curso se torne referência no ensino superior em T&H.

De forma geral, constatou-se que o fazer pedagógico dialoga com as diretrizes de formação e atuação profissional, todavia, identificaram-se algumas lacunas a serem sinalizadas como oportunidades para melhoria do curso analisado.

Dentre as questões-problema para ser melhoradas, na perspectiva dos alunos, destaca-se que há escassez da práxis, o que coloca como desafio a necessidade de uma aproximação maior com a realidade da atividade turística. Evidenciando-se assim demandas, tais como, construção de laboratórios da área, intensificação e institucionalização da realização de visitas e viagens técnicas, entre outras.

Outra constatação observada é que não se encontraram nos levantamentos realizados registros de atividades que interligassem os componentes curriculares de forma a desenvolver no aluno uma visão geral que é imprescindível no ensino em T&H, visto que, a atividade turística é interligada com várias outras áreas, sendo necessário do profissional um trânsito mínimo por elas. As disciplinas complementares também se constituem em uma questão-problema, pois fazem parte desse processo de formação e, portanto, devem estabelecer a relação devida com o turismo. Contribuindo assim, com as escolhas destes futuros graduados na área.

Evidencia-se que, o aluno sente a necessidade de uma maior aproximação com outros idiomas, pois, como profissional, certamente irá necessitar do domínio em mais de uma língua, principalmente diante do cenário atual de demandas na área.

É notório que pelo curso oferecer duas habilitações (T&H) em alguns momentos são desenvolvidas atividades mais ligadas a uma ou outra área. Assim, constatou-se a necessidade de se repensar as práticas pedagógicas desenvolvidas no âmbito do curso, para que efetivamente proporcione uma inserção equilibrada nas realidades tanto do turismo quanto da hotelaria.

Outra questão relevante é a importância do diálogo entre os discentes, docentes e gestores. Esta articulação é fundamental para o acompanhamento e monitoramento regular das atividades desenvolvidas no curso, visto que, esta pesquisa revela que todos estes atores estão aptos a trazer contribuições relevantes e, de fato, este mecanismo está estabelecido nas disposições da educação superior. A realização de uma autoavaliação de forma metódica regular e sistemática no curso deve ser considerada como ferramenta imprescindível para que ocorram mudanças, inclusive, buscando atender às exigências não apenas do mercado, mas, também, na formação de sujeitos ativos e críticos frente às questões e mudanças da sociedade.

Por fim, conclui-se que o curso de T&H da UNEB deve primar por uma educação

superior que desenvolva as aptidões de forma não fragmentada e sim, crítica; que tenha sentido para os discentes, possibilitando-os serem sujeitos ativos; preparados para compreender e transformar as diversas problemáticas da sociedade relacionadas com a área; trabalhando em equipe, com valores éticos e morais; e, não menos importante, tendo conhecimento das questões relacionadas diretamente com a sua área de atuação.

## REFERÊNCIAS

ABRANTES, Angelo Antônio; MARTINS, Lígia Márcia. A produção do conhecimento científico: relação sujeito-objeto e desenvolvimento do pensamento. **Interface - Comunicação, Saúde, Educação**, v. 11, n. 22, p. 313-25, mai/ago 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/icse/v11n22/10.pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2012.

ANASTASIOU, Léa das Graças Camargos. **Metodologia do ensino superior: da prática docente a uma possível teoria pedagógica**. Curitiba: IBPEX, 1998.

BARRETTO, Margarita; TAMANINI, Elizabete; SILVA, Maria. **Discutindo o ensino universitário em Turismo**. São Paulo: Papirus, 2004. (Coleção Turismo).

BARREYRO, Gladys Beatriz; ROTHEN, José Carlos. Para uma história da avaliação da educação superior brasileira: Análise dos Documentos do PARU, CNRES, GERES e PAIUB. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 13, n. 1, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/aval/v13n1/a08v13n1.pdf>>. Acesso em: 16 jul. 2011.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **A construção da universidade baiana: origens, missões e afrodescendência**. Salvador: EDUFBA, 2009.

BRASIL. Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961. Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L4024.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4024.htm)>. Acesso em: 06 jun. 2011.

BRASIL. Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5540.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5540.htm)>. Acesso em: 22 jul. 2012.

BRASIL. Lei Nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/leis\\_2001/110172.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110172.htm)>. Acesso em: 22 jun. 2011.

BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm)>. Acesso

em: 14 jul. 2012.

BRASIL. Lei N° 12.591, de 18 de janeiro de 2012. Reconhece a profissão de Turismólogo e disciplina o seu exercício. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/l12591.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12591.htm)>.  
Acesso em: 28 abr. 2012,

BRASIL. Ministério da Educação. Lei n° 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em:  
<<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/lein9394.pdf>>. Acesso em:  
06 jun. 2011.

BRASIL. Ministério da Educação. Resolução n° 13, de 24 de novembro de 2006. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Turismo e dá outras providências. Disponível em:  
<[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces13\\_06.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces13_06.pdf)>. Acesso em: 20 abr. 2012.

BRITO, Carla. **Perfil do Egresso:** sua avaliação e empregabilidade. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade do Estado da Bahia, Salvador, 2012. 1 CD ROM.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, São Paulo, n. 24, p. 5-15, set./dez. 2003.

COELHO, Eliane Martins. Avaliação Institucional e formação superior em turismo: significados para a requalificação do bacharelado em turismo da UNIFRA. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações - Universidade de Caxias do Sul, 2006. Disponível em: <[http://tede.ucs.br/tde\\_arquivos/3ZTDE-2006-09-25T065252Z-25/Publico/Dissertacao%20Eliane%20Martins%20Coelho.pdf](http://tede.ucs.br/tde_arquivos/3ZTDE-2006-09-25T065252Z-25/Publico/Dissertacao%20Eliane%20Martins%20Coelho.pdf)>. Acesso em: 07 ago. 2011.

DURHAM, Eunice Ribeiro. Educação Superior, Pública e Privada. In: Seminário sobre educação no Brasil organizado pelo Centro de Estudos Brasileiros e pelo Departamento de Estudos Educacionais de Oxford, 2003. Disponível em:  
<<http://www.schwartzman.org.br/simon/desafios/7superior.pdf>>. Acesso em: 07 jul. 2011.

FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. A Universidade do Brasil Um itinerário marcado de lutas. **Revista Brasileira de Educação**, n. 10, jan./fev./mar./abr. 1999.

FIALHO, Nadia Hage. **Universidade multicampi:** modalidade organizacional, espacialidade e funcionamento. Salvador: [ s.n. ], 2000.

GOMES, Alfredo Macedo; MORAES, Karine Nunes de. A Expansão da Educação Superior no Brasil Contemporâneo: questões para o debate. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação, 2012. Disponível em:  
<http://www.anped.org.br/reunioes/32ra/arquivos/trabalhos/GT11-5848--Int.pdf>  
Acesso em: 8 ago. 2012.

GOMES, Christianne; RAMOS, Alicia Maricel Oliveira; SEREJO, Hilton Fabiano Boaventura. Conhecimentos sobre o Lazer nos Cursos de Graduação em Turismo de Minas Gerais. **Revista Turismo em Análise**. vol. 21, n. 2, São Paulo, ago. 2010.



Disponível em: <[http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?pid=S1984-48672010000200008&script=sci\\_arttext](http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?pid=S1984-48672010000200008&script=sci_arttext)>. Acesso em: 20 ago.2012.

GOUVEIA, Andréa Barbosa et al. **Trajatória da Avaliação da Educação Superior no Brasil: singularidades e contradições (1983-2004)**. Fundação Carlos Chagas, v. 16, n. 31, jan./jun. 2005. Disponível em: <<http://educa.fcc.org.br/pdf/eae/v16n31/v16n31a05.pdf>>. Acesso em: 8 ago. 2012.

HENGEMÜHE, Adelar. **Gestão de ensino e práticas pedagógicas**. 4. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

LIRA, Alexandre Tavares do Nascimento. **A Legislação de Educação no Brasil durante a Ditadura Militar (1964-1985): Um espaço de disputas**. Niterói, 2010. Disponível em: <<http://www.historia.uff.br/stricto/td/1265.pdf> >. Acesso em: 06 set. 2011.

MABA, Grosch; MARINHO, Vieira. A Autoavaliação Institucional no processo de tomada de decisão em IES: estudo de caso das faculdades SENAC/SC. 2012. **Revista de Avaliação da Educação Superior**, v. 17, n. 2 (2012). Disponível em: <[http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php?journal=avaliacao&page=article&op=view&path\[\]=764](http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php?journal=avaliacao&page=article&op=view&path[]=764)>. Acesso em: 17 ago. 2012.

MACHADO, Virginia. **Definições de prática pedagógica e a didática sistêmica: considerações em espiral**, vol. I, 2005. Disponível em: <<http://www.seer.furg.br/index.php/redis/article/view/1192>>. Acesso em: 19 ago. 2012.

MINTO, Lalo Watanabe. **As reformas do ensino superior no Brasil: o público e o privado em questão**. Campinas: Autores Associados, 2006.

MOTA, Keila Cristina Nicolau. **Educação Superior em Turismo no Brasil: análise dos cursos no contexto contemporâneo e a oferta tecnológica nos Institutos Federais do Nordeste**. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da Universidade do Vale do Itajaí, 2011. Disponível em: <<http://siaibib01.univali.br/pdf/Keila%20Cristina%20Nicolau%20Mota1.pdf>>. Acesso em: 17 ago. 2012.

NORONHA, Olinda Maria. Práxis e Educação. **Revista História, Sociedade e Educação no Brasileira - HISTEDBR**, On-line, Campinas, n. 20, p. 86-93, dez. 2005. Disponível: <[http://www.pedagogia.seed.pr.gov.br/arquivos/File/semanas\\_pedagogicas/2010/praxis\\_e\\_d\\_noronha.pdf](http://www.pedagogia.seed.pr.gov.br/arquivos/File/semanas_pedagogicas/2010/praxis_e_d_noronha.pdf)>. Acesso em: 20 ago. 2012.

PFEIFER, Mariana. Dicotomias conceituais da avaliação da educação superior. **Revista de Avaliação da Educação Superior**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 17, n. 2, p. 351-364, jul. 2012 351. Disponível em: <[http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php?journal=avaliacao&page=article&op=view&path\[\]=759&path\[\]=772](http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php?journal=avaliacao&page=article&op=view&path[]=759&path[]=772)>. Acesso em: 17 ago. 2012.

PIRES, Regina Celi Machado. **A formação inicial do professor pesquisador universitário no Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica - PIBIC/CNPq e a prática profissional de seus egressos: um estudo de caso na Universidade do Estado da Bahia**, 2008. 1 CD ROM.

REJOWSKI, Mirian. Turismo e pesquisa científica: Pensamento internacional X situação brasileira. Campinas, SP: Papirus, 1996. (Coleção Turismo).

SÁNCHEZ, Adolfo Vázquez. Unidade Entre Teoria e Prática. In:\_\_\_\_\_. Filosofia da Práxis. 4. Ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1990.

SILVA, Francisca de Paula Santos Da. **Educação Superior Sustentável: Uma análise de cursos de turismo**, 2005.

SILVEIRA, Carlos Eduardo; GÂNDARA. José Manoel Gonçalves. O Planejamento do Turismo como Disciplina: estudo de caso com os cursos superiores de turismo no Paraná, Brasil. **Revista Turismo em Análise**, vol. 23, n. 1, 2012. Disponível em: <<http://www.turismoemanalise.org.br/index.php/turismoemanalise/article/view/142>>. Acesso em: 20 ago. 2012.

SOUZA, Maria Antônia de. Prática Pedagógica: conceitos características e inquietações. In: IV ENCONTRO IBERO-AMERICANO DE COLETIVOS ESCOLARES E REDES DE PROFESSORES QUE FAZEM INVESTIGAÇÃO NA SUA ESCOLA. 2005, Rio Grande do Sul. **Anais...** Rio Grande do Sul: 24 a 29 jul. de 2005. Disponível em: <<http://ensino.univates.br/~4iberoamericano/trabalhos/trabalho024.pdf>>. Acesso em: 19 ago. 2012.

SOBRINHO, José Dias. Avaliação Institucional: marcos teóricos e políticos. **Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior**, Campinas, SP, v.1, n. 1, p. 15-24, 1996. Disponível em: <<http://educa.fcc.org.br/pdf/aval/v01n01/v01n01a03.pdf>>. Acesso em: 05 mai. 2012.

TRIVINOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. Relatório de Avaliação Institucional, v. I, 2010a. Disponível em: <<http://www.uneb.br/cpa/files/2010/05/VOL.-I-Relat%C3%B3rio-de-Av.-Institucional-UNEB-2006-2008.pdf>>. Acesso em: 19 ago. 2012.

VEIGA, Ilma Passos Alencastro. **A prática pedagógica do professor de didática**. 13. ed. Campinas: Papirus, 2011.

VIEIRA, Regina Lúcia Bastos. Políticas Públicas de avaliação da Educação Superior - O SINAES na Universidade Pública Estadual: o caso da Universidade do Estado da Bahia. - UNEB. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da Universidade Católica de Salvador, 2008. Disponível em: <[http://tede.ucsal.br/tde\\_arquivos/4/TDE-2009-07-20T073558Z-119/Publico/REGINA%20LUCIA%20BASTOS%20VIEIRA.pdf](http://tede.ucsal.br/tde_arquivos/4/TDE-2009-07-20T073558Z-119/Publico/REGINA%20LUCIA%20BASTOS%20VIEIRA.pdf)>. Acesso em: 13 jul. 2012.

ZABALA, Antoni. **A prática educativa: como ensinar**. Porto Alegre: ARTMED, 1998.

ZAINKO, Maria Amelia Sabbag. Avaliação da Educação Superior no Brasil: Processo de construção histórica. Revista da Avaliação da Educação Superior, Campinas; Sorocaba, SP, v. 13, n. 3, p. 827-831, nov. 2008. Disponível: <<http://www.scielo.br/pdf/aval/v13n3/12.pdf>>. Acesso em: 18 jul. 2012.

## APÊNDICE A - EIXOS FUNDAMENTAIS

Id.	EIXOS FUNDAMENTAIS
A.	Conhecimento de leis, políticas, planos e programas de T&H instituídos nas três esferas federais.
B.	Capacidade de formular planos, programas e projetos de T&H nos municípios, regiões e estados da federação visando a atração, permanência e retorno.
C.	Competências para planejar e implantar modelos de gestão em empresas e instituições públicas e privadas de T&H <i>Tais como agências de viagens e turismo, transportadoras e terminais turísticos, organizadoras de eventos, serviços de animação, parques temáticos, hotelaria e demais empreendimentos do setor.</i>
D.	Capacidade para detectar, planejar, desenvolver e divulgar ações, rotas, roteiros e produtos turísticos.
E.	Capacidade de implantar e operacionalizar empreendimentos e inserção de espaços novos, emergentes ou inventariados de T&H e lazer.
F.	Competência para desenvolver e orientar estudos e pesquisas socioeconômicas, culturais, assim como de viabilidade, demanda/oferta e mercado na área de T&H e outras áreas de influência.
G.	Capacidade de planejar e operacionalizar inventários e classificações sobre critérios prévios de estabelecimentos de T&H.
H.	Competência para elaborar planos e projetos de marketing em T&H.
I.	Capacidade de implantar e controlar programas de qualidade orientados à satisfação das necessidades dos turistas das empresas, instituições públicas ou privadas, e dos demais segmentos relacionados com T&H.
J.	Competência para elaborar laudos e pareceres técnicos de locais de T&H receptivos.
K.	Capacidade de lecionar em estabelecimentos de ensino técnico ou superior de T&H.
L.	Habilidade para a organização de eventos públicos e privados em diferentes escalas e tipologias de T&H.
M.	Habilidade de comunicação interpessoal e de atuação em equipes interdisciplinares e multidisciplinares. <i>Facilidade de diálogo e transmissão de raciocínios de forma oral e escrita. Postura pessoal para se expressar em público. Desempenho técnico-profissional, com humanismo, simplicidade, segurança, empatia e ética.</i>
N.	Habilidade de comunicação intercultural <i>Bagagem relacionada com história, diversidade de costumes, crenças, práticas culturais. Entendimento do processo de globalização. Seleção e avaliação de informações geográficas, históricas, ambientais, antropológicas, recreativas, folclóricas, artesanais, gastronômicas, políticas, religiosas, e de outros traços culturais que se apresentem.</i>
O.	Habilidades no uso de Tecnologias da Informação (TIs). <i>Uso de aplicativos gerais e especializados da área de T&amp;H</i>
P.	Domínio de Idiomas estrangeiros.

## APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO APLICADO COM DISCENTES

Salvador, 05 de julho de 2012

Prezado colega discente,

Solicitamos a sua colaboração e, um pouco de seu tempo e atenção, para participar do levantamento que estamos realizando para nosso Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), cujo objetivo principal é *“caracterizar o processo de formação desenvolvido no Curso de Turismo e Hotelaria da UNEB, durante o período 2006-2011, tendo como referência o conjunto de diretrizes que atualmente orientam a atuação desta atividade profissional”*.

Para tanto, estamos apresentando 16 (dezesesseis) eixos, denominados assim para efeito deste levantamento, pois, sintetizam de forma integrada os três instrumentos básicos que orientam, no atual cenário, a formação de um profissional capacitado para atuar nas áreas de Turismo e Hotelaria (T&H). Tais eixos foram construídos pela equipe de trabalho a partir da leitura, discussão, avaliação e síntese das:

- a) Habilidades e Competências registradas no Relatório da Comissão Verificadora para Reconhecimento do Curso de Graduação em Turismo e Hotelaria da Universidade do Estado da Bahia, elaborado pelo Conselho Estadual de Educação do estado da Bahia no ano de 2005;
- b) Habilidades e Competências estabelecidas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Turismo, definidas pela Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação (Art. 4º da Resolução Nº 13, de 24 de novembro de 2006);
- c) Atividades definidas na Lei Federal que reconhece a profissão de Turismólogo e disciplina o seu exercício (Art. 2º da Lei Federal Nº 12.591 de 18 de janeiro de 2012)

Assim, sua colaboração como discente do curso será importante, no sentido de registrar as questões solicitadas em cada parte, considerando de forma integral as diversas atividades desenvolvidas dentro e fora de sala inclusive, vivências pessoais relacionadas com seu processo de formação na área de Turismo e Hotelaria (T&H).

Dessa forma, apresentamos esses eixos organizados em ordem alfabética (segundo a primeira palavra-chave de cada um deles) no intuito de garantir neutralidade e objetividade ao levantamento, e pedimos em primeiro lugar, para avaliar o grau de assimilação desses eixos no curso; em segundo lugar, identificar o grau de prioridade que deveria ter cada um dos eixos; em terceiro lugar definir o grau de relação que tem cada eixo com as atividades que participa como discente do curso; em quarto lugar, solicitamos para registrar seus comentários gerais.

Caso encaminhe a versão digital, por favor, insira seu nome e dados embaixo, caso queira imprimir para entregar suas respostas, não precisa reproduzir esta página, portanto, pode transferir esses dados para o final da seguinte página.

**1 Com base nas atividades desenvolvidas e vivência pessoal relacionada com seu processo de formação no Curso de T&H, defina o grau de atendimento que, na sua perspectiva, tem atualmente cada questão no âmbito do curso como um todo.**

*Favor registrar na frente da questão um numeral segundo seja: alto=3; médio=2; baixo=1; nenhum=0.*

*No caso de não ter informações suficientes para avaliar favor registrar 9.*

N.	Questões	Grau de atendimento
1°	Sobre ações, rotas, roteiros e produtos - Que nível de conhecimentos teóricos e experiências práticas para detectar, planejar, desenvolver e divulgar ações, rotas, roteiros e/ou produtos turísticos e hoteleiros considera que desenvolve o curso?	
	Sobre comunicação intercultural - Que nível de conhecimentos teóricos, experiências e habilidades de comunicação intercultural, considera que desenvolve o curso?	
2°	Qual é o grau de contato com a diversidade de práticas culturais, promovido pelas atividades acadêmicas (dentro e fora de sala) no processo de formação do curso?  Qual é o grau de contato com a realidade em viagens técnicas promovidas pelo curso?	
3°	Sobre comunicação interpessoal - Que nível de conhecimentos, experiências e habilidades de comunicação interpessoal e de atuação em equipes interdisciplinares e multidisciplinares, considera que desenvolve o curso?	
4°	Sobre empreendimentos - Que nível de conhecimento, contato com a realidade e experiência para implantar e operacionalizar um empreendimento de T&H, considera que desenvolve o curso?	
5°	Sobre gestão de empresas e instituições - Que nível de conhecimento teórico, contato com a realidade e experiências para planejar e implantar modelos de gestão em empresas e instituições públicas e privadas de T&H, considera que é desenvolvido no curso?	
6°	Sobre estudos e pesquisas - Que nível de conhecimento, contato com a realidade e experiências sobre estudos e pesquisas socioeconômicas, culturais, de viabilidade turística, análise de demanda/oferta, de mercado na área de T&H e outras áreas de influência, considera que é desenvolvido no curso?	
7°	Sobre eventos - Que nível de conhecimento teórico, contato com a realidade, habilidades e experiências práticas na organização de eventos relacionados com T&H, considera que é desenvolvido no curso?	
8°	Sobre Idiomas estrangeiros - Que nível de conhecimento, contato com a realidade, experiências e habilidades para compreender, ler, falar e escrever idiomas estrangeiros você considera que tem?	
9°	Sobre inventários - Que nível de conhecimento teórico, contato com a realidade e experiências práticas para planejar e operacionalizar inventários e classificações de T&H, considera que é desenvolvido no curso?	
10°	Sobre laudos e pareceres técnicos - Que nível de conhecimento teórico, contato com a realidade e experiências práticas para elaborar laudos e pareceres técnicos de locais receptivos voltados para T&H, considera que desenvolve o curso?	
11°	Sobre lecionar - Que grau de importância considera que tem dentro do curso a qualificação de profissionais para lecionar ou atuar em estabelecimentos de ensino técnico ou superior de T&H?	
12°	Sobre leis, políticas, planos e programas - Que nível de conhecimento e aplicação prática de leis, planos e programas das três esferas (federal, municipal e estadual) relacionados direta ou indiretamente com T&H, considera que é promovido pelo curso?	
13°	Sobre marketing - Que nível de conhecimento teórico, contato com a realidade e experiências práticas para elaborar um plano ou projeto de marketing voltado para T&, considera que é desenvolvido no curso?	
14°	Sobre planos programas e projetos - Que nível de conhecimento teórico, contato com a realidade e experiência práticas para formular planos, programas e projetos voltados para T&H no âmbito municipal, estadual ou federal, considera que é promovido pelo curso?	
15°	Sobre programas de aualidade - Que nível de conhecimento teórico, contato com a realidade e experiência práticas para desenvolver, implantar e controlar programas de qualidade voltados para clientes de T&H, considera que desenvolve o curso?	
16°	Sobre Tecnologias da Informação - Que facilidade de acesso e assimilação de aplicativos gerais e especializados para estudos, pesquisas e monitoramento na área de T&H, considera que é oferecido pelo curso?	

**Caso necessário, pode acrescentar outro aspecto ou registrar comentários gerais.**

**2 A seguir apresentamos os 16 eixos com suas características ou conteúdos gerais, registre o grau de prioridade que na sua visão deveria ter cada um deles no processo de formação do Curso de T&H.**

*Favor registrar na frente da questão um numeral segundo seja: alto=3; médio=2; baixo=1; nenhum=0.*

No caso de não ter informações suficientes para avaliar favor registrar 9.

Eixos	Caracterização	Grau de prioridade
AÇÕES, ROTAS, ROTEIROS E PRODUTOS TURÍSTICOS.	<b>Capacidade para detectar, planejar, desenvolver e divulgar ações, rotas, roteiros e produtos turísticos.</b>	
COMUNICACAO INTERCULTURAL	<b>Habilidade de comunicação intercultural.</b> <i>Bagagem relacionada com história, diversidade de costumes, crenças, práticas culturais. Entendimento do processo de globalização. Seleção e avaliação de informações geográficas, históricas, ambientais, antropológicas, recreativas, folclóricas, artesanais, gastronômicas, políticas, religiosas, e de outros traços culturais que se apresentem.</i>	
COMUNICACAO INTERPESSOAL	<b>Habilidade de comunicação interpessoal e de atuação em equipes interdisciplinares e multidisciplinares</b> (Ex. <i>facilidade de diálogo e transmissão de raciocínios de forma oral e escrita, postura pessoal para se expressar em público, desempenho técnico-profissional, com humanismo, simplicidade, segurança, empatia e ética</i> ).	
EMPREENDIMENTOS	<b>Capacidade de implantar e operacionalizar empreendimentos e a inserção de espaços novos, emergentes ou inventariados de T&amp;H e lazer.</b>	
EMPRESAS E INSTITUIÇÕES	<b>Competências para planejar e implantar modelos de gestão em empresas e instituições públicas e privadas de T&amp;H</b> (ex. <i>agências, transportadoras, terminais, organizadoras de eventos, serviços de animação, parques temáticos, hotelaria etc.</i> ).	
ESTUDOS E PESQUISAS	<b>Competência para desenvolver e orientar estudos e pesquisas socioeconômicas, culturais, assim como de viabilidade, demanda/oferta e mercado na área de T&amp;H e outras áreas de influência.</b>	
EVENTOS	<b>Habilidade para orsanizar eventos públicos e privados em diferentes escalas e tipologias relacionados com T&amp;H.</b>	
IDIOMAS	<b>Domínio de Idiomas estrangeiros.</b> <i>(habilidade para compreender, ler, falar, escrever)</i>	
INVENTARIOS	<b>Capacidade de planejar e operacionalizar inventários e classificações sob critérios prévios de estabelecimentos de T&amp;H em geral.</b>	
LAUDOS E PARECERES TÉCNICOS	<b>Competência para elaborar laudos e pareceres técnicos de locais de T&amp;H receptivos.</b>	
LECIONAR	<b>Capacidade de lecionar em estabelecimentos de ensino técnico ou superior de T&amp;H.</b>	
LEIS, POLÍTICAS, PLANOS E PROGRAMAS	<b>Conhecimento de leis, políticas, planos e programas de T&amp;H instituídos nas três esferas federais.</b>	
MARKETING	<b>Competência para elaborar planos e próietos de marketing em T&amp;H.</b>	
PLANOS PROGRAMAS E PROJETOS	<b>Capacidade de formular planos programas e projetos de T&amp;H nos municípios, regiões e estados da federação visando a atração, permanência e retorno.</b>	
PROGRAMAS DE QUALIDADE	<b>Capacidade de implantar e controlar programas de qualidade orientados à satisfação das necessidades dos turistas, das empresas, das instituições públicas ou privadas, e dos demais segmentos relacionados com T&amp;H.</b>	
TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO (TIs)	<b>Habilidades no uso de Tecnologias da Informação (TIs)</b> <i>(ex. uso de aplicativos gerais e especializados para estudos, pesquisas e monitoramento na área de T&amp;H).</i>	

Caso necessário, pode acrescentar outro aspecto ou registrar comentários gerais.

3 Considerando os 16 eixos apresentado identifique a relação que tem cada um deles com as atividades de ensino, pesquisa e extensão que você tem desenvolvido até agora como discente do curso.

Favor registrar na frente da questão um numeral segundo seja: alto=3; médio=2; baixo=1; nenhum=0.

No caso de não ter informações suficientes para avaliar favor registrar 9.

	Grau de relação
--	-----------------

Eixos	Caracterização	com suas atividades como discente
AÇÕES, ROTAS, ROTEIROS E PRODUTOS TURÍSTICOS	<b>Capacidade para detectar, planejar, desenvolver e divulgar ações, rotas, roteiros e produtos turísticos.</b>	
COMUNICAÇÃO INTERCULTURAL	<b>Habilidade de comunicação intercultural.</b> <i>(bagagem relacionada com história, diversidade de costumes, crenças, práticas culturais. Entendimento do processo de globalização. Seleção e avaliação de informações geográficas, históricas, ambientais, antropológicas, recreativas, folclóricas, artesanais, gastronômicas, políticas, religiosas, e de outros traços culturais que se apresentem).</i>	
COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL	<b>Habilidade de comunicação interpessoal e de atuação em equipes interdisciplinares e multidisciplinares</b> <i>(Ex. facilidade de diálogo e transmissão de raciocínios de forma oral e escrita, postura pessoal para se expressar em público, desempenho técnico-profissional, com humanismo, simplicidade, segurança, empatia e ética).</i>	
EMPREENHIMENTOS	<b>Capacidade de implantar e operacionalizar empreendimentos e a inserção de espaços novos, emergentes ou inventariados de T&amp;H e lazer.</b>	
EMPRESAS E INSTITUIÇÕES	<b>Competências para planejar e implantar modelos de gestão em empresas e instituições públicas e privadas de T&amp;H</b> <i>(ex. agências, transportadoras, terminais, organizadoras de eventos, serviços de animação, parques temáticos, hotelaria etc.).</i>	
ESTUDOS E PESQUISAS	<b>Competência para desenvolver e orientar estudos e pesquisas socioeconômicas, culturais, assim como de viabilidade, demanda/oferta e mercado na área de T&amp;H e outras áreas de influência.</b>	
EVENTOS	<b>Habilidade para organizar eventos públicos e privados em diferentes escalas e tipologias relacionados com T&amp;H.</b>	
IDIOMAS	<b>Domínio de Idiomas estrangeiros.</b> <i>(habilidade para ler, falar, escrever, compreender)</i>	
INVENTÁRIOS	<b>Capacidade de planejar e operacionalizar inventários e classificações sob critérios prévios de estabelecimentos de T&amp;H em geral.</b>	
LAUDOS E PARECERES TÉCNICOS	<b>Competência para elaborar laudos e pareceres técnicos de locais de T&amp;H receptivos.</b>	
LECIONAR	<b>Capacidade de lecionar em estabelecimentos de ensino técnico ou superior de T&amp;H.</b>	
LEIS, POLÍTICAS, PLANOS E PROGRAMAS	<b>Conhecimento de leis, políticas, planos e programas de T&amp;H instituídos nas três esferas federais.</b>	
MARKETING	<b>Competência para elaborar planos e projetos de marketing em T&amp;H.</b>	
PLANOS PROGRAMAS E PROJETOS	<b>Capacidade de formular planos programas e projetos de T&amp;H nos municípios, regiões e estados da federação visando a atração, permanência e retorno.</b>	
PROGRAMAS DE QUALIDADE	<b>Capacidade de implantar e controlar programas de qualidade orientados à satisfação das necessidades dos turistas, das empresas, das instituições públicas ou privadas, e dos demais segmentos relacionados com T&amp;H.</b>	
TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO (TIs)	<b>Habilidades no uso de Tecnologias da Informação (TIs)</b> <i>(ex. uso de aplicativos gerais e especializados para estudos, pesquisas e monitoramento na área de T&amp;H).</i>	

*Caso necessário, pode acrescentar outro aspecto ou registrar comentários gerais.*

*4 Com base na sua experiência e vivência como aluno do curso, considerando os 16 eixos apresentados, que conhecimentos teóricos, experiências práticas, técnicas, métodos, ou recursos se fazem necessários de implantar para melhorar o processo de formação do Curso de T&H?*

*Registre outros comentários ou observações sobre o processo de formação desenvolvido no Curso de Turismo e Hotelaria da UNEB.*



*Por fim, agradecemos sua importante colaboração, esclarecemos que o tratamento dos registros terá caráter sigiloso e os dados serão apresentados sempre de forma agregada.*

Atenciosamente,

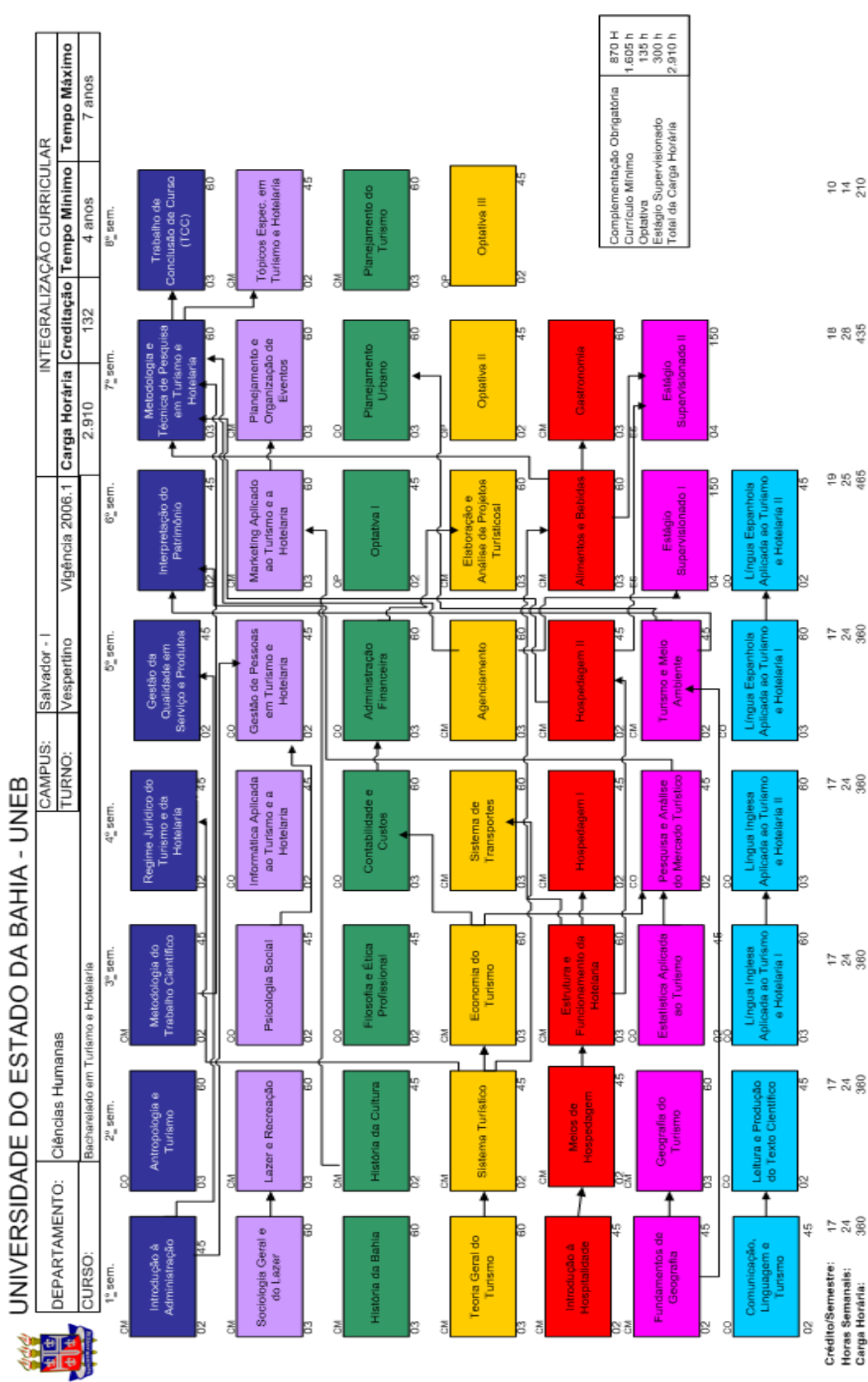
#### Equipe de pesquisa

Ana Rita Rocha Leite Disc. de  
Turismo e Hotelaria

Hille Peixoto Torres Disc. de  
Turismo e Hotelaria

Miriam Medina Velasco Profa.  
Orientadora

ANEXO A - FLUXOGRAMA DO CURSO



### 3 A IMPORTÂNCIA DA TEORIA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO NA ATUALIDADE<sup>1</sup>

Fernanda de Jesus  
Joseane Santana  
Waldileno Alves

#### RESUMO

Este artigo acadêmico teve como finalidade verificar a utilização dos princípios de Henry Fayol na Administração Moderna, bem como a importância desses princípios na atualidade. Para tanto, adotou-se como metodologia de pesquisa a revisão de literatura, e a partir dos entendimentos dos teóricos investigados percebeu-se que ainda hoje a Administração Clássica é extremamente importante para as organizações e, muitos dos seus princípios, ainda que necessitem de uma adequação representam uma relevante contribuição no âmbito organizacional.

**Palavras-Chaves:** Fayol. Teoria Clássica. Atualidade. Organizações. Gestores.

---

<sup>1</sup> Alunos de graduação em Administração de Empresas do Instituto Baiano de Ensino Superior - IBES - 2º e 3º semestres. Professora Carolina Pamponet.

**ABSTRACT**

This academic paper was to verify the use of the principles of Henry Fayol in modern management, as well as the importance of these principles today. Therefore, it adopted as a research methodology literature review, and based on theoretical understandings investigated it was noticed that today the Classic Administration is extremely important for organizations and many of its principles, although needing a adequacy represent a significant contribution in the organizational contexto.

**Keywords:** Fayol. Classical Theory. Present. Organizations. Managers.

### 3.1 INTRODUÇÃO

A teoria clássica, criada na França pelo engenheiro francês Henry Fayol no século XX caracterizou-se pela ênfase na estrutura organizacional, com objetivo de buscar máxima produtividade e eficiência. Nesse sentido a questão de pesquisa aqui proposta pretende investigar: qual a importância da teoria clássica para os gestores na atualidade?

Assim, como objetivo geral buscar-se-á investigar a importância da teoria clássica para os gestores na atualidade. Como objetivos específicos tem-se:

- Analisar as vantagens da teoria clássica.
- Compreender como o gestor atual pode adotar os princípios da teoria clássica.

Considerando o atual ambiente empresarial, marcado por tantas transformações, novas tecnologias e concorrência, acredita-se que a teoria clássica pode impactar positivamente nas empresas, por isso tal estudo se justifica.

Para alcançar os objetivos aqui apresentados, será adotada como metodologia a pesquisa bibliográfica.

### 3.2 A TEORIA CLÁSSICA

A teoria Clássica foi criada por Fayol com objetivo de organizar a empresa e todas as partes envolvidas, sejam elas departamentos, pessoas etc. A organização de uma empresa é de grande importância para o crescimento da mesma.

Para Fayol (1916) administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. As funções administrativas fundamentais do administrador a saber:

- Prever: visualizar o futuro e traçar o programa de ação.
- Organizar: constituir o duplo organismo material e social da empresa.
- Comandar: dirigir e orientar o pessoal.
- Coordenar: ligar, unir, harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos.
- Controlar: verificar que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Estes são elementos essenciais para os gestores atuarem dentro de uma empresa, sejam eles gerentes, diretores, chefes, supervisores.

Fayol (1916) identificou várias técnicas administrativas visando aperfeiçoar os processos organizacionais, resultado em vantagens de crescimento no ambiente

organizacional e buscando a eficiência do trabalhador que é alcançada através da divisão de trabalho, especialização, remuneração adequada e condições de trabalho, a fim de incentivar os funcionários a trabalharem e produzirem com eficácia, e eficiência. Assim para alcançar vantagens dentro da organização, Fayol definiu os princípios a seguir.

Nesse sentido os 14 princípios Gerais da Administração, segundo Fayol (1916) são:

- **Divisão do trabalho:** consiste na especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência.
- **Autoridade e responsabilidade:** autoridade e o direito de dar ordens e o poder de esperar obediência. A responsabilidade é uma consequência natural da autoridade e significa ter o dever de prestar contas. Ambas devem estar equilibradas entre si.
- **Disciplina:** depende da obediência, aplicação, energia, comportamento e respeito às normas estabelecidas.
- **Unidade de comando:** cada empregado deve receber ordens de apenas um superior. É o princípio da autoridade única.
- **Unidade de direção:** uma cabeça e um plano para cada conjunto de atividades que tenham o mesmo objetivo.
- **Subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais:** os interesses gerais devem sobrepor-se aos interesses particulares.
- **Remuneração do pessoal:** deve haver justa e garantida satisfação para os empregados e para a organização em termos de retribuição.
- **Centralização:** refere-se à concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização.
- **Cadeia escalar:** é a linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo.
- **Ordem:** um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar. É a ordem material e humana.
- **Equidade (reconhecer o direito de cada um):** amabilidade e justiça para alcançar lealdade do pessoal.
- **Estabilidade do pessoal:** a rotatividade das pessoas tem um impacto negativo sobre a eficiência da organização. Quanto mais tempo uma pessoa permanecer num cargo, tanto melhor.
- **Iniciativa:** a capacidade de visualizar um plano e assegurar.

- **Espirito de equipe:** a harmonia e união entre as pessoas devem ser incentivadas para impedir desavenças e dissidências.

Para Maximiano (2006, p. 83):

[...] para executar os planos, é necessário organizar os recursos. Organizar é o processo de dispor qualquer conjunto de recursos em uma estrutura que facilite a realização de planos. O processo de organizar tem como resultado o ordenamento das partes de um todo, ou a divisão de um todo em partes ordenadas, segundo algum critério ou princípio de classificação. Um conjunto organizado segundo algum tipo de critério tem uma estrutura ou ordenado segundo algum critério (MAXIMIANO, 2006 p. 83).

Conforme Chiavenato (1999, p. 258)

A função do administrador dentro da organização é de criar e manter um sistema de esforços cooperativos entre as pessoas. Como a cooperação é essencial para a sobrevivência da organização, essa função básica consiste na tomada de decisão capazes de incentivar a coordenação de toda atividade organizada, fazendo com que as pessoas sejam eficazes e eficiente ao mesmo tempo: que eles consigam atingir os objetivos organizacionais e simultaneamente se sintam satisfeitas em atingir os seus próprios objetivos individuais através de seu trabalho (CHIAVENATO, 1999 p. 258).

Percebe-se que para ambos esses autores Chiavenato (1999) e Maximiano (2006) a organização de uma empresa, bem como as suas estratégias e planejamento influenciam de forma positiva na mesma, e são condições indispensáveis para que ampliem sua competitividade, e atinjam as suas metas de forma qualificada.

### 3.3 A IMPORTÂNCIA DA TEORIA CLÁSSICA NA ATUALIDADE

É de vital importância a aplicabilidade dos princípios de Fayol na administração moderna, pois se constata ainda na atualidade suas utilidades e funcionalidades. Os princípios de Fayol e as funções do administrador compostas por ele, devem ser aplicadas desde o topo da hierarquia até a base da pirâmide organizacional favorecendo assim a eficiência e eficácia da produção e aumentando a produtividade da organização visando alcançar os objetivos empresariais.

Nesse sentido atualmente há grandes empresas que fazem da Teoria Clássica uma prática fundamental para alavancar a produtividade e competitividade, e outras descobriram outras formas e alternativas para o mesmo fim.

Para Robbins (2002, p. 172) hoje, a maioria dos gerentes não encara a especialização do trabalho nem como obsoleta e nem como fonte inesgotável de aumento de produtividade.

Vale destacar, no entanto, que cada princípio da Teoria Clássica deve ser aplicada de forma correta e na devida proporção poderá contribuir de forma vantajosa para a organização.

Para Chiavenato (1999, p. 59) deve haver uma cabeça e um plano para cada conjunto de atividades que tenham o mesmo objetivo. Assim, dentro da organização os objetivos devem ser coordenados por apenas um gestor.

Para Fayol (1990, p. 50):

A remuneração do pessoal é o prêmio pelo serviço prestado. Deve ser equitativa e, tanto quanto possível satisfazer ao mesmo tempo ao pessoal e a empresa, ao empregador e ao empregado. O patrão, no próprio interesse do negócio, deve cuidar da saúde, do vigor físico, da instrução, da moralidade e dar estabilidade de seu pessoal (FAYOL, 1990, p. 50).

Uma remuneração adequada é a forma de incentivar o funcionário a trabalhar com satisfação e se desempenhar melhor, gerando lucros para a empresa.

Conforme Stoner e Freeman (1999 p. 28)

A promoção de um espírito de equipe dará um sentido de unidade a organização. Até mesmo pequenos fatores podem ajudar a desenvolver este espírito. Por exemplo, o uso, sempre que possível, da comunicação verbal, em vez da comunicação verbal, por escrito (STONER E FREEMAN, 1999, p. 28).

Ainda para Fayol (1990, p. 59) deve existir um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar (ordem material), e um lugar para cada pessoa e cada pessoa em seu lugar (ordem social).

Dessa forma segundo o autor (1990, p. 62):

Conceber um plano e assegurar-lhe o sucesso é uma das mais vivas satisfações que o homem inteligente pode experimentar; é, também, um dos mais fortes estimuladores da atividade humana. Essa possibilidade de conceber e de executar é o que se chama de iniciativa a liberdade de propor e de executar são, também, cada uma de per si, elementos de iniciativa (FAYOL, 1990, p 62).

Conforme tais autores argumentavam acerca de alguns princípios do Fayolismo; não há dúvidas que os 14 princípios que foram enfatizados no passado por Fayol têm uma forte influência na administração contemporânea.



Não há uma separação nítida entre o passado e o presente, no que diz respeito a Teoria Clássica. Ao contrário, o passado é sombra no presente. Porém, a teoria administrativa contemporânea enfatiza a natureza das organizações como sistemas, nos quais tudo está interligado. A teoria contemporânea também enfatiza a ideia de que a eficácia de qualquer prática gerencial depende das características particulares da situação á qual está sempre aplicada (HAMPTON, 2005).

Ainda para Hampton (2005) as noções de “sistemas” e “contingência” contrastam com uma tendência dos antigos teóricos de buscar alguma espécie de conjunto de prática, e princípios que seriam eficazes em todas as situações e que proveriam um padrão para determinar a correção das práticas propostas.

### 3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em vista dos argumentos apresentados nesse artigo acadêmico, percebe-se que os princípios de Fayol são perfeitamente aplicáveis nas organizações modernas, pois, com o crescimento acelerado das empresas há uma grande necessidade de aumentar a eficiência e a produtividade organizacional.

Foi exatamente pensando nas empresas e nos gestores que Fayol criou técnicas e estabeleceu as funções do administrador as quais servem de inspiração para os gestores. Em razão desses aspectos aqui discutidos, todos os princípios de Fayol podem realmente ser aplicados na administração moderna, desde que cada princípio não seja tratado de forma rígida e na devida proporção, conforme o próprio Fayol.

Nesse sentido, apesar da Teoria Clássica ser criticada por outros teóricos, a mesma representa grandes vantagens no mundo organizacional na medida em que contribui para que os gestores possam estar melhor instrumentalizados para atuarem em ambientes incertos com a máxima produtividade.

### REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

HAMPTON, David R. **Administração Contemporânea**. 3 ed. São Paulo: Pearson Makro Books, 2005.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria Geral da Administração da Revolução Urbana à Revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

STONER, James A. F.; FREEMAN, Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora JC, 1999.

#### 4 A MUDANÇA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL NOS DIAS ATUAIS

Eliene de Jesus  
Joana Paula Araújo  
João Leonardo dos Anjos Santos  
Leandro Anunciação de Souza  
Mônica Pereira Sousa<sup>1</sup>

#### RESUMO

O presente artigo acadêmico tem por objetivo analisar e comparar bases literárias no intuito de melhor compreender, em primeiro plano, as questões que levam à mudança organizacional por parte das empresas; tais como a inovação tecnológica, o conceito de globalização e a concorrência de mercado, utilizando para tal embasamento, a pesquisa bibliográfica, que torne possível identificar teses diferentes e características distintas no que se refere às causas e aos processos, perspectivas mercadológicas que levam à causa da temática e fatores conceituais que trazem à sua necessidade para que assim, esse estudo, possa contribuir de forma conceitual no campo da administração no que tange a tomada de decisões e para uma noção da dimensão do modo como se desenvolve a dinâmica da mudança no contexto organizacional contemporâneo.

**Palavras-chave:** Mudança Organizacional. Administração. Inovação Tecnológica. Globalização. Concorrência.

---

<sup>1</sup> Alunos de graduação em Administração de Empresas do Instituto Baiano de Ensino Superior - IBES - 2º e 3º semestres.

**ABSTRACT**

This academic article aims to analyze and compare literary bases in order to better understand, in the foreground, the issues that lead to organizational change by companies such as technological innovation, the concept of globalization and market competition, using for such a foundation, the bibliographic search, which makes it possible to identify different theses and distinct characteristics with regard to the causes and processes, market perspectives that lead to the cause of thematic and conceptual factors that bring to your needs so that, this study can contribute conceptually way in the field of management with respect to making decisions and a sense of dimension and way how to develop the dynamics of change in the contemporary organizational context.

**Keywords:** Organizational change. Management. Technological innovation. Globalization. Competition.

## 4.1 INTRODUÇÃO

Considerando o cenário empresarial atual, marcado pela crescente concorrência em diversos segmentos de mercado, cada organização busca seu espaço através de diferenciais, seja no custo final, seja na qualidade do serviço e/ou produto. Nesse sentido, a fidelização da marca se torna cada vez mais difícil, haja vista o crescimento contínuo da concorrência.

Diante desse cenário, qual a necessidade de implantação de mudanças nas organizações? Considerando essa questão, a presente pesquisa acadêmica tem por objetivo investigar as necessidades e ensejos que implicam no emprego de mudanças nas organizações contemporâneas.

Para compreender tal questão, considera-se que o cotidiano organizacional é necessário para a sobrevivência das empresas no mercado competitivo e mutante; “afinal de contas tudo muda – os ambientes desestabilizam-se, os nichos desaparecem e as oportunidades banalizam-se” (MINTZBERG, LAMPEL E AHLSTRAND, 1999, p. 106). Ainda assim, complementam Weick e Quinn (1999, p. 381) quando ressaltam que “a mudança nunca começa porque ela nunca para”.

Visando responder a questão de pesquisa, é relevante que se destaque os seguintes objetivos:

- Compreender o cenário organizacional atual como ambiente propício a mudanças.
- Analisar e averiguar as mudanças organizacionais e quais os seus agentes causadores.

Levando-se em conta o tema apresentado, bem como a sua importância na gestão contemporânea, esse artigo se justifica no sentido de contribuir de forma analítica e teórica ao gestor, para que o mesmo possa ter uma melhor compreensão de como ocorrem as mudanças organizacionais.

Para que todas as abordagens sejam tratadas nesse artigo, a metodologia que servirá de base à pesquisa será a revisão de literatura. Desse modo, se dará a busca da melhor compreensão ao tema enunciado.

## 4.2 O ATUAL CENÁRIO E AS MUDANÇAS NECESSÁRIAS

Diante dessa temática, se torna relevante primordialmente a compreensão da situação mercadológica atual como um ambiente que exige constantemente a tomada de decisões. Dentre elas, a opção pela manutenção da estrutura organizacional e seus processos de produção ou de prestação de serviços, ou pela alteração (mudança) dessa estrutura.

### 4.3 O CAMINHO DO MERCADO ATÉ OS DIAS ATUAIS

Já nos primórdios da competição mercadológica, o conceito de concorrência mensurada e abalizada pela “mão invisível do mercado” proposto por Adam Smith traz a ideia de mercado integrado, porém, livre em sua concepção de liberdade econômica.

Na concepção de Adam Smith *apud* Troster (1999)

a solução para o funcionamento da economia na sociedade deve ser encontrada nas leis de mercado, na interação do interesse individual e na concorrência, uma vez que o empresário se vê obrigado pelas forças da concorrência a vender suas mercadorias a um preço próximo do custo de produção: é preciso ser o mais eficiente possível para manter seus custos baixos e permanecer em condições competitivas. A ‘mão invisível’ do mercado não só designa as tarefas, mas também dirige as pessoas na escolha da profissão, fazendo com que se levem em conta as necessidades sociais (TROSTER, 1999, p. 61).

Para De Masi (1999), a globalização ocorre desde os primórdios das relações comerciais quando essa se dava não por moeda corrente, mas por uma relação de troca de mercadorias e dentro da inerência humana de se explorar, mapear e conduzir expansões e desbravar novos mercados; assim, trata-se de uma evolução atual de globalização daquela forma de mercantilismo, em que já existiam relações comerciais em um raio cada vez maior, abrangendo todo o mundo conhecido até se tornar uma das formas de globalização como troca.

Com o advento da Segunda Guerra Mundial, a evolução tecnológica oriunda da necessidade de aprimoramento das táticas militares contribuiu substancialmente para o desenvolvimento global em seu aspecto econômico. Nesse sentido, diversas tecnologias ligadas à comunicação e aos transportes influenciaram o crescimento em razões geométricas à dinamização das relações comerciais em âmbitos globais.

Já no pós-guerra, o cenário comercial internacional se tornou altamente favorável, o que traz a percepção dessa influência tecnológica dos anos de conflito e seu emprego nas frentes de mercado mundiais. De acordo com Lahóz (2000)

[...] desde a Segunda Guerra Mundial, o comércio internacional aumenta a uma taxa que é o dobro do crescimento do PIB global. As grandes empresas mundiais se estendem hoje pelos cinco continentes, ignorando fronteiras e jogando por terra as antigas barreiras nacionais (LAHÓZ, 2000, p. 135).

Dado o conceito universal acerca da globalização, ainda no pós-guerra, percebe-se um dinamismo ainda maior entre as organizações e conseqüentemente a necessidade de profissionalização e adequação aos parâmetros de produção e prestação de serviços que se

adéquiem às diferentes culturas e mercados. Com essa expansão mercadológica, as organizações tendem a deixar o segmento local, ou seja, com atuação dentro de seu país, estado ou cidade de origem e passam ao planejamento global, com ramificações em diversos mercados nacionais.

Seguindo essa linha de entendimento, para Kelsen (1952) *apud* Bedin e Dressel (2010), todo Estado é uma organização jurídica, pois esse Estado possui um ordenamento centralizado às suas atividades produtivas e órgãos que funcionam de acordo com a divisão do trabalho. Mas nem todo ordenamento jurídico pode ser considerado estado, quando suas atividades não demonstram soberania, território e povo; elementos essenciais do ponto de vista jurídico e geopolítico, para a constituição de um estado.

Dentro dessa proposição, percebe-se elementos jurídicos relativos ao conceito organizacional e neles o conceito de organização como ordenamento jurídico. Só se aplica o conceito de estado à organização se a mesma possuir necessariamente todos os elementos estatais definidos.

#### 4.4 ALDEIA GLOBAL

Considerando uma visão sistêmica geral do contexto em que as relações mercadológicas acontecem na atualidade, analisa-se a evolução tecnológica através dos últimos anos como uma ferramenta cada vez mais desenvolvida, disseminada e utilizada pelo homem para que suas atividades sejam desempenhadas de forma mais eficiente, ou seja, com o menor esforço físico, mental e com maior aproveitamento de matérias primas e minimizando desperdícios.

Quando se fala em visão sistêmica, se justifica as evoluções tecnológicas que levaram à essa eficiência mas levam também a uma condição substancialmente relevante no campo empresarial; a comunicação. Assim, há de se perceber que essas evoluções tecnológicas que facilitaram à comunicação de uma forma notória, conseqüentemente contribuiu para a disseminação da informação em âmbitos gerais e por conseqüência, a descoberta e exploração de mercados em níveis globais.

Nesse sentido, na visão de Meneghelli (2003, p. 2 e 3):

Os anos 80 e 90, culminando com a entrada do século XXI, trouxeram uma nova ordem mundial. Os efeitos da globalização estão abrindo as fronteiras, adentrando em diferentes línguas e costumes, criando uma aldeia global única e inteiramente nova. Esta nova situação oferece oportunidades inéditas de prosperidade, mas pode ser extremamente exigente no preparo das organizações e da nação como um todo para delas usufruir.

As organizações funcionam dentro de um conjunto de interesses próprios e gerais que, com outras organizações, formam uma grande rede de relacionamentos, tornando-se

aptas a participarem do complexo competitivo. O que se quer afirmar é que todo processo produtivo e de geração de riquezas só se torna viável através da participação conjunta de diversos parceiros, escala esta elevada com o efeito do processo de globalização. Nesta nova realidade de negócios, as organizações precisam modernizar não só os aspectos estruturais e tecnológicos, mas também em relação aos aspectos humanos, culturais e intelectuais (MENEHELLI, 2003, p. 2- 3).

Analisando tal teoria, comparando-a com a teoria sistêmica, percebe-se pontos em comum com essa abordagem. Isso se justifica quando diz Morgan (1996) *apud* Tureta, Reis Rosa e Ávila (2006, p. 4) “o enfoque de sistemas parte do princípio de que, assim como os organismos as organizações estão abertas ao ambiente no qual estão inseridas e precisam manter uma relação adequada com este, caso queiram sobreviver.”

A influência abrangente a outros mercados trazida pela globalização implica na dimensão do homem como ser explorador e sua necessidade de ampliar seus limites de influência.

#### 4.5 INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

Para Albuquerque Augusto, Takahashi e Sachuk (2011), é perceptível que nos últimos anos as organizações vêm cada vez mais a necessidade de mudar seus ambientes corporativos. Essa atitude tem como base as mudanças tecnológicas que são inseridas no mercado a cada dia. E essas mudanças implicam também na dinamização do processo de gestão, adequando-as quanto à sua estrutura, e a implementação de novas tecnologias em seus processos.

Para Lima de Souza (2011), o processo de mundialização de acordo com um entendimento coletivo da maioria dos autores contemporâneos, vem de um contexto propício à integralização econômica, política, cultural e social entre as nações. Contudo, a globalização em decorrência da inovação tecnológica trouxe conseqüências positivas e negativas. Dentre os efeitos positivos, elencam-se a diminuição de barreiras geográficas, políticas e econômicas, a criação de uma moeda única, maior fluxo de capitais, pessoas e mercadorias; além da aproximação de pessoas, culturas e sociedades de diferentes regiões do mundo.

Porém, ainda segundo Lima de Souza (2011), há de se considerar os fatores negativos inerentes ao processo de globalização na abrangência da inovação tecnológica. Conseqüências negativas como o crime organizado, paraísos fiscais, tráfico de pessoas, de mercadorias, de entorpecentes e de órgãos, tornam sofríveis as situações de países emergentes que não detêm campos propícios ao surgimento e emprego dessas inovações tecnológicas, causando assim uma dependência maior desses países emergentes aos países desenvolvidos, o que os levam à uma



situação de altos níveis de desemprego, aumento da miséria e desigualdades sociais, acarretando num grande desequilíbrio econômico e social.

No entendimento de Sales (2009), o dinamismo do ambiente empresarial exige das organizações o aperfeiçoamento da capacidade de adaptar-se às mudanças com o propósito de sobreviver, crescer e progredir. A necessidade de acompanhar o desenvolvimento dos campos científicos, tecnológicos, mercadológicos e de consumo, força as organizações a aprender a lidar com esta constante. Além disso, o momento é de mudanças rápidas e necessárias. A nova realidade competitiva, com introdução de novas tecnologias, a abertura do mercado para âmbito global, a desestabilidade do cenário mundial induz à busca incessante em planejar suas mudanças de forma a acompanhar sua agilidade. E a ciência administrativa vem disponibilizando técnicas e ferramentas que possibilitem ao gestor se preparar para essa hora.

Ademais, analisando-se o atual contexto empresarial; observa-se que, no que tange à ameaça das inovações tecnológicas em relação à mão-de-obra existe um debate intenso e contínuo.

De acordo com Gonçalves e Gomes (1993), as inovações tecnológicas visam a descoberta de maneiras mais eficientes para que a mão-de-obra desempenhe processos já existentes, dessa forma, tornando ampliadas as capacidades humanas. Verifica-se assim que ITs podem de certa forma ser substitutivas aos esforços humanos, haja vista que a visão empresarial de acordo com a busca de mais eficiência por parte das organizações no que tange ao processo produtivo.

Entretanto, na abordagem de Fleury (1990), a tecnologia e suas inovações vão além do cenário computacional, pois, são substancialmente o conjunto de informações organizadas, de diferentes fontes, obtidas de métodos diferentes e que são utilizados na produção de um bem.

Segundo os referidos autores (FLEURY, 1990; GONÇALVES; GOMES, 1993), diante desse progresso humanístico proporcionado pela globalização em sua concepção de aldeia global, há uma de se considerar que esse dinamismo pode trazer consequências na forma como são empregadas as teorias gerenciais e sua constante mutação, ou não, de forma que seja essas estruturas gerenciais, útil para o desenvolvimento das organizações.

Assim sendo, a compreensão dos fatores que levam ao desenvolvimento global por meio do progresso tecnológico traz ao entendimento amplo, comum e geral da dimensão do dinamismo mercadológico contemporâneo, cada vez mais metamórfico cujas tendências e nuances vão se adequando cada vez mais rapidamente colocando em questão a estrutura organizacional das empresas. Des há a necessidade de renovação e compreensão das tendências atuais tanto de fatores internos quanto externos no que tange à estrutura ou às estruturas e

mesclá-las para que se adéquem ao objetivo principal da organização. Tendo esse modelo de estrutura adotada, que ser usada como ferramenta para o desenvolvimento institucional, e compreendê-la até que ponto ela será útil para esse progresso contínuo.

Ainda seguindo esse pensamento, segundo Goldman; Nagel e Preis (1995), as empresas tendem a tomar como conotação, segundo os preceitos da globalização, uma forma menos física e mais disseminada geograficamente e institucionalmente em uma única empresa virtual.

#### 4.6 A MUDANÇA NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Em análise a todo o contexto histórico e teorias administrativas que trazem o cenário gerencial até os dias atuais, e conforme demonstrado no decorrer dessa pesquisa, considera-se que com a quebra de barreiras nacionais, culturais, mercadológicas, sociais e econômicas, as organizações em âmbito global sentem a necessidade de se adequar às diversas formas de pensamento e valores sociais locais, tornando seu produto ou serviço atraente para o mercado onde é ou será explorado.

A partir de uma visão mais ampla, essa “invasão” mercadológica tem por consequência o aumento da concorrência, tornando assim o mercado já dinâmico ainda mais propício a mudanças estruturais dentro das organizações.

Desse modo, para Drucker (1994), o fator conhecimento é posicionado como uma vantagem competitiva que deve ser almejada pelas organizações.

De fato, acredita-se que o conhecimento exerce, atualmente, grande relevância aos desafios ambientais que se apresentam.

#### 4.7 CONCEITUANDO A MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Diante da ampla necessidade de mudança, considerando os fatores tecnológicos que deram origem à ideia de Aldeia Global, surge a necessidade de se analisar de que forma se dá essa mudança. Na busca do entendimento da dimensão e da necessidade de mudança no contexto organizacional, argumenta Robbins (1999, p. 407), “é preciso desenvolver uma capacidade contínua de adaptação e mudança”. O que implica em afirmar, segundo esse autor, que a mudança não se apresenta de forma limitada e acomodada, mas ela precisa ser ilimitada na sua busca de se adaptar às mudanças mercadológicas contemporâneas. Essas tendências são metamórficas, o que exige por parte das organizações, de uma contínua busca para o aproveitamento das oportunidades implícitas no mercado.

Segundo a abordagem de Bressan (2004), para alcançar sucesso nas estratégias de mudanças é preciso envolver aspectos dos ambientes, dos indivíduos e da organização, podendo identificar variáveis do contexto provocando as mudanças, verificando também se elas são contínuas ou descontínuas, buscando esses aspectos pode-se tomar medidas para permitir o manejo e a implantação da mudança. Observa-se assim, na concepção da autora, que as mudanças no âmbito organizacional precisam estar atentas a essas variáveis, analisando também a perenidade do contexto de mercado e sua propensão a mudanças ou não.

Em complemento, Robbins (1999) mostra seis aspectos específicos que atuam como provocadores de mudança: a natureza da força do trabalho, a tecnologia, os choques econômicos, a concorrência, as tendências sociais e a política mundial. Esses aspectos estariam presentes no cotidiano organizacional de forma mais ou menos aguda em determinados momentos, mas constantemente exerceriam pressão sobre a organização.

Para Pettigrew (1987) os fatores capazes de precipitar mudanças organizacionais são basicamente extra-organizacionais, ou seja, mudanças no ambiente de negócios e recessão econômica. Alguns aspectos também podem ser analisados como: inércia organizacional, as mudanças de estruturas da organização e o ambiente em que esta se insere. No que se refere às demandas do ambiente, Nalder e Cols (1995) *apud* Bressan (2004) acreditam que deve existir um investimento e uma preocupação com o aumento da qualidade e o valor do cliente; a redução no tempo de resposta ao mercado; diminuição nos custos da coordenação interna; uma competitividade inovada e a motivação dos membros para a contribuírem de forma mais efetiva.

Assim, Huber, Sutcliffe, Miller e Glick (1993) indicam a existência de doze fatores que podem propiciar ou retardar as mudanças e os agrupa em cinco categorias: características do ambiente organizacional (principalmente turbulência, complexidade e competitividade); características do desempenho organizacional (especialmente seu decréscimo); características da alta gerência da organização (aspectos de personalidade e crenças); características da estratégia organizacional (defensiva ou prospectora); e características da estrutura organizacional (centralização, padronização, especialização e interdependência).

A mudança pode causar também diferentes tipos de reações em seus atores organizacionais. Os determinantes dessas reações são vários, desde uma mudança na hierarquia organizacional, a questão de novas competências para o trabalho, o relacionamento com um indivíduo e até mesmo a alteração na forma de alancar o trabalho. Segundo Motta (1999, p. 14) “a mudança é um ônus, pois requer que a pessoa reveja sua maneira de pensar, agir, comunicar, se inter-relacionar e criar significados para a sua própria vida”.

Ainda segundo a concepção de Robbins (1999), a mudança tem dois níveis: o individual e o organizacional. As fontes de resistência individual relacionam-se às características subjetivas e pessoais dos indivíduos relacionados à organização e envolvem aspectos como: hábitos, necessidades, características de personalidade, inseguranças, grau de conhecimento e questões econômicas. As fontes de resistência organizacional apresentam-se direcionadas aos aspectos globais, envolvendo a organização como um todo, e relacionam-se à inércia estrutural (abordagem sistêmica) e do grupo, ao foco restrito da mudança (ex.: mudanças apenas em um setor) e às percepções de ameaça advindas da mudança.

Percebe-se assim, uma das concepções inerentes à mudança, segundo o autor, se desenvolve no momento da implantação das mudanças: as consequências negativas que elas podem trazer. Entretanto, o viés da resistência às mudanças organizacionais é suposta como uma ferramenta de equilíbrio à sua dimensão, mas não como uma barreira.

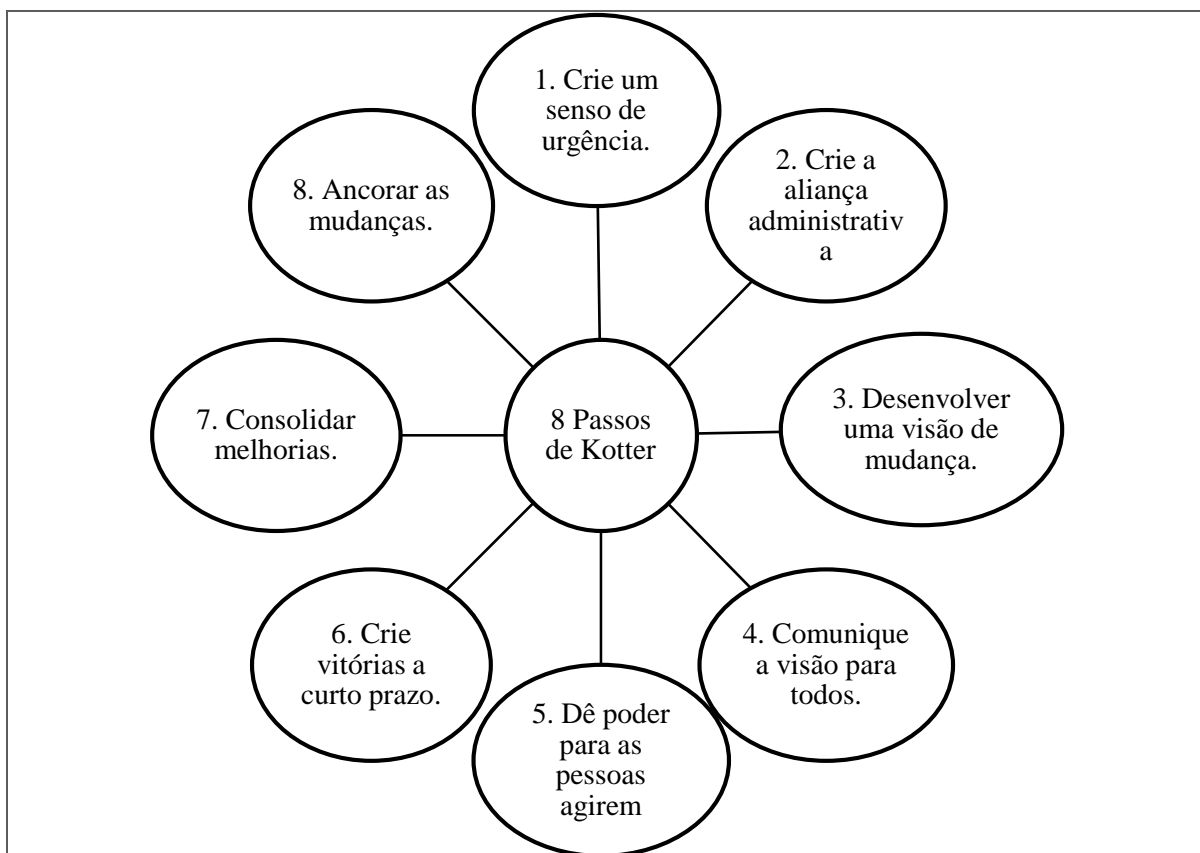
Ainda se referindo à resistência, para Pereira (1995) essa é uma característica comum que levam à manutenção da mudança ou às perdas consequentes desse processo:

[...] a estabilidade é conhecida, não traz surpresas, não ameaça. A mudança traz o inesperado, a surpresa, o desafio, o movimento. Mesmo quando a expectativa da mudança é favorável, quem nos garante, a priori, que ela seguirá os caminhos traçados? Daí a angústia, o medo e a fuga (PEREIRA, 1995, p. 116).

Percebe-se assim que a mudança precisa acontecer mesmo havendo resistências, visando alcançar o sucesso organizacional. Para Kotter (1995), o esforço para a mudança, infelizmente, nem sempre tem o resultado desejado, e muitas empresas que acabam implantando as mudanças e não conseguem atingir o resultado esperado. Ainda segundo Kotter, para aumentar as chances de sucesso, é necessário implantar o modelo de 8 passos para mudança. Assim, as organizações poderão melhorar a capacidade de mudar e aumentar suas chances de sucesso.

A Figura 1 mostra o modelo do Kotter (1995) com seus 8 (oito) passos para a mudança.

Figura 1 - Os 8 Passos de Kotter



Fonte: Kotter, 1995.

Diante dos entendimentos aqui apresentados e visando sintetizar os conceitos acerca da mudança organizacional para uma melhor compreensão, destaca-se o Quadro 1.

Quadro 1 - Conceitos teóricos sobre a mudança organizacional segundo autores importantes

(continua)

CONCEITO	VARIÁVEIS	AUTOR
Conhecimento como vantagem competitiva.	-	Drucker (1994)
A mudança organizacional como ensejo contínuo e ilimitado.	-	Robbins (1999)
O sucesso no processo de mudança organizacional deve-se ao envolvimento dos aspectos:	Ambientais	Bressan (2004)
	Individuais	
	Organizacionais	
Aspectos provocadores de mudança nas organizações.	A natureza da força do trabalho.	Robbins (1999)
	A tecnologia.	
	Choques econômicos.	
	A concorrência.	

Quadro 1 - Conceitos teóricos sobre a mudança organizacional segundo autores importantes

(conclusão)

CONCEITO	VARIÁVEIS	AUTOR
	Tendências sociais.	
	Política mundial.	
A mudança organizacional é baseada em fatores extra-organizacionais.	Mudanças no ambiente de negócios.	Pettigrew (1987)
	Recessão Econômica.	
Fatores internos de produção, qualidade e satisfação do cliente como agentes norteadores da mudança.	Preocupação com o aumento da qualidade.	Nalder e Cols (1995)
	Valor do cliente.	
	Redução do tempo de resposta ao mercado.	
	Diminuição dos custos e coordenação interna.	
	Competitividade inovada com base na motivação de seus colaboradores.	
Implica na mudança, o reconceito na maneira de pensar, agir, comunicar, inter-relacionar e criar significados para sua própria vida.	-	Motta (1999)

Fonte: DRUCKER, 1994; ROBBINS, 1999; BRESSAN, 2004; PETTIGREW, 1987; NALDE, COLS, 1995; MOTTA, 1999.

#### 4.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em concordância à análise dos autores presentes nessa pesquisa acadêmica, o entendimento da mudança organizacional é baseado em preceitos teóricos cujos norteadores são o meio onde a empresa se insere, as necessidades inerentes da empresa no sentido do progresso, a situação mercadológica contemporânea e a maximização da eficiência gerencial.

Ainda em referência à pesquisa, é percebido que o desenvolvimento mercadológico com o advento das inovações tecnológicas tem contribuído para o dinamismo e aceleração dos ciclos de renovação, com a visão sistêmica para a manutenção das atividades gerenciais das organizações e em seguida para seu desenvolvimento no mercado.

Ademais, é possível presumir que, com o dinamismo da Aldeia Global, o mercado consumidor se mostra cada vez mais saturado no que tange a inovações e a mudança é tida como inerente ao processo administrativo. O descontentamento com o produto ou serviço por parte do mercado consumidor nos revela a vantagem competitiva no sentido de diferencial quando esses ciclos de renovação citados acima, já não mais satisfazem ao mercado. Assim, aquelas organizações que por dificuldades de implementarem mudanças—sejam elas por causas financeiras ou paradigmáticas – teriam menores chances de obterem a eficácia.

Diante dessa linha de raciocínio, as inovações tecnológicas cada vez mais difundidas através do estreitamento de distâncias e como agentes que enquanto contribuintes para a difusão de ideias, são entendidas como ferramentas substanciais à mudança organizacional.

Porém, não como agente totalitário em seu conceito. A mudança, segundo os autores contemplados nessa pesquisa, é parte de um planejamento que leva em conta fatores internos, externos, motivacionais, mercadológicos e cognitivos como a minimização de custos para produção ou prestação de serviços, local e meio no entorno do estabelecimento físico; além da visão ampla de desenvolvimento da organização e da motivação dos seus colaboradores internos (funcionários) e externos (clientes); do controle de qualidade para evitar alternâncias quanto ao grau de expectativa e da satisfação de seus clientes; além da identificação de oportunidades e posicionamento perante o mercado, mesmo que a organização ainda esteja em desvantagem face à concorrência.

Assim sendo, na abordagem dos autores dessa pesquisa, a mudança organizacional no contexto atual se apresenta não como questão de escolha, mas sim de sobrevivência; haja vista que o sucesso da mudança pode ser a simples manutenção da organização, mas o seu insucesso pode significar o fracasso e culminar em sua desintegração.

## REFERÊNCIAS

ALGUSTO, C. A.; TAKAHASHI, L. Y. & SACHUK, M. Y. A influência da inovação tecnológica na competitividade e nas relações de trabalho em usinas de açúcar e álcool paranaenses. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 14, n. 1, p. 1 -14, 2012.

BRESSAN, C. L.. Mudança Organizacional: uma visão gerencial. In: SEMINÁRIO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS, 1., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: FAE, 2004. v. 1.

DE MASI, Domenico. **O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999;

DRUCKER, P. F. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo: Pioneira. 1994.

GOLDMAN, S. L.; NAGEL, R. N.; PREIS, K. **Agile Competitors**: concorrências e empresas virtuais, estratégias para valorizar o cliente. São Paulo: Érica. 1995.

GONÇALVES, José Ernesto Lima; GOMES, Cecília de Almeida. A tecnologia e a realização do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33 n. 1, p. 106-121, jan./fev. 1993.

HUBER, G.P.; SUTCLIFFE, K.M.; MILLER, C.C.; GLICK, W.H. (1993). Understanding and predicting organizational change. In: Huber, G. P.; Glick, W.H. (Orgs.). **Organizational Change and redesign**. New York: Oxford University Press. p. 215-254.

KELSEN, H, Princípios do Direito Internacional. Tradução de Gilmar Antonio Bedin e Ulrich Dressel. Ijuí, RS: Unijui. 2010, p .143-160.

KOTTER, J. P. Mudança Leading: Por que os esforços de transformação falham. **Harvard Business Review OnPoint**, p. 1-10, mar./abr., 1995.

LIMA DE SOUSA, A. N. **Globalização**: Origem e Evolução. Caderno de Estudos Ciência e Empresa, Teresina, Ano 8, n. 1, jul. 2011.

LOHÓZ, André. Não é hora de Chorar. **Revista Exame**. Edição 726, São Paulo: Abril, n. 22, p. 135-143, nov. 2000.

MARTINS SALES, Jannayna. A mudança organizacional na força de trabalho. 2009. Monografia (Graduação). Curso Gestão da Mudança Organizacional. Faculdade Cenequista de Brasília - FACEB, Brasília, 2009.

MENEGHELLI, Leocádio. **O ambiente das organizações na era da globalização**. Instituto Catarinense de Pós-Graduação-ICPG. 2003. p. 2-3.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTA, P. R. **Transformação Organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

PEREIRA, M. L. J. de B. (1995). Modelos de Mudança nas Organizações Brasileiras: uma análise crítica. In: BJUR, W; CARAVANTES, G. R. (Orgs.). **Reengenharia ou readministração?** Do útil e do fútil nos processos de mudança. Porto Alegre: AGE, p. 108-159.

PETTIGREW, A. M. Theoretical, methodological, and empirical issues in studying change: a response to Starkey. **Jounal of Management Studies**, v. 24, n. 4, p. 420-426, 1987.

ROBBINS, S. P. Mudança Organizacional e Administração do Estresse. Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: LTC. 1999. p. 394-423.

TROSTER, Roberto Luiz; MONCHON Francisco. **Introdução à Economia**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.



TURETA, C.; REIS, A.; ÁVILA, S. Da Teoria Sistêmica ao Conceito de Redes Interorganizacionais: Um estudo exploratório da teoria das organizações. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 4, n. 1, jan./abr. 2006.

WEICK, K. E.; QUINN, R. E. Organizational Change and Development. **Annual Review of Psychology**, n. 50, p. 361-386. 1999.

## 5 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Aline Cavalcante  
Adelice Santos  
Shirley Barreto  
Sérgio Mascrenhas  
Silviane Cunha<sup>1</sup>

### RESUMO

Na atualidade, em um ambiente organizacional extremamente mutável, tornou-se imprescindível entender como os relacionamentos se estabelecem, e de que maneira podem ser utilizados como diferencial competitivo para alcançar os resultados. Com o objetivo de estudar os indivíduos e grupos que atuam nas organizações surgiu o comportamento organizacional que procura entender as relações que envolvem as pessoas sobre a organização, bem como da influencia das organizações sobre as pessoas, com o propósito de aplicar tais conhecimentos para melhorar a eficiência organizacional. No presente artigo, buscou-se apresentar a conceituação, características e importância do comportamento organizacional para o sucesso empresarial.

**Palavras-chaves:** Aprendizagem Organizacional. Desenvolvimento.

---

<sup>1</sup> Alunos do Curso de Administração de Empresas do Instituto Baiano de Ensino Superior (IBES) - 8º Semestre no ano de 2015.2. Professora Orientadora: Neylla Carolina Pamponet.

**ABSTRACT**

Today, in an extremely changeable organizational environment, it has become imperative to understand how relationships are established, and how they can be used as a competitive advantage to achieve the results. In order to study individuals and groups working in organizations emerged organizational behavior that seeks to understand the relationships that involve people about the organization as well as the influence of the organizations on people, in order to apply such knowledge to improve organizational efficiency. In this article, we tried to introduce the concept, features and importance of organizational behavior to business success.

**Keywords:** Organizational Learning. Development.

## 5.1 INTRODUÇÃO

No atual cenário empresarial, marcado pela crescente competitividade e pelas constantes transformações, percebe-se a necessidade de revisar paradigmas relacionados aos modelos gerenciais. Assim, a necessidade de cultivar e introduzir mudanças torna-se uma questão de sobrevivência para que se possa atingir os resultados esperados, alcançando o sucesso.

Considerando as demandas empresariais, que exigem empresas cada vez mais competitivas, percebe-se a preocupação em estudar o comportamento dos indivíduos e de como esse comportamento pode influenciar no ambiente empresarial buscando manter os talentos dentro da empresa, além de criar um engajamento e harmonia entre os funcionários para a obtenção dos resultados organizacionais. Desta forma, as organizações despertam para a necessidade de se investir no capital humano para o crescimento empresarial. Para tal é fundamental conhecê-lo, saber lidar com pessoas diferentes, saber se relacionar e se comunicar com elas.

Desta forma, segundo Chiavenato (2003), o comportamento organizacional, refere-se ao estudo de indivíduos e grupos atuando em organizações. Há influência das pessoas e grupos sobre as organizações e, vice-versa, com a influência das organizações sobre as pessoas e grupos.

Para Robbins (1999), o comportamento organizacional é um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de aplicar este conhecimento em prol do aprimoramento da eficácia de uma organização.

Assim, o comportamento organizacional caracteriza-se por possibilitar aos gestores identificar o papel do indivíduo no ambiente de trabalho e as possibilidades de seu desenvolvimento humano e profissional verificando a função adequada às suas características e competências, tendo mais chances de desempenhar melhor suas atividades e agregar mais satisfação no que faz.

Nesse sentido, analisar o comportamento organizacional, tornou-se de extrema importância para o entendimento da dinâmica organizacional em um cenário onde se devem aproveitar os talentos e conquistá-los pela satisfação de desempenhar bem a função e poder desenvolver melhor suas competências. Neste artigo analisam-se a conceituação bem como as características e pôr fim a importância do comportamento organizacional para alcançar os objetivos empresariais. Cada abordagem será caracterizada separadamente, apresentando

orientação, questões básicas e principais tensões teóricas. Para tanto, será adotada como metodologia a pesquisa bibliográfica.

## 5.2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: CONCEITUAÇÕES

O mundo passa por constantes mudanças de caráter social, cultural e tecnológico, a chamada era global. Essa mudança ocorre de forma acelerada e desenfreada, o que é característico da globalização visto que o mundo exige cada vez mais respostas rápidas a seus questionamentos.

Assim, em meio a um mundo dinâmico e em constante desenvolvimento encontram-se as organizações, as quais estão diretamente ligadas às mudanças globais produzindo e satisfazendo as necessidades do mundo globalizado, necessidades estas que por sua vez estão sempre mudando e tornando-se cada vez mais complexas.

Diante da dinâmica de constantes mudanças na forma de pensar e agir das pessoas encontra-se a empresa, que se transforma de acordo com as exigências do mercado, que cada dia torna-se mais competitivo; o cenário de negócios não é o mesmo de décadas atrás. As mudanças chegam também à forma como as organizações são geridas, hoje com uma perspectiva mais humanística, visto que as empresas começam a agregar valor ao capital humano.

Dessa forma, deixou-se de pensar apenas no capital financeiro e passou-se a dar significado ao capital intelectual, utilizado hoje como importante elemento de competitividade nas empresas. Nessa perspectiva, Chiavenato (2003, p. 12) afirma que entramos na Era da informação e estamos deixando a Era Industrial para trás. Na Era Industrial predominavam os ativos tangíveis e bens físicos como máquinas, equipamentos, instalações, ferramentas e o capital financeiro.

Nesse sentido a era da Informação, estão predominando ativos intangíveis e bens intelectuais. A Era do tijolo e do concreto está cedendo lugar a uma nova era de ideias e concepções. O capital intelectual está em alta. Cada vez mais, as organizações estão aumentando seu valor patrimonial por meio de ativos intangíveis e intelectuais. Em outras palavras o conhecimento está se tornando a moeda mais importante do terceiro milênio.

Desse modo, as organizações começam a entender a importância de se investir no capital humano para o crescimento da mesma. Assim, para se estudar o fator humano, é necessário primeiramente conhecê-lo, saber lidar com pessoas diferentes, saber se relacionar e

se comunicar com elas; para isso, a priori, é necessário compreender o comportamento humano como meio de se alcançar a eficiência e eficácia das empresas.

Assim, o estudo de indivíduos e grupos atuando em organizações é definido como comportamento organizacional; o comportamento organizacional é a contínua interação entre pessoas e empresas que se influenciam mutuamente (CHIAVENATO, 2003). Do mesmo modo, o comportamento organizacional está relacionado com a forma como as pessoas reagem, ou se comportam no trabalho. Neste sentido, para Chiavenato (2003) o comportamento organizacional é uma área que trata do comportamento tanto individual onde engloba a personalidade, percepção, motivação, aprendizado, atitudes das pessoas individualmente, e também o comportamento grupal onde incluem construção de equipe e conflitos.

### 5.3 CARACTERÍSTICAS DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

A seguir algumas características do comportamento organizacional:

- a ênfase nas pessoas;
- preocupação com o comportamento organizacional (processo de trabalho);
- estudo do comportamento humano

Para Chiavenato (2003), há três níveis diferentes de comportamento nas organizações que podem ser explorados: a macroperspectiva do comportamento organizacional que discute o comportamento do sistema organizacional como totalidade; a perspectiva intermediária do comportamento organizacional no qual aborda o comportamento de grupos e equipes na empresa; e o microperspectiva do comportamento organizacional que trata do comportamento individual de cada colaborador ao trabalhar sozinho na corporação.

Nessa perspectiva, Chiavenato (2003) define que a abordagem macro do comportamento organizacional se fundamenta em questões como comunicar, liderar, proporcionar decisões, lidar com estresse e conflito, proporcionar negociação, tipos de poder e política e coordenar atividades de trabalho. Já a perspectiva intermediária do comportamento organizacional se baseia em observações sobre equipes, no qual busca descobrir formas de socialização que estimulem a cooperação entre os indivíduos e a progresso da produtividade em grupo. Logo, a micro perspectiva do comportamento organizacional possui uma forte orientação psicológica por focar as diferenças particulares e de personalidade, percepção e atribuição, motivação e satisfação no trabalho.

Neste mesmo contexto, Robbins (2004) também analisa o comportamento organizacional em três níveis: o nível individual (examina-se fundamentos da conduta pessoal: valores, atitudes, percepção, aprendizagem, o papel da personalidade e das emoções nesse comportamento, a motivação individual e o processo individual de tomada de decisão), o nível do grupo (pondera-se modelos de comportamento de grupo: temas relacionados à comunicação e à tomada de decisão dos grupos, liderança, confiança, poder, política, conflitos, negociação, dentre outros), e o nível do sistema organizacional (discute-se como o comportamento pode ser afetado por diferentes dimensões das organizações. Além disso, aborda-se temas como as políticas e as práticas de recursos humanos e como elas influenciam os componentes das organizações e a como a cultura institucional influencia o comportamento dos membros).

#### 5.4 A IMPORTÂNCIA DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O comportamento organizacional tem influenciado bastante na maneira como as pessoas vivem e trabalham nas organizações, uma das principais importâncias desse comportamento organizacional certamente é o aumento da qualidade e produtividade. Nos últimos anos as organizações têm tido uma preocupação cada vez maior com o capital e a qualificação humana, pois necessitam de pessoas cada vez mais capacitadas a desenvolver funções de maneira mais ágeis e produtivas.

Haja visto que o comportamento organizacional é de extrema importância em qualquer que seja o ramo de atuação da organização, atualmente as organizações buscam e necessitam de pessoas não apenas em busca de remuneração e sim pessoas com espírito de comprometimento organizacional. Este comprometimento organizacional tem sido estudado profundamente nos últimos anos. O seu enfoque principal é buscar resultados que expliquem os níveis de comprometimento do indivíduo no trabalho. A grande maioria dos estudos procuraram formular modelos para quantificar o comprometimento e estudá-lo em face de variáveis que o antecedem e variáveis que lhe são consequentes (MEDEIROS, 1997).

Hoje uma das principais preocupações das organizações, tanto no meio acadêmico como no empresarial, é a de conseguir selecionar e manter, no seu quadro funcional, indivíduos competentes, dedicados, engajados e, principalmente, envolvidos com os problemas da organização. Como afirma Valentim (1992, p. 183), “Há vagas sim, senhores. Há vagas para quem esteja disposto ao sacrifício, ao trabalho, cuja maior recompensa não seja medida em valores taxados e passageiros”. O autor de alguma forma nos mostra que existe

hoje uma grande procura por pessoas que não trabalham apenas pelo salário ou por benefícios imediatos, e sim trabalham pelo prazer, pelo motivo que o trabalho tem para a vida delas e que são relacionados com suas vidas.

A partir do momento que as organizações incentivam seus colaboradores a buscar conhecimentos contínuos ou seja se capacitar, tanto ganha a empresa quanto ao funcionário. Afinal, nos dias atuais, ter colaboradores comprometidos e envolvidos no processo organizacional é certeza que ambos estão em busca dos mesmos objetivos: pessoas e organização.

## 5.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo buscou apresentar os principais achados referentes à comportamento organizacional como processo - chave para compreender o desenvolvimento de competências organizacionais, tendo em vista que essa temática vem sendo objeto de estudo de vários autores, dentre eles Chiavenato (2003); Medeiros (1997); Robbins (1999) e Valentim (1992).

Por meio do presente estudo, infere-se que o comportamento organizacional é uma ferramenta importante na medida em que possibilita às empresas entenderem a importância do capital intelectual e como esse conhecimento está se tornando mais valioso que os bens tangíveis, possibilitando assim um maior investimento no capital humano para o crescimento empresarial.

Verificou-se também que ao compreender as interações entre as pessoas e empresas que se influenciam mutuamente, bem como a forma como as pessoas reagem no ambiente de trabalho através da análise da personalidade, percepção, motivação, aprendizagem e atitude das pessoas isoladamente e em grupo de forma a obter o melhor aproveitamento de talentos e alocação nas funções mais adequadas às características de cada colaborador.

Em outras palavras, o comportamento organizacional caracteriza-se por possibilitar aos gestores identificar o papel do indivíduo no ambiente de trabalho e as possibilidades de seu desenvolvimento humano e profissional verificando a função adequada às suas características e competências, tendo mais chances de desempenhar melhor suas atividades e agregar mais satisfação no que faz.



## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2003.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional**. 1997. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN, Natal, 1997.

ROBBINS, P. Stephen. **Comportamento organizacional**. 11.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

VALENTIM, O. Há vagas. In: **Recursos humanos: foco na modernidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992. p. 183-185.

## 6 FILM COMMISSION E O CINEMA EM CACHOEIRA (BA): UMA ALTERNATIVA DE PROMOÇÃO TURÍSTICA?

Emanuela Silva Santiago<sup>1</sup>

### RESUMO

A adoção do cinema como ferramenta de divulgação e promoção do turismo, tem acontecido em várias partes do mundo, e a estratégia adotada vem aumentando o fluxo de turistas que são atraídos e sensibilizados, seja pela imagem mostrada no filme ou por eventos cinematográficos. Considerando o atual cenário de Cachoeira (BA), o presente trabalho objetiva analisar se a política da *Film Commission* poderia auxiliar as produções cinematográficas e ser uma alternativa para a promoção do turismo no município. A metodologia incluiu, além de pesquisa bibliográfica, a aplicação de entrevistas com os estudantes e professores do curso de Cinema e Audiovisual da UFRB e representantes do setor de turismo e cinema. Desta forma, conclui-se que a escolha do tema é relevante, pelo fato do cinema ser uma ferramenta significativa para a atividade turística.

**Palavras-chave:** Cultura. Turismo Cinematográfico. *Film Commission*. Promoção turística. Cachoeira (BA).

---

<sup>1</sup> Graduanda do curso de Turismo e Hotelaria da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) e autora do trabalho de conclusão de curso em questão, orientada pela professora Carmen Lúcia Castro Lima.

## ABSTRACT

The adoption of the cinema as a tool for the dissemination and promotion of tourism has happened in various parts of the world, and the strategy adopted has increased the flow of tourists who are attracted and aware, is the image shown in the film or film events. Considering the current scenario Waterfall (BA), the present study aims to analyze whether the policy Film Commission could assist film productions and be an alternative for the promotion of tourism in the municipality. The methodology included, as well as literature search, the application of interviews with students and professors of Cinema and Audiovisual UFRB and representatives of the tourism sector and cinema. Thus, it is concluded that the choice of topic is relevant, because the movie be a significant tool for the tourism industry.

**Key-words:** Culture. Tourism Film. *Film Commission*. Tourism promotion. Cachoeira (BA)

## 6.1 INTRODUÇÃO

O turismo é uma atividade ligada a imagens, assim como o cinema, que além de ser uma ferramenta de grande importância cultural, pode se tornar um instrumento de promoção turística. A razão disto é que, a obra ou o evento construído pela sétima arte, é capaz de oferecer a um lugar, que normalmente não seria visto como turístico, um grande potencial de atratividade.

Desta forma, a escolha do tema, justifica-se como relevante, pois o cinema, se torna uma ferramenta significativa para a atividade turística. Dessa relação pode-se abrir um leque de possibilidades e potencialidades para os destinos, já que os aspectos da pluralidade e da diversidade cultural, representam para o turismo a oportunidade de estruturação e promoção.

Para se firmar o cinema como estratégia de promoção turística local, se faz necessário, a formulação e consolidação de incentivos fiscais e financeiros que promovam os destinos como locação para os eventos e obras cinematográficas. E é nesse contexto, que vem se utilizando a *Film Commission* como ferramenta de atração dessas produções para os destinos turísticos. Essa organização que tem por objetivo não apenas facilitar o trabalho dos produtores, como também de promover o potencial das produções cinematográficas numa determinada região, que neste caso, é o município de Cachoeira (BA), o segundo destino baiano que mais cresce no setor do audiovisual e oferece uma gama de possibilidades e potencialidades para se desenvolver, através desta arte.

De que forma, a política da *Film Commission* auxilia e potencializa o cinema, neste caso no município de Cachoeira (BA), a se criar uma rede cinematográfica? E como esse fato reverbera no desenvolvimento e na promoção do turismo local? Uma política de atração de cinema, pode ser uma estratégia de promoção turística?

Para a realização dessa pesquisa, foi utilizado o método de abordagem dedutivo partindo da conceituação da cultura, cinema, turismo cinematográfico e a *Film Commission*, até chegar no elemento particular que é a atuação do cinema no município de Cachoeira/BA, como ferramenta de promoção do turismo, ou seja, a pesquisa segue uma trajetória partindo das premissas e conclui seu estudo no caso particular. Sobre os métodos de procedimento, podemos classificar a pesquisa como exploratória, visando conceituar e caracterizar o elemento estudado para posteriormente através da prática de pesquisa desenvolver uma análise explicando assim as variáveis apresentadas.

Além desta introdução, o presente artigo encontra-se dividido em quatro itens. O item dois compreende ao referencial teórico em que se aborda, a conceituação e características do

turismo cultural, do cinema, o turismo cinematográfico, na terceira parte apresenta-se o conceito de *Film Commission* e como tem sido utilizada na estratégia de promoção do cinema e turismo.

Na quarta parte é apresentado o resultado do estudo de caso com base nas entrevistas Realizada, o quinto item são feitas as considerações finais.

## 6.2 TURISMO CULTURAL

As viagens de interesse cultural nasceram na Europa sob a égide do renascimento italiano, quando a aristocracia se deslocava interessada em conhecer as cidades que inspiraram artistas como Michelangelo e Da Vinci, e logo depois se tornaram o berço do movimento artístico. Inspirada nessas viagens nasceu a *grand tour*, que segundo o Ministério do Turismo “era uma viagem de longa temporada em diferentes cidades europeias, executada de forma convencional e regular e considerada como uma experiência educacional, um atributo de civilização e de formação de gosto” (BRASIL, 2010, p. 13). Apenas eram considerados detentos de cultura quem tivesse sua educação ou formação profissional coroada por um Grand Tour.

Andrade (2000) afirma que “O Grand Tour, sob o imponente e respeitável rótulo de “viagem de estudo”, assumia o valor de um diploma que lhes conferia significativo status social, embora - na realidade - a programação se fundamentasse em grandes passeios de excelentes e repletos de atrativos prazerosos (...). Desses primórdios até a atualidade, a cultura continua a ser uma das principais motivações das viagens em todo mundo, mas com o tempo, o conceito de cultura foi modificado, ampliando os limites dos pesquisadores e instituições responsáveis pelo patrimônio cultural, influenciando assim diretamente na caracterização do turismo cultural.

No Brasil, o Ministério do Turismo (MTUR) define o turismo cultural como sendo “as atividades turísticas que relacionam a vivência do conjunto de elementos significativos do patrimônio histórico e de eventos culturais, valorizando e promovendo os bens materiais e imateriais da cultura” (BRASIL, 2007, p. 13). O turismo e a cultura estão totalmente ligados, sua relação é intrínseca. Toda viagem é uma vivência cultural.

Essa vivência implica, essencialmente, em duas formas de relação do turista com a cultura ou algum aspecto cultural: a primeira refere-se ao conhecimento, aqui entendido como a busca em aprender e entender o objeto da visitação; a segunda corresponde a experiências participativas, contemplativas e de entretenimento, que ocorrem em função do

objeto de visitação. O turismo cultural é a forma mais ampla de conhecimento de uma determinada cultura. Esse segmento é marcado pela motivação do turista em vivenciar os aspectos e situações peculiares da cultura. Segundo Andrade (2000) “[...] com o objetivo de encontros artísticos, científicos, de formação e de informação”.

É necessária uma ampla compreensão das formas de caracterização e estruturação pertinentes ao segmento do turismo cultural, para que a relação entre a cultura e a atividade turística ocorra em harmonia e em benefícios de ambos. Ou seja, a experiência positiva do turista no destino escolhido, favorece a percepção de seus sentidos e contribui para a preservação do patrimônio histórico e cultural e determinados eventos culturais. O desenvolvimento desse segmento deve ocorrer pela valorização e promoção das culturas locais e regionais e a preservação do patrimônio histórico e cultural, respeitando os valores, símbolos e significados dos bens materiais e imateriais da cultura para as comunidades.

O Brasil possui um patrimônio cultural diversificado e plural. Dentro dessa variedade cultural, podemos destacar o importante papel dos eventos culturais, que são manifestações temporárias, enquadradas ou não na definição de patrimônio. Os eventos culturais, quando promovem aspectos singulares e são estruturados adequadamente, têm um papel importante na promoção e na consolidação imagética de um destino cultural.

Uma atividade praticada no âmbito do turismo cultural, é o cinema, que se classifica como evento cultural, e atualmente se configura como uma nova tendência do mercado turístico. Essa ferramenta oferece oportunidades de emprego, na formação profissional, estabelece uma sintonia com a identidade local, envolvendo a comunidade, além de promover a capacitação técnica de profissionais locais e a articulação de parcerias com empresas do município. Por isso, as produções cinematográficas indicam o potencial e força que a sétima arte tem para contribuir no intento de atrair turistas para diferentes destinos.

### **6.2.1 Cinema**

No ambiente, do mundo de ideias, os filmes representam uma importante ferramenta que favorece a construção da identidade social.

“O cinema apresenta inúmeras habilidades capazes de produzir um olhar etnográfico do mundo, narrando hábitos, costumes e a história de sociedades, elementos característicos responsáveis pelas novas identidades em construção num determinado local”. (RUFINO, 2008, p. 152).

O cinema promove a cultura por meio de um discurso de entretenimento e

valorização das tradições culturais, bem como, nas influências de outras culturas que contribuíram de forma direta e indireta de uma identidade. Segundo Reis (2002), “o cinema possui um atrativo que nos prende pela sensibilidade e emoção”. Entende-se por cinema a técnica de projetar imagens para criar a impressão de movimento, com o intuito de entreter e transportar o espectador para a realidade que é apresentada na tela.

Araújo (1995) aponta que durante o final do século XIX, a burguesia começou a pesquisar essa técnica com intuito de dominar culturalmente, ideologicamente e esteticamente a sociedade. Esta então, cria uma arte que se apoiava numa máquina, tal acontecimento juntava técnica e arte para reproduzir a realidade, e não tinha a intervenção direta do homem. O filme fotográfico renasceu pelas mãos dos irmãos Louis e Auguste Lumière, com o cinematógrafo começaram a produzir seus filmes, cuja apresentação pública foi realizada pela primeira vez em 1895, na França.

Até a Primeira Guerra Mundial, o cinema mais popular e poderoso do mundo estava ligado à Itália e França, porém, como após tal fato a economia europeia estava arrasada, isto refletiu no cinema que começou a se destacar em Hollywood, atualmente o maior centro cinematográfico. Foi nesta época que os mais importantes estúdios de cinema foram fundados (Fox, Universal e Paramount). Nas demais partes do mundo, após esta primeira guerra, surgiram o cinema vanguardista francês, também conhecido como *avant guard*, e o cinema expressionista alemão. E foi a partir deste momento começou a queda do cinema mudo, essa passagem, do mudo ao sonoro foi um novo e importantíssimo capítulo na evolução do cinema.

A primeira exibição cinematográfica no Brasil aconteceu em julho de 1896, no Cinematographo Parisiense, onde hoje funciona como o teatro Glauber Rocha, no Rio de Janeiro. Já os primeiros filmes brasileiros foram rodados entre 1897-1898 pelos irmãos Paschoal e Affonso Segreto, imigrantes italianos que filmaram cenas do porto do Rio de Janeiro, tornando-se os primeiros cineastas em 1898. O cinema brasileiro sempre sofreu com falta de consolidação do mercado, tendo várias fases, sempre caracterizadas pela invasão do cinema estrangeiro.

Uma destas fases, que souberam lidar melhor com esta invasão, foi a dos filmes mudos, entre 1908 e 1911, pois nela foi conseguido um melhor entrosamento entre o comércio de exibição cinematográfico e a fabricação de filmes. Este período ficou conhecido como a fase de ouro do cinema nacional, pois pela primeira vez se conseguiu construir realmente um modelo de mercado cinematográfico no país. A produção de filmes baratos, mostrando o Brasil de forma realista e abordando problemas sociais da população,

deu força ao Cinema Novo e constituiu uma estética brasileira, tornando o país, o primeiro do terceiro mundo a realizar esta proeza, e acabou por influenciar outros países latino-americanos.

Nos anos 90, surge à criação de novos mecanismos para a produção cinematográfica, juntamente com o surgimento de novas instâncias governamentais de apoio ao cinema, como a Lei Rouanet ou a Lei de Incentivo à Cultura, que só foram efetivamente utilizadas em 1993. Neste mesmo ano foi aprovada a Lei do Audiovisual, “ambas as leis permitem as empresas que o dinheiro investido na produção de filmes brasileiros sejam deduzidos de seus impostos” (ALMEIDA; BUTCHER, 2003, p. 25).

Esse período é conhecido como a “Retomada” do cinema brasileiro, que em pouco tempo, acaba atraindo milhões de espectadores para as salas de exibição, até os dias de hoje. A relação entre cinema e cultura parte do pressuposto de que o cinema é uma atividade cultural importante para formação da identidade de um povo. Por isso, esta ferramenta cultural pode se tornar uma grande aliada para o turismo, pois é considerada uma fonte de entretenimento popular, que promove a cultura e reafirma os valores culturais de uma localidade.

### **6.2.2 Turismo Cinematográfico**

A imagem cinematográfica possui um papel importante no processo turístico, já que através dela, os visitantes são atraídos pelos elementos e/ou símbolos mostrados na tela, sejam eles de cunho histórico, cultural ou paisagístico, desta forma é notável a influência da imagem e do poder de atratividade do cinema sob a atividade turística.

No Brasil, o Ministério do Turismo afirma que “O turismo cinematográfico é definido como visitas de turistas a locais e atrações a partir da aparição do destino na tela, o cinema, TV, vídeo doméstico e internet” (BRASIL, 2007, p.4).

Não é à toa, que o desejo do visitante em viverem certas emoções e de se transportarem para os cenários projetados nas telas, propiciou o surgimento de um novo segmento de turistas, os chamados *set-jettors*. “O fato é que cada vez mais turistas afirmam se inspirar em sucessos do cinema e da televisão para eleger seus próximos destinos” (NASCIMENTO, 2009, p.15).

Portanto, o cinema reforça símbolos que podem influenciar na escolha de um destino, principalmente pela importância que o entretenimento tem na sociedade contemporânea. Considerando que as produções cinematográficas são importantes



ferramentas na escolha de um destino, a relação entre o cinema e o turismo, se configura como um mercado a ser explorado

O segmento cinematográfico tem se incorporado as novas tendências mundiais do turismo, como estratégia de atração de visitantes, colaborando com o aumento da competitividade e a inovação dos produtos turísticos. Essa estratégia de atração, vem trazendo resultados extraordinários no mundo todo, criando facilidades e ferramentas necessárias para a prospecção e recepção de produções audiovisuais. Segundo o Ministério do Turismo (2007), o turismo inglês *VisitBritain*, revelou que 30% dos turistas que vão ao Reino Unido escolhem o País por sua exposição na mídia, por isso o governo britânico vem somando esforços para a captação de produções cinematográficas, afim de manter o sexto lugar entre os países mais visitados do mundo no ranking da OMT/2005.

O Ministério do Turismo vem utilizando esta estratégia para inserir o Brasil, de forma competitiva, como provedor de locações no mercado internacional. Isso porque, o País vem sendo considerado por especialistas, como um dos mais promissores destinos de produções cinematográficas da atualidade.

Apesar da incipiência no Brasil em relação a esta estratégia, quando se compara ao resto do mundo, é de se reconhecer as ações que movimentam as produções cinematográficas, tais como: os programas de exportação do audiovisual apoiados pela APEX Brasil, Ministério da Cultura e Sebrae Nacional, a Ancine, a aprovação da Lei nº. 11.437/2006, em dezembro de 2006 pelo Congresso Nacional, como mais uma ferramenta de fomento à atividade audiovisual no Brasil, o qual inclui a televisão na Lei do Audiovisual, e ainda prevê a criação de um setorial para a realização de coproduções internacionais.

Todas essas ações são promovidas pelo governo e iniciativa privada, em busca de uma maior inserção e visibilidade do Brasil no mercado externo cinematográfico. Outro instrumento importante de crescimento do setor, foi à criação, em novembro de 2006, da Abrafic - Associação Brasileira de *Film Commission*.

No mundo todo, as *Films Commissions* (FC's) se dedicam em atrair, para suas determinadas regiões, as produções cinematográficas, estimulando também maximização e potencialização desse intercâmbio. É sobre essa entidade e a sua política de atração que se aborda a seguir.

### 6.3 FILM COMMISSION COMO POLÍTICA DE ATRAÇÃO DE INVESTIMENTOS

Vem se observando, no mundo inteiro, birôs que centralizam a informação sobre filmagens em uma região e que tem por objetivo não apenas facilitar o trabalho dos produtores, como também de promover o potencial da mesma no meio do audiovisual: são as famosas *Films Commissions* (BRASIL, 2008, p. 94).

A *Film Commission* é uma organização que pode ser de iniciativa pública, privada ou de composição jurídica mista, que se dedica em atrair as produções cinematográficas no seu campo de atuação. Esta organização está para o audiovisual como os *Convention Bureaux* está para o turismo.

#### 6.3.1 Film Commission no mundo

O audiovisual pode ser considerado uma eficiente e criativa estratégia para destinos turísticos ou não, por isso vem atraindo outros países, como: França, Nova Zelândia, Austrália, Canadá, Irlanda e Estados Unidos, com resultados muito positivos. Na Nova Zelândia foi notável a repercussão da trilogia do “Senhor dos Anéis”, onde hoje o país recebe 60% de sua população em turistas, já na Suíça houve um aumento de 30% no número de turistas provenientes da Índia para conhecer as paisagens dos sucessos de “Bollywood”. O caso da Austrália, se configura como um dos mais novos exemplos, de que a indústria cinematográfica é uma excelente estratégia de desenvolvimento e promoção turística. Segundo o Jornal-web Visão, em abril de 2013, o Governo Australiano confirmou que o filme "Vinte Mil Léguas Submarinas", uma ficção científica baseada na obra de Júlio Verne e a cargo dos estúdios Walt Disney, será rodado no país. Foi oferecido o valor de 17,6 milhões de euros, para que a Austrália seja palco da produção cinematográfica, já que segundo a Primeira Ministra australiana, Julia Gillard, “a garantia de que o filme seja rodado no país, é uma excelente estratégia para a indústria cinematográfica nacional, e para cerca de mil empresas que irão lucrar com a produção”.

Segundo o Ministério do Turismo (MTUR), "os nossos concorrentes diretos, como a Costa Rica, Argentina, México, Nova Zelândia e Austrália, faturaram em 2005 mais de US\$ 5 bilhão com produções para cinema e televisão" (BRASIL, 2008, p. 7). Esses números foram alcançados por intermédio de ferramentas, como a *Film Commission*, que tem por objetivo não apenas facilitar o trabalho dos produtores, como também fomentar e promover o destino/região no meio audiovisual.

O México, tem realizado várias estratégias para se criar um incentivo significativo destinado a atrair produções internacionais, sendo o único país na América Latina a pôr em prática esse desafio. Por exemplo, o Instituto Mexicano de Cinematografia - IMCINE, anunciou que o Programa de Apoio de Alto Impacto à Indústria Audiovisual (Fundo ProAV) reduziu o gasto mínimo exigido para que projetos audiovisuais sejam habilitados para um reembolso. O programa ProAV, que oferece um reembolso de 17,5% dos gastos de produção, foi anunciado pelo Presidente Felipe Calderón, em março de 2010, como um mecanismo para ampliar as vantagens de se desenvolver e filmar projetos audiovisuais no México e, conseqüentemente, promover o crescimento econômico e a criação de empregos.

Mas, o melhor exemplo é a da República Dominicana, que obteve um investimento direto de US\$ 20 milhões da Pinewood Studios Indomina, que em junho de 2013 inaugura seu mais novo complexo de estúdios cinematográficos e seus programas de formação especializada. Esse investimento tem estimulado a produção cinematográfica da República Dominicana, que nos últimos 28 anos não passavam de três a quatro filmes, e em 2012 foram rodados cerca de dez filmes dominicanos.

### **6.3.2 A política da Film Commission no Brasil**

Apesar da notória evolução das *Film Commissions* e incentivos às produções na América Latina, o Brasil ainda possui dificuldades em obter esse progresso e isso acontece porque a maior parte das *Film Commissions* brasileiras não possui uma política eficaz, gerando assim perdas econômicas reais para o país.

Para que essa política de atração ocorra com harmonia e fomenta o desenvolvimento do cinema na localidade, foi idealizada duas associações, a Ancine e a Abrafic.

A Ancine - Agência Nacional de Cinema, foi criada em 2001 e é uma agência reguladora que tem como atribuições o fomento, a regulação e a fiscalização do mercado do cinema e do audiovisual no Brasil. Sua missão é induzir condições isonômicas de competição nas relações dos agentes econômicos da atividade cinematográfica e videofonográfica no Brasil, proporcionando o desenvolvimento de uma indústria forte, competitiva e autossustentada. Encerrado o ciclo de sua implementação e consolidação, a ANCINE enfrenta agora o desafio de aprimorar seus instrumentos regulatórios, atuando em todos os elos da cadeia produtiva do setor, incentivando o investimento privado, para que mais produtos audiovisuais nacionais e independentes sejam vistos por um número cada vez maior de brasileiros.

Já a Abrafic - Associação Brasileira de *Film Commission*, foi fundada em novembro de 2006, durante o I Seminário de Locações do Brasil, no 39º Festival de Brasília do Cinema Brasileiro. A Abrafic é sediada em Brasília, e tem como missão a capacitação, o fortalecimento e a promoção do país, enquanto locação e serviços para produções e coproduções audiovisuais nacionais e estrangeiras. É um importante agente articulador entre a rede de FCs, entidades do setor audiovisual, governo brasileiro e estrangeiro, colaborando assim com o desenvolvimento das indústrias do audiovisual, turismo e cadeias derivadas da economia criativa.

Logo após a criação da Abrafic, houve um *boom* no surgimento das *Film Commissions* no Brasil. Segundo Steve Solot, presidente da *Rio Film Commission*, em 2008 existiam mais de 19 FC's espalhadas nas cinco regiões do país, "visando à atração de produções audiovisuais internacionais e o posicionamento do Brasil como provedor de locações de forma competitiva no mercado global de entretenimento". Segundo a Abrafic, atualmente existem em funcionamento 13 FC's, sendo que apenas duas, que são: *Rio Film Commission e Amazonas Film Commission*, são reconhecidas pela Associação Internacional de *Film Commissions* (AFCI), uma organização que é referência mundial para produtores de conteúdo audiovisual (cinema, TV, publicidade).

Observando esse contexto do campo audiovisual no Brasil, percebe-se a necessidade da criação e planejamento de novas políticas culturais, refletidas aqui "não somente como políticas para o setor cultural, onde se enquadra obviamente a atividade audiovisual, mas como políticas para questões econômicas, sociais, diplomáticas, educacionais etc. - que gerem impacto cultural". (MARTINEZ, 2005, p. 70). Pois, apesar dessa crescente evolução e de ser notório o potencial econômico da atividade cinematográfica, o cinema brasileiro ainda sofre com divulgação e patrocínio.

Foi por causa do crescimento das *Film Commissions* que fez o Governo Federal brasileiro em 2009 estudar esse fenômeno e determinar se alguma ação seria necessária para organizar o setor do audiovisual, além de garantir um mínimo de profissionalismo e atendimento qualitativo ao produtor estrangeiro que venha filmar no Brasil e aos produtores locais. Para esse estudo foi criado um grupo de trabalho interministerial (GTI) formado por representantes dos ministérios da Cultura, Relações Exteriores, Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Fazenda, entre outros, onde a Agência Nacional de Cinema ficou responsável por regulamentar à atividade.

Segundo Solot (2011), das ações em estudo, a mais discutida foram as medidas estratégicas para incentivos fiscais e financeiros e promoção internacional, pois atualmente

à uma ausência de uma política nacional de incentivos fiscais e financeiros no país. No Brasil, além de carência desses incentivos, a taxa de câmbio desfavorável penaliza ainda mais o setor, fazendo com que os serviços fiquem relativamente caros, comparados a outros países da América Latina, como Argentina, Colômbia e México.

Segundo as estimativas da AFCI - Associação Internacional de *Film Commission*, uma produção em locação de um longa-metragem tem um gasto médio de US\$ 200 mil por dia, “os serviços oferecidos a produtores internacionais por *Film Commissions* não qualificadas e certificadas não só provocará perdas econômicas e menor geração de empregos, como poderá trazer ainda outros riscos”.

Como por exemplo, a imagem, que é um mecanismo não só utilizado no turismo, mas também no cinema, ela pode ser prejudicada a partir do momento que o produtor internacional se depara com profissionais não qualificados e isso pode reverberar negativamente para as demais *Film Commissions* nacionais. Uma vez que um país se torna conhecido como uma má escolha para filmagens devido à falta de infraestrutura ou profissionais qualificados, é extremamente difícil reverter essa imagem negativa.

Existe uma gama de fatores que favorecem o Brasil a se tornar um destino ideal para as produções cinematográficas, tais como: a diversidade de locações, o clima, o elenco multi- étnico, entre outros, sendo meta das FC's e dos órgãos superiores do setor, como: a Abrafic e a Ancine. Cabe a esses órgãos transformar essas potencialidades para atividade cinematográfica em resultados, tais como: empregos, divisas, visibilidade, e no nosso caso, como uma possível ferramenta de estímulo e promoção do turismo.

### **6.3.3 Bahia *Film Commission***

A *Bahia Film Commission* foi idealizada em fevereiro de 2007, devido à necessidade de se estruturar melhor as produções que aconteciam no estado. Mas, só foi em 20 de maio de 2010, que foi instituída e oficializada, por meio de um decreto nº 12.129, a Comissão Especial *Bahia Film Commission*, com o objetivo de apoiar as atividades audiovisuais no estado da Bahia. O atual conselho é composto 5 secretarias, que são as: de Cultura, da Fazenda, da Indústria, Comércio e Mineração, do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte e de Turismo, além dos diretores do Irdeb e Funceb.

A comissão tem importantes objetivos, entre as suas contribuições, estão à divulgação do potencial dos cenários naturais do estado como espaços para locações audiovisuais, estimular e apoiar a realização de obras audiovisuais na Bahia, fomentando a

coprodução com entidades nacionais e internacionais, entre outras.

A *Bahia Film Commission*, se encontra em processo de consolidação e é uma importante ferramenta de fortalecimento do audiovisual e turismo no estado. Segundo Sofia Federico, diretora de audiovisual da Dimas, de 2007 a 2011, “a *Bahia Film Commission* conseguiu atrair mais de 152 produções audiovisuais para o estado, entre filmes, séries e outros conteúdos que hoje estão carregando e difundindo mundo afora nosso patrimônio cultural e natural. Produções que foram responsáveis pelo investimento de cerca de R\$25 milhões na Bahia”.

É fato, de que Bahia é um estado com belas paisagens naturais, a sua biodiversidade possibilita a existência de cenários muito distintos e configura o estado como um lugar de rico contraste natural. Além disso, oferece embutido nos seus destinos, um rico acervo histórico que se manifesta na arquitetura e no urbanismo moderno e contemporâneo das suas cidades. Isso tudo proporciona a *Bahia Film Commission* o desafio de transformar e traduzir todas essas informações em imagens “poderosas” que potencializam os destinos baianos, não só para o setor do audiovisual, como também turístico.

“Desafio” esse, que será analisado no município de Cachoeira (BA), o segundo destino baiano que mais cresce no setor do audiovisual e oferece uma gama de possibilidades e potencialidades para se desenvolver, através do cinema.

#### 6.4 POLITICA DA FILM COMMISSION: UMA ALTERNATIVA PARA CACHOEIRA?

Como já foi dito, Cachoeira (BA) é o segundo destino baiano que mais cresce no setor do audiovisual e oferece uma gama de possibilidades e potencialidades para se desenvolver, através do cinema. Os eventos cinematográficos, como o Cachoeira Doc e o Reconverso, têm ajudado a resgatar a memória local e a preservar o patrimônio cultural da cidade. O cinema veio renovar o município, que tem recebido investimentos em infraestrutura e na recuperação do patrimônio histórico, revelando Cachoeira como um grande polo turístico-cultural.

Para analisar se uma política de *Film Commission* poderia ser uma ferramenta de investimento para o município, foram realizadas pesquisas qualitativas com pessoas de relevância e ligadas às áreas da cultura, cinema e turismo, com o objetivo de analisar o cinema e a política de atração da *Film Commission* como uma alternativa de promoção do turismo, em Cachoeira BA. Quais os limites, possibilidades e potencialidades dessa estratégia?

#### **6.4.1 Considerações Metodológicas da pesquisa de campo**

Foram escolhidos representantes e entidades que possuem um envolvimento direto com as áreas abordadas na pesquisa. Os entrevistados foram: o diretor do Instituto de Radiofusão Educativa da Bahia (IRDEB), e também cineasta Pola Ribeiro; a coordenadora da Bahia *Film Commission*, Alessandra Pastore; a aluna do curso de Cinema e Audiovisual/UFRB, fundadora e produtora do Coletivo Tela Preta, um grupo de realizadores e cineastas negros que discute a representação do negro no audiovisual, Larissa Andrade; a também aluna do curso de Cinema e Audiovisual/UFRB e produtora do grupo Pé de Cinema, em que desenvolve trabalhos de formação no audiovisual em escolas públicas de Cachoeira, Ohana Sousa; o professor e fundador do curso de Cinema e Audiovisual da UFRB, Danilo Barata e a Ana Rosa Marques, também professora e coordenadora do Festival Cachoeira Doc.

Analisou-se a política da *Film Commission*, com a intenção de verificar se a mesma pode potencializar e promover o turismo de Cachoeira (BA). A aplicação das entrevistas foi realizada por dois dias em Salvador e Cachoeira, ambas as cidades do estado da Bahia, com 6 pessoas das áreas de cinema e turismo, buscando diagnosticar a possível influência das produções cinematográficas na promoção do turismo em Cachoeira (BA) e o papel da *Film Commission* nesse contexto.

As entrevistas foram previamente agendadas e semi-estruturadas em que, os entrevistados tiveram a total liberdade de expressar suas opiniões acerca dos assuntos que fossem pertinentes a pesquisa. Neste caso, tudo que esteja ligado aos temas abordados: turismo, cinema e cultura, o cenário atual do cinema na Bahia e em Cachoeira, a política da *Film Commission* como estratégia para Cachoeira, dentre outros.

#### **6.4.2 O audiovisual na Bahia**

O audiovisual possui várias vertentes, tais como: a televisão, jogos eletrônicos, produções destinadas à veiculação em mídias móveis, redes de comunicação digital e o cinema, esse último, objeto de estudo em questão.

Há muitas discussões sobre o mercado do audiovisual no Brasil e em toda a sua extensão, uma delas, é sobre a sua configuração como indústria ou não. Isso, sem dúvida, reflete no mercado cinematográfico da Bahia, na forma como este se apresenta e atua. Por isso, é importante ter consciência da realidade do setor do audiovisual no estado, pois o seu

modelo atual tem gerado algumas limitações no modo de produção local.

Durante a entrevista com Pola Ribeiro, cineasta e também diretor do Irdeb, a partir da sua visão, experiência e militância na área, o mesmo aponta a ausência dessa indústria audiovisual tanto na Bahia, quanto no Brasil, comprovada na seguinte citação:

Existe na Bahia um potencial imenso para a instalação de uma indústria do audiovisual. O trabalho do cineasta aqui no estado, ainda é um trabalho de artesanato. Diria que a gente tem um artesanato do audiovisual, como uma possibilidade imensa de se desenvolver e ser uma política estratégica na área de cultura, na comunicação, no turismo e na economia. Então, não posso dizer que temos uma indústria do audiovisual, até temos algumas políticas estruturais estratégicas, mas, não temos um complexo que daria conta de se estabelecer uma política. Tem conceitos ainda não amadurecidos por parte do Estado, tem conceitos não amadurecidos por parte do mercado. Então, eu acho que o Brasil como um todo não tem uma indústria do audiovisual consolidada, ela é cheia de problemas e a Bahia é um resumo disso, com um agravante de ser um estado com muito potencial (RIBEIRO, 2013).

Essa mesma ideia é refletida por Danillo Barata, professor do curso de Cinema e Audiovisual da Universidade Federal do Recôncavo Baiano, quando afirma que:

Não existe uma indústria de cinema no Brasil e nem na Bahia. A maior parte do cinema hoje é independente [...] O cinema baiano apenas produz e dificilmente distribui. O que a gente pode vê do cinema brasileiro hoje, é que ele é independente, totalmente fora de uma indústria. Se a gente voltar pros anos 50, vc tem ali num certo período, que o cinema brasileiro tinha um arranjo de indústria cinematográfica, uma produção sistêmica, constante [...] Que na verdade vai finalizar basicamente lá pros anos 60 e logo depois vamos ter a chegada a Embrafil, que vai ser um grande vetor pra se consolidar como um campo produtivo da fazer cinema, de pensar cinema como indústria (BARATA, 2013).

Diante dessas afirmações, nota-se a deficiência do setor audiovisual no estado da Bahia, ou seja, a falta de estrutura e de políticas públicas consolidadas, por causa da descontinuidade política. Segundo Larissa Andrade (2013), a aluna do curso de Cinema e Audiovisual/UFRB, fundadora e produtora do Coletivo Tela Preta, “o cinema baiano existe, mas ele fala pra ele mesmo, a quem chega nossas produções? Isso se dar por causa da organização do sistema que existe no estado”. Isso acaba limitando a atividade cinematográfica, que atua somente na produção e muito timidamente na difusão, e por isso impossibilita a construção de uma indústria.

Como afirma Danillo Barata (2013):

[...] nunca conseguimos consolidar de maneira forte essa criação. Eu sempre achei que para você se consolidar indústria, é necessário se pensar numa cadeia produtiva, que começa com a formação de profissionais. [...] essa indústria precisa se bancar.



Muda-se o governo, muda a gestão, aí fica difícil manter esses profissionais. [...] o que a gente vê na produção baiana hoje, é que ela está se lastreando, está preparando uma base para ter de certa maneira um lugar, um ponto de equilíbrio dentro de uma produção. [...] sua produção de certa maneira é ainda descontinuada. Isso porque o principal aporte para a produção audiovisual na Bahia, é estatal. Se o estado muda a política pública, teremos um problema. Precisamos equalizar esse aporte estatal, que é muito difícil de fazer, e pensar também em outras formas de captação de recursos. (BARATA, 2013).

E Pola Ribeiro (2013):

[...] existe cinema baiano. Mas, a gente não tem um mecanismo, um complexo de políticas audiovisual, onde se pense na formação, na criação dos produtos, no desenvolvimento das idéias e na gestão do produto como todo. A produção, a distribuição e a exibição devem ser planejadas para que o público acesse isso em camadas massivas. Então, se a gente não tem esse desenho todo estruturado, aí fica “capenga” e não se cria essa sonhada indústria (RIBEIRO, 2013).

Por isso é importante que se construa e implemente políticas públicas que fortaleçam e consolidem a rede cinematográfica da Bahia, mobilizando e interagindo os artistas, artesãos, técnicos e produtores. Isso levará a se pensar no audiovisual como atividade complexa e sistêmica. Segundo Barata (2013) “o que a gente tem hoje é uma política sistêmica, e um apoio financeiro flutuante”.

Mas, apesar da ação ainda incipiente e dessa produção semi-artesanal, há uma crescente conscientização por parte dos cineastas/produtores, em relação à organização e formação dos profissionais. Desde 2007, muita coisa já foi criada e efetivada dentro do cinema baiano, tais como: a Bahia *Film Commission*, a criação de cursos superiores ligadas ao setor, revitalização de espaços culturais, eventos cinematográficos em nível internacional, entre outros. Como aponta Ohana Sousa, a aluna do curso de Cinema e Audiovisual/UFRB e produtora do grupo Pé de Cinema, quando afirma:

Mesmo assim, vejo que está tendo um “boom” de produções audiovisuais, principalmente pelo fato das criações dos cursos superiores em cinema, tais como: o da FTC em Salvador, o da UFRB, que é o primeiro curso público no Norte-Nordeste e o da UESB em Vitória da Conquista. A abertura de novas políticas de apoio, como o do Irdeb e da Dimas. Então, eu acho que há uma grande abertura de se produzir na Bahia, e no meu caso, em Cachoeira. Tem também o surgimento de novos eventos no setor, os festivais como o Feciba, o Panorama Internacional Coisa de Cinema, o Cachoeira Doc, o Seminário Internacional de Cinema e a Jornada de Cinema, que acontece de forma descontinuada, mas tem sua importância (OHANA, 2013).

Esse “boom” ocorre, porque a cidade/base do cinema baiano, Salvador, vem perdendo o seu poder de centralização das produções cinematográficas, devido à necessidade, por parte dos agentes produtores, de disseminar e de promover o audiovisual

em outros lugares. Há um fluxo intenso dessas produções sendo realizadas nos interiores da Bahia, e com isso gera uma reflexão do papel do cinema ou do setor audiovisual, como vetor de desenvolvimento local. O diretor Pola Ribeiro, ressalta isso ao dizer que:

O cinema e o audiovisual como todo quando consegue ser aparelho de escuta, tem um poder grande de desenvolvimento territorial, desenvolvimento local. Porque potencializa as vozes locais, ou seja, o que as pessoas tão falando passa a ter um eco, um registro e a exercer um poder de trocas. Uma pessoa deixa de falar pra uma pessoa e passar a falar para grandes grupos. A tecnologia permite que seja assim e a democracia exige que seja feito assim (RIBEIRO, 2013).

Alessandra Pastore, coordenadora da Bahia *Film Commission*, afirmar também que as produções cinematográficas é um forte vetor de desenvolvimento local, ao falar:

[...] existe uma estimativa de que toda produção cinematográfica quando filma em uma determinada região, deixa 30%, pelo menos, do seu valor naquela região. Eu tenho o exemplo do filme “O Homem que não dormia” do Edgard Navarro, que foi filmado em Igatu/BA, uma cidade pequena, não turística e a população era menor do que a produção do filme. A cidade não tinha hotel suficiente, não tinha pousada, não tinha restaurante, não tinha nada. Quando o filme começou a rodar, a comunidade se mobilizou e começaram a abrir suas casas para hospedar a produção, as varandas viraram restaurantes improvisados e alguns deles até trabalharam diretamente no filme. Acho isso um bom exemplo de como o cinema pode agregar, proporcionar ao outro uma possibilidade de crescimento e desenvolvimento local (PASTORE, 2013).

O cinema é uma linguagem de confluência, identificado na citação da Ana Rosa Marques, professora do curso de cinema e audiovisual da UFRB e coordenadora do Cachoeira Doc, pois “o audiovisual está ligado a diversas atividades culturais, educacionais, econômicas, etc. O profissional de audiovisual pode atuar e produzir renda não apenas para o cinema”. Essa possibilidade de dialogar com outros setores, como a educação e no estudo em questão, o turismo, fortalece o cinema e o potencializa como um mecanismo de desenvolvimento.

O que é também ratificado por Barata (2013):

O bacana do cinema é que ele traz consigo uma série de linguagens e relações. O município de Cachoeira é um bom exemplo disso [...] o município quando recebe uma produção cinematográfica grande, tem a cidade ocupada durante 1 mês, com empregos para atores locais, técnicos, uma ocupação das hospedagens, os serviços de alimentação aquecidos [...] você tem serviços da cidade que são ativados com o cinema, fora a publicidade e a visibilidade que uma produção pode proporcionar para o município, tanto como locação ou um lugar de fomento e pesquisa. O cinema traz uma série de infraestrutura, como a reforma do patrimônio cultural, que são muito legais para poder pensar na manutenção e promoção do turismo em Cachoeira (BARATA, 2013).

## 6.5 TURISMO CINEMATOGRAFICO

Como já foi dito anteriormente, a adoção do cinema como ferramenta de divulgação e promoção do turismo, tem acontecido em várias partes do mundo, e a estratégia adotada vem aumentando o fluxo de turistas que são atraídos e sensibilizados, seja pela imagem mostrada no filme ou por eventos cinematográficos. Marques (2013), diz:

[...] os eventos da área do audiovisual estão contribuindo na difusão de Cachoeira como um polo do turismo cultural na Bahia, como o Cachoeira Doc - Festival de Documentários do município e o Reconvexo. Estes eventos demandam serviços e atraem turistas que mobilizam o setor hoteleiro, de artesanato, gastronômico e de outros serviços e também ajuda a divulgar as riquezas de Cachoeira (MARQUES, 2013).

Com isso, nota-se a influência e o poder de atratividade que o cinema tem sob a atividade turística. Uma vez que essas produções cinematográficas são importantes ferramentas na escolha de um destino, a relação do cinema e o turismo se configuram como um mercado a ser explorado. Desse mercado surge uma nova segmentação, o turismo cinematográfico, que tem se incorporado as novas tendências mundiais do turismo, como estratégia de atração de visitantes, colaborando com o aumento da competitividade e a inovação dos produtos turísticos.

Um bom exemplo dessa segmentação foi relatado por Ribeiro (2013), nessa citação:

[...] eu vi na França, as pessoas na fila descendo um bueiro no meio da praça. Elas estavam descendo para vê a locação do “Subway”, um filme francês de muitos anos atrás, que foi rodado nos esgotos da cidade. As pessoas estavam descendo para visitar os esgotos de Paris. Quer dizer, até os esgotos de Paris podem ser atração turística, se for embalado pela arte cinematográfica. É um exemplo muito claro dessa nova tendência, do turismo cinematográfico. Você vê pessoas querendo vivenciar algo que o personagem do filme vivenciou há 40 anos atrás. Então, eu acho que a riqueza é imensa [...] reforça o desenvolvimento local, o desenvolvimento social, potencializa a economia, reforça a cultura e vende o estado para o turismo (RIBEIRO, 2013).

Mas, para que tanto o Turismo Cinematográfico quanto as produções audiovisuais se consolide no mercado brasileiro e baiano, se faz necessário, além da criação e planejamento de novas políticas culturais, o fortalecimento de entidades que promovam o segmento e a atividade cinematográfica no mercado nacional e internacional.

A *Film Commission* se configura com um órgão importante na atração e promoção das produções audiovisuais no seu campo de atuação. Apesar dessa crescente evolução e de ser notório o potencial econômico da atividade cinematográfica, o cinema brasileiro, e

também baiano ainda sofrem com a divulgação e patrocínio. Por isso, tão importante é o trabalho de uma *Film Commission* na articulação dessas produções.

Na Bahia, tem a Bahia *Film Commission*, que foi criada em fevereiro de 2007, por uma necessidade de se estruturar melhor a produção audiovisual que vinha crescendo no estado. O órgão se encontra atualmente em processo de consolidação, devido às mudanças de governo, que acabaram fragilizando a sua gestão.

Segundo Ribeiro (2013):

[...] a Bahia *Film Commission* é um processo em construção com algumas descontinuidades. Acho que o básico seria reformular a Bahia *Film Commission*, porque ela já está institucionalizada, o que falta é o governo nomear um conselho [...] esse conselho nunca foi nomeado e isso já seria um grau de institucionalidade. Feita essa parte a BFC começaria a ser referência territorial e estabelecer o diálogo local. E começaria a adquirir a ousadia de estar disputando com os outros destinos, mas a descontinuidade política não amadurece o órgão (RIBEIRO, 2013).

Essa fragilidade é repercutida no modo de produção do estado, e na consciência dos agentes produtores, onde a maioria deles não sabe da existência e/ou funcionalidade da Bahia *Film Commission*.

Sousa (2013) afirma que:

[...] nas produções que eu fiz até agora, eu nunca tive o contato com a Bahia *Film Commission*. Eu não sei necessariamente qual é a sua missão e parcerias. Existe uma limitação na compreensão do que é esse trabalho. Se existe uma *Film Commission* aqui na Bahia, os produtores de Cachoeira não sabem (SOUSA, 2013).

Corroborando com Sousa (2013), Barata (2013) afirma:

[...] particularmente eu acho o trabalho da BFC muito a quem do que ela poderia fazer. É um projeto que ainda carece de maior atenção, carece mais de institucionalidade. Eu, atuante no setor do audiovisual, não conheço nenhum aspecto da BFC e os meus alunos de cinema da UFRB, também não (BARATA, 2013).

É muito importante a criação e atuação desse órgão para a promoção do cinema e turismo na Bahia. A sua fragilidade só compromete o desenvolvimento dos dois setores.

## 6.6 CINEMA EM CACHOEIRA COMO VETOR DE DESENVOLVIMENTO

Considerada monumento nacional, o município de Cachoeira, atualmente vem reinventando sua cena cultural através do cinema. De acordo com Ribeiro (2013):

Cachoeira é a 2ª região mais filmada da Bahia, tem muita cultura, tem muita necessidade de traduzir essa cultura audiovisual. É uma cidade maravilhosa, tem cenários belíssimos [...] então, eu sinto que tem uma potencialidade muito grande em se estruturar culturalmente e desenvolver o turismo. Ainda mais, com a implantação da UFRB e do curso de Cinema e Audiovisual (RIBEIRO, 2013).

Com a implantação da UFRB, especificamente do curso de Cinema e Audiovisual, houve um crescente movimento das produções cinematográficas no município. Segundo Barata (2013) “o curso de cinema da UFRB, acaba sendo hoje para Cachoeira um grande farol [...] Um grande ponto de referência para a cidade, como formador, como agitador cultural e aglutinador de pessoas, promovendo o intercâmbio para a cidade”. Isso fez gerar mudanças significativas, no âmbito social, cultural e econômico.

Para Marques (2013), o cinema tem ajudado a renovar a cultura local, essa informação é comprovada na seguinte citação:

Temos produzido diversos filmes que abordam a cultura, a história e o cotidiano local, além de eventos que dialogam com essas estâncias. Esses produtos/eventos tem ganhado repercussão, seja através dos festivais ou da mídia. Isso ajuda a jogar luz sobre o que já existe na cidade como também provoca um diálogo que pode ser renovador para a cultura local (MARQUES, 2013).

O cinema vem atuando em Cachoeira como um mecanismo de desenvolvimento. A sua forte influência tem movimentado algumas ações internas, tais como: a restauração de algumas instituições importantes para o setor cultural e turístico, a geração de empregos diretos e indiretos, a qualificação de artistas locais, o fortalecimento do setor educacional, além de divulgar a cidade e impulsionar os serviços turísticos. Todas essas ações podem ser constatadas nas seguintes citações:

Barata (2013), diz:

[...] nos últimos anos conseguimos formar um corpo de profissionais, que agora tem uma grande visibilidade. Isso é o que a gente vê em contrapartida para Cachoeira [...] é a criação e manutenção desse corpo técnico especializado, capacitado para atuar em diversos campos do audiovisual. Nós começamos a envolver a comunidade em ações extensionistas através dos cineclubes [...] foram criados quatro cineclubes que atuam na cidade e região, são: Quadro a Quadro que atua nas escolas públicas de Cachoeira e São Félix, o Cine Caos que atua em Belém, Cineclubes Mario Gusmão que desenvolve ações de formação na cidade [...] eventos que se fixaram na cidade, projetos que se consolidaram no setor a nível nacional [...] ajudando na divulgação da cidade e promoção dos setores turísticos, como os meios de hospedagem, de forma bastante significativa (BARATA, 2013).

Corroborando com Barata (2013), Sousa (2013) afirma:

[...] tem se procurado colocar o mais próximo da comunidade essas exposições, divulgar essas produções em praças públicas, por exemplo o Cine Mario Gusmão. A cidade ainda está se equipando, a instalação da UFRB em Cachoeira foi o ponto de continuação para que já era produzido aqui [...] foi um ponto de redescoberta dessa produção. [...] existem trabalhos que estão se tornando trabalhos de referência e fixos. Isso ajuda muito na divulgação do lugar, dos eventos que acontecem e na promoção do turismo (SOUSA, 2013).

Andrade (2013), contudo, levanta alguns aspectos negativos desse processo para o município de Cachoeira:

[...] e outra coisa significativa, foi a economia da cidade, está parâmetro Salvador. As coisas ficaram mais caras, o aluguel, a alimentação, até a feira aumentou. Isso tudo por causa da movimentação que essas produções geram na cidade [...] a especulação imobiliária e outras coisas (ANDRADE, 2013).

É nítida a influência do cinema e o fortalecimento dessa atividade através da UFRB. A sua implantação provocou o surgimento de novos produtores locais e possibilitou o intercâmbio desses agentes com a comunidade. Esta renovação no cenário social, cultural e econômico de Cachoeira, proporcionou ao município a redescobrir sua vocação para o turismo cultural, e para alguns setores, como o turismo, a se pensar na potencialidade do turismo cinematográfico.

Para Marques (2013), devido à grande riqueza cultural de Cachoeira e a contribuição do audiovisual, o município tem possibilidades de se tornar um destino de turismo cinematográfico, refletida na afirmação:

Sim, porque a cidade tem uma riqueza muito grande no ponto de vista arquitetônico, cultural e ambiental, além de começar a contar com profissionais na área [...] Alguns eventos da área do audiovisual já estão contribuindo na difusão de Cachoeira como um polo do turismo na Bahia, como o Festival Cachoeira Doc e Reconvexo, não apenas porque explora um nicho ainda pouco desenvolvido na Bahia, o turismo cultural, como atrai um tipo de turista de perfil diferenciado e formador de opinião (MARQUES, 2013).

Mas, para isso é preciso que o governo municipal, a prefeitura e a secretaria de turismo e cultura, pensem em políticas públicas, melhore os serviços [...] o município precisa se estruturar melhor para receber as produções, tais como: hospedagem, alimentação e transporte, que são os pontos mais críticos [...], amplie o trade turístico e estabeleça um melhor diálogo com o cinema, ou seja com as produções e eventos cinematográficos locais e de fora.

Barata (2013), também afirma que faltam melhorias no sistema turístico:

Cachoeira ainda tem problemas com essa parte de turismo, a cidade tem um problema, atualmente, com o serviço de alimentação. Os melhores restaurantes já fecharam. Falta uma qualificação do turismo, faltam políticas que fortaleçam a estrutura do comércio. Passamos a maior dificuldade com relação à logística, mas isso também é o grande desafio (BARATA, 2013).

## 6.7 FILM COMMISSION COMO ESTRATÉGIA DE PROMOÇÃO TURÍSTICA PARA CACHOEIRA

Apesar da descontinuidade da produção do cinema baiano, da frágil política de atração, no caso a Bahia *Film Commission* e de todas as necessidades de desenvolvimento e reforma nos setores da cultura e turismo, o município de Cachoeira se mostra pró-ativo quando o assunto é produção cinematográfica.

Diante do atual cenário cultural e de todos esses fatores: o fluxo intenso de produções cinematográficas, com a implantação da UFRB, trazendo o curso de Cinema e Audiovisual; a participação ativa dos estudantes, professores e pesquisadores de audiovisual na comunidade, propondo um diálogo sincero e próspero, por meio de ações de formação; a economia, com o aumento do comércio e a conservação e revitalização dos espaços culturais da cidade, entre outros, é de se afirmar que o município de Cachoeira oferece possibilidades e potencialidades para a criação de uma *Film Commission*.

Barata (2013), afirma a importância e a possibilidade da criação, na seguinte citação:

Acho que é completamente possível! Cachoeira é um ponto de entrada histórica do interior, ela irradia todo o recôncavo com suas ações. Eu penso nessa *Film Commission* como um birô, um escritório [...] como algo estratégico para o município. É uma entidade necessária, porque é preciso se pensar na deficiência que existe na ligação do cinema com a política do município [...] pensar num mapeamento do lugar, nos setores que estão interligados, tipo o turismo, nas hospedagens, na alimentação, etc. É evidente que você precisa de um órgão que mexa nesse trade [...] que pense na atração das locações, cuide do destino, que pense na preservação da paisagem, nos serviços, na parceria com o turismo [...] se começarmos a mapear isso, iremos descobrir um material imenso de necessidades para uma *Film Commission* ser criada. A *Film Commission* é uma ferramenta importante de ligação para a cena atual de Cachoeira (BARATA, 2013).

Diante da citação anterior, é de se confirmar que a construção de uma *Film Commission* para Cachoeira, se configura como um órgão necessário e importante na ligação do estado com os produtores locais e externos. É preciso pensar, dentro do município de Cachoeira, a atividade cinematográfica como um setor profissional, gerador de emprego e renda, e para isso se faz necessário à aplicação de uma política de audiovisual. Já está mais que comprovado a atuação das FC's no mundo e o saldo positivo que ela proporciona para

a economia e o social.

Ribeiro (2013), diz:

[...] onde estão os filmes produzidos em Cachoeira? Quem é estudante no colégio secundário em Cachoeira, tem como acessar essas produções? O turista em Cachoeira tem como levar um DVD? Ele tem como entrar nas redes e vê os filmes, antes de conhecer o destino? Uma *Film Commission* te auxilia nessa produção, no acesso das informações, na preservação da memória [...] então, eu não tenho dúvida, que uma política de atração seja uma ferramenta de desenvolvimento e promoção (RIBEIRO, 2013).

Diante de tudo que foi exposto, pode-se concluir que a *Film Commission* proporcionará para as potencialidades e necessidades do município, uma institucionalização e consolidação nas ações e nas relações, principalmente no diálogo com o turismo, setor esse, que tem se promovido pelas boas ações do cinema.

Conforme Sousa (2013):

[...] claro que sim! É a partir de políticas públicas e até mesmo, da política de atração que você consegue disseminar melhor a locação/destino e promover o audiovisual. Eu acredito que a partir do momento que você vincula um projeto, e ele vai promover o local, é necessário que se tenha um diálogo de parceria com a estrutura de apoio do turismo. E é aí, que entra o papel dessa política de atração, de saber conduzir esse diálogo. Mas, tudo isso precisa ser trabalhado de uma forma conjunta e promover os dois setores, tanto o cinema quanto o turismo (SOUSA, 2013).

## 6.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na análise de todas as informações coletadas e encontradas nesta pesquisa é possível constatar a importância, atualmente, do cinema e de como essa ferramenta potencializa o desenvolvimento local e outros setores interligados a cultura, como o turismo.

A união desses dois setores, o cinema e o turismo, promove benefícios para ambas as partes e contribuem para o aumento da economia. Essa constatação pode ser diagnosticada nos bons exemplos do turismo cinematográfico pelo mundo, onde temos claramente e consolidadamente o diálogo dos setores. Entretanto, para que isso aconteça, se faz necessária a criação e uso de políticas públicas que promovam o cinema como atividade cinematográfica profissional e geradora de rendas e empregos.

É por isso, que diante do novo contexto cultural do município de Cachoeira, onde temos um fluxo intenso de produções cinematográficas, se faz necessária a criação de uma *Film Commission*. Esta estabelecerá como um elo importante do cinema com a política do



município, além de proporcionar o fortalecimento da parceria com o turismo.

Há um leque de ações significativas apresentadas durante a pesquisa, que comprovam a real necessidade e importância desse órgão como mediador do cinema, da comunidade e da gestão municipal, tais como: com a implantação da UFRB, trazendo o curso de Cinema e Audiovisual, houve se um fluxo intenso na produção cinematográfica local; a participação ativa dos estudantes, professores e pesquisadores de audiovisual, propondo ações de formação na comunidade; o interesse da comunidade em conhecer e aprender a utilizar o cinema como atividade profissional; um aumento na economia, através do comércio local; a conservação e revitalização dos espaços culturais da cidade, proporcionando um agito cultural, entre outros.

Mas, para que isso aconteça e proporcione benefícios para todos, é importante sinalizar que já existem algumas deficiências no município que limitam essas ações a se desenvolverem, que são: a falta de qualificação do turismo, a não ampliação do trade turístico, faltam hospedagem e restaurantes; a má sinalização e mobilidade urbana e principalmente, o fator que mais pesa na implantação e no sucesso do desenvolvimento da *Film Commission* é a falta de políticas públicas que fortaleçam os setores da cultura e turismo.

Apesar do “boom” que o cinema vem proporcionando em Cachoeira, o município não possui infraestrutura turística ou não, para suprir a demanda existente, e com isso acaba fragilizando o trabalho e desenvolvimento da atividade cinematográfica, e consequentemente do próprio turismo. E é aí que entra em “cena” a política de atração, a *Film Commission*, como mediadora dessas necessidades locais. Essa política estabelece, para ambos os setores, um diálogo claro e consolidado com o município, potencializando o crescimento e promovendo-os.

Diante de tudo que foi pesquisado e analisado, é de se confirmar a importância da cultura e os seus sub-setores, no nosso caso o cinema, no desenvolvimento sociocultural e econômico de uma localidade. A cultura quando bem administrada e revestida de boas políticas públicas e ações de ordem privada e mista, se tornar uma ferramenta forte e potencializadora para o desenvolvimento local.

Cachoeira, o estudo de caso, é um bom exemplo de que se faz necessário os gestores municipais estarem atentos às novas estratégias de crescimento social e econômico. O município oferece dois setores, o cinema e o turismo, com grandes chances de desenvolvimento, e isso vem sendo potencializado por meio do cinema, que além de ser uma ferramenta da cultura, pode se tornar um mecanismo para a atividade turística.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE CINEMA - ANCINE. Disponível em:  
<<http://www.ancine.gov.br/>>. Acesso em: 10 maio 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *FILM COMMISSIONS* - ABRAFIC. Disponível em:  
<[www.abrafic.org](http://www.abrafic.org)>. Acesso em: 10 abr. 2013.

ASSOCIATION OF FILM COMMISSIONERS INTERNATIONAL - AFCI. Disponível em:  
<<http://www.afci.org/>>. Acesso em: 10 abr. 2013.

ALMEIDA, Paulo Sérgio; BUTCHER, Pedro. **Cinema, desenvolvimento e mercado**. Rio de Janeiro: Primeiro Plano, 2003. p. 155.

ANDRADE, José Vicente de. **Turismo: fundamentos e dimensões**. 7. ed. São Paulo: Ática, 2000. p. 9.

ANDRADE, Larissa. Entrevista concedida ao artigo *Film Commission e o Cinema em Cachoeira (BA): uma alternativa de promoção turística?* Salvador, 05 jun. 2013. Trabalho de Conclusão do curso de Turismo e Hotelaria da Universidade do Estado da Bahia - UNEB.

ARAÚJO, Inácio. **Cinema, o mundo em movimento**. São Paulo: Scipione. 1995. p. 103.

BARATA, Danillo. Entrevista concedida ao artigo *Film Commission e o Cinema em Cachoeira (BA): uma alternativa de promoção turística?* Salvador, 13 jun. 2013. Trabalho de Conclusão do curso de Turismo e Hotelaria da Universidade do Estado da Bahia - UNEB.

BARRETTO, Margarita. **Turismo e legado cultural: as possibilidades do planejamento**. Campinas-SP: Papyrus. 2000.

BENI, M.C. **Análise Estrutural do Turismo**. São Paulo: SENAC, 2001.

BERNARDET, Jean-Claude. **O que é Cinema**. São Paulo: Brasiliense, 1980.

BNDES aprova R\$ 24 milhões para 23 novas salas de cinema em quatro cidades brasileiras. Disponível em:

<[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Sala\\_de\\_Imprensa/Noticias/2013/Todas/20130115\\_cinesystem.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Sala_de_Imprensa/Noticias/2013/Todas/20130115_cinesystem.html)>. Acesso em: 13 abr. 2013.

BNDES e a Economia da Cultura. Disponível em:

<[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Areas\\_de\\_Atuacao/Cultura/](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Areas_de_Atuacao/Cultura/)>. Acesso em: 13 abr. 2013.

BRASIL. Ministério do Turismo & DHARMA. **Brasília Cinematográfica: 1ª Etapa de Preparação do Destino Referência em Turismo Cinematográfico no Brasil**. Brasília: Ministério do Turismo, Instituto DHARMA. 2009.

\_\_\_\_\_. **Brasília Cinematográfica: 2ª Etapa de Preparação do Destino Referência em**

Turismo Cinematográfico no Brasil. Brasília: Ministério do Turismo, Instituto DHARMA. 2010.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Estudo de Sinergia e Desenvolvimento entre as Indústrias do Turismo e Audiovisual Brasileiras**. Governo Federal, 119p. Plano Nacional de Turismo 2007 - 2010.

BRASIL. Ministério do Turismo. Marcos Conceituais. Brasília-DF, 2007. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/downlo ads\\_publicacoes/Marcos\\_Conceituais.pdf](http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downlo ads_publicacoes/Marcos_Conceituais.pdf)>. Acesso em: 24 abr. 2013.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Marcos Conceituais**. Brasília-DF, 2007. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/downlo ads\\_publicacoes/Marcos\\_Conceituais.pdf](http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downlo ads_publicacoes/Marcos_Conceituais.pdf)>. Acesso em: 24 abr. 2013.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Turismo Cinematográfico Brasileiro**. Brasília: Governo Federal, 2006.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Turismo Cultural**: Orientações básicas. Coordenação - geral de segmento. Brasília: Governo Federal. 2006.

CALIL, Carlos Augusto Machado. Cinema e Indústria. In: Ismail Xavier (Org). **O Cinema no Século**. Rio de Janeiro: Imago, 1996, p. 44-69.

COSTA, Antônio. **Compreender o cinema**. São Paulo: Globo, 1989.

DUARTE, Felipe. **Pesquisa de Iniciação Científica: Bahia** Cinematográfica - Levantamento da Produção audiovisual Baiana. Salvador, 10/04/2011. Disponível em: <<http://pensarcinema.blogspot.com.br/>>. Acesso em: 23 abr. 2013.

FELIPE, Marcos Aurélio. **Cinema e Educação**: interfaces, conceitos, práticas. 2006. 204 f. Tese (Doutorado em Educação Meios de Educação e Educação) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2006. Disponível em: <<http://157.86.173.10/beb/textocompleto/mfn12139>>. Acesso em: 11 mar. 2013.

HUSS, Roy; SILVERSTEIN, Norman. **La experiência cinematográfica**. Buenos Aires: Ediciones Marymar. 1973.

IGNARRA, L.R. **Fundamentos do Turismo**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2003.

INOCULTURA. **Economia do audiovisual na Bahia e no Brasil**: estudos e reflexões. v. 2, n. 5, nov. 2010. Salvador: Secretaria de Cultura do Estado da Bahia, Fundação Pedro Calmon, Centro de Memória e Arquivo Público da Bahia, 2010.

LAWSON, John Howard. **O Processo de criação no cinema**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira. 1967.

MARQUES, Ana Rosa. Entrevista concedida ao artigo *Film Commission e o Cinema em Cachoeira (BA): uma alternativa de promoção turística?* Salvador, 11 jun. 2013. Trabalho

de Conclusão do curso de Turismo e Hotelaria da Universidade do Estado da Bahia - UNEB.

MARTINEZ, André. **Democracia Audiovisual**: Uma proposta de articulação regional para o desenvolvimento. São Paulo: Escrituras Editora, 2005.

NASCIMENTO, Flavio Martins e. **Cineturismo**. São Paulo: Aleph. (Coleção ABC do Turismo). 2009. p. 85.

ORGANIZACION MUNDIAL DEL TURISMO - OMT. **Concepts, Definitions and Clasifications for Tourism Statistics**: a technical manual. Madrid. 1995.

PASTORE, Alessandra. Entrevista concedida ao artigo *Film Commission* e o Cinema em Cachoeira (BA): uma alternativa de promoção turística? Salvador, 27 mai. 2013. Trabalho de Conclusão do curso de Turismo e Hotelaria da Universidade do Estado da Bahia - UNEB.

REIS, Joari. **Breve História do Cinema**. 2. ed. Pelotas: Educat, Rio Grande do Sul. 2002. p. 95.

REVISTA DE CINEMA. Disponível em:  
<<http://revistadecinema.uol.com.br/index.php/2013/01/film-commissions-avancam-na-america-latina-mas-brasil-perde-mais-um-ano/>>. Acesso em: 15 maio 2013.

RIBEIRO, Pola. Entrevista concedida ao artigo *Film Commission* e o Cinema em Cachoeira (BA): uma alternativa de promoção turística? Salvador, 05 jun. 2013. Trabalho de Conclusão do curso de Turismo e Hotelaria da Universidade do Estado da Bahia - UNEB.

ROSENFELD, Anatol. **Cinema**: arte e indústria. São Paulo: Perspectiva, 2002.

RUFINO, Raquel de Hollanda. “Amarelo Manga” e Baixio das Bestas: Identidade e Representações no Cinema Pernambucano. **Revista do NP de Comunicação Audiovisual da Intercom**, [São Paulo]: v.1, p. 149-162, ago./dez. 2008.

SALLES GOMES, Paulo Emílio. **Cinema**: trajetória no subdesenvolvimento. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1980.

SANCHO, Amparo. **Introdução ao Turismo**: Organização Mundial do Turismo. São Paulo: Roca, 2001. p. 35-39.

SETARO, André. **Panorama do Cinema Baiano**. Disponível em:  
<[http://www.dimas.ba.gov.br/novosite/Panorama\\_do\\_Cinema\\_Baiano.pdf](http://www.dimas.ba.gov.br/novosite/Panorama_do_Cinema_Baiano.pdf)>. Acesso em: 10 maio 2013.

SOLOT, Steve. O futuro da *Film Commission* no Brasil. **Revista de Cinema**, São Paulo, mar. 2011.

SOUSA, Ohana. Entrevista concedida ao artigo *Film Commission* e o Cinema em Cachoeira (BA): uma alternativa de promoção turística? Salvador, 05 jun. 2013. Trabalho

de Conclusão do curso de Turismo e Hotelaria da Universidade do Estado da Bahia - UNEB.

SOUZA, Carlos Roberto de. *A Fascinante aventura do cinema brasileiro* São Paulo: Fundação Cinemateca Brasileira, 1981.

VISÃO: 20 anos. Disponível em: <<http://visao.sapo.pt/australia-paga-176-milhoes-para-ser-palco-das-vinte-mil-leguas-submarinas=f721659>>. Acesso em: 5 maio 2013.

XAVIER, Ismail (org). **O cinema no século**. Rio de Janeiro: Imago, 1996.

\_\_\_\_\_. **Cinema Brasileiro Moderno**. São Paulo: Paz e terra, 2001. p. 156.

## APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTA

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS

TURISMO E HOTELARIA Roteiro para entrevista

1. Existe uma indústria de audiovisual na Bahia? Se sim, como atualmente se encontra?
2. De que forma, o setor do audiovisual pode ser um vetor de desenvolvimento local/social e econômico?
3. Até que ponto, a indústria do audiovisual na Bahia promove outros setores ligados à cultura, como por exemplo o turismo?
4. O que você sabe sobre turismo cinematográfico?
5. O que você sabe sobre *Film Commission*?
6. Qual o papel da Bahia FC e como tem desenvolvido no setor do audiovisual do estado?
7. O que você sabe sobre a Bahia Film e sua atuação no setor do audiovisual?
8. Existe cinema (setor) em Cachoeira? Como vc vê essa atividade, atualmente no município? Como ele se encontra atualmente?
9. Qual sua opinião sobre o crescente movimento das produções cinematográficas no município?
10. De que forma, o turismo cinematográfico pode se tornar um vetor de desenvolvimento local?
11. O que o governo municipal tem feito para o desenvolvimento da atividade cinematográfica em Cachoeira/BA? Quais os incentivos?
12. Como é trabalhar com cinema, atualmente, em Cachoeira? Quais os pontos fortes e fracos?
13. É notório o crescimento das produções cinematográficas no município, de que forma, essas produções potencializam a cultural local?
14. É notório o crescimento das produções cinematográficas no município, até que ponto, essas produções potencializam a cultura e a economia local?
15. E como elas têm reverberado no setor turístico?
16. Qual a atual estrutura do turismo em Cachoeira?
17. Quais foram às mudanças significativas ocorridas em Cachoeira/BA, por causa do cinema?
18. Em sua opinião, o que é preciso ser feito para que a atividade cinematográfica se consolide no município?
19. Há possibilidades de Cachoeira/BA se tornar um polo cinematográfico? Por quê?
20. Em sua opinião, o que é preciso ser feito para que o turismo cinematográfico se consolide

em Cachoeira?

21. De que forma, a política (atuação) da Bahia Film auxilia, potencializa e promove o cinema no município de Cachoeira/BA? - quais as estratégias e incentivos - como tem sido essa participação?
22. Qual a sua opinião sobre a criação de uma FC para Cachoeira/BA? Quais as possibilidades e/ou potencialidades disso?
23. Até que ponto, uma política de atração de filmes, pode ser uma alternativa de desenvolvimento e promoção do turismo, no município de Cachoeira/BA?

## 7 GESTÃO MODERNA

Alan Reis  
Ciro Araújo  
Cristiane Pereira  
Roberta Tourinho  
Wesley Marques<sup>1</sup>

### RESUMO

Este artigo tem como objetivo elucidar sobre Gestão Moderna e Motivacional, retratando os modelos tradicionais de gestão que vem sendo substituídos, por se apresentarem ineficazes em uma nova realidade onde as empresas, além de funcionários, procuram por parceiros e colaboradores. Destarte, haverá a elucidação acerca dos modelos modernos de gestão, onde o novo papel do gestor torna imprescindível que este possua características antes dispensáveis, dentre elas está a capacidade de motivação de seus subordinados, para que estes apresentem resultados ainda mais satisfatórios, manifestando conseqüentemente reflexos positivos para o consumidor final e assim atendendo as exigências do mercado vigente. Demonstrando que o atual desafio é o gerenciamento dos potenciais individuais, expandir habilidades latentes e desafiar os colaboradores a desenvolverem-se não apenas como profissionais, mas principalmente como cidadãos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Moderna. Motivação.

---

<sup>1</sup> Alunos do Curso de Administração de Empresas no Instituto Baiano de Ensino Superior (IBES) - 1º Semestre no ano de 2015.2. Orientador: Professor Fabiano Viana Oliveira.



**ABSTRAT**

This article aims to elucidate Modern Management and Motivational depicting traditional management models that have been replaced, in that they are ineffective in a new reality where companies, as well as employees, look for partners and employees. Thus, there will be a clarification about the modern management models, where the new role of the manager is indispensable that this has characteristics before expendable, among them is the motivation capacity of their subordinates so that they exhibit higher standards, thus manifesting reflections positive for the consumer and thus meeting the demand of the current market. Demonstrating that the current challenge is the management of individual potential expand latent abilities and challenge employees to develop themselves not only as professionals but mainly as citizens.

**KEYWORDS:** Modern Management. Motivational.

## 7.1 INTRODUÇÃO

Gestão, segundo Luft (2001-p. 352), é o conjunto de ações e procedimentos que se inicia desde o planejamento, organização, implantação de metodologias, execução de tarefas e acompanhamento e controle das mesmas. Durante muito tempo, o modelo de gestão apresentado nas empresas correspondia a uma administração científica e clássica. Denominada de Gestão tradicional ou clássica, possuía características como caráter autoritário, hierárquico, com ênfase na tarefa e na estrutura organizacional.

Nestas organizações, o estilo de gestão era de controle, já que havia um chefe, o qual era pouco estimulado a desenvolver seus funcionários a conhecimentos além das tarefas desempenhadas. A economia era estável, a demanda era maior que a oferta e a concorrência mínima.

O foco nas organizações tradicionais era melhoria da tarefa realizada a fim de conseguir aumentar a produção e atender as demandas do mercado. Diante desta necessidade o modelo referido preocupava-se com a execução criteriosa da tarefa, com a forte aderência de regras e padrões, como o trabalho era de natureza puramente operacional uma das funções do gestor era supervisionar os operários na execução da tarefa que deveria ser realizada de forma previamente estabelecida e com melhor produtividade possível. Nesta época a demanda por produtos era maior que a capacidade produtiva das organizações, e as mesmas estavam focadas em produzir mais e atender a demanda que se apresentava.

Diante deste contexto histórico pergunta-se: como surgiu a necessidade da mudança da gestão clássica para a gestão moderna?

Ao se depararem com o paradoxo da produtividade, as organizações perceberam que a excelência na normatização e a execução das tarefas eram importantes, mas, que a satisfação do ser humano era determinante para manutenção dos níveis de produtividade (CHOO, 2003; NONAKA, TAKEUCHI, 1995).

As organizações passaram assim a investir em ações que promovessem o bem-estar do funcionário, que deixou de ser classificado como simples operário. Suas tarefas foram ampliadas para execução de processos mais amplos. Nesse momento da história dos modelos de gestão surgiu às primeiras iniciativas e estudos sobre qualidade de vida no trabalho, onde o foco das organizações era o fornecimento de benefícios aos funcionários para que se mantivessem motivados, concentrados e focados nas na produtividade requerida nas organizações, para se alcançar este objetivo passaram a se desenvolver iniciativas para que o funcionário tivesse os seus problemas fora do trabalho resolvidos. Assim, o gestor de linha

assume o papel de promover o bem-estar do funcionário pregando o comprometimento e responsabilidade dentro da organização (CHOO, 2003; NONAKA, TAKEUCHI, 1995).

Em 1920 foram criadas escolas de estudos comportamentais que tinha foco na satisfação do funcionário, elaborando princípios essenciais, uso de recompensa que são oferecidas de circunstâncias externas como redução de desvios agrupamento de atividades semelhantes, pirâmide de autoridade, prevenção de demandas, orçamento de recursos e programação de tarefas, controle e correção de desvios do plano, dessa forma busca-se a maximização da eficiência operacional e confiança em organizações de grande porte (CHOO, 2003; NONAKA, TAKEUCHI, 1995).

A Gestão Moderna tem como influência a teoria das relações humanas; a preocupação com as pessoas substituiu a preocupação com máquinas e métodos de trabalho em que a homem máquina cede o lugar ao homem social. Os principais aspectos da Gestão Moderna relacionada às pessoas, estão identificados nos 3(três) itens abaixo:

- As pessoas como seres humanos - Dotadas de personalidade próprias; diferentes entre si; possuindo uma história particular e diferenciada; com conhecimentos, habilidades, e capacidades indispensáveis.
- As pessoas como articuladores inteligentes de recursos organizacionais – elementos que impulsionam as organizações; capazes de dotá-la de inteligência e talento; capaz de adquirir conhecimentos indispensáveis a renovação e competitividade, como fonte de impulso que dinamiza a organização e não como agentes passivos, inerte e estático.

As pessoas como parceiras – capazes conduzi-la a excelência e ao sucesso fazendo investimentos na organização, tendo comprometimento e responsabilidade; conferindo um caráter de reciprocidade entre funcionário e a organização (CHIAVENATO, 2010; CHIAVENATO, 2009).

## 7.2 CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO MODERNA

As características principais dentro de uma gestão moderna é o gestor possuir liderança, credibilidade técnica, ou seja, conhecimento do trabalho a ser realizada, motivação e empenho para motivar os subordinados, organização, delegar e ter foco em resultados e abertura para o diálogo.

Os desafios que mais se destacam na gestão moderna é a maior concorrência de mercados, dificuldade de mão de obra treinada e especializada tendo assim que formar e treinar os colaboradores, firmar parcerias com mais eficácia e atendimento, coordenação de

esforços de pessoas sem criar hierarquia dos administradores, manterem controle sobre custos, construção de organizações em que a disciplina e liberdade não sejam exclusivas. Manter a inspiração dos colaboradores para que deem o melhor de si, refletindo no negócio no consumidor final suprindo assim a exigência do mercado.

Entender o que diferencia as empresas com este modelo de gestão e a soma de conhecimento, habilidades, valores, atitudes e motivação das pessoas que integram o grupo, o grau de satisfação do cliente que se externa a partir do momento que as mudanças são visíveis e palpáveis e a quantidade de informação que é gerada e dividida dentro do grupo e externado para o consumidor final.

O mecanismo de construção dessa nova relação exige que a empresa seja bastante clara na divulgação de seus objetivos e que esteja preparada para responder questões fundamentais, para solidificação do relacionamento com os seus colaboradores:

- Qual a visão se futuro da empresa?
- Quais objetivos estratégicos da organização?
- O que a empresa espera dela (pessoa)?
- Quais competências necessárias para que as atividades sejam desempenhadas com efetividade?
- Que capacitações deverão ser adquiridas e como?
- Como verificar se o desempenho combinado está sendo cumprido?

Que recompensas a pessoa terá, se o objetivo for atingido? (CHIAVENATO, 2010; CHIAVENATO, 2009).

As questões citadas acima têm que estar claramente firmadas e aceitas pelas pessoas responsáveis pelas ações. Quanto mais claras forem as respostas, mais chances o contrato firmado terá de mostrar-se viável. Uma preocupação constante com o reconhecimento explícito e diferenciado para cada pessoa, em função do que elas entregam de valor para a organização torna-se fundamental. É necessário que se valorize as pessoas em razão dos resultados efetivos – na forma de volume de produção, vendas, projetos, contatos, superação de metas e etc. – que ela possa gerar com seu nível de amadurecimento profissional.

### 7.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dessa nova realidade, os modelos tradicionais de gestão baseados apenas na obediência, fidelidade e garantia de emprego se mostram insatisfatório. A gestão moderna

parte do princípio de que os interesses entre as organizações e colaboradores são diferentes, mas não antagônicos. Eles podem se complementar gerando uma relação mais consciente e produtiva entre pessoas e empresa, uma relação de troca em que o resultado alcançado pelas pessoas em benefício da empresa, deve-se traduzir em oportunidades que a empresa lhes oferece.

Na Gestão Moderna, o comprometimento das pessoas está intimamente ligado ao grau de entendimento dos resultados desejados para a empresa, do papel que se espera dela na consecução desses objetivos e do quanto retornará para ela em oportunidades financeiras, sociais e psicológicas caso esses objetivos sejam alcançados. A empresa que se dispõe a implantar esse modelo de gestão está se preparando para com vantagens competitivas e sustentáveis, sobreviver e tiver sucesso em qualquer ambiente.

## REFERÊNCIA

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. Idalberto. **Recursos humanos:** o capital humano das organizações. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

## **8 GESTÃO SOCIAL: A CONTRIBUIÇÃO DO GESTOR PARA O CRESCIMENTO DE UMA ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL (ONG) DE SALVADOR (BA)**

Maria Luiza Xavier dos Santos<sup>1</sup>  
Marta Maria Leone Lima<sup>2</sup>

### **RESUMO**

O presente texto busca refletir sobre as contribuições do gestor para o crescimento de uma Organização Não Governamental - ONG voltada para o atendimento a crianças especiais em Salvador. O objetivo é mostrar as contribuições do gestor para o crescimento financeiro e operacional da Organização em questão. Para tanto identificou-se as principais dificuldades do gestor na condução da ONG, verificou-se a utilização das ferramentas gerenciais na sua gestão e avaliou-se por fim se houve déficit ou superávit no período estudado, sendo esse o ano de 2012 e 2013. Para atingir os objetivos foi feito um estudo de caso, onde foram detectadas as dificuldades da gestão em questões financeiras e de relacionamentos com os seus colaboradores, a utilização das ferramentas gerenciais PODC (planejar, organizar, dirigir e controlar) e um déficit após apuração dos resultados do ano de 2013. Ficando clara a dificuldade do gestor na condução da organização em virtude da sua falta de formação na área administrativa, e abrindo uma reflexão sobre a importância da formação do gestor social dentro das instituições de ensino superior.

**PALAVRAS-CHAVES:** ONG. Administração. Gestor. Gestão Social.

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração Pela Universidade do Estado da Bahia - UNEB.

<sup>2</sup> Doutora em Educação pela Universidade Federal da Bahia (2007), professora da Universidade do Estado da Bahia.

## **ABSTRACT**

This paper aims to reflect on the manager's contributions to the growth of a Non Governmental Organization - NGO dedicated to the care of special children in Salvador. The goal is to show the contributions manager for financial and operational growth of the organization in question. To this end we identified the main difficulties of the manager in the conduct of NGOs, there was the use of managerial tools in their management and evaluated finally if there was a deficit or surplus in the period studied, which is the year 2012 and 2013. to achieve the goals was made a case study where the difficulties of management in financial matters and relationships with its employees were detected, the use of management tools PODC (planning, organizing, directing and controlling) and a deficit after verification of the 2013 year results Getting clear the difficulty of managing the organization of driving because of their lack of training in the administrative area, and opening a reflection on the importance of developing social manager within higher education institutions.

**Keywords:** NGO. Management. Manager. Social Management.

## 8.1 INTRODUÇÃO

As Organizações Não Governamentais – ONG surge de demandas da população, que em alguns casos não são atendidas pelo Estado. Como parte do Terceiro Setor essas organizações trabalham com iniciativas sociais voltadas para várias áreas, tendo assim enfoque em uma gestão social.

A Gestão Social é normalmente utilizada por organizações que em geral não estão nem na esfera pública nem nas áreas privadas, apesar de manterem relações com instituições privadas e públicas (FRANÇA FILHO, 2007), nesse contexto de gestão social e terceiro setor encontra-se também as ONGs.

Buscando enfatizar a importância desse tipo de organização, o presente artigo tem como objetivo analisar em que medida o gestor, sem formação acadêmica em Administração, pode colaborar para uma gestão que alcance seus objetivos, em uma instituição sem fins lucrativos de Salvador no período de 2012 e 2013, que trabalha com atendimento de crianças especiais. Para tanto buscou enfatizar as decisões relativas às questões operacionais (aumento de atendimento e de contratações) e as questões ligadas às receitas e despesas. Foi utilizado um estudo de caso dentro de uma Organização Não Governamental - ONG, que atende a crianças especiais, localizada na cidade de Salvador.

O objetivo geral do estudo foi de mostrar as contribuições do gestor para o superávit e crescimento operacional da Organização Não Governamental estudada. Como objetivos específicos buscou: a) identificar as principais dificuldades do gestor na condução da ONG; b) verificar se o gestor utiliza-se das ferramentas básicas PODC na sua gestão; c) avaliar se houve crescimento operacional e se no período estudado de 2012 a 2013 a instituição apresentou déficit ou superávit.

O presente trabalho procurou responder a seguinte questão: A formação acadêmica em administração do gestor de uma organização sem fins lucrativos de Salvador, e/ou a falta de conhecimento das ferramentas básicas PODC para gestão, podem interferir nos resultados pretendidos pela organização?

A escolha do tema se deu inicialmente pelo interesse de verificar em que medida a formação do gestor pode interferir na condução e resultados de uma organização. A relevância desse estudo se dá pela análise das dificuldades encontradas pelo gestor de uma Instituição Sem Fins Lucrativos, haja vista que boa parte dessas instituições oferece serviços de utilidade pública, a diferentes segmentos sociais. Diante disso observa-se que os recursos financeiros são



normalmente escassos e desse modo, devem ser bem geridos para que as organizações consigam atingir seus objetivos e prestar serviço à população.

Outro fato relevante é o de que boa parte dos gestores de instituições sem fins lucrativos normalmente não tem formação acadêmica em administração. Nesse sentido, esse estudo pode contribuir para a gestão dessas organizações, além de servir como material de reflexão acadêmica para futuros gestores sociais.

Outro aspecto relevante é que esse trabalho alertou para a necessidade de formação específica para os gestores que atuam em organizações do terceiro setor, pois esses possuem a visão social, que em parceria com uma visão administrativa possibilitará uma ampliação das perspectivas não só de crescimento, mas de continuação dos trabalhos dessas organizações.

Por último, mais não menos importante, vem o fato das contribuições financeiras que essas organizações têm para o país. Seja através da contratação de pessoal, seja pelo atendimento a pessoas, que teoricamente seria responsabilidade do estado. Sendo assim de suma importância a verificação e análise de como estão sendo geridos esses recursos.

Desse modo, esse estudo analisou em que medida o gestor sem formação acadêmica em Administração pode colaborar para uma gestão que alcance seus objetivos, em uma instituição sem fins lucrativos de Salvador, ou seja, como tem acontecido a gestão de organizações pertencentes ao Terceiro Setor.

Especificamente identifica as principais dificuldades do gestor na condução da ONG, verifica se esse se utiliza das ferramentas gerenciais (planejar, organizar, dirigir e controlar) e avalia se houve superávit ou déficit, e crescimento operacional que essa organização atingiu, tendo como base o ano de 2013 em comparativo ao ano de 2012.

Para atingir tais objetivos o trabalho foi dividido em 5 partes, sendo essa a primeira, onde é feito um breve relato sobre toda a abordagem do trabalho, na parte dois consta a metodologia utilizada no artigo, que leva a terceira parte aonde é feito a revisão de literatura com base nas palavras chaves, vindo logo em seguida a quarta parte aonde a instituição que foi utilizada para o estudo de caso é caracterizada e concluindo com a quinta parte aonde são expostos os resultados e considerações finais.

## 8.2 CAMINHOS PERCORRIDOS

Para alcançar tais objetivos utilizamos como percurso metodológico o estudo de caso, que teve como campo empírico uma instituição não governamental de Salvador. Por ter feito como opção metodologia a pesquisa qualitativa, que de acordo com Richardson, (2011, p. 90)

“[...] pode ser caracterizada como tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas [...]”, se caracterizando pela utilização de vários tipos de métodos científicos, sendo feito uma pesquisa bibliográfica para o embasamento teórico, que de acordo com Gil (2010, p. 45) desenvolve-se ao longo de várias etapas.

Inicialmente foi feito uma revisão de literatura sobre o tema e uma pesquisa bibliográfica, em seguida foi utilizado como método de coleta de dados a entrevista semiestrutura, a observação assistemática do cotidiano da Instituição e pôr fim a análise documental onde foram utilizados: estatuto, atas e balanços da organização estudada.

O estudo de caso “consiste no estudo profundo [...] de um ou poucos objetos” (GIL, 2010, p. 37), como método para coleta de dados adotou-se a observação assistemática onde “[...] a tarefa de observar será mais livre, sem fichas ou listas de registros, embora tenha de cumprir as recomendações do plano de observação que deve estar determinado pelos objetivos da pesquisa” (RICHARDSON, 2011, p. 261). Outro aspecto do Estudo de Caso é a necessidade de se estabelecer determinado período atrelado à observação feita na instituição. Nesse estudo estabeleceram-se como período de análise os anos de 2012 e 2013 para fins de análise documental e o ano de 2014 para a observação.

Foi realizada, também uma entrevista no ano de 2015 com roteiro semiestruturado, com questões abertas junto ao gestor da organização e a gerencia administrativa, com intuito de verificar os objetivos gerais e específicos.

O tratamento dos dados observados, realizou-se através da técnica de análise de conteúdo, tendo essa sido feita em três etapas que de acordo com TRIVIÑOS, 1987 apud PIMENTEL, CARRIER e SILVA (2009) são a: pré-análise que consiste no processo de classificação, ordenação e leitura flutuante de todo o material coletado, a fase de descrição analítica onde se delimita os recortes a ser estudado de modo mais aprofundado e a fase de interpretação que é análise baseando-se na reflexão e intuição, de modo a descobrir o modo de pensar, as tendências ou fenômenos sociais no material coletado.

### 8.3 DOS MOVIMENTOS SOCIAIS AS ONGS

Os movimentos e lutas sociais foram de vital importância para a construção da cidadania. Aqui nesse artigo serão citados apenas alguns movimentos que foi entendido como agregadores para o tema do presente trabalho, que é o de Gestão Social, mais objetivamente alguns movimentos de fundo social no Brasil.

A partir da metade do século XIX, surge em São Paulo segundo Gohn (2001) várias sociedades de socorro mutuo, que objetivavam garantir a sobrevivência das famílias de assalariados, socorrendo-as em determinadas ocasiões, como enterro de um dos seus membros. Esse auxílio, não se restringia apenas as necessidades econômicas dos indivíduos, mas visando aspectos culturais e sociais, dando auxílio aos doentes, crianças e idosos, dedicando-se a construção e manutenção de abrigos, creches, hospitais e orfanatos.

Em 1968 é implantado o Movimento das Comunidades Eclesiais de Base da Igreja Católica no Brasil que surgem inicialmente nas zonas rurais na região nordeste, posteriormente em 1971 surge os Movimentos das Pastorais de Periferia urbana em São Paulo, que trabalham com um público carente e logo em seguida o Movimento do Custo de Vida, tendo abrangência nacional como organizador de outros movimentos sociais, reordenando a participação popular na “vida associativa pública” (GOHN, 2001, p. 111).

A partir de 1975 surgem vários movimentos de vulto no Brasil na busca de direitos e mudanças para o cenário em que se encontravam, como o Movimento Feminista, Movimento Sindical, Movimento Estudantil e o Movimento dos Sem-Terra. Todos esses movimentos buscavam alguma coisa que naquele momento julgavam importante para os seus participantes e que não eram atendidos pelo governo. Assim também acontece com as organizações sem fins lucrativos, que na sua maioria buscam atender reivindicar direitos e demandas da população, que não são atendidas a contento pelo estado, mas que são vitais para a população que dela se utiliza.

A expressão ONG (Organização Não Governamental) foi usada pela primeira vez na década de 40 pela ONU (Organizações das Nações Unidas) para designar entidades executoras de projetos humanitários ou de interesse público (LANDIM, 1998; VIEIRA, 2001, apud COUTINHO). No Brasil as ONGs surgiram com mais força a partir da década de 70.

As ONGs em sua grande parte surgiram para suprir necessidades da população, devido ao fato do Estado não absorver determinadas necessidades de certos grupos e essas também não serem de interesse das empresas particulares. Essas Entidades nasceram visando, em geral o atendimento de pessoas carentes, oferecendo produtos e/ou serviços, dirigidos ao bem comum, tentando diminuir as distancias sociais. Essas organizações vivem eminentemente de doações e de convênio com o Poder Público.

As ONGs fazem parte do chamado terceiro setor, sendo esse “um meio termo do ambiente político-econômico, intermediando as relações entre o Estado e o mercado no que tange a melhoria social” (CAMARGO, et. al., 2002, p. 15), com o intuito de melhorar as relações e atender as demandas da população, na busca da melhoria social, o terceiro setor e

nesse caso específico as ONGs necessitam de recursos que subsidiem essas atividades, devendo esses serem bem geridos, com o intuito de atingir os objetivos a que se propõe a organização. Sendo essencial nesse sentido a condução administrativa dessas organizações.

### **8.3.1 A importância da Administração na gestão de ONGs**

Informalmente a Administração existe desde a antiguidade, isso porque sempre houve formação de grupos, sendo normalmente atribuída a cada indivíduo desse grupo uma tarefa com intuito de alcançar a finalidade pretendida.

Para Farias (1994), a Administração é consequência do conhecimento, estudos e pesquisas de vários estudiosos, sendo os resultados desses estudos e pesquisas vitais para que a Administração se solidificasse, sofrendo influência de vários filósofos desde a antiguidade.

Além das influências filosóficas sofreu influência também das ciências exatas, como a física e a matemática, tendo tido duas influências decisivas, que foram: a física tradicional e o método cartesiano, a primeira por Isaac Newton e a segunda de René Descartes. Da física traz a busca pela exatidão e o determinismo matemático e do cartesianismo a análise e a divisão do trabalho (CHAVIENATO, 2004).

Outra influência importante foi a da igreja e do exército, aonde a figura do líder começa a se sobressair e demonstrar importância para o resultado dos processos. Tendo a figura do gestor, na atualidade, extrema relevância na construção não só da administração, mas também na manutenção das relações interpessoais dentro das empresas.

Administrar uma empresa, em especial uma ONG é atividade complexa que requer estar sempre atualizado e em conexão com as constantes mudanças econômicas e tecnológicas. É necessário também saber lidar com funcionários, conhecer Administração, Direito, Contabilidade e Marketing, para que a empresa possa se manter viva.

Gerir uma instituição sem fins lucrativos pode ser ainda mais difícil, pois os recursos financeiros são muitas vezes mais escassos. Para além dos problemas relativos à escassez dos recursos, em alguns casos à dificuldade na administração desse tipo de organização está na falta de expertise do gestor com as ferramentas da administração, pois em alguns casos o gestor da ONG não possui formação na área administrativa.

Para (DRUCKER 2001 apud CAZZOLATO 2009, p. 70) as organizações sem fins lucrativos servem para “provocar mudanças nos indivíduos e na sociedade”, logo, a finalidade dessas organizações difere da de uma empresa normal – a qual objetiva o lucro e crescer no mercado.

Por não ter finalidade lucrativa e pela escassez dos recursos, as instituições sem fins lucrativos devem ter bem definido sua missão e visão para que na construção e realização das suas atividades, possam atender as necessidades e as pessoas para as quais foi criada.

Com o objetivo de atender algumas necessidades de um nicho da população, as Organizações Não Governamentais, passam a desempenhar de certa maneira papel que seria do Estado, inserindo-se assim no contexto do terceiro setor.

As ONGs dentro desse contexto assumem o papel de elemento transformador. Camargo fala muito bem sobre o papel transformador do terceiro setor, ele diz que ser terceiro setor é:

[...] Mais do que assistir os menores carentes, distribuir donativos natalinos ou agasalhos no inverno, de forma esporádica, paliativa, sem sinergia necessária. Ser Terceiro Setor é atuar como agente transformador social, que com sua missão ímpar de prestar benefício coletivo, constrói uma nova consciência caracterizada pela urgência de reverter indicadores sociais paradoxais à grandeza econômica e à diversidade imensa de recursos naturais que detém o Brasil. Ser Terceiro Setor é combater o paternalismo do Estado e o individualismo social, integrando a sociedade civil com suas próprias problemáticas e soluções. É capacitar o indivíduo, o cidadão, de recursos que o tornem ativo perante as desigualdades. (CAMARGO, et. al., 2002, p. 15-16)

O gestor entra nesse contexto para trabalhar em prol de gerir os recursos disponíveis da melhor maneira possível a fim de efetivar o que foi estabelecido na missão da instituição. Recursos que não são só financeiros, mais também intelectual e de pessoal. Devendo saber como captar os recursos e administrar esse de maneira inteligente, direcionando o momento de economizar e de investir, buscando atingir as finalidades já estabelecidas, a fim de criar ações e contribuições duradouras.

Dessa maneira é muito importante o perfil do gestor, como ele se comporta diante dos seus colaboradores, se ele é um gestor mais liberal, mais conservador ou se adapta as situações existentes.

O seu perfil de gestão influenciará diretamente nos métodos que utiliza para gerir, o que pode ser um diferencial positivo ou não.

Drucker (2001, p. 17) diz que a tomada de decisão necessita de diferença, devendo o gestor “encorajar a discordância honesta e construtiva”, pois, assim terá uma noção mais apurada e diversificada para tomar a decisão necessária.

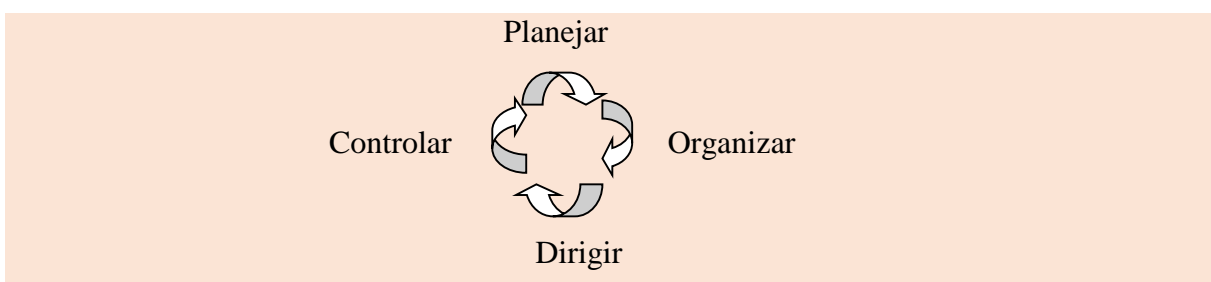
O encorajamento a discordância é saudável quando usado de maneira a agregar possibilidades para a organização, já que as várias opiniões quando bem observada e devidamente filtrada pode levar a soluções e ações de ganho geral. Essas ações levarão aos resultados pretendidos pela organização.

Tenório (2009) diz que é imprescindível gerenciar as partes que constituem a organização para que os recursos sejam utilizados de maneira a trazer resultados positivos e que o trabalho seja realizado no momento certo. “Gerenciar é estabelecer objetivos e alocar recursos para atingir finalidades determinadas” (TENÓRIO, 2009, p. 17).

A utilização das quatro funções gerenciais é de vital importância para gerir uma organização seja ela formal ou do terceiro setor. O gestor precisa estar pautado no planejamento, organização, direção e controle, deste modo será possível obter as medidas de eficiência, eficácia e efetividade, possibilitando avaliar os resultados e verificar se os objetivos propostos foram alcançados.

Buscando atingir esses objetivos, o gestor deve ter a percepção de que “as funções gerenciais estabelecem ciclos contínuos que tem início no planejamento e terminam com o controle” (TENÓRIO, 2009, p. 23), o que levará a um novo ciclo.

Figura 1 - Ciclo contínuo das funções gerenciais: PODC



Fonte: TENÓRIO, 2009, p. 23.

Como podem ser percebidas através da Figura 1, essas funções devem ser usadas ininterruptamente, pois uma vai dar suporte para a condução da outra e assim conseguir fazer com que o trabalho da organização evolua de maneira satisfatória.

Essas funções ou atividades são utilizadas pelo gestor ou pessoa que ocupe posição de liderança, a fim de auxiliar na condução dos trabalhos das equipes. Especificamente aqui nesse artigo essa análise sobre as funções gerenciais se deterá ao gestor da ONG estudada. Para isso é necessário conhecer um pouco cada uma dessas funções.

As funções são utilizadas pelos gestores de modo a que todas as ações organizacionais levem ao cumprimento da sua finalidade inicial.

A primeira etapa é o planejamento, essa função serve para estabelecer o que, como, e onde a organização quer chegar. Como diz Tenório, (2009, p. 22) “É a ação de determinar a finalidade e os objetivos da organização e prever as atividades, os recursos e os meios que permitirão atingi-los ao longo de um período de tempo determinado”.

Nessa fase a utilização da matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) é de suma importância, pois possibilita identificar as forças e fraquezas, ameaças e oportunidade da organização, podendo assim dar início ao planejamento. O final dessa etapa conduz para a seguinte que é a organização.

Nessa etapa, busca-se estabelecer, quem, o que cada um faz, e com que recursos, a etapa da organização vai utilizar o material que o planejamento disponibilizou, a fim de fazer com que as metas possam ser atingidas. Maximiniano (2007, p. 83) diz que “a organização é, como todas as funções da administração, um processo de tomar decisões. As decisões de dividir o trabalho, atribuir responsabilidades a pessoas e estabelecer mecanismos de comunicação e coordenação são decisões de organização”.

Tenório, (2009, p. 22) simplifica essa etapa dizendo que “é a ação de agrupar pessoas e recursos previstos”. Essa etapa está diretamente ligada a próxima, que é a Direção.

A etapa da direção “é a ação de conduzir e motivar pessoas a exercerem suas tarefas a fim de alcançar objetivos organizacionais” (Tenório, 2009, p. 22). Ao exercer essa função o gestor visa direcionar os seus colaboradores de modo a assegurar que as atividades estabelecidas sejam executadas.

No processo de dirigir uma organização, a liderança é de suma importância, pois a liderança é a autoridade conseguida não pela delegação de um poder, mais pelo reconhecimento dos subordinados, Maximiniano (2007, p. 93-94) diz que

[...] trabalhar com pessoas é um processo formado por outros processos, como a liderança. A liderança é um processo complexo que compreende diversas atividades e competências dos administradores, como coordenação, direção, motivação, comunicação e participação. [...] depende-se da liderança para fazer funcionar todos os outros processos.

Sendo função do gestor também acompanhar a execução dos trabalhos, ou seja, controlar esses. O controle “é a ação de comparar os objetivos estabelecidos e os recursos previstos com os resultados atingidos e os recursos realmente gastos, a fim de tomar medidas que possam corrigir ou mudar os rumos fixados” (Tenório, 2009, p. 23), com a intenção de sempre dar andamento nos processos e se necessário fazendo adaptações e retificações para que as metas sejam atingidas com excelência.

### 8.3.2 Gestão Social

O termo gestão social está sendo muito utilizado na atualidade, França Filho (2007) aborda que a recorrência na utilização desse termo serve para identificar as mais variadas práticas sociais de diferentes atores não apenas governamentais, mas principalmente de organizações não governamentais, associações, fundações, e na atualidade de algumas iniciativas partindo mesmo do setor privado.

A visibilidade atual desse termo está atrelada ao aumento da discussão sobre o terceiro setor, que põem em foco “o papel de organizações privadas atuando com objetivos públicos” (FRANÇA FILHO, 2007, p. 01).

Nesse propósito a gestão social busca alcançar objetivos, estabelecidos diante da necessidade de grupos ou pessoas, tendo que assim utilizar recursos que lhe são disponíveis, nesse contexto a administração concebe a gestão a partir de quatro princípios: planejar, organizar, dirigir e controlar. Tenório (2009), fala sobre a importância dessas ferramentas para a gestão de ONGs, enquanto França Filho (2007), ainda sobre uma perspectiva social, também coloca enfoque sobre essas funções, contudo sugere que há uma mudança não na prática dessas, mas no que tange o conteúdo de cada um desses processos.

Percebe-se diante disso a importância das funções gerenciais, entretanto essas devem ser adaptada as necessidades e objetivos da gestão social, cujo maior enfoque está nas pessoas.

## 8.4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Com intuito de preservar o nome da organização, que é o objeto desse estudo, aqui essa será denominada **Organização Y**. A referida organização, juridicamente é uma Associação Sem Fins Lucrativos, atua na área de atendimento a crianças especiais há 14 anos, atualmente faz atendimento também para adolescentes e jovens.

A instituição surgiu do sonho do seu atual presidente em conjunto com outros colaboradores a fim de contribuir e modificar as perspectivas de crianças e seus familiares, buscando a inclusão dos que embora pareçam diferentes aos ditos “normais”, são iguais em sonhos, desejos e expectativas.

Esse sonho surgiu de uma experiência do atual presidente e gestor, de voluntariado como médico, quando residia em São Paulo para a conquista do doutorado em medicina. Nesse período de voluntariado teve o contato com jovens e adultos com paralisia Cerebral, sendo essa



uma experiência nova, pois até aquele momento o mesmo nunca nem havia ouvido falar em paralisia cerebral.

O gestor relatou que essa experiência “*junto à vontade de retribuir o que a vida nos dá de graça*”, é que estabeleceu a motivação para pesquisar sobre o assunto e cogitar a criação da ONG.

As pessoas envolvidas na formação dessa organização perceberam que não é necessário muito para ouvir, perceber e acolher ao indivíduo que lhe parece diferente, e foi através dessa percepção e da vontade de criar mudanças, fazer com que as coisas se modifiquem que decidiu dar início a instituição.

A ONG foi inaugurada em março de 2001, visando oferecer atendimento especializado e gratuito a Crianças Especiais e as suas famílias. Inicialmente instalou-se em um imóvel de pequeno porte, posteriormente devido à procura de atendimento houve a necessidade de mudar-se para um local maior, fato que demonstra a ausência do Poder Público no atendimento dessa especialidade.

Devido a essa demanda da população, foi necessária a mudança para uma nova instalação em um imóvel de maior porte, podendo assim ampliar o número de atendimentos, sendo hoje a organização referência no atendimento de crianças com necessidades especiais em Salvador e regiões próximas.

A composição organizacional da instituição está disposta em: Presidência, Diretoria Clínica, Coordenação Geral, Contabilidade, Financeiro, Orçamentos e Compras e Coordenações específicas (Pedagogia, Saúde e Administrativa), como pode ser verificado através de organograma, Figura 2.

Figura 2 - Organograma da Instituição



Fonte: Elaboração Própria, 2014.

Como pode ser percebido pela Figura 2, a instituição é composta basicamente de: presidência, diretoria clínica, coordenação e mais 6 departamentos, que se dividem em setores.

A estrutura física da instituição é bem ampla, possui por volta de dez salas entre a área administrativa e presidência, um ginásio de fisioterapia grande e outro menor, sala de fonoaudiologia, sala de terapia ocupacional, consultório médico onde a psiquiatra e neurologista se revezam, pois, esses atendimentos não são feitos todos os dias, sala de informática, quatro classes escolar, duas recepções, um refeitório e cozinha, piscina, sala de música, possuem aproximadamente mais quatro salas na ala da saúde, onde são feitos os atendimentos de assistência social, psicologia e onde faz-se o acompanhamento dos atendimentos prestados.

Para manter toda essa estrutura é necessária uma quantidade razoável de profissional. Nesse aspecto a instituição no final do ano de 2014 possuía 53 colaboradores no regime de CLT – Consolidação das Leis do Trabalho, mais cerca de 20 estagiários, entre a área de saúde, pedagogia e administrativo.

Estando atualmente fazendo o atendimento de cerca de 400 crianças periodicamente.

## 8.5 RESULTADOS

De modo a demonstrar as contribuições do gestor para o crescimento financeiro e operacional da Organização Y, as respostas da entrevista foram dispostas de maneira a identificar as dificuldades do gestor, se esse faz uso das ferramentas gerenciais (planejar, organizar, dirigir e controlar) e avaliar se houve crescimento financeiro e operacional no período estudado.

Todo gestor seja de empresa pública, privada, ou do terceiro setor, como é o caso das ONGs, passam por situações de dificuldade, sejam de ordem financeira ou outra qualquer. No dicionário há várias definições para dificuldades, aqui em especial essa abordagem segue pela perspectiva de algo trabalhoso, que impede o desenvolvimento de algo, na falta de certeza sobre alguma coisa.

Nesse aspecto o entrevistado, que é formado em medicina, respondeu que uma das maiores dificuldades na gestão da ONG é a escassez dos recursos, atrelado a isso está também o fato de que em alguns casos esses são destinados para fins específicos.

O gestor diz que o grande desafio é *manter em equilíbrio a sustentabilidade financeira, [...] trabalhando a coerência entre missão, valores e visão.*

A Organização Y tem como missão trabalhar em prol da inclusão das crianças com deficiência e suas famílias em âmbitos socioeconômico e cultural, além de trabalhar a prevenção de novos casos de paralisia cerebral.

Sua visão é de ser uma instituição de excelência e referência em tecnologia social e inovação, saúde, educação e inclusão de crianças, adolescentes e jovens com Paralisia Cerebral. Visa ser uma instituição com foco no desenvolvimento humano, em conformidade com valores éticos e morais, incentivando o despertar da consciência de cidadão das pessoas com deficiência e de sua autonomia, assim como despertar a sociedade frente à diversidade humana.

Estando seu trabalho pautado em valores de Solidariedade, respeito à Diversidade; Integridade; Responsabilidade e Cooperação.

Para que esses objetivos sejam alcançados é necessária uma equipe multidisciplinar, e que essa equipe esteja em sintonia com a visão, missão e valores da organização, que segundo relato do gestor é outra dificuldade na gestão, é o de manter e alimentar nos seus colaboradores a cultura organizacional, de modo a fazer com que esses se sintam parte da instituição e não apenas mais um funcionário, pois isso fará toda a diferença no resultado do atendimento.

Esse aspecto se sobressai quando perguntado sobre as dificuldades em gerir uma ONG esse responde: *“Além das financeiras, que são dificuldades de qualquer organização, [...] a*

*manutenção da cultura organizacional viva [...] em cada equipe e funcionário, pois esses são pilares de sustentação para o eixo-gerador da instituição”.*

Essas dificuldades são administradas pelo presidente (Gestor) com a colaboração de toda uma equipe e conselheiros. Conduzindo assim as atividades da instituição.

Tenório (2009), aborda sobre a importância das ferramentas gerenciais, na condução das atividades de uma instituição sem fins lucrativos.

Quanto à utilização das ferramentas gerenciais, de acordo com a entrevista concedida, percebe-se a utilização dessas. A utilização de planejamento, pois a organização faz uso de um plano anual institucional, onde estão estabelecidos as atividades, projetos e ações para aquele ano, verificação dos recursos disponíveis e recursos prováveis. Sendo feito uma previsão orçamentaria. Porém ainda não há uma clareza quanto a utilização da Matriz FOFA, já que a impressão dada é que ainda não está muito claro para o gestor quais são as Forças e Fraquezas, sejam elas internas ou externa, da Organização Y.

Na fase de organização, que é o momento de agrupar pessoas e recursos, definindo atribuições e normas, de modo a atingir os objetivos (TENÓRIO, 2009), o que foi detectado através de observação e pela entrevista, é que essa etapa não está bem definida, pois em muitos momentos são despendidas muitas pessoas para uma única atividade, deixando outras descobertas. O que pode gerar um pouco de confusão e atraso no trabalho. Além disso, a organização não possui um organograma estabelecido, sendo esse que consta no trabalho uma elaboração feita com base nas observações ao longo da pesquisa.

Quanto à fase de direção, que é o ato de direcionar e motivar pessoas a executarem suas tarefas a fim de atingir os objetivos organizacionais (TENÓRIO, 2009). Na Organização essa etapa é feita principalmente através do seu presidente que detém o poder de decisão, entretanto esse processo também é ramificado para as coordenações, que junto a sua equipe estabelecerão os melhores meios para atingir os objetivos propostos pela presidência.

A Direção, de acordo com entrevista do gestor, é realizada de maneira participativa, onde o mesmo está atento para as contribuições dos seus colaboradores, atento às suas necessidades, e buscando incentivar e conduzir de modo a alimentar a cultura organizacional em cada membro da equipe. O gestor diz ainda que a direção é sempre feita após ouvir as *“contribuições das equipes técnicas de supervisão, e através das ferramentas (formulários de atendimento e de rotina do setor) das equipes de saúde e educação, sendo também avaliada a opinião das pessoas atendidas dentro da Instituição, através da análise de sugestões feitas (caixa de sugestão) e ouvidoria implantada recentemente”.*

A função controle que implica em verificar os resultados alcançados, é feita basicamente através de reuniões com as coordenações e verificação das metas pretendidas com as alcançadas, além da análise das ocorrências da caixa de sugestão, o que possibilita verificar como está a receptividade e satisfação das pessoas atendidas e também avaliar quais as novas necessidades ou antigas que ainda não foram atingidas.

Essa utilização, mesmo que ainda de forma, mas intuitiva do que consciente, das ferramentas gerenciais pautam, e de certa forma solidifica, o trabalho da organização.

### 8.5.1 Avaliação do crescimento financeiro e operacional

Apesar de ser uma ONG, e essa não ter a finalidade do lucro, faz-se importante a análise financeira da organização, visto que disso depende a continuidade do trabalho e manutenção dos atendimentos e até ampliação desses, pois, para manter esse trabalho há custos com pessoal, material e manutenção da estrutura física da organização.

Diante disso foi feito uma análise através do demonstrativo de resultado da Organização Y, em comparativo com o número de atendimento, tendo como base o ano de 2012 e 2013, pois esse foi o período de mudança da organização para uma nova sede, com a possibilidade de ampliação do atendimento.

Para a análise financeira, foram usadas como base as receitas em comparação a despesas do ano de 2012 e 2013, sendo os valores aqui expostos sempre em termos percentuais. Para tal comparativo designou-se todos os percentuais de 2012 fixos a 100%, para assim poder ser feita a análise, como segue em tabela abaixo.

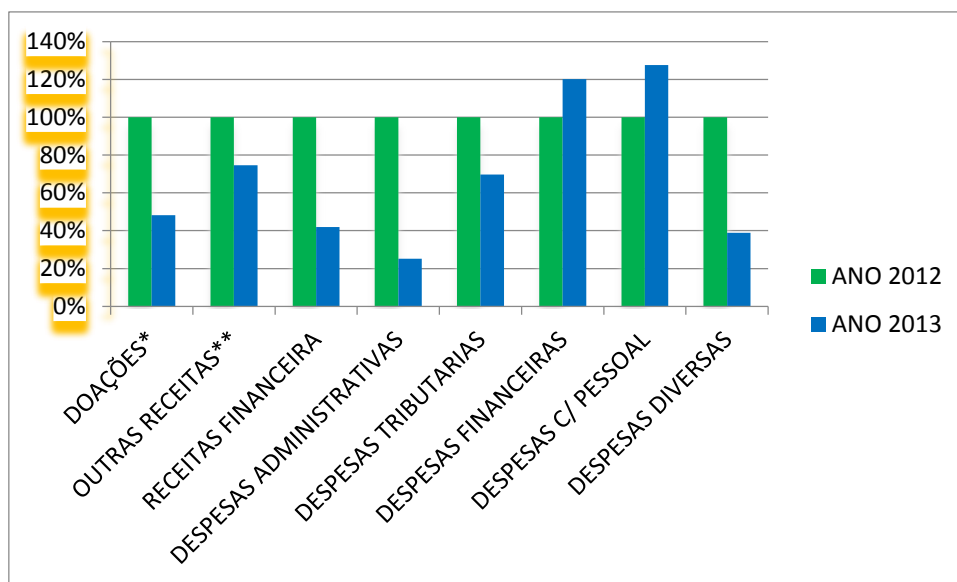
Tabela 1 - Demonstração Receita e Despesas (2012 e 2013)

DESCRIMINAÇÃO	ANO 2012/2013
DOAÇÕES	-51,73%
OUTRAS RECEITA	-25,37%
RECEITAS FINANCEIRAS	-58,01%
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	-74,76%
DESPESAS TRIBUTARIAS	-30,28%
DESPESAS FINANCEIRAS	20,08%
DESPESAS C/ PESSOAL	27,54%
DESPESAS DIVERSAS	-61,06%

Fonte: Elaboração Própria, 2015.

A organização se mantém através de alguns tipos de recursos e parcerias, através de doações de pessoas físicas e pessoas jurídicas, parcerias, projetos, e nos últimos anos através também do Sistema Único de Saúde - SUS.

Gráfico 1 - Demonstração das Receitas e Despesas (2012 - 2013)



Fonte: Elaboração Própria, 2015.

De acordo com gráfico acima pode se perceber que houve uma redução das entradas de doação e receitas, essas doações se referem a doações de pessoas físicas e também a recursos de projetos específicos, já as receitas são provenientes de contrato firmado com o Sistema Único de Saúde - SUS. Esse decréscimo na entrada de recurso se deu principalmente pela finalização de alguns convênios.

Em contrapartida a essa queda nas arrecadações, temos também uma queda nas despesas, o que sugere um controle do gestor para equilibrar as contas da instituição.

Enquanto as receitas em 2013 decresceram em 66,58% as despesas decresceram para 67,31%, ficando ainda superior as arrecadações, configurando um decréscimo financeiro, ou seja houve um déficit.

Apesar do déficit do ano de 2013 em comparação ao ano de 2012, houve um aumento operacional, pois de acordo com informações colhida em entrevista, em 2012 eram atendidas cerca de 350 pessoas (entre crianças e adolescentes) tendo sido ampliado o atendimento para 400 crianças em 2013. Esses números parecem poucos, se pensarmos em um atendimento esporádico, entretanto cada criança é atendida pelo menos em dois dias na semana, isso para as crianças que não fazem parte da escola, por que nesse caso os atendimentos são diários.

Para acompanhar essa ampliação no quadro de crianças, foi necessária também uma ampliação no espaço físico e no quadro de profissionais, o que demanda também um aumento dos custos. Para essa ampliação utilizou-se parte de uma reserva financeira, o que se tornando um processo contínuo, ou seja se não houver uma diminuição das despesas, para que essas se mantenham dentro dos limites das receitas obtidas, poderá ocasionar uma quebra na instituição.

## 8.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de Organizações Não Governamentais sempre foi um processo de muito desafio, como parte do terceiro setor onde há uma escassez de recursos e volume de demanda, firma-se o papel do gestor como condutor das ferramentas para a busca do equilíbrio entre o financeiro e as demandas que se acumulam.

O presente artigo verificou que o gestor da organização Y, possui duas dificuldades que são muito claras que são: a escassez dos recursos ante as demandas para atendimentos e a dificuldade em firmar a cultura organizacional junto aos seus colaboradores de modo a atingir os objetivos da organização.

Quanto à utilização das funções gerenciais de planejar, organizar dirigir e controlar houve a constatação da utilização dessas ferramentas, algumas de maneira mais eficientes que outras, até por conta da natureza da organização, que é a de assistência a pessoas deficientes.

Diante do depoimento do gestor e processo de observação, as funções que se sobressaíram foi a de planejamento, já que até os próprios convênios acabam direcionando algumas ações necessárias, como a de tempo para as ações, destinação de verbas e apresentação de prestação de contas, o que acaba influenciando a função controle, que também ficou evidente, pois a organização busca um acompanhamento mensal das ações estabelecidas.

No intuito de planejar, organizar, dirigir e controlar, o gestor passa a ter um papel de destaque na condução desse processo. Para além disso ele é quem tem que administrar os recursos da Organização, pois apesar de não ter finalidade lucrativa necessita de recursos para manter-se em funcionamento e atendendo as demandas.

Sobre esse aspecto foi diagnosticado um decréscimo financeiro (receita e despesas da organização) no ano de 2013 em relação ao ano de 2012, apresentando déficit, apesar desse déficit houve um crescimento operacional de 14,29%, no ano de 2013, através da ampliação de atendimento e de pessoal. De certa forma esse decréscimo se deu pela finalização de alguns projetos que existiam na época, o que volta a evidenciar a necessidade de uma boa gestão dos recursos.

O grande questionamento desse trabalho era o da necessidade de uma formação em administração para a gestão de uma ONG, sobre esse aspecto foi percebido que isso é necessário, pois como pode ser percebido ao longo do trabalho é necessário os controles e utilizações de ferramentas para gerir, pois essas darão suporte para as questões burocráticas e ajudarão a conduzir também nas decisões financeiras. Porém vale salientar que para além das questões financeiras e administrativas há principalmente em uma gestão social a necessidade de um olhar especial, voltado não para apenas para as relações financeiras, mas sim para as relações humanas que são tão fortes e assim devem ser nesse tipo de organização.

Após esse estudo, a importância da administração se solidifica, entretanto, fica a sugestão para futuros estudos em como está sendo feita a formação dos estudantes de administração na perspectiva da formação de um gestor social.

## REFERÊNCIAS

CAMARGO, Mariângela Franco de et al. **Gestão do Terceiro Setor no Brasil: Estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos**. 2. ed. São Paulo: Futura, 2002. 204p.

CAZZOLATO, Nara Katsurayama. As Dificuldades de Gestão das Organizações Não Governamentais. **Revista da Faculdade de Administração e Economia - ReFAE**. Disponível em: <[www.metodista.br/revista/revista](http://www.metodista.br/revista/revista)>. Acesso em: 21 jun. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, Elsevier, 2004.

COUTINHO, Joana. **As ONGs: origens e (des)caminhos**. Disponível em: <[http://www.pucsp.br/neils/downloads/v13\\_14\\_joana.pdf](http://www.pucsp.br/neils/downloads/v13_14_joana.pdf)>. Acesso em: 22 jun. 2014.

DRUCKER, P. F. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

FARIA, José Carlos. **Administração: Introdução ao estudo**. São Paulo: Pioneira, 1994.

FRANÇA FILHO, Genauto. Definindo Gestão Social In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM GESTÃO SOCIAL, 1., 2007, Juazeiro do Norte. **Anais...** Ceará: UFC, 2008. p. 27-37.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184p.

GOHN, Maria da Glória. **História dos Movimentos e Lutas Sociais: A Construção da Cidadania dos Brasileiros**. 5. ed. São Paulo: Loyola, 2001.



MAXIMINIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PIMENTEL, Thiago Duarte; CARRIERI, Alexandre de Pádua; DA SILVA, Alfredo Rodrigues Leite. Posicionamento Logístico com base nas estratégias de produção em micro organizações familiares: um estudo de caso no setor têxtil. **Revista de Ciências da Administração**, Santa Catarina, v.11, n. 23, p. 245-269, jan/abr 2009.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 334p.

TENÓRIO, Fernando G. **Gestão de ONGs: principais funções gerenciais**. 11. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 128p.

## 9 LOGÍSTICA REVERSA DO PAPELÃO ENTRE CATADORES AGENTES ECOLÓGICOS DE CANABRAVA - CAEC E UM SHOPPING DA CIDADE DE SALVADOR-BA

Leonardo Teixeira Souza<sup>1</sup>

### RESUMO

Este estudo tem o foco na “logística reversa” do papelão entre a Cooperativa de Catadores Agentes Ecológicos de Canabrava (CAEC) e um *Shopping* da cidade de Salvador/BA. A partir dessa parceria, surgiu a seguinte pergunta: quais as etapas da logística reversa do papelão presente nesta parceria? O objetivo do artigo se concentra em expor as etapas da logística reversa do papelão visando demonstrar os pontos negativos e positivos de tal processo. A coleta dos dados foi baseada na pesquisa bibliográfica sobre logística reversa e sustentabilidade. Uma pesquisa exploratória também foi feita com um integrante de cada instituição através de um questionário informal, em dezembro de 2014. Por meio do estudo se pôde constatar que, em números, essa parceria pode gerar 30ton de papelão por mês. Tal material depois de coletado, prensado, transportado e vendido, gera um lucro a ser distribuído entre os cooperados, possibilitando assim empregos e renda para 20 famílias. Além disso, a parceria proporciona benefícios muito importantes para o meio ambiente. As 30ton coletadas por mês no shopping irão evitar o corte de 690 árvores, e poupar 300 mil litros de água. Parcerias como essas devem ser estimuladas, pois a logística reversa é uma importante arma em favor da sustentabilidade, além de proporcionar o casamento perfeito entre lucro, emprego e meio ambiente.

**Palavras-Chave:** Logística reversa do papelão. Sustentabilidade. Catadores Agentes Ecológicos de Canabrava (Salvador/BA).

---

<sup>1</sup> Bacharelado em Administração da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) - 8º semestre.

## ABSTRACT

This study has focused on the " reverse logistics " of cardboard between the Cooperative Collectors Ecological Agents Canabrava (CAEC) and Shopping in Salvador/BA. From this partnership, the following question arose: what steps the reverse logistics of this cardboard in this partnership? The purpose of the present article focuses on the steps of the reverse of the cardboard logistics, aiming to demonstrate the negative and positive points. Data collection was based on literature about the subject matter Reverse Logistics and Sustainability. An exploratory research in which an informal questionnaire was administered in December 2014 when a member of the CAEC and a member of Shopping was held. Through the study was able to note that numbers in this partnership can generate 30 tons / month of cardboard collected, compressed, transported and subsequently sold with the proceeds being distributed to the cooperative, which also generates employment and income for 20 families. In addition to the profit and jobs, the partnership provides very important benefits to the environment, the 30 tons collected per month in the mall will avoid cutting of 690 trees and save 300,000 liters of water. Partnerships like these should be encouraged, because the reverse logistics is an important weapon for sustainability, and provide perfect marriage of profit, employment and environment.

**Key words:** Reverse logistics cardboard. Sustainability. Collectors Ecological Agents Canabrava (Salvador/BA).

## 9.1 INTRODUÇÃO

A cada dia observa-se o aumento da preocupação da sociedade e de grupos ambientalistas com a realização de ações efetivas que possam promover a redução da degradação ambiental e uma maior conservação do meio ambiente. Isso se dá tanto por meio de uma legislação mais severa quanto pela responsabilidade ambiental das empresas. Diante desse quadro e pela responsabilidade social que uma empresa assume na sociedade, tal empresa passará a se preocupar com ações que tendam a reduzir os impactos de suas atividades na natureza e na sociedade, objetivando ser ecologicamente correta e, objetivando também melhorar sua imagem no mercado como uma empresa que se preocupa com as questões socioambientais e com o desenvolvimento sustentável. A preocupação com o meio ambiente criou uma demanda de produtos e processos “amigos do meio ambiente”, de modo que reciclar papelão é uma das formas de corresponder a esta demanda (PINHEIRO FILHO, 2007)

Há um shopping center, na cidade do Salvador, que está direcionando suas atenções para um modo alternativo de aproveitamento dos resíduos sólidos que seriam descartados na natureza. Trata-se da implementação dos procedimentos da “logística reversa de pós-consumo” que colabora com a oferta de matéria-prima secundária para as organizações por meio da reciclagem do lixo, e também pela reutilização de alguns materiais ainda em boas condições de uso (LACERDA, 2003, p. 478).

O tema deste artigo é a análise da logística reversa do papelão existente entre um *shopping* de Salvador e a cooperativa Catadores Agentes Ecológicos de Canabrava (CAEC) – também em Salvador – no ano de 2014. Foi a partir desta parceria que surgiu a seguinte pergunta: quais as etapas da logística reversa do papelão presentes nessa parceria?

Assim, o objetivo geral deste artigo é analisar o processo de logística reversa do papelão entre o *shopping* e a cooperativa. Já os objetivos específicos são: 1) demonstrar as etapas da logística reversa do papelão de um shopping da cidade de Salvador; e 2) identificar os principais pontos positivos e negativos dessa logística reversa no ano de 2014.

A metodologia utilizada foi a abordagem qualitativa acrescentada da pesquisa bibliográfica que utilizou as palavras chave “logística reversa” (BALLOU, 2009; BERTAGLIA, 2009; CORONADO, 2007; FARIA E COSTA, 2007; GOMES E RIBEIRO, 2004; LACERDA, 2003; WELGACZ, 2010) e “sustentabilidade” (BARBIERI, 2011; BELLEN, 2006; BOFF, 2012; CORSON, 2002; SEIFFERT, 2014; TEIXEIRA, 2009). Também foi utilizada uma pesquisa exploratória na qual foi aplicado um questionário

informal, em dezembro de 2014, para um integrante da CAEC (APÊNDICE A) e para um integrante do referido shopping (APÊNDICE B). O tema foi escolhido devido a grande importância que a logística reversa tem para o meio ambiente e, conseqüentemente, para a sustentabilidade. Afinal a logística reversa é um importante instrumento a favor da sustentabilidade, pois, com ela é possível destinar os resíduos sólidos produzidos pela sociedade aos lugares devidos. E essa atividade ainda atinge o âmbito social com a geração de empregos.

O trabalho está dividido em cinco tópicos. O primeiro é a introdução e nela constam o tema, o problema, o objetivo e a metodologia. Depois o tópico dois conceitua e explica a logística reversa e a sua relação com a reciclagem do papelão. O tópico três relata a parceria da CAEC com o shopping escolhido em relação à logística reversa do papelão. Posteriormente o tópico quatro retrata os resultados obtidos na pesquisa. E finalmente o tópico cinco trata da conclusão do trabalho.

## 9.2 LOGÍSTICA REVERSA E RECICLAGEM DO PAPELÃO

Primeiramente para entender o termo “logística reversa” deve-se conhecer antes o que é “logística”. Gomes e Ribeiro (2004, p. 9) definem logística como:

[...] processo de gerenciar estrategicamente aquisição, a movimentação e o armazenamento de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informações correlatados) por meio da organização e dos seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presentes e futuras com o atendimento dos pedidos abaixo custo.

Já Ballou (2009, p. 24) conceitua logística assim:

[...] atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável.

De acordo com o Conselho dos Profissionais de Gestão da Cadeia de Suprimentos (apud Faria e Costa, 2007, p. 16):

Logística é a parte do processo da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla, de forma eficiente e eficaz, a expedição, o fluxo reverso e a armazenagem de bens e serviços, assim como do fluxo de informações relacionadas, entre o ponto

de origem e o ponto de consumo, com o propósito de atender às necessidades dos clientes.

Com base no apresentado pelos autores acima, a logística é um ramo da gestão cujas atividades estão voltadas para o planejamento da armazenagem, da circulação (na terra, no ar e no mar) e da distribuição de produtos. Um dos objetivos mais importantes da logística é conseguir criar mecanismos para entregar os produtos ao destino final em um tempo mais curto, reduzindo assim os custos. Para isso, os especialistas em logística estudam rotas de circulação, meios de transportes, locais de armazenagem (depósitos), entre outros fatores que influenciam na área (BERTAGLIA, 2009, p. 5; CORONADO, 2007, p. 72).

Welgacz (2010, p. 14) define “logística reversa” como:

[...] a área da logística responsável pelas funções de retorno, reaproveitamento e/ou reciclagem de bens de consumo e resíduos industriais, como embalagens e produtos eletrônicos. Seu papel é organizar os processos e fluxos de tal maneira que obtenha viabilidade econômica do negócio, atendendo a regulamentação legal e respeitando o meio ambiente. Os procedimentos de logística reversa permitem reutilização e reintegração dos materiais ao processo produtivo para retorná-los novamente ao consumidor final e, assim, iniciar novo ciclo de reaproveitamento.

Lacerda (2003, p. 477) complementa a definição de Welgacz (2010) afirmando que:

Logística reversa pode ser entendida como sendo o processo de planejamento, implementação e controle do fluxo de matérias-primas, estoque em processo e produtos acabados (e seu fluxo de informação) do ponto de consumo até o ponto de origem, com o objetivo de recapturar valor ou realizar um descarte adequado.

Diante do apresentado percebe-se que logística reversa pode ser entendida como um processo complementar à logística tradicional. Enquanto a última tem o papel de levar os produtos dos fornecedores até os clientes, intermediários ou finais, a primeira deve completar o ciclo levando de volta ao fabricante os produtos já utilizados nos diferentes pontos de consumo (FARIA & COSTA, 2007)

Segundo a Associação Brasileira de Celulose e Papel – Bracelpa (2014), a reciclagem é tradicional no setor papelero. As fábricas são abastecidas por uma grande rede de aparistas, cooperativas e outros fornecedores de papel pós-consumo que fazem a triagem, a classificação e o enfardamento do material. A cadeia produtiva que envolve a atividade gera empregos e renda, movimentando a economia.

Para cada tonelada de papelão reciclado pode-se economizar 6,8m<sup>3</sup> de papelão novo. No Brasil a proporção de reciclagem de embalagens de papelão é normalmente em torno de 50% da proporção do papelão novo empregado (RECICLA BRASIL, 2014)

De todo o papel reciclado 80% é destinado à confecção de embalagens, 18% (dezoito por cento) para papéis sanitários e apenas 2% para a impressão. O atual desafio é aumentar a produção e construir um mercado mais competitivo para os reciclados (ECOLNEWS, 2014)

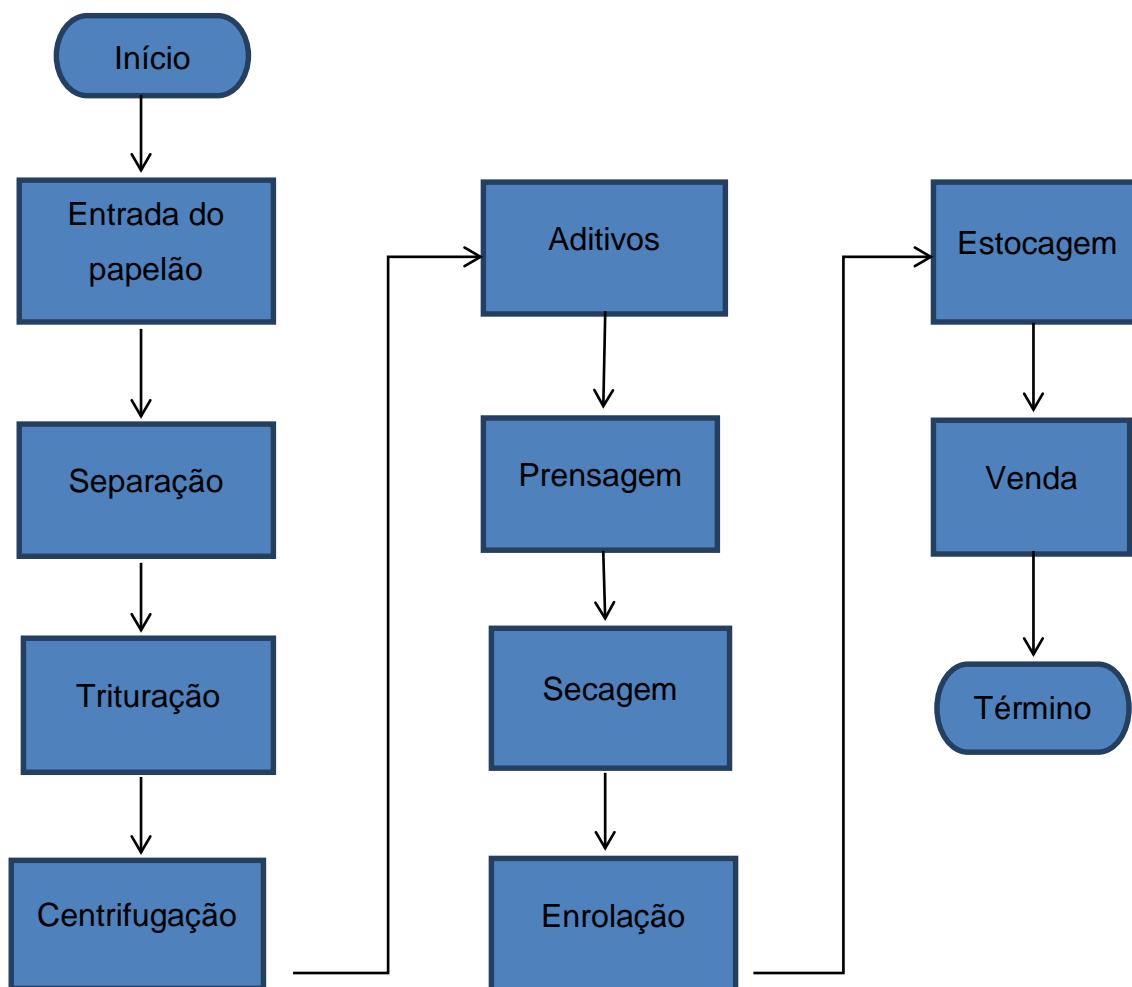
Os benefícios da reciclagem do papelão e derivados são inúmeros. Esses incluem: a redução do consumo de água utilizada no processo de produção e a diminuição do gasto de energia. Tais fatores oferecem uma grande economia para a empresa que recicla o papelão e seus derivados (CORSON, 2002, p. 271)

Além de ser de origem renovável, o papel está entre os produtos que apresentam maior taxa de reciclagem no Brasil. No total 45,5% de todos os papéis que circularam no país no ano de 2011 foram encaminhados à reciclagem (Associação Brasileira de Celulose e Papel – BRACELPA, 2011)

O processo de reciclagem é feito da seguinte maneira: o papelão adquirido pelas indústrias, através de empresas especializadas ou cooperativas, é levado para a separação, passando depois por um processo de trituração no qual o papelão é colocado numa espécie de liquidificador gigante com água para que as fibras de papel sejam separadas e sigam para o próximo passo de centrifugação. É nesse momento que haverá a separação de algumas impurezas como areia e grampos, entre outros materiais presos ao papelão. Em seguida serão acrescentados produtos químicos para retirar a tinta e clarear o papelão, sobrando apenas uma pasta que será prensada. Após a secagem a pasta será encaminhada para outros equipamentos formando assim um novo papel pronto para ser consumido (FRAGMAQ, 2014).

A Figura 1 exemplifica este processo de reciclagem de papelão.

Figura 1 - Reciclagem do papelão



Fonte: Elaboração Própria, 2014.

### 9.3 LOGÍSTICA REVERSA ENTRE O SHOPPING E A CAEC

O conceito de sustentabilidade, surgido em 1987, foi introduzido no Relatório Brundtland (Nosso Futuro Comum). Criado pela Organização das Nações Unidas (ONU), esse relatório apresentava o resultado do estudo sobre os problemas globais de ambiente e desenvolvimento. Segundo a comissão criada pela ONU, sustentabilidade é o “Sistema de desenvolvimento socioeconômico com justiça social e em harmonia com sistema de suporte da vida na Terra”. A partir desse relatório, passou-se a reconhecer a necessidade da manutenção do equilíbrio ambiental e do alcance da justiça social (BARBIERI, 2011, p. 30; BELLEN, 2006, p. 23; SEIFFERT, 2014, p. 14; TEIXEIRA, 2009, p. 568).

Segundo Boff (2012, p. 8):



Sustentabilidade é toda ação destinada a manter as condições energéticas, informacionais, físico-químicas que sustentam todos os seres, especialmente a Terra viva, a comunidade de vida e a vida humana, visando a sua continuidade e ainda a atender as necessidades da geração presente e das futuras de tal forma que o capital natural seja mantido e enriquecido em sua capacidade de regeneração, reprodução e coevolução.

Em outras palavras, a discussão sobre consumo sustentável está diretamente associada às questões que envolvem práticas que podem ou não ser consideradas como compatíveis com a capacidade de a Terra absorver os impactos ambientais produzidos pelas atividades humanas, e também de sua reposição.

O desenvolvimento sustentável integra a preocupação em proteger a base dos recursos naturais, acrescida da preocupação em reduzir a pobreza, de modo que as pessoas não destruam o solo e as florestas para sobreviverem. Integra ainda a necessidade do uso eficiente da energia, contribuindo para a conservação das fontes dessa mesma energia (CORSON, 2002, p. 54; BARBIERI, 2011, p. 30).

Através dessa visão de sustentabilidade o shopping – aquele escolhido para a confecção desta pesquisa – avistou na CAEC uma grande aliada para ampliação do seu poder de sustentabilidade.

Fundada em maio do ano de 2003 e com 48 cooperados, a CAEC nasceu com o objetivo de promover o resgate social e, a melhoria das condições de trabalho e de vida dos catadores de materiais recicláveis. Isso através da capacitação e profissionalização desses cidadãos, a fim de que passem a protagonistas no mundo do trabalho, a defensores de seus direitos e do meio ambiente e, conseqüentemente, da sua cidadania.

A cooperativa é composta por catadores dos bairros da Canabrava, Comércio e outras regiões da cidade do Salvador. Contando hoje com cerca de 120 cooperados, a CAEC apresenta uma estrutura organizacional formada por um presidente, um vice-presidente, um corpo diretor, um coordenador geral, e os conselhos fiscal e de ética (CAEC, 2014).

Conforme a lei de nº 12.690, de 19 de julho de 2012, artigo segundo:

Considera-se Cooperativa de Trabalho a sociedade constituída por trabalhadores para o exercício de suas atividades laborativas ou profissionais com proveito comum, autonomia e autogestão para obterem melhor qualificação, renda, situação socioeconômica e condições gerais de trabalho. [...]

A CAEC é hoje considerada um modelo a ser seguido, e uma das referências nacionais da disseminação das cooperativas no Brasil. Tornou-se um meio de reintegrar cidadãos à

sociedade e através da geração de trabalho e renda, grupos marginalizados e esquecidos hoje têm a oportunidade de resgatar seu respeito e dignidade (CAEC, 2014).

A parceria da CAEC com o shopping da capital baiana se iniciou no ano de 2007, e consiste na doação de resíduos sólidos feita pelo shopping. Resíduos esses que serão, posteriormente, vendidos pela cooperativa. Tais ações proporcionam todo o bem ao meio ambiente. Essa parceria possibilitou ao shopping beneficiar famílias que tinham saído do “lixão” desativado da Canabrava, para viver da coleta e da venda de materiais recicláveis.

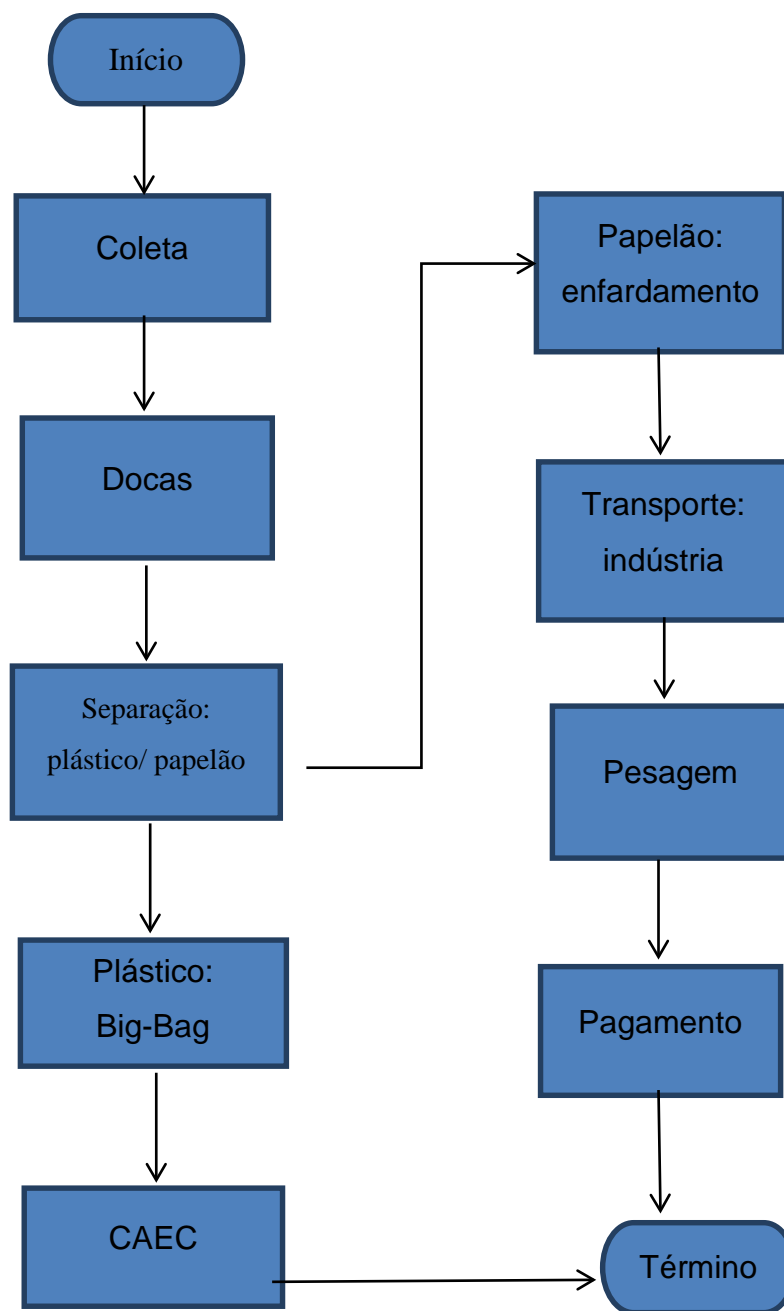
Dentro do shopping a cooperativa possui seis cooperados trabalhando, e fora dele são gerados mais 14 postos. Totaliza ao final 20 postos de trabalho, que colaboram com a reciclagem de um material que até pouco tempo se jogava fora.

A coleta do papelão começa com os funcionários da limpeza do shopping que recolhem esse material e levam até as docas. Desse momento em diante quem assume o serviço são os cooperados que retiram os plásticos envoltórios, armazenando-os dentro de containers flexíveis com alta resistência e, capacidade superior a uma tonelada de produto, os “Big Bags”. Esses possuem a vantagem do fácil manuseio tanto para carga quanto para descarga, reduzindo a mão-de-obra, o custo dos fretes, e o tempo de carga e descarga.

Os papelões já sem plástico são enfardados e prensados até formar uma quantidade mínima de 42 fardos. Após a coleta e separação dos fardos de papelão, a CAEC comunica a indústria recicladora e essa lhes envia um caminhão para buscar o material que sai direto do shopping para a indústria recicladora onde será pesado. Em seguida a CAEC recebe o pagamento pelo material.

A cooperativa coleta e vende, para a indústria recicladora, em média 30 toneladas de papelão por mês coletadas somente nesse shopping. A CAEC considera esse número significativo, pois o somando com as coletas de outras parcerias o valor é de aproximadamente 340 toneladas por mês, ou seja, cerca de 9% da arrecadação de resíduos sólidos de papelão são adquiridos neste shopping. A forma como o processo ocorre na CAEC pode ser observada na Figura 2.

Figura 2 - Logística reversa Shopping e CAEC em 2014.



Fonte: Elaboração Própria, 2014.

#### 9.4 RESULTADO

Este processo beneficia o shopping, a CAEC e o meio ambiente. No caso do shopping melhora a imagem em relação aos clientes. Há um reconhecimento positivo da marca por parte do consumidor, pois não basta proporcionar a satisfação do consumo apenas com o processo de comercialização, faz-se necessário ter uma preocupação com o meio ambiente.

Isso desperta no consumidor certa simpatia pela empresa, afinal o cliente associa as ações de meio ambiente ao comportamento do shopping (LAS CASAS, 2008, p. 115).

A CAEC se beneficia do faturamento com as vendas, pois não é preciso comprar papelão para depois revender. Seu produto é fruto da doação feita pelo shopping. E depois de vendido o lucro é compartilhado com os seus cooperados.

O meio ambiente ganha com a preservação dos recursos naturais – matéria-prima, energia e água –, com a minimização da poluição, e com a diminuição da quantidade de lixo que vai para os aterros, diminuindo assim a quantidade de recursos que a sociedade necessitaria coletar da natureza. Desse modo, aumentam-se as chances da sobrevivência humana e das suas atividades.

Cada tonelada de papelão reciclado evita o corte de 20 árvores e economiza cerca de 10.000 litros de água. Ou seja, as 30 toneladas de papelão coletadas por mês no shopping irão evitar o corte de 690 árvores e poupar 300.000 litros de água (SANTANA, 2014).

O Quadro 1 mostra de forma resumida os pontos positivos e negativos da logística reversa do papelão entre o Shopping e a CAEC:

Quadro 1 - Pontos positivos e negativos da logística reversa entre o Shopping e a CAEC em 2014.

Pontos Positivos	Pontos Negativos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Destinação correta do papelão</li> <li>- Geração de emprego e renda para 20 famílias</li> <li>- Valorização da imagem do Shopping</li> <li>- 690 árvores poupadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de reconhecimento do poder público municipal; pouca consciência social e ambiental da sociedade (Apêndice A, questão 5).</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

## 9.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa iniciou-se com a seguinte pergunta: quais as etapas da logística reversa do papelão presentes nesta parceria? E as etapas da logística reversa do papelão existente entre o Shopping e CAEC podem ser verificadas na Figura 2.

Em relação aos objetivos do trabalho, percebe-se que o principal ponto positivo na parceria é a geração de emprego e renda, que garante aos 120 cooperados uma forma de sustento, proporcionando a esses autoestima e dignidade (Quadro 1).

Outro ponto é a destinação correta do papelão, que antes ia para o aterro sanitário, prejudicando o meio ambiente. E a valorização do shopping também pode ser considerada um ponto positivo, pois passa a ser um diferencial importante perante a concorrência e, além do que, os administradores podem ter a consciência e o orgulho de que seu empreendimento está incentivando a sustentabilidade.

Entre os pontos negativos identificados estão a falta de reconhecimento do poder público ou municipal e a pouca consciência socioambiental das pessoas. Tanto os pontos positivos e os negativos são representados no Quadro 1.

O trabalho pôde demonstrar que a parceria entre organizações pode ser muito importante para o fortalecimento da sustentabilidade, e a logística reversa é umas das “armas” que podem ter grande efeito benéfico para a sociedade com a geração de emprego, e para meio ambiente que tende a ser favorecido com a destinação correta do papelão. Parcerias como esta devem ser estimuladas porque a logística reversa pode proporcionar o casamento perfeito entre lucro, emprego e meio ambiente.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CELULOSE E PAPEL - BRACELPA. **Reciclagem de papel**. Disponível em: <<http://bracelpa.org.br/bra2/?q=node/172>>. Acesso em: 10 dez. 2014.

BALLOU, Ronald. H. **Logística Empresarial: Transporte, Administração de Materiais e Distribuição Física**. São Paulo: Atlas, 2009.

BARBIERI, Jose Carlos. **Gestão ambiental: conceitos, modelos e instrumento**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

BELLEN, Hans Michael. **Indicadores de Sustentabilidade**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BOFF, Leonardo. **Sustentabilidade: o que é e o que não é**. Rio de Janeiro: Vozes, 2012.

BRASIL, Lei nº 12.690, de 19 de julho de 2012. Dispõe sobre a organização e o funcionamento das Cooperativas de Trabalho; institui o Programa Nacional de Fomento às Cooperativas de Trabalho - PRONACOOOP; e revoga o parágrafo único do art. 442 da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, 20 jul. 2012. Disponível em: <<http://legis.senado.gov.br/sicon/#/pesquisa/lista/documentos>>. Acesso em: 10 dez. 2014.

COOPERATIVA DE CATADORES AGENTES ECOLOGICOS DE CANABRAVA. **Apresentação**. Salvador, 2014.

COSTA, Maria, F. G; FARIA, Ana Cristina. **Gestão de Custo Logístico**. São Paulo: Atlas, 2007.

CORSON, Walter H. **Manual Global de Ecologia**: o que você pode fazer a respeito da crise do meio ambiente. 4. ed. São Paulo: Augustus, 2002.

CORONADO, Osmar. **Logística Integrada**: Modelo de Gestão. São Paulo: Atlas, 2007.

CULTURAMIX.COM. **A importância das cooperativas de catadores**. Disponível em: <<http://economia.culturamix.com/negocios/a-importancia-das-cooperativas-de-catadores>>. Acesso em: 01 nov. 2014.

FRAGAMAQ. **Reciclagem do papelão**. Disponível em: <<http://www.agmaq.com.br/blog/reciclagem-residuos-solidos/reciclagem-de-papelao/>>. Acesso em: 10 dez. 2014.

GOMES, F.S.; RIBEIRO, P. C. C. **Gestão da Cadeia de Suprimentos Integrada à tecnologia da Informação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

LACERDA, Leonardo. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: conceitos, Planejamento, e Aplicações à Realidade Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2008.

O PAPEL e os impactos de sua produção no ambiente. **Econews**. Disponível em: <<http://www.ecolnews.com.br/papel.htm>>. Acesso em: 11 dez. 2014.

PINHEIRO FILHO, Dionilson J. **Logística reversa e o desenvolvimento sustentável**. 2007. Disponível em: <<http://www.artigos.com/artigos/sociais/administracao/logistica-reversa-e-o-desenvolvimento-sustentavel-2166/artigo/>>. Acesso em: 19 ago. 2015.

RECICLA BAG. **Big bag**. Disponível em: <<http://www.reciclabag.com.br/site/bigbag/>>. Acesso em: 09 dez. 2014.

RECICLA BRASIL. **Papelão**. Disponível em: <<http://reciclabrasil.net/papelao.html>>. Acesso em: 06 dez. 2014.

SANTANA, Saul. Reciclagem de papel. Disponível em: <[http://www.sosquimica.com.br/reciclar\\_papel.htm](http://www.sosquimica.com.br/reciclar_papel.htm)>. Acesso em: 02 jan. 2015.

SEIFFERT, Maria Elizabete. **Gestão Ambiental: Instrumentos, Esferas de Ação e Educação Ambiental**. São Paulo: Atlas, 2014.

TEIXEIRA, Wilson et al. **Decifrando a Terra**. 2. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2009.

WELGACZ, Hanna Tatarchenko. **Logística reversa**. Curitiba: Aymar, 2010.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO AO INTEGRANTE DA CAEC

### **1. Qual a importância da padeceria do Shopping para a CAEC?**

A parceria é de total importância, pois trata-se da unidade de maior geração de recicláveis da cidade de Salvador. Dentro do Salvador Shopping temos 6 cooperados trabalhando. Além da geração desses postos de trabalho, do tanto que se recicla ali gera-se cerca de 14 postos de trabalho. Ou seja, são 20 postos de trabalho de um material que até pouco tempo atrás se jogava no lixo no Brasil. Além disso o Shop é formador de opinião, especialmente por realmente possuir uma série de ações ligadas à sustentabilidade.

### **2. A CAEC faz alguma campanha de incentivo a coleta seletiva? Como?**

Fazemos junto a nossos parceiros, especialmente na implantação da coleta seletiva, com palestras, panfletagem, envio de comunicados e vídeos.

### **3. Quais as etapas da coleta do papelão no shopping?**

Os funcionários de limpeza do shopping levam os papelões até as docas. Nas docas os cooperados tiram os plásticos envoltórios, designando estes aos big bags para envio posterior à CAEC. Os papelões, sem plásticos, são enfardados. Formados os fardos, a indústria recicladora passa com caminhão próprio levando este material para pesagem em seu centro e posterior pagamento à CAEC.

### **4. Após a chegada do papelão na cooperativa, quais as etapas que ele percorre?**

O papelão do shopping sai do shopping direto para a indústria recicladora. Papelões de outras parcerias sofrem o mesmo processo no centro da CAEC: são tirados os plásticos e os papelões são prensados e armazenados. Quando juntamos ao menos 42 fardos, chamamos o caminhão da indústria. Assim formamos uma carga e enviamos para a indústria.

### **5. Principais dificuldades encontradas no processo?**

Falta de reconhecimento do poder público municipal; pouca consciência social e ambiental da sociedade.

### **6. Quantidade arrecadada de papelão por mês no shopping?**

No shopping em média 30 ton/mês. Na CAEC como um todo, cerca de 340 ton/mês



## **APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO APLICADO AO INTEGRANTE DO SHOPPING**

### **1. Por que o shopping procurou integrar a logística reversa de resíduos sólidos?**

Integramos o descarte correto de resíduos, na intenção de apoio as práticas sustentáveis. Ação do descarte correto preserva os recursos naturais.

### **2. Quando começou a parceria entre Shopping e a CAEC?**

Em 2007

### **3. Qual o motivo da escolha da cooperativa CAEC?**

A cooperativa estava em início de operação. Seus cooperados tinham acabado de sair da desativação do lixão de Canabrava. Como forma de apoio a essas famílias, o shopping cedeu seus resíduos recicláveis para estímulo da atividade.

### **4. O shopping faz alguma campanha de incentivo a coleta seletiva? Como?**

Sim. Campanhas com totens, distribuição de folhetos, e através da web.

### **5. Existe alguma economia financeira provido da reciclagem?**

Não, a motivação é expressamente por economia dos recursos naturais.

### **1. O material recolhido acaba voltando ao shopping como material reciclado?**

Em poucos casos. A sua totalidade 99,999% é revertido em receita para a cooperativa.

### **2. Qual a quantidade coletada de papelão por mês no shopping?**

Em média de 50 toneladas mês.

## 10 O PERFIL DO ADMINISTRADOR NA ATUALIDADE: NOVOS DESAFIOS

Helena Santos  
Matheus Costa  
Tainá Lopes  
Wellington Salles<sup>1</sup>

### RESUMO

Este artigo tem por objetivo analisar as questões fundamentais e os novos desafios à gestão, em face de novas demandas que o mercado enfrenta, no contexto de uma sociedade que se democratiza e se transforma. Já no mercado brasileiro, tem sido dedicada muita atenção à postura tomada, quanto as competências ideais do novo gestor e quais os desafios a enfrentá-los. Serão analisadas as competências e habilidades técnicas e humanas essenciais que compõem o papel do gestor.

O administrador possui muitas funções na gestão de uma empresa, deve desempenhar com atenção e comprometimento seu papel, servindo de exemplo para funcionários e indicando os rumos que a instituição deve seguir, bem como, tomar decisões para atingir os objetivos e aperfeiçoar recursos na busca de eficiência e eficácia. Na prática, cada organização, pública ou privada, possui suas necessidades e condições, neste caso, o administrador deve se adequar à empresa e estabelecer por meio de planejamento quais as metas prioritárias relacionadas à missão e visão da organização para que seja repassada a equipe.

**Palavras Chave:** Administrador. Gestor. Competências. Habilidades. Mercado.

---

<sup>1</sup> Alunos do 2º e 3º semestre do IBES do curso de Bacharelado em Administração de Empresas.

## **ABSTRACT**

This article aims to analyze the key issues and new challenges to the management, in the face of new demands that the market faces in the context of a society that democratizes and turns. Already in Brazil, it has been devoted much attention to making posture, as the ideal skills of the new manager and what the challenges facing them. They will be analyzed the knowledge essential technical and human skills that make up the role of the manager.

The administrator has many functions in the management of a company, must play with attention and commitment role, setting an example for employees and indicating the direction that the institution should follow and take decisions to achieve the goals and optimize resources in seeking efficiency and effectiveness. In practice, every organization, public or private, has its needs and conditions, in this case, the administrator must suit the company and establish through planning which priority goals related to the mission and vision of the organization to be passed on to staff.

**Keywords:** Administrator. Manager. Skills. Abilities. Market.

## 10.1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que o gestor é aquele que, além de ter visão de algo inovador, é tido como a peça de fundamental importância na organização atual. Sua maior característica destaca-se por liderar, possuir visão sistêmica, competência intelectual e investir no treinamento contínuo e intensivo. Além disso, deve continuamente repensar os seus padrões pessoais e de comportamento visando à ética em sua atuação.

Considerando a importância do papel do gestor nas organizações, o artigo aqui apresentado se propõe a investigar: quais são os maiores desafios encontrados na atualidade pelos gestores?

Assim, como objetivo geral pretende-se identificar os desafios encontrados pelo gestor na contemporaneidade, levando em consideração a globalização e o uso das novas tecnologias; realidade cada vez mais presente no cenário empresarial. Como objetivos específicos destacam-se:

- Analisar o perfil adequado do gestor na atualidade;
- Compreender quais as competências mais esperadas do novo gestor.

Considerando a importância do gestor como principal condutor e articulador do processo produtivo, o artigo aqui apresentado também demonstra relevância, na medida em que possibilitará analisar, quais os principais desafios da gestão atual e como o gestor poderá impulsionar o mercado de forma competitiva e inteligente. Para alcançar os objetivos desse estudo, será adotada como metodologia a revisão de literatura, buscando-se assim, uma melhor compreensão dos assuntos abordados.

## 10.2 GESTÃO E NOVOS DESAFIOS: UM NOVO GESTOR

### 10.2.1 O perfil do gestor na atualidade

Com o crescimento das organizações e com estabelecimento de um mercado globalizado surgem a cada dia novos modelos de gestores, para os quais o grande desafio é manter sob controle a complexa dinâmica da administração moderna, visando aumentar a produtividade e tomar decisões que interessem tanto a sociedade quanto aos investidores e ao mercado. Assim, o gestor do século XXI precisa ter em sua formação elementos que possibilitem desenvolver todo o seu potencial profissional e prepara-los para a prática contínua.

Drucker (2006) afirma que o gestor é o elemento dinâmico e necessário para qualquer empresa e que uma economia competitiva é, sobretudo a qualidade e o seu desempenho são fatores determinantes para o sucesso e a sobrevivência de uma empresa.

No entendimento de Chiavenato (2007) os gestores são criadores de negócios, focados em alcançar previsibilidade de resultados superiores de negócios. Ajudando assim, a empresa crescer até o seu potencial máximo.

Já para Kanitz (2005) está previsto um aumento significativo da participação dos gestores de forma mais incisiva nas empresas brasileiras, o que se traduzirá em uma fase promissora, reduzindo-se assim, a falência de tantas empresas e o crescimento sustentável no mercado de trabalho.

Percebe-se, além disso, que o bom desempenho de um gestor é a função direta de sua formação, a qual se for de boa qualidade, permitirá que ele atue em diversos setores da economia, desde o setor privado aos e públicos, passando pela indústria e pelo terceiro setor. Em outras palavras, o mercado de trabalho para esse profissional apresenta tendências evolutivas. Entretanto é preciso investir continuamente em formação e conhecimento.

Segundo Drucker (1998) pode-se afirmar que o conhecimento é diferente de todos os outros recursos. Torna-se constantemente obsoleto. Assim o conhecimento de hoje é a ignorância de amanhã. A economia continuará a ser altamente turbulenta e competitiva propensa a oscilações abruptas assim como a natureza.

Em razão disso, é importante estudar as diversas áreas de uma organização, para conseguir uma visão completa e abrangente fazendo o profissional contemporâneo desenvolver um pensamento sistêmico, entendendo a organização como um todo. Por outro lado, este deve ter também conhecimentos específicos, como especializações, o que enriquecerá e muito sua atividade. O referido autor destaca algumas características desejáveis num bom gestor. Vejamos a seguir:

- **Respeito e confiança na equipe:** O bom gestor deve conhecer profundamente a sua equipe a partir do entendimento de suas potencialidades e também limitações, estabelecer uma relação de respeito mútuo e confiança, que certamente será fator determinante do sucesso da organização.
- **Capacidade de ouvir e de orientar:** O gestor deve estar sempre atento não apenas as críticas, mas também a todas as opiniões da equipe e saber filtra-las para obter o melhor resultado possível em termos de desempenho da equipe.

- **Empatia:** É necessário também que o administrador tenha a noção exata de todos os valores e dificuldades de sua equipe, para que possa promover o desenvolvimento de todos os membros dentro de suas limitações.
- **Ser entusiasta:** O gestor precisa ser resistente aos momentos de dificuldade e frustração. Mantendo sempre o foco nos objetivos traçados.
- **Capacidades de dar e receber *feedback*:** O bom gestor precisa ter a capacidade de elogiar os bons resultados e de criticar os desacertos de forma construtiva, como objetivo de estimular o acerto e o progresso. Ao mesmo tempo, é necessário que desenvolva a capacidade de ouvir críticas e promover sempre a harmonia de sua equipe de trabalho.
- **Capacidade de estimular resultados:** O gestor deve manter a motivação da equipe sempre em alta, estabelecendo canais claros de comunicação dos objetivos e metas dando sempre bons exemplos aos seus subordinados no cumprimento de metas.
- **Inovação:** O bom gestor precisa estar sempre buscando novas formas de procedimentos de fazer tarefas já conhecidas para que se mantenham sempre atrativas, fazendo com que os colaboradores as desempenhem sempre com satisfação.
- **Flexibilidade:** é a característica através da qual o gestor sabe quando deve ser exigente ou permissivo, manter ou recuar em suas decisões. É talvez a qualidade mais importante para que se tenha um líder ao invés de um chefe, um indivíduo que é respeitado e não temido.

Assim, acredita-se que o sucesso empresarial só será alcançado por meio de diferenciais pessoais e intelectuais dos profissionais que interagem no ciclo produtivo do negócio; os gestores.

### 10.2.2 Competências requeridas do gestor

Nos últimos anos fala-se muito em competências; assim, tal termo tem sido muito tratado no âmbito de desenvolvimento e gestão empresarial.

McClelland (1973) publicou o paper *Testing for Competence rather than Intelligence*, que de certa forma iniciou o debate sobre competência entre os psicólogos e os administradores nos Estados Unidos. A competência, segundo este autor, é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determina a situação.

Já Barnard (1979) foi um dos pioneiros a desenvolver um profundo estudo do desempenho dos gestores nas organizações, sofrendo as influências das mudanças que vem do meio externo.

O administrador necessita ter basicamente cinco competências, a saber:

- **Competências intelectuais** - São as competências necessárias para distinguir e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo de trabalho, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos.
- **Competências de comunicação** - São as competências utilizadas na forma de expressão e comunicação interpessoal: entre chefes, empregados e clientes.
- **Competências sociais** - São as competências essenciais para atitudes e comportamentos necessários para gerir e transferir conhecimentos da vida habitual para o ambiente de trabalho e vice-versa.
- **Competências comportamentais** - São as competências necessárias para demonstrar espírito empreendedor e capacidade para a inovação, iniciativa, criatividade, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência da qualidade e implicações éticas do seu trabalho.
- **Competências organizacionais** - São as competências necessárias para compreensão do negócio, seus objetivos e relações com o mercado. Envolve compromisso, estabelecimento de metas, planejamento organização e estratégia.

Barnard (1979) também foi um dos primeiros estudiosos a traçar algumas funções sobre competência voltada para os gestores. Ele afirmou que o desempenho das organizações sofre influência das mudanças oriundas do meio externo e, em razão dessas intervenções, o executivo deve desenvolver três grandes funções: prover o sistema de comunicação, promover a garantia de esforços essenciais e formular e definir o propósito.

Robert L. Katz, em 1986, publicou o livro *As habilidades de um administrador eficiente*, o qual classifica as competências em três categorias: técnicas, humanas e gerenciais.

As habilidades técnicas têm relação com a execução do trabalho, bem como, com o domínio do conhecimento específico necessário para executar o trabalho operacional. As habilidades humanas consistem na capacidade e facilidade para trabalhar com pessoas, comunicar, compreender suas atitudes e motivações e liderar grupos de pessoas. As habilidades conceituais compreendem a habilidade de considerar a empresa como um todo, inclui o reconhecimento de como as diversas funções numa organização dependem uma da outra e de que modo mudanças, em qualquer uma das partes, afeta as demais (KATZ, 1986).

Já Mintzberg (1986), identificou oito habilidades (um dos elementos da competência) listando: relacionamento com colegas, liderança, resolução de conflitos, processamento de informações, tomarem decisões em condições de ambiguidade; alocação de recursos, empreender e introspecção.

Pinto e Rocha (1999) investigaram se os futuros administradores percebem as exigências/aptidões postas aos profissionais pelas maiores empresas do mundo como inerentes ao seu desempenho profissional, bem como, se a universidade está contribuindo para o desenvolvimento das referidas habilidades. Nesse sentido, os resultados mostraram os alunos entrevistados concordando com o fato dos valores demandados pelo mercado serem indispensáveis ao seu desempenho profissional.

Já em 2002, Nicolini publicou um estudo, no qual afirma a edição das novas Diretrizes Curriculares Nacionais como investidora da formação de competências e permitindo condições para os administradores serem adaptáveis a novas situações, e capazes de responder aos desafios da transformação do mercado de trabalho e da sociedade como um todo.

De forma complementar Sant'anna, Moraes e Kilimnik (2005) estudaram as principais aptidões requeridas pelo mercado de trabalho, sendo cinco delas as mais demandadas pelos gestores.

São elas: gerar resultados efetivos, se promover com os objetivos da organização, trabalhar em equipes, relacionamento interpessoal e comunicação.

Por sua vez, o Conselho Federal de Administração (2006) realizou um estudo com administradores do Brasil, buscando entre outras coisas: conhecer as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) desenvolvidas nos mesmos, através do curso de graduação. Os resultados da pesquisa revelaram:

A administração de pessoas/equipes foi o conhecimento específico mais citado (62,19%); a identificação de problemas, a formulação e implantação de soluções doem a principal competência (71,19%); a visão do todo foi a habilidade ais indicada (74,04%); e o comportamento ético, a atitude mais importante (75,21%) (ANDRADE *et al*, 2006, p. 24).

Almeida *et al* (2006) avaliaram a importância do Estágio Supervisionado para a formação do administrador, através de estudantes que estavam cursando ou já cursaram a disciplina de estágio supervisionado na União Metropolitana de Educação e Cultura (UNIME), em que foi constatada a contribuição da prática do Estágio Supervisionado, de forma significativa, para o desenvolvimento das capacidades e aptidões do administrador.



Ainda em 2006, Pinto e Lemos analisaram o tipo de funcionário requerido pelas grandes empresas privadas, na composição de seu quadro gerencial. Os resultados mostraram: os traços comportamentais e os ativos sociais do candidato superam a preocupação com formação técnica específica do futuro gerente, de acordo com o olhar daqueles responsáveis por sua contratação.

Já Braga e Brito (2009), revelaram a percepção dos pesquisados sobre o perfil de competência profissional ideal para o exercício de atividades gerenciais na área de saúde, com destaque para os atributos relacionados ao conhecimento e habilidade de planejamento estratégico e operacional, bem como, habilidade de liderança e atitude ética.

Contudo, o que se observa é que, algumas vezes, o foco ainda insiste em se manter na valorização das competências técnicas, apesar de as competências humanas serem amplamente divulgadas como sendo imprescindíveis para o sucesso das pessoas e das próprias empresas. Assim sendo, em termos gerais, é preciso reforçar a ideia argumentada por Katz (1986), de que um bom gestor necessita de todas essas capacidades, atuando assim como um facilitador para gerir pessoas e empresas, compreendendo, motivando e liderando.

### 10.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo procurou analisar o perfil do administrador desejável para a situação mercadológica nesse começo de século XXI, na percepção dos gestores de recursos humanos, de acordo as mudanças significativas no mercado de trabalho neste século.

Ressalta-se também a formação do administrador que deve ser técnica aliada a prática, suprimindo a necessidade das empresas nas mais diversas situações, com inovação nas decisões, criatividade e reflexão somadas as habilidades e conhecimentos adquiridos na graduação.

Com a dificuldade das empresas em enfrentar a crise que começou no setor imobiliário americano e foi se alastrado pelo mundo, atingindo na maior parte das empresas e com isso os trabalhadores, sobressaiu-se à profissão de administrador e seu perfil foi alterado.

Dessa forma, o mercado atual requer o perfil de um administrador com uma visão generalista, com amplos conhecimentos em diversas áreas administrativas, como contabilidade, economia, direito, gestão ambiental e de conhecimentos afins, permitindo assim, ao administrador, adapta-se com maior facilidade ao mercado diante da instabilidade da economia.

## REFERÊNCIAS

- BARNARD, Chester. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.
- BRAGA, José Luciano; BRITO, Lydia Maria Pinto. Perfil ideal de competência profissional de gestores da área de saúde. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 2., 2009, Curitiba/PR. **Anais...** Curitiba/PR: ANPAD, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DRUCKER, Peter F. **A Profissão de Administrador**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: O homem, a Administração e a sociedade**. 7. ed. São Paulo: Nobel, 2006.
- KANITZ, Stephen. Era do Administrador. **Veja**, São Paulo, ano 38, n. 1886, p. 21, jan. 5 jan. 2005.
- KATZ, Robert L. **As habilidades de um administrador eficiente**. São Paulo: Nova Cultura, 1986.
- MARTINS, Ulisses Tadeu. **Formação educacional e atuação profissional do administrador de empresas: habilidade e competências versus funções e papéis gerenciais**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), Vitória, 2010.
- PINTO, Mario Couto Soares; LEMOS, Ana Heloisa da Costa. Empregabilidade dos administradores: quais os perfis profissionais demandados pelas empresas?. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 3., 2006, Salvador/BA. **Anais...** Salvador/BA: ANPAD, 2006.
- SANT'ANNA, Anderson de Souza, MORAES, Lúcio Flávio Renault de; KILIMNIK, Zélia Miranda. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo diagnóstico comparativo. **Revista de Administração de Empresa Eletrônica**, v. 4, n. 2, 1-29, jan/jul, 2005. Disponível em:  
<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552001000500010](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010)>  
Acesso em: 05 maio 2015.

## 11 O PERFIL PROFISSIONAL DOS RECEPCIONISTAS EM HOTÉIS DE NEGÓCIOS NA CIDADE DE SALVADOR<sup>1</sup>

Carina Mascarenhas  
Emanuela Campo

### RESUMO

Este é um trabalho de conclusão do curso de Turismo, cujo objetivo foi traçar o perfil profissional dos recepcionistas em hotéis de negócios na cidade de Salvador. Para isso, foram propostos alguns objetivos específicos, tais como: identificar as atividades exercidas pelos recepcionistas; compreender quais os critérios de seleção de recepcionistas de hotéis; verificar com que frequência o setor de RH realiza o treinamento e desenvolvimento dos recepcionistas. Este trabalho permitiu observar como os hotéis exigem o perfil de seus profissionais, se dão ou não condições de crescimento pessoal e profissional aos funcionários. A qualificação humana é um fator importante na prestação de serviços hoteleiros, até porque a qualidade dos bens e serviços depende da atuação das pessoas, seja individualmente ou em grupo. Trata-se de um trabalho descritivo, cuja metodologia utilizada foi à pesquisa qualitativa, bibliográfica, com auxílio da pesquisa de campo. Os resultados propostos foram concluídos com a aplicação de entrevistas no setor de recursos humanos em 10% dos hotéis de negócios em Salvador. Conclui-se que a qualidade do serviço depende do perfil profissional do recepcionista hoteleiro aliada ao bom atendimento, sendo considerada crucial nos empreendimentos hoteleiros. Esta qualidade nos serviços vai depender do investimento da empresa no elemento humano. E o perfil profissional da função vai além do processo de recrutamento e seleção, pois recruta pessoas de diversas áreas do saber e o exercer da profissão que vai determinar se o candidato escolhido tem o perfil profissional ideal para o cargo.

**Palavras-chave:** Hotéis de negócio. Setor de Recepção. Perfil Profissional do Recepcionista em Salvador.

---

<sup>1</sup> Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Turismo e Hotelaria Departamento de Ciências Humanas I, da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), sob a orientação do professor Jailson Braga Brandão, no ano de 2014.

## **ABSTRACT**

This is a work of completion of the course of tourism, whose goal was to trace the professional profile of the receptionists in business hotels in the city of Salvador. To do this, were proposed some specific goals, such as: Identifying the activities carried out by the hostesses; understand what criteria of selection of hostesses of hotels; check how often the HR sector performs the training and development of the receptionists. This work allowed to observe how the hotels require the profile of its professionals, get along or not conditions for personal and professional growth for employees. The human qualifications are an important factor in the provision of hotel services, because the quality of goods and services depends on the performance of people, either individually or in a group. This is a descriptive work, whose methodology was qualitative research with help of the bibliographical field research. The proposed results were finalized with the application of questionnaires in the human resources sector in 10 business hotels in Salvador. It is concluded that the quality of service depends on the professional profile hotel receptionist coupled with good service, being considered crucial enterprises hoteliers. This quality in services will depend on the company's investment in the human element. And the professional profile of the function goes beyond the recruitment and selection process as it recruits people from different areas of knowledge and the exercise of the profession that will determine whether the successful candidate has the professional profile ideal for the job.

**Keywords:** Business Hotels. Receiving Sector. Professional Profile of the Hostess in Salvador.

## 11.1 INTRODUÇÃO

A indústria hoteleira atua no setor de serviços possuindo suas próprias características organizacionais, fornecendo hospedagem, segurança, alimentação e demais serviços inerentes à atividade de receber.

Beni (2001) afirma que a qualidade no Turismo refere-se ao serviço aliado ao produto e que o fator qualidade é o único critério que se impõe de maneira natural para determinar o êxito ou o malogro desses.

A globalização, intensificada na década de 90, afetou o mercado hoteleiro mundial, inclusive o segmento de hotéis voltados para os executivos, sendo assim aumentaram-se as exigências em termos de atendimento e serviços de quem pretende atender esses executivos.

Os hotéis que pretendem servir executivos, portanto, poderão beneficiar-se do aumento da demanda por este tipo de serviço, mas só terão sucesso aqueles que estiverem atentos às novas exigências dos executivos em suas viagens a negócios.

Com a expansão dos hotéis de negócio este trabalho procura responder a seguinte pergunta qual o perfil profissional dos recepcionistas dos hotéis de negócios de Salvador?

De acordo com o crescimento do número de hotéis de negócios na cidade de Salvador faz-se necessário à adequação e aprimoramento dos serviços oferecidos nos hotéis, principalmente o setor de recepção, que é a porta de entrada dos turistas. Dessa maneira, um bom atendimento proporciona que os hotéis contratem profissionais capacitados, habilitados e qualificados para cumprirem as exigências dos turistas e executivos e ainda assim manterem-se competitivos.

Devido ao aumento dos números de hotéis de negócios em Salvador faz-se necessário um estudo sobre o perfil profissional, a qualificação e capacitação da mão-de-obra e se tratando de um tema inédito em trabalhos acadêmicos foi escolhido o tema o perfil profissional dos recepcionistas em hotéis de negócios na cidade de Salvador.

A Hotelaria é um dos segmentos mais abrangentes do Turismo, composta por uma infinidade de detalhes. Com a necessidade do setor se profissionalizar e desenvolver-se cada vez mais se torna essencial a formação de profissionais completos e aptos a oferecer um serviço de qualidade. O objetivo geral deste trabalho é traçar o perfil dos recepcionistas dos hotéis de negócios na cidade de Salvador. A partir dele

têm-se os objetivos específicos: identificar as atividades exercidas pelos recepcionistas (Quadro 1); compreender quais os critérios de seleção de recepcionistas de hotéis; verificar com que frequência o setor de RH realiza o treinamento e desenvolvimento dos recepcionistas.

Atualmente, o mundo do trabalho tem passado por mudanças que geram alterações nas situações laborais, como, por exemplo, processo de terceirização e enxugamento de mão-de-obra. Este fato traz repercussões no perfil dos trabalhadores, pois a cada ano passado o mercado exige um novo perfil desse profissional. Estar atento a estas mudanças e preocupar-se com o impacto das mesmas na qualidade dos serviços prestados, pode ser fator determinante quando o assunto é perfil profissional. Através deste estudo serão ilustradas as funções, habilidade e qualificação dos recepcionistas hoteleiros e as principais mudanças que o mercado exige. A partir dos resultados obtidos essa pesquisa servirá como fonte de estudo para que os hotéis de Salvador possam lidar melhor com a qualificação e capacitação do trabalhador na prestação de serviços na recepção hoteleira.

Conforme o Centro de Produções Técnicas (CPT), o recepcionista é o responsável pela primeira impressão que o hóspede tem do hotel e dos serviços que oferece. Porém a contratação deste profissional tem acontecido de forma muitas vezes improvisada, dada à diversidade de formação, exigindo-se, geralmente, apenas uma boa aparência e o Ensino Médio.

A metodologia utilizada foi à pesquisa descritiva e pesquisa bibliográfica com o objetivo de delinear os elementos fundamentais voltados para a Hotelaria. Na fase de levantamento de dados e análise de resultados, buscou-se verificar a forma como os hotéis em Salvador exigem o perfil profissional de seus recepcionistas.

A coleta de dados baseou-se em uma entrevista estruturada, aplicadas nos setores de Recursos Humanos de determinados hotéis. Como método de procedimento, foi usado o histórico, pois será necessário um estudo do histórico dos perfis ao longo dos anos dos recepcionistas dos meios de hospedagem para se chegar à conclusão se influenciou o modelo atual de perfis do tema abordado.

Este trabalho tem como natureza a pesquisa qualitativa, pois trata de analisar o setor, através de aplicação de entrevistas, isso porque este possui uma grande complexidade.

Segundo Siqueira (1995), as vantagens da utilização da pesquisa qualitativa, ou seja, de entrevistas individuais, é que elas podem explorar questões mais complexas e

assim, obterem-se respostas mais aprofundadas, além de possibilitar entrevistas mais demoradas e também garantia de sigilo. Isso facilita interpretar detalhes com um maior grau de complexidade, ou ir explorar mais alguma pergunta que tiver grande relevância no momento da entrevista.

Todo projeto foi elaborado com pesquisas através da internet, consulta a instituições através dos próprios sites, consultas a trabalhos anteriores relacionados com o tema, livros, revistas, artigos, jornais e pesquisa de campo.

Os resultados propostos foram concluídos com a aplicação de entrevistas no setor de recursos humanos em 10% dos hotéis de negócios em Salvador. Esses 10% foram escolhidos por conveniência, ou seja, por ter tido pouco tempo para a execução do trabalho e por isso não se pôde expandir e ampliar essa porcentagem, porém este trabalho poderá ser expandido pelos próximos graduandos.

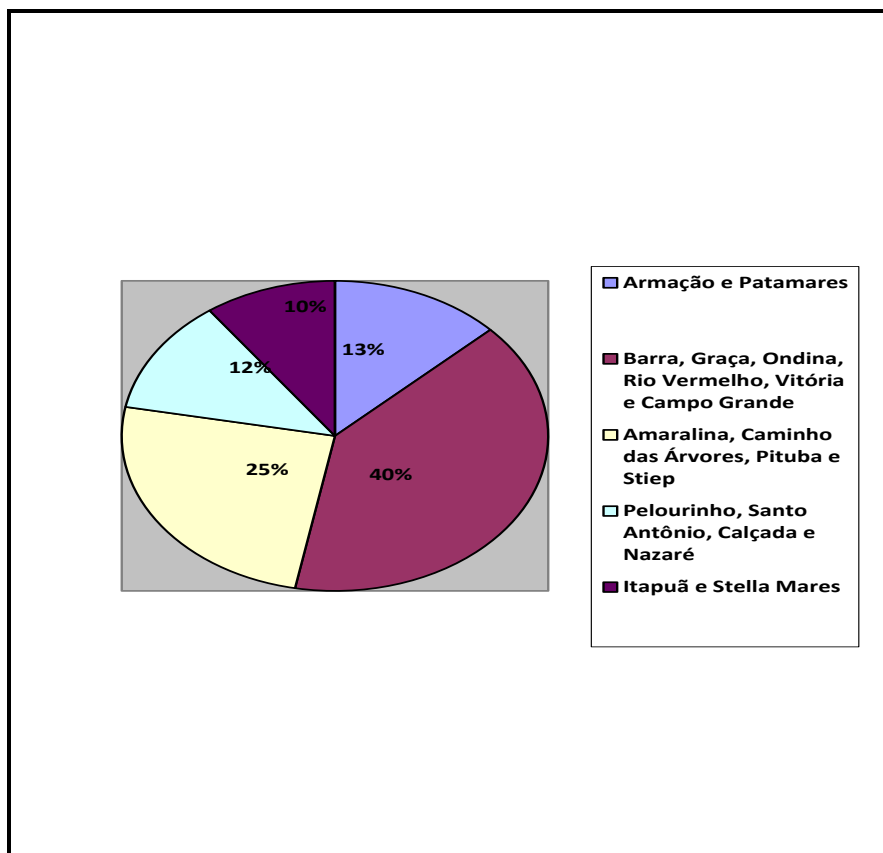
Foram aplicadas 12 entrevistas nos meses de outubro a dezembro de 2014, nos estabelecimentos na região da Barra, Costa Azul, Stiep e Caminho das Árvores no setor de recursos humanos. Foram escolhidos esses bairros, pois lá estão concentrados os hotéis de negócios como se segue no Gráfico 1, porém foram estudados só 10% dos hotéis por ter pouco tempo para a elaboração do Trabalho e pela constante desconfiança e dificuldade de conseguir as portas abertas dos hotéis.

A pesquisa identificou que 40% dos hotéis se localizam na região da Barra, Graça, Ondina, Rio Vermelho, Vitoria e Campo Grande. A segunda maior concentração se encontra na região de Amaralina, Caminho das Árvores, Pituba e Stiep, com 25%, conforme gráfico 1. O gráfico 1 é relevante, pois mostra que a maior concentração de hotéis de negócios nesses bairros que é a temática do trabalho é apresentável a escolha dos mesmos para a obtenção do resultado do trabalho.

Conclui-se que para atuarem em hotelaria, o setor de recepção exige comprometimento e qualificação, sendo assim o governo está criando programas de capacitação como o PRONATEC, como forma de incentivar a profissão e o turismo.

A relevância desta discussão será a de contribuir para o estudo e entendimento do perfil profissional do recepcionista hoteleiro, analisando desde a recepção, suas funções, capacitação, habilidades até a adaptação aos novos perfis exigidos pelo mercado de trabalho.

Gráfico 1 - Distribuição da Amostra de hotéis de negócios em Salvador



Fonte: Elaboração Própria, 2014.

Este trabalho está estruturado assim: o primeiro capítulo tem a introdução que traz o objetivo geral, específicos, a justificativa, a metodologia utilizada, o segundo capítulo tem a recepção e o atendimento da hotelaria de negócios, o terceiro capítulo traz a análise do mercado hoteleiro no Brasil e na Bahia, o quarto capítulo traz da excelência em hotelaria até o setor de recepção, o quinto capítulo traz a análise e descrição do cargo de recepcionista em hotéis de negócios, o sexto capítulo traz o perfil dos recepcionistas em hotéis de negócios, o sétimo capítulo traz as análises e resultados obtidos, o oitavo capítulo tem a conclusão que finaliza o trabalho, seguido das referências consultadas.

## 11.2 A RECEPÇÃO E O ATENDIMENTO DA HOTELEIRA DE NEGÓCIOS

O turismo hoje é considerado uma indústria muito importante na economia mundial, alguns países sobrevivem exclusivamente dessa atividade e investe em seu



desenvolvimento, o turismo representa um incremento na economia desses países, pois para que este exista com qualidade é necessário o investimento em diversos setores considerados cruciais, como mobilidade urbana, segurança, higiene, equipamentos de lazer etc., toda essa aplicação de capital reflete beneficentemente na população do local criando novas fontes de renda e melhor qualidade de vida, como melhor explicam os autores Liekorish e Jenkins.

É essencialmente um conceito econômico, baseado no fato de que o viajante, conforme descrito pela definição de “turismo”, gasta dinheiro no destino visitado, o qual é ganho fora de tal localidade ou de tal país. Assim, o turismo representa uma injeção externa de riqueza e receitas consideráveis para a área que recebe o turista (LIEKORISH; JENKINS, 2000, p. 50).

Dessa forma, à medida que a atividade turística foi crescendo a hotelaria também foi ganhando espaço, portanto é de fundamental relevância falar um pouco sobre o seu processo histórico para facilitar a compreensão dessa atividade tão importante por gerar emprego e renda para muitas pessoas e ajudar na economia de diversas localidades.

A atividade hoteleira surgiu há muitos séculos atrás, ela se expandiu e hoje desponta como uma das maiores indústrias mundiais.

Segundo Sancho (2001, p. 79) a hotelaria, pode ser definida como “o sistema comercial de bens materiais e inatingíveis dispostos para satisfazer às necessidades básicas de descanso e alimentação dos usuários fora de seu domicílio”.

A indústria hoteleira, do setor de serviços, tem se mostrado um importante segmento da economia em termos de movimentação de recursos, geração de empregos e principalmente atração de capital. Portanto, há a necessidade de estar sempre se inovando, buscando o melhor para seus clientes, preparar seus funcionários para atender bem e acima de tudo está atento à necessidade de cada cliente em especial (SOUZA, 2006).

Os hotéis hoje são prestadores de serviços turísticos para a sua clientela, mas se justificam pela necessidade do homem avançar em seu espaço, conquistar novas fronteiras e descobrir novos limites.

Os hotéis, segundo Castelli (2007) são empresas de hospedagem inseridas no sistema turístico como produto. A empresa hoteleira dá o suporte para a estadia do turista, ou seja, para a hospedagem.

A Empresa Brasileira de Turismo (EMBRATUR, 2008, p. 8), atual (Instituto Brasileiro de Turismo), considera empresa hoteleira como “empresa jurídica que

explore ou administre meio de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício da atividade hoteleira”.

Hotéis de negócios são o meio de hospedagem que acolhe pessoas que estão em plena atividade econômica ou com participação em eventos para aprimoramento profissional (convenções, congressos, feiras, entre outros) e esses hotéis geralmente se localizam nos centros urbanos. Hoje se considera que:

O Hotel de negócios é o meio de hospedagem que reúne as facilidades necessárias ao abrigo de pessoas em deslocação resultante da sua atividade econômica. Entre os seus clientes estão incluídas, também, as pessoas que se deslocam para participar em eventos com vista ao seu aprimoramento profissional tais como convenções, feiras e exposições, workshops ou congressos” (AYRES, 2002. p. 193-201).

Os hotéis de negócio geralmente estão localizados nos centros urbanos e urbano-industriais.

O diferencial nos hotéis de negócio está na adequação de suas instalações às necessidades de seus clientes e na eficiência dos serviços prestados. Um sistema de comunicações eficiente, a prestação de serviços *express* como: *check-in*, *check-out*, serviço de quarto e serviço de lavanderia 24 horas, são exemplos de alguns serviços ou atendimentos que repercutem de forma positiva na imagem de um hotel de negócios. Ambientes que reproduzam escritórios virtuais, equipados com material de última geração e espaços preparados especialmente para a realização de eventos e congressos apresentam elevado nível de competitividade e têm a preferência dos hóspedes.

Os hotéis lidam com diversos tipos de clientes, e é na recepção onde podemos identificar melhor cada um deles. Pode ser um turista internacional, um executivo de outro estado do Brasil, um cliente local que veio participar de um congresso ou de uma festa nas dependências do hotel. Independente do objetivo que traz o cliente ao hotel, o que mais preocupa a recepção são as atitudes que estes clientes assumem junto ao balcão. Tais atitudes podem abranger uma gama de comportamentos e valores tão diversificados quanto os clientes que frequentam o hotel (RODRIGUES, 2006).

A Estrutura Organizacional de um hotel varia de acordo com o seu tamanho e gerenciamento. Todos os setores são importantes para o funcionamento do mesmo, setores como governança, recepção, alimentos e bebidas, reservas, eventos, entre outros. Cada setor possui as suas determinadas atividades e precisam de profissionais qualificados para exercer cada função.

Diante disso, dentre os setores em um hotel, a recepção é conhecida como o “coração e o pulmão”, pois é responsável pelo registro e por um conjunto de atividades, de informação e controle dos hóspedes. Na recepção se estabelece o primeiro contato do hóspede com o pessoal do hotel. Ela deve estar localizada em uma posição estratégica, ou seja, ser visível desde a entrada principal e permitir a total visualização dos acessos às áreas da hospedagem (ALONSO, 2008).

O profissional que atua na recepção de um hotel tem que atender com presteza e agilidade os hóspedes, tirando todas as suas dúvidas e dando soluções aos seus possíveis problemas.

O atendimento está diretamente ligado aos negócios que uma organização pode ou não realizar, de acordo com suas normas e regras. “O atendimento estabelece dessa forma uma relação de dependência entre o atendente, a organização e o cliente” (CARVALHO, 1999, p. 233).

Segundo Kotler (2000), o atendimento ao cliente envolve todas as atividades que facilitam aos clientes o acesso às pessoas certas dentro de uma empresa para receberem serviços, respostas e soluções de problemas de maneira rápida e satisfatória. Para tanto é necessário que o atendente de uma empresa conheça os requisitos básicos para um bom atendimento ao cliente.

A qualidade no atendimento é a porta de entrada de uma empresa, onde a primeira impressão é a que fica.

Marras (2000) apud Höpner (2008) aponta as seguintes responsabilidades que o Recursos Humanos atualmente é responsável: controles de frequência, faltas ao trabalho, pagamentos, admissões, cumprimento da CLT, cargos e salários, recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho, entre outras atividades. Passando assim a ter uma abrangência maior dentro das organizações. Lucena complementa que:

O planejamento de recursos humanos compreende o processo gerencial de que a identificação das necessidades organizacionais de recursos humanos e o consequente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades, a curto, médio e longo prazos, tendo em vista assegurar a realização das estratégias do negócio, dos objetivos da empresa e de sua comunidade sob condições de mudanças (LUCENA, 1990, p. 84).

O funcionário responsável pela recepção é o recepcionista, profissional que tem como principal função atender ao hóspede quando este chega ao hotel, devendo lhe proporcionar uma acolhida cortês e eficaz, satisfazendo ou superando as expectativas do

cliente. Ele deve desempenhar de forma eficiente seu trabalho, uma vez que a satisfação do hóspede com o hotel começa pelo recepcionista (VIEIRA, 2005).

O recepcionista é um prestador de serviços que exerce esse papel estratégico dentro da empresa. Reconhecer sua importância e responsabilidade no processo possibilita demonstrar ao cliente a qualidade e a excelência da empresa. Sendo assim, é imprescindível a sua qualificação, pois este é o ponto de partida de todas as organizações. É no momento da recepção que a empresa demonstra do que ela é capaz (OLIVEIRA, 2010).

O recepcionista deve contribuir para o fluxo produtivo dos clientes internos e externos. Para isso, é necessário que haja sintonia entre ambos e pró-ação da recepcionista. Este funcionário deve possuir clareza das suas atividades, deveres, direitos, rotinas, responsabilidades, limites de autonomia e expectativas da sua liderança. Além disso, precisa estar atento ao planejamento diário e controle das providências a serem tomadas, dando sugestões à chefia que contribuam para o aumento da eficácia do trabalho (OLIVEIRA, 2010).

Da mesma forma, a aparência é primordial, pois a competência e a maturidade profissional também transparecem por meio da maneira de se vestir, de se calçar, de se maquiar e de se relacionar. Transmitir um impacto visual agradável, que denote bem-estar e segurança, consolidará uma imagem de respeito, estima e competência (OLIVEIRA, 2010).

### 11.3 ANÁLISE DO MERCADO HOTELEIRO NO BRASIL

No Brasil, devido à inexistência de viajantes a hotelaria não evoluiu por muitos anos. Sendo assim, não havia demanda para locais de pouso. Isto porque os bandeirantes quase não permaneciam no vilarejo, pois estavam preocupados em escravizar os índios, explorar terras e buscar ouro e prata para a Coroa Portuguesa (ZILIO, 2002).

Na idade média, assim como na Europa a Ordem Católica originou as primeiras instituições hospedeiras. Foram construídas hospedagens no Terreiro de Jesus, em Salvador, no Rio de Janeiro, foi um construído um anexo ao Mosteiro de São Bento para acomodar os viajantes.

Em meados do século XIX havia muitas hospedagens no Rio de Janeiro, porém faltava qualidade nos serviços prestados, pois a diferença entre o Brasil e os países desenvolvidos eram enormes no padrão socioeconômico.

Com a obrigação de aperfeiçoamento e adequação as mudanças surgidas ao longo do século, surgiram alguns hotéis de melhor qualidade como o Ravot, no Rio de Janeiro, O Grand Hotel em São Paulo que ofereciam maior conforto e requinte.

No Século XIX, as viagens em busca de lazer e culturas se intensificaram, havendo um processo de massificação do turismo.

Em 1948 com a chegada dos bandeirantes, os caminhos desbravados por eles, mais tarde viraram trânsito de mercadorias e pessoas que logo viraram as primeiras hospedarias no interior do Brasil. Nascia Ranchos a beira da estrada que desencadearam a atividade hoteleira.

A década de 40 foi marcada pelo grande desenvolvimento da hotelaria devido aos incentivos dos governos estaduais. Foram construídos hotéis cassinos que marcaram época pelas edificações suntuosas e animação, hotéis nas estâncias minerais e nas áreas de apelo paisagístico (ZILIO, 2002).

Em São Paulo o desenvolvimento da hotelaria esteve ligado ao turismo de negócios, já no Rio de Janeiro era mais voltado para o turismo de lazer, ganhou destaque internacional por suas belezas naturais e a música popular Brasileira, seu marco hoteleiro foi o Copacabana Palace.

O crescimento do segmento de luxo e o aumento da profissionalização no setor foram cruciais para a promoção da hotelaria Brasileira no cenário internacional.

O setor de hotelaria no Brasil experimentou grande impulso a partir dos anos 1970, no contexto dos maiores investimentos em infraestrutura urbana e de transporte e do crescimento da renda. Neste período ocorre a entrada das redes internacionais no Brasil e se inicia um movimento de lançamento de novos empreendimentos em várias cidades do país, com destaque para São Paulo, Rio de Janeiro e algumas capitais do Nordeste. Em resposta à entrada de novos concorrentes, as empresas hoteleiras nacionais passam a investir na modernização e expansão dos empreendimentos.

Os anos 70 foram marcados pela época de ouro da hotelaria no Brasil. Foi criada a EMBRATUR (Instituto Brasileiro de Turismo) que analisava e aprovava projetos de turismo e hotelaria que eram financiados pelo Banco do Brasil e outros bancos estaduais (ZILIO, 2002). Foi criado também o Fungetur (Fundo Geral de Turismo) que disponibilizava incentivos fiscais na implantação de hotéis. Esta nova fase da hotelaria

propiciou a construção de hotéis de luxo, os chamados cinco estrelas. Este período também é marcado pela chegada das redes hoteleiras internacionais. Mesmo sem uma grande quantidade de hotéis, estas redes vão criar uma nova orientação na oferta hoteleira, com novos padrões de serviços e preços (ANDRADE; BRITO; JORGE, 2003).

Com a criação da EMBRATUR (Instituto de Turismo), muitos projetos de turismo e hotelaria foram aprovados, evoluindo a hospedagem Brasileira. Com os investimentos das Superintendências governamentais a hotelaria do Brasil adquiriu status internacional.

Foram construídos hotéis em todos os estados do Brasil, inclusive nos interiores desses estados, de três, quatro e cinco estrelas, resorts e pousadas, intitulado a chamada época de ouro da hotelaria.

Com os planos econômicos brasileiros, entre 1980 e 1990, muitas redes internacionais de hotelaria se ausentaram do país. Todavia, a partir do 1994 (Plano Real) juntamente com estabilidade econômica do país, as redes voltaram ao Brasil, com uma forte expansão hoteleira, porém com uma redução da taxa média de ocupação (SAAB; DAEMON, 2001).

Os Hotéis de negócios cresceram entre 1991 e 1995, apresentando um incremento de 13% no setor de turismo.

Em 1998, com o crescimento do turismo de negócios, os executivos representaram cerca de 70% da ocupação do Transamérica São Paulo e os eventos corresponderam aproximadamente a 40% de suas receitas. Ainda em 1998, cerca de 40% da receita da rede, que também opera nove flats, eram provenientes desse hotel.

Nas Grandes Redes de Hotéis do Brasil, inclusive os de negócios os salários dos recepcionistas variam de R\$ 1.000,00 (mil reais) a R\$ 3.000,00 (três mil reais), já nos pequenos hotéis o salário varia de um salário mínimo até R\$ 800,00 (oitocentos reais). Os valores estão parecidos com os que são oferecidos na Europa, o que difere é a questão tributária, a carga de tributos pagos pelos Brasileiros é o dobro dos que pagam os Europeus.

A partir de 1998, a rede passou a operar em regime de arrendamento, sendo o primeiro empreendimento, nessa linha, o Transamérica Morro do Conselho, localizado em Salvador.

A hotelaria de hoje vem se modernizando. Com a introdução de novos serviços com o advento da internet está sendo imprescindível ter uma sala virtual para atender as

necessidades dos hóspedes em fazer seus negócios ou até mesmo enviar notícias para a sua família. Esta tendência deverá aumentar com a adoção de novos produtos e métodos de operacionalização [...] outros itens como multiplicidade de serviços e funções num só ambiente também serão importantes, já que os clientes precisam de opções dentro de um hotel (FERREIRA, 2002, p. 69).

O segmento hoteleiro a cada dia eleva seu nível de sofisticação e importância na economia e na sociedade, com mais visibilidade, facilidades e qualificação empreendedora e profissional.

Cabe assinalar, finalmente, a importância que tem hoje, na indústria hoteleira brasileira, o nível de competência profissional da administração dos hotéis, pois os resultados financeiros positivos e a maior competitividade do empreendimento vão depender, cada vez mais, da qualidade e do profissionalismo.

### **11.3.1 Análise do mercado hoteleiro na Bahia**

O setor hoteleiro seguiu o ritmo mundial com todas as transformações tiveram que adaptar-se e expandir seu empreendimento com foco no cliente.

Em 1980 a segunda maior operadora nacional de hotéis, a tradicional rede Othon, apresentou sucessivos resultados negativos vendo-se obrigada a implementar, a partir dos anos 90, sucessivas transformações tecnológicas e organizacionais, imprescindíveis para manter-se atuante em um mercado tornado mais dinâmico e competitivo com o avanço das redes internacionais (LIMA, 2003. p. 37).

Nos anos 90 com o governo Collor, houve mudanças econômicas, políticas e sociais, principalmente com a criação do Plano Real, que consistia na abertura do mercado. Durante esse período com afirmaram Barros e Goldenstein (1997, p. 14), sobre a tradicional empresa nacional que, “[...] as decisões de investimento começaram como única garantia de sobrevivência num mundo que passou a ser competitivo. Aquelas que não mudaram sua atuação ou fizeram muito tarde já morreram ou morrerão”.

Para sobreviverem a essas mudanças os hotéis já instalados tiveram que adaptar-se com a flexibilidade na produção e no gerenciamento.

Com essa adaptação do setor hoteleiro, foi exigida uma maior qualificação profissional, como o conhecimento em línguas estrangeiras, contudo não houve aumento da remuneração.

Desde que assumiu o comando do estado, em 1991, o novo governo identificou a necessidade de recuperar os índices de desenvolvimento da atividade turística [...] Tomando como referência as diretrizes do PRODETUR - BA [...], o governo estadual, gradualmente, deu início à implantação das estratégias direcionadas ao desenvolvimento do turismo no Estado (QUEIRÓS, 2002. p. 154).

Em 1991 o governo da Bahia, promoveu a ampliação e aumento na qualidade do produto turístico e a desconcentração do desenvolvimento do turismo.

O setor hoteleiro tem sido um dos principais beneficiados pelo impulso turístico Baiano. Em 1996, a taxa de ocupação média dos hotéis, em Salvador, era de 48% e a diária média em um estabelecimento de luxo não superava US\$ 50,00. Em 2000, a taxa de ocupação passou a 65,51 %, e a diária média, em estabelecimentos congêneres, para US\$ 120,00. De acordo com a Bahiatursa, os hotéis da categoria luxo foram os mais demandados, respondendo por cerca de 50% da taxa de ocupação, enquanto os hotéis das categorias superior e econômica participaram. Respectivamente, com 23% e 18% (BNDES, 2001)

Esta estratégia do Plano Nacional de Turismo para o desenvolvimento do turismo, na Bahia, resultou para o período de 1991 a 2000, em um crescimento da ordem de 221% no fluxo turístico receptivo [...] (BNDES, 2001).

Em 1996 foi criado na Bahia o primeiro hotel com recursos da PREVI (Previdência Privada dos Funcionários do Banco do Brasil) que foi chamado de complexo de Sauipe.

O foco dos hotéis mudou de instalações para serviços. Ao longo do tempo aumentaram seus empreendimentos, construindo centro de convenções, salas de eventos, aumentando o número de apartamentos, ou seja, estavam investindo em tudo que podiam para estarem aptos a concorrência e a sobrevivência.

Nesse novo cenário da evolução turística, “o litoral nordeste apresenta-se como uma tradução localizada de um projeto nacional de turismo, que visa mudar a posição marginal do país entre os destinos turísticos mundiais” (CRUZ, 2000, p. 133).

Em 1999, a cidade de Salvador já havia se classificado, no Brasil, como 4º portão de entrada para turistas estrangeiros.

É de se destacar a mudança que a hotelaria Baiana passou graças à contribuição dos investimentos internacionais e da concorrência que os novos hotéis representavam.

A expansão das redes hoteleiras além de suas fronteiras para obter economia de escala, empregando técnicas de produção melhores que as locais, geraram um avanço da



rede hoteleira em Salvador e o investimento em redes hoteleiras voltadas para o negócio, como meio de se diminuir o problema da sazonalidade Baiana.

Essa evolução transformou todo o trade hoteleiro já existente.

#### 11.4 DA EXCELÊNCIA EM HOTELARIA ATÉ O SETOR DE RECEPÇÃO

A hotelaria vem se desenvolvendo a cada dia, se expandindo por vários territórios. Devido “a explosão do turismo, no final do século XX, os hotéis ganharam grandes proporções e se construíram em grandes mega-redes” (CASTELLI, 2003, p. 87). Porém, tal atividade – a do segmento hoteleiro – encontra-se em processo de amadurecimento, precisando de melhorias e inovações de serviços constantes, já que a disputa pelo mercado turístico, que possui milhões de viajantes, só tende a crescer, produzindo novos produtos/serviços para atender os mais distintos tipos de turistas. O crescimento desse setor causa a competitividade entre empreendimentos do mesmo nicho de mercado, sendo tal competitividade vista como uma forma de sobrevivência, visto que durante esse processo, os estabelecimentos turísticos idealizam, projetam e expõem novos produtos/serviços, tendo, por meio de tais ações, o intuito de se renovar a imagem de seus empreendimentos frente à demanda que os compõe, para que, através disso, seja possível fidelizar e/ou aumentar o consumo e a permanência de seu espaço.

Segundo Castelli (2003), diz que a explosão do turismo proporcionou uma expansão das empresas hoteleiras exigindo do elemento humano uma formação especializada para todos os níveis de ocupação da estrutura organizacional hoteleira. Dentro da estrutura organizacional simples, fez sentir-se a necessidade de uma melhor formação, para dar maior fluidez e organização aos serviços. Já nos médios e grandes hotéis, de estruturas mais complexas, a exigência do elemento humano qualificado é bastante importante e conseqüentemente o homem deve estar preparado para assumir e gerir a empresa de acordo com o seu crescimento.

Como as empresas hoteleiras em relação a sua estrutura física, vem crescendo e se modernizando a cada dia que passa, é importante que o homem também se modifique enquanto profissional diante dessas mudanças.

Além da formação técnico-científica, deve-se pôr em evidência também qualidade humanas do profissional especializado. O profissional hoteleiro trata diretamente com gente e busca, através da prestação de seus serviços, a satisfação das necessidades e dos desejos de outros seres humanos. Isso exige um engajamento pessoal

total, muitas iniciativas e criatividade. É da análise das aptidões físicas, intelectuais, sociais, de caráter de trabalho que se pode forjar o verdadeiro profissional, isto é um homem vocacionalmente voltado para a hotelaria (CASTELLI, 2003, p. 37).

Treinar e desenvolver pessoas em uma organização é fundamental para o seu funcionamento, juntamente a utilização de artifícios para incentivar e motivar os funcionários da organização. Como se trata de uma organização voltada para o setor de serviços, um bom atendimento é a alma do negócio e com isso surge uma preocupação demasiada em relação aos processos comportamentais dos recepcionistas.

Todo esse contexto mostra a importância de um bom profissional para o desenvolvimento das práticas hoteleiras. Como o setor hoteleiro envolve um amplo mercado de serviços prestados a forma de como é desenvolvida a prática dos profissionais atuantes é fundamental para o desenvolvimento do setor, pois o público usuário desse serviço está a cada dia que passa mais exigente. Como diz Castelli (2001), a “indústria” hoteleira apresenta uma diversidade muito grande de tarefas que exigem certa habilidade na execução.

Segundo Castelli (2003), através de ações que contemplem a busca pela qualidade bem como o comprometimento com a excelência dos serviços, o empreendimento terá como benefício a prevenção de erros, o que certamente diminuirá a produção de custos deste estabelecimento, pelo simples fato de não mais desperdirmos tempo e dinheiro corrigindo-os. Por meio desse princípio, obteremos a tal almejada produtividade (fato mensurado pelo oferecimento de produtos/serviços cada vez melhores, tendo como contraponto a redução dos custos de sua produção). Por não ter a necessidade de corrigir esses erros, o empreendimento poderá oferecer serviços com qualidade e bom preço, fato decisivo para torná-lo competitivo no mercado, garantindo assim, sua sobrevivência.

A excelência de produtos/serviços em ambientes hoteleiros é almejada por vários empreendedores do setor hoteleiro que buscam agradar, aumentar e fidelizar sua demanda. Para obter tal excelência é interessante esquematizar um processo de gestão e operacionalização que deve ser rigorosamente seguido.

As diversas habilidades e capacidades necessárias a execução dos trabalhos na hotelaria, se aprofunda no setor de recepção, pois é nesse setor que os clientes do hotel interagem diretamente, aumentando sua relevância para o negócio.

O cliente é recebido pela recepção, mantém-se permanentemente em contato com ela durante toda a sua estada. Cabe o pessoal da recepção se preocupar: com o zelo

pela aparência pessoal, cortesia, que pode ser materializada através de um sorriso, atenção, boa disposição, preocupação constante; cooperação, acolhendo o hóspede da melhor maneira possível, na descrição e ser honesto e leal. Ser discreto significa: “abster-se de tecer comentários sobre o que disse ou fez determinado hóspede; evitar tratamento demasiadamente íntimo com os hóspedes, mesmo com os mais extrovertidos; falar com o hóspede em voz baixa e clara” (CASTELLI, 2003, p. 163).

Como já foi dito, é na recepção, que ocorre o primeiro contato do hóspede com o hotel, sendo assim, é de grande importância que se estabeleça uma boa comunicação.

A comunicação é um processo complexo, e as possibilidades de enviar mensagens de maneira errada ou distorcida são numerosas (CHIAVENATO, 1999).

Para Torre (2001), esse setor é extremamente importante, pois é o primeiro que entra em contato com os hóspedes, é o centro de informações durante a permanência e o último contato na saída. Recepção é o termo designado ao espaço onde registram hóspedes, se retiram as chaves, correspondência ou recados, se obtêm informações, se depositam valores e pagam contas. Em um hotel pequeno o número de pessoas diferencia-se do hotel de grande porte. Os alojamentos que os hotéis oferecem ao público tradicionalmente consistem de quartos simples, duplos ou suítes. Para famílias com crianças, geralmente são colocadas camas extras para as crianças ou berços para os bebês. Alguns hotéis dispõem de algumas suítes enquanto outros fazem combinações abrindo portas para conectar dois quartos. Tendo o recepcionista confirmado que a reserva do quarto está em ordem, o hóspede preenche a Ficha Nacional de Registro de Hóspedes a FNRH com as informações necessárias.

Logo após esses procedimentos de chegada, o hóspede é encaminhado ao seu quarto e durante todo esse procedimento é importante que o mesmo se sinta bem e seja bem recepcionado e não só durante a chegada, mas durante toda sua estadia no hotel. Torre afirma também que pode acontecer de não ter quarto disponível para um hóspede com reserva confirmada e quando isso ocorre o mesmo é direcionado a outro estabelecimento pelo gerente ou recepcionista. Muitos hotéis têm limite determinado para o término do serviço prestados diariamente e quando o hóspede ultrapassa esse limite, o hóspede terá que pagar uma diária extra ou pelo menos uma fração do dia. Para a maioria dos clientes, os funcionários da recepção são representantes do hotel; onde sua habilidade para trabalhar adequadamente é um fator importante para o sucesso deste.

O Recepcionista tem que exercer as tarefas de maneira cortês e eficiente, atingindo os desejos e anseios dos hóspedes com as normas do hotel.

## 11.5 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DO CARGO DE RECEPCIONISTA EM HOTÉIS DE NEGÓCIOS

A descrição do trabalho do recepcionista no hotel de negócios segue o mesmo padrão dos demais tipos de hotéis. Os hotéis de negócios descrevem o cargo de recepcionista como sendo o desempenho do trabalho profissional com qualificação e habilidades especializadas, unindo a prática de acolhimento e pré-atendimento aos hóspedes, trabalhando sob supervisão de um chefe de recepção, porém possuindo autonomia para resolução de problemas.

De acordo com França (2008), para que um processo de Recrutamento atraia um considerável número de pessoas com o perfil desejado, é de suma importância uma descrição detalhada do cargo, com as competências e os pré-requisitos necessários para o cargo bem definidos.

O profissional recepcionista hoteleiro exerce múltiplas funções no hotel e é de fundamental importância para o seu funcionamento. “A CBO é o documento que reconhece, nomeia e codifica os títulos e descreve as características das ocupações do mercado de trabalho brasileiro” (Ministério do Trabalho em Emprego, 2002).

Segundo a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), o profissional que atua como recepcionista em hotel “Recepciona os hóspedes e clientes em hotéis ou estabelecimentos similares, identificando-os e averiguando suas pretensões, para prestar-lhes informações, fazer reservas de acomodações, receber recados e/ou encaminhá-los de acordo com seus pedidos”.

Segundo Davies (2003), o Recepcionista do hotel tem as seguintes funções: Proporcionar Serviço de Qualidade e trabalho de equipe, satisfazendo ou ultrapassando as expectativas dos hóspedes e funcionários; cumprir suas obrigações de recepcionista de uma forma cortês, em tempo hábil e de acordo com as normas e os procedimentos do hotel; atender ao telefone de acordo com as normas e os procedimentos do hotel.

A partir do que os autores acima trazem, percebe-se um alinhamento quanto às habilidades e competências que um profissional precisa ter para ocupar esse cargo. Para que o profissional recepcionista exerça suas atividades com excelência algumas competências, habilidades e atitudes são fundamentais para um bom desempenho.

Leme (2007) destaca a importância de se conhecer detalhadamente a função profissional e as características dos candidatos e descreve esse processo como CHA (conhecimento, habilidades e atitudes). O Conhecimento (C), diz respeito às experiências vivenciais,

aprendizados adquiridos pelo sujeito nas escolas, universidades, livros; é o saber. As Habilidades (H), os atos de fazer, saber executar, o que utilizamos do conhecimento na prática diária; é o saber fazer. E as Atitudes (A), referem-se à predisposição individual para conhecer e fazer, é o querer fazer.

Com essas características profissionais (CHA), podemos apresentar um funcionograma no Quadro 1. Percebe-se que para atuar na recepção de um hotel, o profissional precisa estar bem informado sobre todos os serviços oferecidos pelo hotel, ser proativo, eficiente e servir com excelência. Depois de ganhar experiência como recepcionista, o profissional de hotelaria é capaz de assumir qualquer outro cargo, seja de assistente, supervisor ou gerente.

Quadro 1 - Funcionograma do Cargo de Recepcionista dos Hotéis de Negócios

CARGOS	FUNÇÕES ESENCIAIS
RECEPCIONISTA DE HOTÉIS	Recepcionar e atender os hóspedes
	Atender com presteza, eficiência e cortesia às demandas dos hóspedes no check-in e no check-out e durante toda a permanência no Hotel, proporcionando assim um serviço diferenciado aos mesmos.
	Direcionar os hóspedes aos seus respectivos quartos
	Dar todas as informações necessárias para a sua estadia
	Proporcionar Serviço de Qualidade e trabalho de equipe, satisfazendo e ultrapassando as expectativas dos hóspedes.
	Estar a par dos acontecimentos no Hotel, revisando o livro de ocorrências da recepção e atualizando-o para o próximo turno.

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

## 11.6 O PERFIL DOS RECEPCIONISTAS EM HOTÉIS DE NEGÓCIOS

São comuns a todos os tipos de hotéis os recepcionistas serem amigáveis, prestativos, educados e pacientes, terem um perfil multiprofissional, ou seja, serem rápidos, ágeis e capazes de realizarem várias tarefas em pouco tempo.

O perfil do capital humano dos empreendimentos hoteleiros de negócios tem que estar de acordo com as novas exigências desse mundo pós-industrial, mantendo a empresa competitiva, e atingindo os objetivos da empresa.

O período pós-industrial trouxe várias mudanças no comportamento humano, suas habilidades e competências para atuar em um universo de constante transformação. O conhecimento, a aprendizagem, a informação e a inteligência bem desenvolvidas são as novas matérias-primas do mercado (TRIGO, 1998).

O trabalho de um recepcionista dos hotéis de negócios é dividido em turnos: manhã, tarde e noite, com direito a um dia de descanso remunerado. Isso quer dizer que ele trabalha em fins de semana e às vezes nos feriados.

O mínimo exigido é o diploma do ensino médio, mas caso o candidato ao cargo possuir um curso técnico ou graduação em hotelaria / turismo, as chances para uma futura contratação aumentam. Ter domínio básico da norma culta da língua portuguesa e estar sempre atualizado com o que acontece no Brasil e no mundo faz também muita diferença nesta função. Esses critérios adicionais são fundamentais para que o serviço prestado pelo profissional tenha uma maior excelência e a diferença salarial para quem fala inglês pode chegar a quase 64% para um cargo de supervisão, por exemplo. Falar bem inglês dará mais segurança para falar com o hóspede estrangeiro e fará muita diferença no salário.

A maioria dos hotéis de negócios realizam reservas e cadastro de hóspedes através de sistemas informatizados. Se o profissional não tem intimidade com computador, terá dificuldades em trabalhar nesta função. Aprender a usar os programas básicos, como Windows, Word, Excel, Outlook, a internet e as redes sociais são essenciais para a contratação.

O perfil das habilidades necessárias ao trabalho do futuro, independente da profissão escolhida. Esse perfil é dividido por Oliveira (2000) em: competências para a comunicação (leitura, escrita, escrita ativa, expressão oral); competência matemática (cálculo, raciocínio matemático); competências para soluções de problemas e tomada de decisões (pensamento criativo, tomada de decisão, visualização, saber aprender, visão

sistêmica); e competências no trato de situações (responsabilidade, autoestima, sociabilidade, autogestão, integridade, honestidade). Ainda conforme Oliveira (2000), também se incluem as competências exigidas pelo mercado de trabalho Brasileiro, como Bilinguismo, competência digital, competência emocional, capacidade de atuar em equipe e capacidade empreendedora.

Para Lipman (1996), é preciso ter uma maior qualidade no trabalho para um melhor recrutamento de profissionais; no reconhecimento, por governo e indústria, de que as facilidades e padrões de treinamento existentes são inadequados; na concordância de que os currículos escolares têm de oferecer mais cursos de Turismo e Hotelaria focados nas necessidades dos postos de trabalho; no desenvolvimento dos recursos humanos, com uma alta prioridade nas decisões das corporações, governos e nos investimentos; na recomendação para a criação de uma nova rede institucional regional e nacional do setor público, privado, mediante os Conselhos de Educação e Treinamento, para se adequar às necessidades de mudanças.

A qualidade do atendimento prestado ao cliente parece também estar relacionada à qualidade dos recursos humanos que a organização apresenta, ou seja, pessoas bem selecionadas, treinadas e satisfeitas com o seu trabalho na empresa (OLIVEIRA e GUEIROS, 2004, p. 2).

Segundo o Ministério de Educação e Cultura, até o ano de 2014 as universidades são responsáveis pela formação de 80 mil novos profissionais de turismo e hotelaria por ano. Elas oferecem a teoria e a prática para os alunos, e o aproveitamento do desempenho do estágio supervisionado é crucial para a formação do profissional de qualidade.

Dando mais educação turística e hoteleira e de treinamento, torna-se mais fácil e crucial o desenvolvimento pessoal profissional para uma maior qualidade na prestação dos serviços.

A indústria global necessita de outro tipo de profissional, devendo ele ser flexível, capaz de adaptar-se às mudanças e simultaneamente, competir e colaborar dentro das redes, e possuir habilidades de tecnologia de informação em todos os níveis da organização (GO, 2001 apud THEOBALD, 2001, p. 469).

## 11.7 RESULTADOS OBTIDOS

Para a obtenção dos resultados foram realizadas 12 entrevistas estruturadas nos setores de Recursos Humanos em 10% dos hotéis de negócios na cidade de Salvador, na região da Barra, Costa Azul, Stiep e arredores.

Segundo Höpner (2008) a gestão de recursos humanos tem passado por grandes transformações em função das necessidades das empresas de incrementar a capacidade de enfrentar a concorrência dos mercados globalizados.

Diante de como se encontra o mercado profissional as empresas estão buscando profissionais cada vez mais qualificados e quando o não encontra, investem em treinamentos. Os treinamentos ocorrem em sua maioria para aprimorar o atendimento realizado aos hóspedes e dentre os hotéis visitados variam desde curso de idiomas até na prática de sistemas utilizados nos procedimentos de recepção. Os processos seletivos realizados nesses hotéis ocorrem em diversas etapas.

Segundo FRANÇA (2008, p. 34), “a seleção é a escolha do(s) candidato(s) mais adequado(s) para a organização, dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados”. Para a referida autora, a utilização de diferentes instrumentos se faz importante, pois estes se complementam o que pode diminuir a possibilidade de erro na escolha do candidato.

Nesse sentido, durante as entrevistas foi verificado que o setor de recursos humanos dos hotéis de negócios opta por utilizar para a Seleção as seguintes etapas: 1) Triagem de Currículos; 2) Entrevista de Triagem; 3) Prova de conhecimentos Gerais; 4) Prova de Redação; 5) Entrevista com o Assistente de RH; 6) Aplicação de Testes psicológicos (realizado em apenas um hotel dos 10% entrevistado; 7) Entrevista com o chefe de Recepção.

- Triagem dos currículos recebidos: Aqui serão checados os pré-requisitos do cargo, selecionando aqueles que atendem ao perfil construído para a vaga.
- Entrevista de Triagem: Nesta entrevista inicial deve-se analisar e esclarecer informações contidas no currículo, verificar as experiências anteriores, considerando também sua carteira de trabalho. Esta etapa visa investigar se o candidato possui as competências desejadas para a vaga.
- Prova de conhecimentos Gerais: É a etapa para testar o mínimo de conhecimento que o candidato possui para exercer o cargo



- Prova de Redação: É uma prova aplicada para testar o poder da escrita e da criatividade e da organização textual.
- Entrevista com o Assistente de RH: É a etapa que o candidato tem que convencer o empregador o porquê você tem o perfil ideal para ocupar o cargo.
- Aplicação de Testes Psicológicos: Os testes psicológicos ajudam a medir as Aptidões e Atitudes. De acordo com Santos (*apud* França, 2008) os testes psicológicos ajudam a verificar, de forma sistematizada, um atributo qualquer, seja este uma aptidão (a inteligência, por exemplo), seja uma atitude ou um traço da personalidade, por exemplo.
- Entrevista com o chefe de recepção: Na entrevista final o intuito é de observar as habilidades essenciais para o desempenho do cargo, os pontos fortes e fracos do candidato, seu interesse, expectativas e perspectivas para o futuro no exercício do cargo e se o candidato atende de fato àquilo que é necessário para o exercício no cargo em questão.

Realizar um processo seletivo de qualidade é fundamental para a escolha desse profissional e com isso é importante que os recrutadores estejam atentos às competências, habilidades e atitudes exigidas para o cargo.

Podemos identificar nas entrevistas realizadas que 70 % dos empregados dos hotéis tem mais de dez anos de estudo e que 30% tem até dez anos, e a porcentagem de homens no setor de recepção é 80 % e de mulheres é de 20%. Pode-se dizer que a maioria dos empregados da recepção tem o nível médio completo ou superior como se segue na Tabela 1.

Tabela 1 - Quem são os empregados da recepção dos hotéis de negócios em Salvador

Gênero	(em %)
Homens	80
Mulheres	20
Anos de estudos	(em %)
Até 10 anos	30
Mais de 10 anos	70

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

Ao aplicarmos as entrevistas foi observado que nos hotéis de negócios encontram-se profissionais que tem entre 5 e 10 anos de experiência na hotelaria,

respectivamente com 65% do total. Pode-se dizer que para trabalhar na recepção de um hotel de negócios tem que ter uma boa experiência no ramo como consta no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Distribuição dos empregados na recepção de hotéis de negócios segundo o tempo de experiência em hotelaria



Fonte: Elaboração Própria, 2014.

Quanto à carga horária e o salário foram observados que todos os empreendimentos hoteleiros têm uma carga horaria de 8 horas diárias em regime de escala 6x1, tendo folga em um domingo no mês e os salários não deram números específicos só informaram que os profissionais ganhavam acima da média do mercado.

Todos os hotéis possuem parceria com os sistemas de intermediações de mão – de – obra CIEE, IEL, CATHO entre outros. Porém as maiorias das seleções são feitas com os currículos entregues nos próprios hotéis ou cadastrados nos sites.

Não é necessário falar inglês, porém se o profissional possuir é melhor.

Os hotéis oferecem bônus, premiações para o funcionário do mês, oferecem um acréscimo de 10 % no salário nas vendas sem reservas, oferecem curso presencial de como atender o cliente, tem parcerias com cursos de inglês, de 6 em 6 meses tem curso de reciclagem para assim capacitar ao máximo seus funcionários.

Com base nos dados anteriores (tabelas e gráficos) podemos dizer que os perfis profissionais do recepcionista de hotéis de negócios são: homens, entre 30 a 39 anos, que possuem mais de dez anos de estudos e que possuem uma boa experiência no ramo hoteleiro. Essa predominância do sexo masculino no setor de recepção ocorre mais no turno noturno, devido à falta de segurança pública nos locais dos empreendimentos.

Para o cargo de Recepcionista verificamos várias especificações como: **Formação:** Ensino Médio Completo; Desejável Ensino Superior Completo; **Experiência:** Vivência como Recepcionista; Desejável ter vivência no segmento hoteleiro; Capacidade de se expressar claramente nas comunicações, se portando aos hóspedes de maneira empática; Ser proativo e dinâmico; Ser resolutivo, para simplificar e agilizar os procedimentos; Ser responsivo para orientar e recepcionar os hóspedes.

Como se trata da compreensão do perfil profissional do recepcionista em hotéis de negócios, durante as entrevistas realizadas foram identificadas características, habilidades e atitudes para o exercício do cargo. Os **conhecimentos** mínimos necessários são: ensino médio completo, inglês de nível básico, experiência na área. As **Habilidades** são: facilidade para trabalhar em equipe, comunicação (para lidar com todos os setores do hotel e também com os hóspedes), saber atender, saber receber, saber escutar, saber perguntar, saber analisar. Já as **Atitudes** são proatividade, dinamismo, resolutividade, atenção e decisão.

A atuação deste profissional requer qualidades e habilidades, tais como mostra o Quadro 2.

Quadro 2 - Qualidades e Habilidades dos Recepcionistas nos Hotéis de Negócios em Salvador - 2014.

<b>QUALIDADES</b>	<b>HABILIDADES</b>
Responsabilidade	Flexibilidade
Postura (Boa Aparência)	Criatividade
Educação	Discrição
Simpatia	Autonomia
Organização	Comunicabilidade

Fonte: Elaboração Própria, 2014.

Este profissional tem como função básica receber bem o hóspede. Para isso, ele deve ser bem qualificado, ter experiência e formação na área, conhecer formas de tratamento e falar corretamente, uma vez que está em contato direto com o público (VIEIRA, 2005).

Traçar o perfil profissional do recepcionista hoteleiro é um trabalho de fundamental importância para as organizações hoteleiras por se tratar de serviços prestados diretamente ao hóspede e também estar na linha de frente do hotel e por isso a escolha desse profissional se torna tão importante para as empresas. As mudanças

vivenciadas pelas empresas no mercado de trabalho aumentaram assim o investimento no capital humano e intelectual.

## 11.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A área de Turismo e Hotelaria oferece empregos (formais e informais) e aquece a economia de diversas cidades não só no país, mas também em todo o mundo. E por estar no 3º setor, o de serviços, a excelência das atividades executadas torna-se fundamental para uma boa visibilidade.

A falta de profissionais qualificados para assumir cargos de recepcionista Hoteleiros é tão evidente que ao longo dos anos aumentou o número de programas do governo (PRONATEC) para suprir essa falta de demanda para com o setor.

O setor da recepção é um dos mais importantes para que o funcionário sinta a essência de se trabalhar em um hotel.

Mesmo com a importância deste setor ele é o que possui a maior rotatividade de profissionais e o grande desafio é motivar e reter estes colaboradores para que prestem bons serviços ao empreendimento.

Para a elaboração desse trabalho encontraram-se dados defasados dos diversos órgãos públicos e privados por conta do alto custo de investimento em pesquisas e quando essas são feitas demoram dois, três anos para serem colocadas nos seus respectivos sites e meios de pesquisas, outro fator que ocasionou dificuldade é a falta de produção e publicação de textos acadêmicos que atendessem a temática do trabalho.

Este trabalho é de fundamental importância para que as organizações hoteleiras possam se atentar na escolha dos recepcionistas de seus respectivos hotéis e também o quanto esse profissional é importante não só para o setor, mas também para todo o funcionamento do hotel.

Quando o hóspede chega a um determinado hotel, ele quer ser bem atendido e todas as suas dúvidas esclarecidas, pois a qualidade do serviço depende do profissional e por isso saber escolher é muito importante.

A escolha desse profissional deve variar de acordo com as competências, habilidades e atitudes exigidas para o cargo como mostra o quadro 2 da pagina 39. É importante que as organizações hoteleiras tenham cuidado ao selecionar esses funcionários e isso vai depender da forma de como foi elaborado o processo seletivo dos mesmos.

Os processos seletivos dos hotéis de negócios são feitos: primeiramente uma triagem de currículos, seguido de uma entrevista, depois aplicação de provas de conhecimentos Gerais e Redação, seguido de entrevista com o Assistente de RH, aplicação de testes psicológicos e finalmente a entrevista com o chefe de recepção.

Pode-se notar que os processos de recrutamento dos hotéis de negócios são bem rigorosos e conseqüentemente tem-se um perfil bastante capacitado.

Para uma empresa manter-se competitiva no mercado além de funcionários bem treinados e oferecer serviços de qualidade é importante que os gerentes estratégicos também estejam preparados para lidarem de forma rápida e coesa com todos os conflitos que podem surgir.

Quando se trata de recepção, esse poder de tomada de decisão, o colaborador precisa estar ainda mais preparado para assumir uma postura ativa. Por isso é importante que o setor de RH identifique de forma correta a necessidade de contratar, selecionar pessoas e também identifique a necessidade de desenvolver determinadas competências exigidas para o cargo através de treinamentos oferecidos.

Em relação à questão de treinamento a maioria dos hotéis treina os gerentes de recepção para em seguida eles realizarem o que aprenderam com os recepcionistas.

O perfil profissional do recepcionista em hotel de negócios, de acordo com as entrevistas realizadas, pode-se constatar que os funcionários que fazem parte da equipe de recepção são compostos por pessoas da faixa etária de 30 a 39 anos, com mais de 5 anos trabalhando no ramo hoteleiro e a maioria do sexo masculino como mostra o Gráfico 2 da página e a Tabela 1.

Com relação ao grau de escolaridade, podemos constatar que o mínimo exigido para o cargo é o ensino médio completo. E se o candidato à vaga tiver conhecimento em algum idioma e experiência na hotelaria potencializa para que o candidato fique com o cargo.

O que as empresas se atentam mais é em relação às competências, habilidades e atitudes necessárias para o cargo, como por exemplo, facilidade para trabalhar em equipe, comunicação, saber receber bem o hóspede, atenção, dinamismo e etc. E isso ocorre justamente por se tratar de uma função que exige com que o funcionário exerça múltiplas funções ao mesmo tempo e lide com soluções de problemas diariamente.

Em relação à predominância do sexo masculino no setor é devido à preocupação com a segurança que a maioria mostrou-se ter em relação aos seus colaboradores.

As empresas entrevistadas todas se mostraram bastantes abertas e curiosas para contratar pessoas de diversas áreas do saber, pois para elas saber atender bem o hóspede e solucionar problemas é o principal. E também todas as organizações entrevistadas afirmaram que recebem currículos de pessoas com um perfil bastante diferenciado e o processo de triagem de currículos é uma fase do processo seletivo complexa justamente por estarem abertas ao novo.

Para um bom atendimento é importante não só saber elaborar o processo seletivo de qualidade, mas também contratar pessoas instruídas para assumir o cargo e por se tratar do recepcionista do setor hoteleiro é importante que o profissional contratado tenha uma formação superior em Turismo e Hotelaria, pois o mesmo já terá conhecimento sobre o funcionamento do hotel. Em relação a vivência na área, a experiência para assumir o cargo não é tão importante, pois os hotéis oferecem treinamentos ensinando aos seus colaboradores a utilizarem os sistemas. O principal para o cargo é ter conhecimento de como funciona um hotel e saber como recepcionar um turista.

Considerando o ineditismo desse trabalho em relação ao seu conteúdo, podem-se avaliar os resultados como bastantes satisfatórios, devido às dificuldades inerentes a um trabalho dessa natureza.

Este trabalho servirá como base para muitos outros trabalhos, artigos, monografias, entre outros, e de alguma forma contribuirão para entender melhor as pessoas que trabalham no setor de recepção da hotelaria.

## REFERÊNCIAS

ALONSO, A. S. **Análise ergonômica do trabalho**. Santa Maria-RS, 2008. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br>>. Acesso em: 30 out. 2014, 17:00.

ANDRADE, Nelson; BRITO, Paulo Lucio de; JORGE, Wilson Edson. **Hotel: planejamento e projeto**. 6. ed. São Paulo: Senac, 2003.

AYRES, Mary; DAEMON, Ilka; FERNANDES, Paulo. **Hotel de negócios**. Brasil: BNDES, 2002.

BARROS, José Roberto Mendonça; GOLDENSTEIN, Lídia. **Avaliação do Processo de Reestruturação Industrial Brasileiro**. Revista de Economia Política, v. 17, n. 2 (66), p. 11-31, abril-junho/1997.

- BENI, Mário Carlos. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: SENAC, 2001.
- BNDES. Área de Operações Industriais. **As potencialidades turísticas do estado da Bahia**. Brasília, 2001.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Classificação Brasileira de Ocupações - CBO**. Brasília, DF. 2002. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/home.jsf>>. Acesso em: 6 dez. 2014.
- BRASIL. Ministério da Cultura. Secretaria de Políticas Culturais - SPC. 2014. <<http://www.cultura.gov.br/educacao-e-cultura>> Acesso em: 18 set. 2014, 12:00.
- CARVALHO, Pedro Carlos de. **Administração mercadológica**. 1. ed. Campinas: Alínea. 1999.
- CASTELLI, G. **Administração Hoteleira**. Caxias do Sul: Educus, 2001.
- CASTELLI, G. **Administração Hoteleira**. Caxias do Sul: Educus, 2003.
- CASTELLI, G. **Gestão Hoteleira**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro. Campus, 1999.
- CRUZ, Rita de Cássia A. **Política de turismo e território**. São Paulo: Contexto, 2000.
- DAVIES, Carlos Alberto. **Cargos em hotelaria**. 3. ed. Caxias do Sul: Educus, 2004. (Coleção Hotelaria).
- DEJOURS, C. **Subjetividade, trabalho e ação**. Revista Produção, 2004, p. 27-34.
- DUARTE, V, V. **Administração de sistemas hoteleiros**. São Paulo: Senac, 1996.
- DUARTE, V. V. **Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos**. 3. ed. São Paulo: Senac, 2005.
- EMBRATUR. Anuário de 2008. Brasília. 2009. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/turismo/programas\\_acoes/informacao\\_estudos/index.html](http://www.turismo.gov.br/turismo/programas_acoes/informacao_estudos/index.html)> . Acesso em: 15 set. 2014, 13:00.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2008.
- GO, Frank M. A globalização e os problemas educacionais do turismo emergente. In: THEOBALD, William F. (Org.). **Turismo Global**. São Paulo: Senac, 2001.
- GOURMAND, Correio. Caderno de Turismo, 2014. Disponível em: <[http://correiogourmand.com.br/turismo\\_02\\_turismo\\_03\\_brasil\\_seculos\\_19\\_e\\_20.htm](http://correiogourmand.com.br/turismo_02_turismo_03_brasil_seculos_19_e_20.htm)>. Acesso em: 18 set. 2014, 15:12.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Rio de Janeiro. 2010. **Economia do Turismo**: Uma perspectiva macroeconômica 2003/2007. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/economia\\_tur\\_20032007/publ\\_comp\\_ecotur.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/economia_tur_20032007/publ_comp_ecotur.pdf)>. Acesso em: 15 nov. 2014, 17:15.

INSTITUTO DE HOSPITALIDADE. Salvador. 2007. **Hospitalidade**: Guia para profissionais operacionais. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/downloads\\_publicacoes/guia\\_hospitalidade.pdf](http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/guia_hospitalidade.pdf)>. Acesso em: 15 nov. 2014, 17:00.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. 10. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LIMA, Renata Adriana Prosérpio Fontes. **O avanço das redes hoteleiras internacionais no Brasil**: 1994-2002. 2003. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Universidade de São Paulo. São Paulo, 2003.

LEME, Rogério. **Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências: Mapeamento, Treinamento, Seleção, Avaliação e Mensuração de Resultados de Treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

LIPMAN, Geoffrey. The human capital in the tourism industry. In: ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO - OMT. **El capital humano e la indústria turística del siglo XXI**. Human capital in the tourism industry of the 21 st century. Materiais apresentados por ocasião da Conferência realizada no recinto Ferial Juan Carlos I, 21 a 23 de janeiro de 1996.

LUCENA, M.D.S. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1990.

OBSERVATÓRIO DE TURISMO DA BAHIA. **Caracterização e dimensionamento do turismo receptivo 2011-2012**. Disponível em: <<http://observatorio.turismo.ba.gov.br/pesquisas/caracterizacao-e-dimensionamento-do-turismo-receptivo/2011-2/>>. Acesso em: 18 set. 2014, 15:30.

OLIVEIRA, Andrea. **O perfil ideal da recepcionista**. 2010. Disponível em: <<http://www.cpt.com.br/cursos-capitacao-empresa/artigos/o-perfil-ideal-da-recepcionista>>. Acesso em: 18 set. 2014, 15:00.

OLIVEIRA, Lúcia M. Barbosa; GUEIROS, Manuela Gomes. Clientes internos satisfeitos com as práticas de RH conduzem a satisfação dos clientes externos? Um estudo no setor hoteleiro. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28. 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENANPAD, 2004.1 CD –ROM.

OLIVEIRA, Marcos A. **O novo mercado de trabalho**: guia para iniciantes e sobreviventes. Rio de Janeiro: Senac, 2000.

PÉREZ, L. D. M. **Manual prático de recepção hoteleira**. São Paulo: Roca, 2001.

QUEIROZ, Lúcia Aquino de. **Turismo na Bahia**: estratégias para o desenvolvimento.



Salvador, BA: Egba, 2002.

RODRIGUES, W. F. **O papel da diversidade em equipes de recepção**: em busca de indicadores para a indústria hoteleira. Rio de Janeiro: 2006. p. 52.

SAAB, Willian George Lopes; DAEMON, Ilka Gonçalves. **O segmento hoteleiro no Brasil**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 13, p. 127-156, mar. 2001. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 24 ago. 2014, 16:00.

SANCHO, A. **Introdução ao Turismo**. São Paulo: Roca, 2001.

SELIGMANN-SILVA, E. Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho: marcos de um percurso. In: DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994. p. 13-19.

SIQUEIRA, Jairo. **Liderança, qualidade e competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

SOU RECEPTIONISTA. **Técnicas, tendências e informações para aperfeiçoamento profissional**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2011.

SOUZA, J. N. S. **O nível de satisfação dos hóspedes em relação ao atendimento no Hotel Pousada da Conquista - Bahia**. UOL. 29 nov. 2006. Disponível em: <[http://artigocientifico.uol.com.br/uploads/artc\\_1164841163\\_36.doc](http://artigocientifico.uol.com.br/uploads/artc_1164841163_36.doc)>. Acesso em: 18 Set. 2014, 12:00.

TORRE, Francisco de La. **Administração hoteleira**, parte I: departamentos. São Paulo: Roca, 2001.

TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. **A sociedade pós-industrial e o profissional em turismo**. Campinas: Papirus, 1998.

VIERA, E. V. **Qualidade em Serviços Hoteleiros**. Caxias do Sul: Educs, 2004. p. 172.

ZILIO, Lindamar. **As estratégias competitivas da rede hoteleira de Curitiba**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). UFSC: Florianópolis, 2002.

**APÊNDICE A - ENTREVISTA ESTRUTURADA COM O SETOR DE  
RECURSOS HUMANOS DOS HOTÉIS DE NEGÓCIOS EM SALVADOR**

1. Quantos funcionários possuem a equipe de recepção do hotel?

---

2. Qual a faixa etária deles?

---

3. Qual o sexo predominante no hotel?

---

4. Qual a carga horária de trabalho exigida para ocupar o cargo de recepcionista?

---

5. Qual o tempo de experiência mínima exigida para o cargo?

---

6. Quais as características necessárias para o profissional poder ocupar o cargo de recepcionista nessa organização?

---

7. Qual o nível mínimo de instrução necessário para o desempenho da função?

---

8. É necessário conhecimento em idiomas? Quais?

---

9. A empresa oferece cursos de capacitação e/ou treinamentos aos seus colaboradores?

---

10. A organização cria plano de carreira?

---

11. A empresa oferece programas de incentivos aos seus colaboradores? Quais?

---

## 12 OS ESTILOS DE LIDERANÇAS ALINHADOS AOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS <sup>1</sup>

Alberto Ricardo do Ó Meneses<sup>2</sup>  
Allison Santos da Paixão  
Carla Amorim Cruz  
Fernanda Cerqueira de Jesus  
Washington Santos Pereira

### RESUMO

O artigo tem como objetivo central analisar os 03 (três) Estilos de Liderança, permitindo a identificação dos conceitos teóricos do termo liderança e seus estilos como influencia para os administradores no alcance dos objetivos organizacionais. O tema do artigo é a abordagem aos Estilos de Liderança alinhados aos resultados organizacionais, considerando a problemática de detalhamento dos estilos de liderança e a indicação do mais recomendado para que o gestor obtenha bons resultados organizacionais. Utilizou-se como metodologia pesquisa bibliográfica e documental, que permitiu o seguinte desfecho: dos 03 (três) Estilos de Liderança (autocrática, democrática e liberal) o gestor deverá saber claramente como funciona a estrutura da empresa, quais os tipos de departamentalização, procurando liderar conforme a situação atual. O líder pode exercer os 03 (três) Estilos de Liderança buscando sempre se adequar as situações do momento.

**Palavras-chave:** Liderança. Resultados Organizacionais.

---

<sup>1</sup> Artigo científico para Atividade Prática Supervisionada do curso de Administração apresentado ao Instituto Baiano de Ensino Superior - IBES.

<sup>2</sup> Graduandos em Administração 8º Semestre no ano de 2015.2.

**ABSTRACT**

The article is mainly aimed to analyze the three (03) Leadership Styles, allowing the identification of theoretical concepts of the term leadership and their styles as influences for managers in achieving organizational objectives. The article theme is the approach to leadership styles aligned to organizational results, considering the detail of problems of leadership styles and the indication of the most recommended for the manager get good business results. Was used as bibliographic and documentary research methodology, which allowed the following outcome: of 03 (three) leadership styles (autocratic, democratic and liberal) the manager should know clearly how the structure of the company, what types of departmentalization, looking lead as the current situation. The leader may exercise three (03) Leadership Styles always seeking to adapt the moment situations.

**Key-Words:** Leadership. Organizational results.

## 12.1 INTRODUÇÃO

Considerando o atual cenário da economia mundial é possível perceber que o ambiente em que estão inseridas as organizações está em constante mudança, e a velocidade a qual ocorrem às mesmas impactam consideravelmente nos resultados organizacionais, os gestores precisam estar em sintonia com todas essas influências, pois constantemente travam batalhas na busca de artifícios que amenizem estes impactos, diante do fato acima exposto pode-se considerar que a habilidade de liderança é um aliado essencial na composição de uma organização.

O presente artigo abordará os Estilos de Liderança alinhados ao sucesso organizacional. Diante do tema exposto, surgiu a seguinte pergunta: Quais são estilos de liderança e dentre eles existe o mais recomendado para que o gestor consiga obter um bom desempenho organizacional?

A liderança está presente em todos os atos de um administrador, pois esta ação está voltada para a capacidade de direcionamento das pessoas dentro de uma organização buscando sempre um objetivo em comum, o que torna esta capacidade uma habilidade extremamente importante para o desenvolvimento e sucesso organizacional. O presente estudo pretende analisar os estilos de liderança e quais os impactos gerados por eles dentro do âmbito organizacional.

O objetivo geral do artigo consiste na análise dos 03 (três) Estilos de Liderança, seguindo dos objetivos específicos que dizem respeito à identificação dos conceitos teóricos de liderança e seus estilos como influência para os administradores no alcance dos objetivos organizacionais.

Metodologia pode ser definida da seguinte maneira:

É uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de certo fenômeno de interesse (PONTE, 2006, p. 02, apud ARAÚJO, 2008).

Desta forma, o artigo está direcionado a uma abordagem mais teórica com o uso de pesquisas bibliográficas e documental na qual abordam-se conteúdos relacionais aos conceitos de liderança e seus estilos, tendo como principais referências bibliográficas os seguintes autores: (CHIAVENATO, 1999; GÓMEZ, 2005; HUNTER, 2004; WENDLING, 2007). A

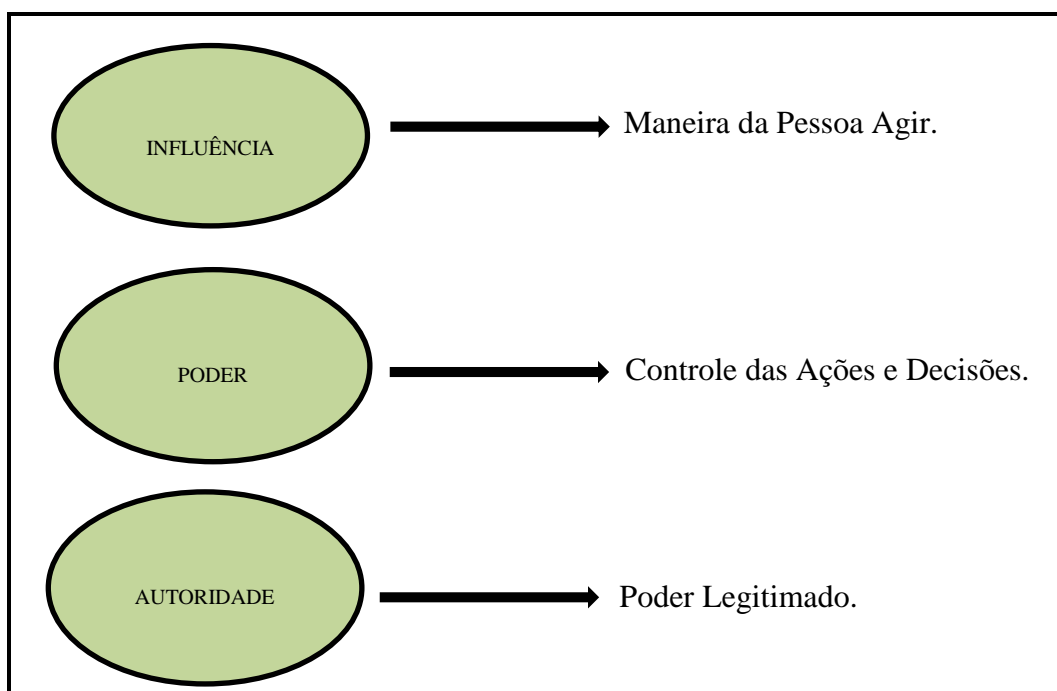
divisão do artigo está alinhada da seguinte forma, Introdução, Conceito de Liderança, Estilos de Liderança, Conclusão e Referências.

## 12.2 CONCEITO DE LIDERANÇA

Em um breve paralelo entre liderança e administração, pode-se afirmar que ambas são palavras sinônimas, pois o administrador possui inúmeras competências que o distinguem, mas além de tudo é necessário à incorporação de um líder. A liderança é considerada um poder pessoal, pois uma pessoa pode ter a capacidade de exercer poder sobre outra pessoa no simples ato de liderar.

É possível destacar 03 (três) palavras que são essenciais para o entendimento do significado de liderança, são elas: influência, poder e autoridade, essas 03 (três) palavras compõem a essência da liderança, conforme Figura 1.

Figura 1 - Essência da Liderança



Fonte: Elaboração própria, 2015.

A influência por sua vez está diretamente ligada à maneira de uma pessoa agir ou provocar determinado comportamento em outra pessoa, o poder está diretamente ligado ao administrador, pois se relaciona a capacidade de controle das ações e decisões e a autoridade que é o poder legitimado que a pessoa possui em virtude de uma posição dentro da organização (CHIAVENATO, 1999, p. 555).

Conforme Chiavenato (1999, p. 553) A palavra liderança deriva da pessoa que consegue influenciar os seus liderados, um administrador precisa desenvolver competências que o melhore dentro da posição de líder, pois este quesito passa a ser necessário para o sucesso organizacional. A liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações, diz respeito à influência pessoal exercida em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a concessão de um ou mais objetivos específicos. Não se entende o termo liderança como quem está acima de quem, quem manda em “fulano”, ou quem aparece acima do organograma considerando o nível hierárquico, liderança é um aprendizado gradativo e dinâmico entre líder e liderados, é como a arte de captar o melhor do colaborador e atribuí-lo de conhecimento de forma a atingir os objetivos da organização (GÓMEZ, 2005, p. 126).

Segundo Gómez (2005, p. 170) para uma liderança de sucesso é necessário saber como, e para quem delegar, é reconhecer as pessoas com habilidades inerentes aquela função, seja para nível tático ou operacional concedendo ao escolhido liberdade e confiança no novo cargo, dando não só a responsabilidade, mas também os recursos necessários para a sua plena realização. Para este a quem repousa a responsabilidade, a ação de delegar é necessária, as sequências de alguns passos são importantes para se ter uma liderança de sucesso, devendo ser considerando requisitos como: seleção de tarefas de acordo com o perfil do colaborador ou com experiências vividas, ensinar de forma clara e objetiva a função, deixando claro a quem se reportar, mostrar as metas e objetivos, incentivar o crescimento estimulando o colaborador a ter um diálogo aberto (GÓMEZ, 2005, p. 171).

O líder ainda se preocupa em desmentir alguns mitos criados ao longo do tempo, entre eles pode-se destacar que para ser líder, é necessário nascer com este atributo, que o verdadeiro líder já carrega no código genético o desafio de em algum momento liderar, todos nascem da mesma forma e são iguais, e tem a mesma probabilidade de liderar, porém ao longo da vida uns se preocupam e se esforçam mais que outros, aceitando os desafios da liderança (GÓMEZ, 2005, p. 131).

### 12.3 OS ESTILOS DE LIDERANÇA

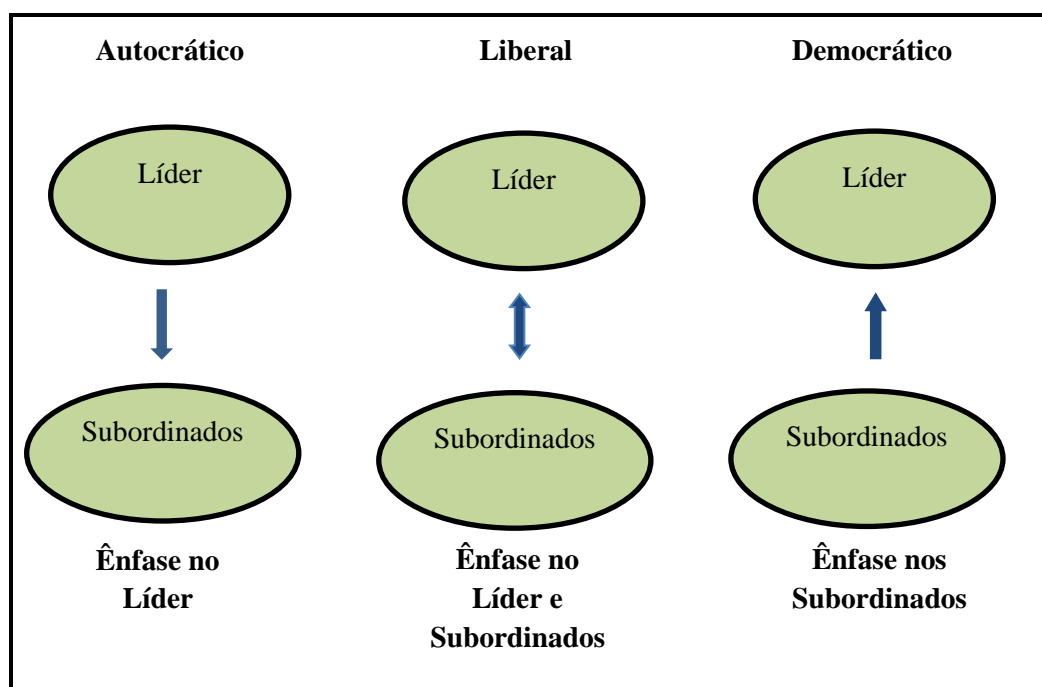
Segundo Hunter (2004, apud BOTELHO; KROM, 2011, p. 01) liderança é uma competência que permite um indivíduo comandar um grupo de pessoas, fazendo com que elas trabalhem motivadas, visando atingir um determinado objetivo. Dito isto percebe-se que liderar é influenciar um grupo a realizar um trabalho, com organização, visando atingir os

objetivos e metas da empresa, ou seja, os resultados da liderança estão ligados aos efeitos da mesma sobre os seus subordinados.

A maneira de liderar é consequência do estilo e das atitudes do líder, ou seja, do seu modo de gestão sob determinado grupo de funcionários. Existem vários tipos de liderança, porém os principais são o autoritário ou hierárquico, o democrático ou participativo e o liberal ou Laissez-Faire (DRIVER et al, 1990, apud WENDLING, 2007, p. 14).

A Figura 2, demonstra claramente a relação entre líderes e subordinados em cada estilo de liderança, deixando explícito em quais momentos existe uma maior interação entre cada elemento.

Figura 2 - Estilos de Liderança



Fonte: Adaptação (DRIVER et al. 1990, apud WENDLING, 2007, p. 14).

Na liderança autoritária o líder tem o comando total, as decisões são tomadas sem a participação da equipe, ele quem determina e delega as atividades para cada subordinado e ele quem determina as quem irá compor cada grupo na equipe. Este perfil de liderança tende a ser controlador e, na maioria das ocasiões, tem decisões rápidas e os processos constantemente monitorados, porém não há espaço para criatividade e inovação (SMITH E TIMBY, 2005, apud BOTELHO; KROM, 2001, p. 4).

Este modelo, assim como os outros, detém suas vantagens e desvantagens, as vantagens deste modo de liderar são: rapidez na realização das tarefas, produtividade elevada, principalmente na presença física do líder, aumento na qualificação da equipe a realizar



determinadas tarefas. Quando as desvantagens se podem apontar: baixa motivação, pouca criatividade, pouca inovação, forte tensão, não há espontaneidade e nem iniciativa na realização das tarefas.

Segundo Chiavenato (2003, apud WENDLING, 2007, p. 17). No estilo de liderança democrática ou participativo, o líder procura não se encarregar muito de tarefas, as mesmas são distribuídas para a equipe que define seus grupos e a maneira de realizar as tarefas. O Líder assume o papel de conselheiro que dá alternativas para serem debatidas pelo grupo, as responsabilidades entre equipe e líder são compartilhadas, pois a equipe também se envolve no processo da tomada de decisão, a satisfação no trabalho tende a ser maior, se comparada à gestão autocrática, pois há mais espaço para ideias e inovação.

As vantagens apontadas neste modelo de liderança são: Maior satisfação da equipe o que acarreta no aumento dos relacionamentos interpessoais, cenário tende a ser inovador, descentralização das responsabilidades, integração da equipe a empresa. Quando as desvantagens podem-se apontar que pode acontecer da equipe não reconhecer o papel do líder na organização, e também que a tomada de decisão pode ser um pouco mais demorada. (SMITH E TIMBY, 2005, apud BOTELHO; KROM, 2011, p. 4).

Chiavenato (2003, apud WENDLING, 2007, p. 17) afirma que no estilo liberal ou Laissez-Faire o líder atua como elemento da equipe e interfere geralmente quando é solicitado, ele não interfere na divisão das tarefas, a equipe tem liberdade para definir os grupos e distribuir as tarefas, ou seja, a responsabilidade recai muito sobre o grupo e o líder funciona como um incentivador.

Este tipo de liderança é utilizada geralmente em empresas que os subordinados ou equipes trabalham em projetos distintos. O ambiente tende a ser altamente criativo e com muito espaço a inovação.

Como pontos positivos ao estilo liberal podem-se atribuir: os subordinados são independentes e o trabalho tende a ser de alto nível e as metas pessoais atingidas tendem a agregar valor à organização, já como pontos negativos pode se perceber que as tarefas podem demorar muito a serem executadas, perde-se muito tempo em assuntos pessoais entre os integrantes do grupo, baixa produtividade (SMITH; TIMBY, 2005, apud BOTLEHO; KROM, 2011, p. 4).

## 12.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No referido artigo foi possível identificar que a liderança é considerada um poder pessoal e a capacidade de liderar se consolida pelo simples fato da prática de poder sobre as pessoas. No âmbito organizacional o administrador precisa desenvolver competências que o destaque como um bom líder, pois este atributo pode ser de extrema importância no alcance dos objetivos organizacionais.

Considerou-se a abordagem dos 03 (três) Estilos de Liderança aos quais incidem comportamentos diferentes em relação à ação do líder para seus liderados, assim como o gestor deve estar atento para cada situação dentro da organização no intuito de se impor na sua condição de líder. O ato de liderar diz respeito ao estilo de como o líder se impõe diante de seus liderados.

Identificou-se 03 (três) Estilos de Liderança (autocrático, democrático e liberal) no qual o líder autocrático possui características dominadoras, consegue agilidade na obtenção das informações, mas não há espaço para a criatividade e a inovação, o líder democrático deixa a cargo das equipes a melhor maneira de se organizarem para atingir os objetivos, as responsabilidades são compartilhadas o que também pode levar ao atraso na tomada de decisões, já o líder liberal atua de forma incentivadora, toda a responsabilidade fica a cargo da equipe o que pode acarretar em muito tempo para a execução das atividades.

Diante de todas as premissas expostas, foi possível concluir que o gestor deve estar informado de todos os objetivos organizacionais, saber claramente como funciona a estrutura da empresa, quais os tipos de departamentalização atuante no âmbito organizacional e procurar liderar conforme a situação atual. O líder pode exercer os 03 (três) Estilos de Liderança em buscando sempre se adequar as situações do momento, desta forma ele conseguirá compor uma boa equipe em prol dos resultados organizacionais.

## REFERÊNCIAS

BOTELHO, Cezar; KROM, Valdevino. **Os Estilos de Liderança nas Organizações**. 2011. Acesso em 10/04/2015. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/os-estilos-de-lideranca-nas-organizacoes/3784/download/>>. Acesso em: 15 abr. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GÓMEZ, Emiliano. **Liderança Ética**: um desafio do nosso tempo. 1. ed. São Paulo: Planeta do Brasil, 2005.

WENDLING, Merilyn. **Estilos de liderança e sua efetividade nas empresas: um estudo de caso**. 2007. Acesso 10/04/2015. Disponível em:  
<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14143/000649905.pdf?sequence=1>>.  
Acesso em: 18 maio 2015.

## **13 PARQUE URBANO E AS POSSIBILIDADES PARA O DESENVOLVIMENTO DE ATIVIDADES DE LAZER: O CASO DO PARQUE ZOOBOTÂNICO GETÚLIO VARGAS, SALVADOR-BAHIA**

Antônio Souza Pereira dos Santos<sup>1</sup>  
Sandra Regina Corrêa Guaré<sup>2</sup>

### **RESUMO**

Importantes espaços dentro das cidades, os parques urbanos desempenham funções essenciais à vivência em meio citadino, dentre as quais destacam-se a conservação e preservação de recursos naturais e por serem locais de acesso públicos e de práticas de lazer para a população – no caso de alguns parques, atendendo aos turistas. Levando-se em consideração cada um desses espaços, as possibilidades de atividades de lazer variam em decorrência de alguns fatores, por exemplo, a forma e o programa que os caracterizam. Tomando por objeto de estudo o Parque Zoobotânico Getúlio Vargas, Salvador-Bahia, um dos parques urbanos definidos pelo Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano de Salvador, este trabalho objetiva identificar quais as possibilidades de atividades de lazer que existem em seu espaço físico. A sua realização tornou-se possível a partir de visitas ao Parque, no qual foram feitas observações, e posterior análise crítica embasada por discussão teórica.

**Palavras-Chave:** Parque Urbano. Lazer. Atividades de Lazer.

---

<sup>1</sup> Bacharelado em Turismo e Hotelaria na Universidade do Estado da Bahia.

<sup>2</sup> Coordenadora e Professora do Curso de Bacharelado em Turismo e Hotelaria da Universidade do Estado da Bahia.

**ABSTRACT**

Important spaces within cities, urban parks play essential roles to living amid city, among which stand out the conservation and preservation of natural resources and for being public access sites and leisure activities for the population - in the case of some parks, serving tourists. Taking into consideration each of these spaces, leisure activities possibilities vary due to certain factors, for example, the form and the program that characterize them. Taking as its object of study the Zoo and Botanical Park Getúlio Vargas, Salvador-Bahia, one of the city parks defined by the Master Plan for Urban Development in Salvador, this study aims to identify the possibilities for leisure activities that exist in physical space. Their achievement was made possible from visits to the park, where observations were made, and subsequent critical analysis grounded in theoretical discussion.

**Keywords:** Urban park. Leisure. Leisure activities.

### 13.1 INTRODUÇÃO

Parques urbanos quando tomados por objeto de estudo e análise permitem a utilização de diversas áreas do conhecimento, dentre as quais pode-se destacar a urbanística, a sociológica, a do lazer, a ambiental, a geográfica e a turística.

A grande importância adquirida por tais espaços justifica os intensos estudos realizados ao longo dos anos, e os mais recentes trabalhos voltam-se para a problemática ambiental que envolve os parques urbanos localizados nas médias e grandes cidades – e além de envolverem as áreas destacadas alguns desses estudos incluem a percepção do indivíduo como fator de importância. HARDT et al., 2009; FERREIRA, 2005; KAICK, 2007; ASHTON, 2009; KLIASS, 1993; MACEDO; SAKATA, 2002; CUSTÓDIO, 1993 apud ARAÚJO, 2004; SIRKIS, 1999 são alguns dos autores que, em seus estudos e trabalhos, permitem o entendimento dos parques urbanos sob a perspectiva de tais áreas.

“Espaços públicos de dimensões significativas e predominância de elementos naturais, principalmente cobertura vegetal, destinados à recreação” (KLIASS, 1993, p. 19). Tal definição já demonstra a relevância dos parques urbanos nos aspectos social, ambiental e urbano. Esse destaque, importância e relevância são reforçados com as funções desses espaços, tanto as já desempenhadas quanto as novas adquiridas ao longo de sua trajetória histórico-evolutiva (acompanhando as características sociais, econômicas, políticas e culturais de cada período) dentro do ambiente urbano: estão ligados à qualidade de vida e bem-estar nas cidades; configuram-se não somente como espaços de lazer, recreação e descanso, mas também como locais de vivência e socialização; no aspecto ambiental representam a salvaguarda do natural inserido no urbano; e todo o conjunto que conforma o parque urbano (elementos naturais e artificiais) consegue restabelecer o indivíduo da fadiga e *stress* gerados pelo trabalho e pela vida cidadã.

Outras funções foram adicionadas com o passar do tempo, até porque as cidades também tiveram suas dinâmicas alteradas – com destaque para o crescimento urbano-populacional, a degradação ambiental e a especulação imobiliária. Assim, a preservação e a conservação do meio ambiente natural dentro dos núcleos urbanos despontam como uma das novas e principais funções desses espaços – e uma vez que as discussões e debates atuais giram em torno das questões ambientais, em todo o mundo, os parques urbanos podem representar uma das soluções para a manutenção do verde para futuras gerações.

Alguns autores, em seus estudos, permitem o entendimento dessas funções atreladas a esses espaços: Macedo e Sakata (2002) e Robba e Macedo (2002) contextualizam a evolução

das funções e usos dos parques urbanos em cidades brasileiras, sem deixar, no entanto, de fazer referência aos países que deram início à sua criação; Macedo (1999) traz em sua obra a evolução dos programas de uso dos parques de acordo com as linhas de corrente paisagística, que se traduz na modificação dos aspectos formal e funcional do parque urbano; Machado e Tangerino (2009) salientam que esses espaços podem ser usados para outras (ou até novas) leituras da cidade, que não somente as típicas funções de lazer.

Duas outras considerações acerca dos parques urbanos se fazem necessárias. A primeira que, diante de tanta oferta de possibilidades de lazer, juntamente com as funções e usos adquiridos, tais espaços se tornaram alvo do Turismo, uma vez que seus aspectos constituintes (naturais e construídos) têm exercido forte atratividade sobre os turistas – além de já serem extremamente convidativos à população residente. E nesse caso, configuram-se como locais de vivência, de contato e de trocas e experiências sócio-culturais entre residentes e visitantes.

Segundo que, por reunirem tantas qualidades, esses parques passaram a ser representativos para a população local e para os visitantes, os quais atribuem a estes significado e importância e, por esse olhar e percepção especiais, dão-lhes aspecto simbólico. Ashton (2009) afirma que o espaço urbano contemporâneo pode ser lido como um palco de inúmeras histórias da vida cotidiana, marcado por características próprias que, além de conferirem-no identidade única, desperta no residente o sentimento de pertença, cidadania e amor pelo local em que se vive. Como consequência, tais características e sentimentos podem ser percebidos por pessoas de outras localidades (vizinhas e/ou distantes), passando a atrair fluxos de visitantes que se deslocam em busca de coisas para ver, fazer e sentir.

Essa busca de coisas para ver, fazer e sentir reflete as necessidades e desejos daqueles que buscam aproveitar o tempo que livre que possuem, e encontram-se inseridas no amplo espectro do campo do Lazer. Seja a motivação e o interesse qual for (associativo, físico-esportivo, educativo, etc.), o parque urbano, enquanto um dos “equipamentos de lazer” das cidades, consegue atender a grande parte, senão todas, das necessidades e desejos por trás desses interesses, dessas motivações – através das atividades de lazer que em seu interior possam ser realizadas.

Porém, embora todos os parques urbanos tenham a função primordial de lazer, sabe-se que a quantidade de elementos (naturais e artificiais) que possibilitem a sua prática e vivência são diversos, variando, logo, de parque para parque. Aspectos como tamanho, elementos naturais (como lagoas, lagos, cachoeiras), relevo do lugar, localização do mesmo, entre tantos outros, também influenciam na quantidade de elementos para o lazer – além de serem um atrativo ou fator de repulsão para se visitar tais espaços.

Face ao exposto anteriormente, este trabalho objetiva identificar quais as possibilidades para o desenvolvimento de atividades de lazer no Parque Zoobotânico Getúlio Vargas, Salvador-Bahia.

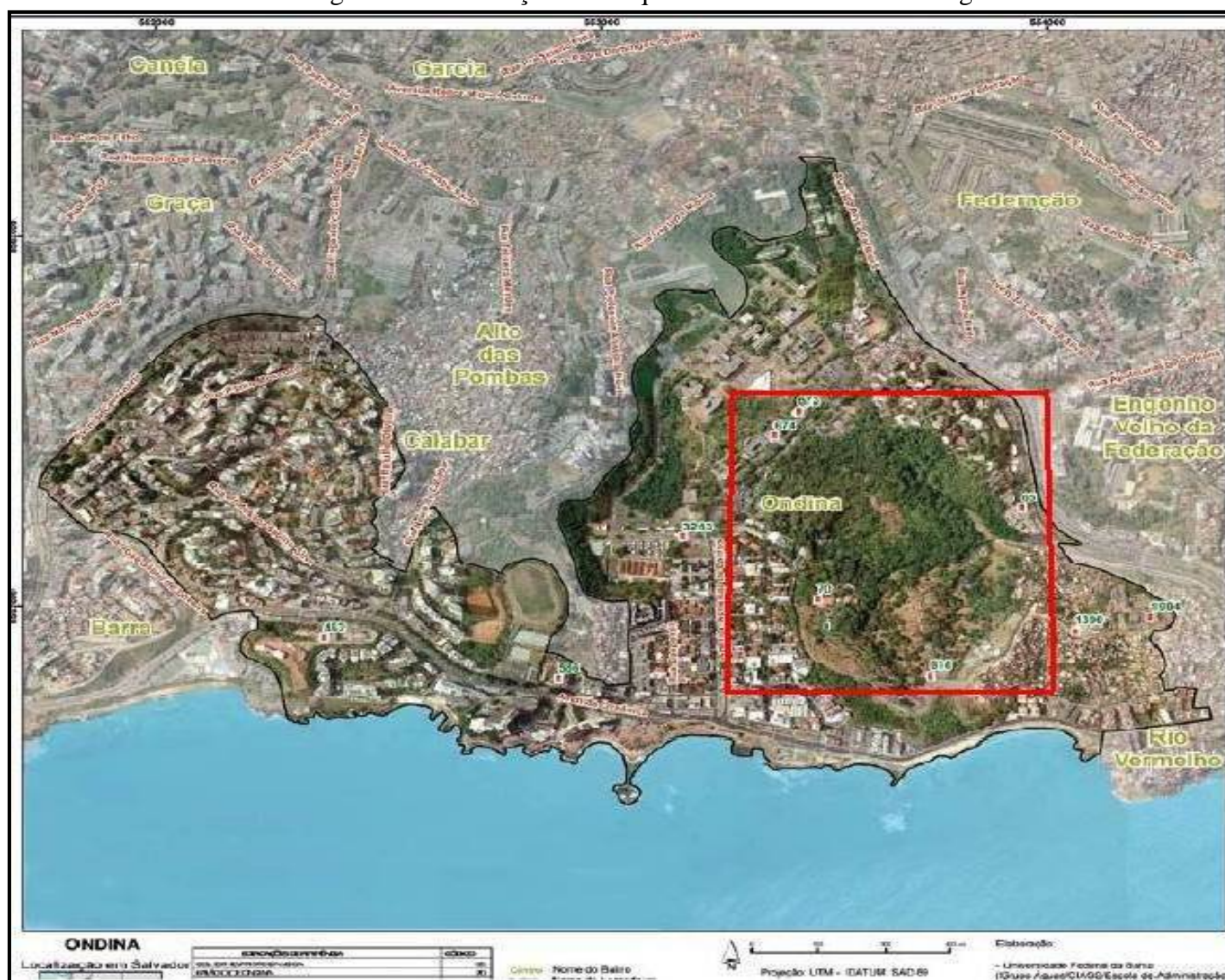
A construção deste trabalho se deu em três fases: a primeira fase compreendeu o estabelecimento de referencial teórico-conceitual relativo ao tema, com leituras críticas de diversos autores que contribuem significativamente para a compreensão do assunto. A segunda fase se deu com a realização de visitas ao Parque, durante o período de uma semana, de modo a se identificar as possibilidades de atividades de lazer existentes no mesmo. A terceira e última fase refere-se à análise das impressões obtidas durante as visitas, a partir das quais se pôde chegar à conclusão desse estudo e ao alcance do objetivo proposto.

O Parque Zoobotânico Getúlio Vargas (PZGV), ou Parque Zoobotânico de Ondina (SALVADOR, 2008), ou zoológico (como é conhecido popularmente), está localizado à Rua Alto de Ondina, s/n, no bairro de Ondina. A Figura 1 mostra, com destaque, a localização territorial do parque.

Trata-se de um parque de importância social, ambiental e turística: social porque configura-se como um espaço público, de convivências e relacionamentos, tornando-se opção de lazer tanto para residentes quanto para visitantes; de importância ambiental por guardar em seus limites remanescentes da Mata Atlântica, possuir um relevante acervo animal, composto de 108 espécies de animais (da fauna brasileira, de outros locais e ameaçados de extinção), desenvolver atividades de pesquisa, reprodução animal, ações de conservação e enriquecimento deste pedaço de mata, de paisagismo, ambientação de recintos e educação ambiental; a turística se justifica por sua própria localização, próximo a grandes hotéis, à orla atlântica da cidade, além de está inserido na rota de passagem do ônibus de passeio turístico da cidade, o Salvador-Bus, e ser referenciado no site do Governo do Estado como uma das opções de roteiros tradicionais da cidade.



Figura 1 - Localização do Parque Zoobotânico Getúlio Vargas



Fonte: SALVADOR, 2010.

### 13.2 REFERENCIAL CONCEITUAL

A abordagem sobre os parques urbanos é valiosa devido à multi e interdisciplinaridade que o assunto possui, o que permite ao pesquisador um amplo leque de possibilidades e perspectivas de trabalho. O presente estudo traz, em específico, duas áreas do conhecimento (a turística e a do lazer) que além de se inter-relacionarem o fazem com o assunto em questão: parques urbanos. Ressalta-se, entretanto, que não se desconsidera a grande contribuição de outras ao entendimento de tais espaços, e as mesmas podem se identificadas na abordagem corrente.

O Turismo figura-se como uma área do conhecimento recente (embora antigo como fenômeno socioeconômico e político-cultural), e juntando-se a isso a dinâmica e os aspectos

que o caracterizam (como a multiplicidade de áreas envolvidas no seu estudo), o mesmo levanta intensos debates e discussões – não somente relacionados à própria definição do que este seja, como também das terminologias que lhes são inerentes.

E mesmo existindo a busca por um conceito unívoco do que é o Turismo, os autores e estudiosos da atividade reconhecem a dificuldade de limitar o seu entendimento a algo específico. E desde a primeira tentativa de defini-lo até a mais atual, percebe-se a incorporação de novas áreas do conhecimento, a reformulação de termos já existentes e a exclusão de alguns outros.

O estabelecimento de relações supracitado, entre as áreas turística e do lazer, é possível através de Dias e Aguiar e Torre (2002; 2002 apud DIAS, 2003, p. 27-29), uma vez que tais autores trazem, na definição de Turismo, o lazer como objetivo principal; caracterizam o Turismo como fenômeno resultante e resultado das relações entre turistas e residentes; e representa a busca pelo novo, aliado aos mais diversos interesses pessoais, descartando o aspecto remuneratório.

O turismo é o conjunto de viagens cujo objetivo é o prazer; uma busca de viajar para se conhecer um país ou região e a organização, nestes, dos meios que permitem e facilitam essas viagens para recreação, passeio, conhecimento e diversão. É um fenômeno social que consiste no deslocamento voluntário e temporário de indivíduos ou grupos de pessoas – pelos motivos supracitados mais os de descanso e cultura -, gerando nos locais visitados múltiplas relações de importância sócio-econômica-cultural.

Seria válido trazer a definição da Organização Mundial do Turismo (OMT), por se tratar da entidade que regulamenta a atividade internacionalmente, orientando o trabalho realizado por organismos oficiais de Turismo em todo o mundo e tendo por consequência rebatimentos (reflexos) sobre o planejamento e gestão da atividade. Mas é Cruz (2003) quem aborda a definição de modo mais abrangente, acrescentando-lhe sua perspectiva geográfica.

Segundo a autora o Turismo é uma modalidade de deslocamento espacial que envolve a utilização de algum meio de transporte e ao menos um pernoite na destinação. Tal deslocamento pelo território pode ser motivado pelas mais diversas razões, como lazer, negócios, saúde, etc., desde que não correspondam a formas de remuneração direta. Por fim, o entende como uma prática social e que tem no espaço geográfico seu principal objeto de consumo, sendo fortemente influenciado pela cultura.

E é o componente lazer presente nas definições de Turismo utilizadas que permite uma inicial relação com os parques urbanos. Primeiro e primordialmente em razão da função para

qual estes foram criados – lazer e contraposição ao urbano -, sendo, ao longo do tempo, acrescentado-lhes outras funções.

Novas funções foram introduzidas no decorrer do século XX, como as esportivas, as de conservação de recursos naturais, típicas dos parques ditos ecológicos e as do lazer sinestésico dos brinquedos eletrônicos, mecânicos e dos espaços cinematográficos dos parques temáticos. Essas funções requalificaram os parques e novas denominações, novos adjetivos, são atribuídos a eles como, por exemplo, ecológico e parque temático (MACEDO; SAKATA, 2002, p. 13).

Segundo que, por serem espaços públicos, permitem o acesso a práticas de lazer gratuitas, a convivência entre residentes e visitantes e a satisfação de muitas necessidades. Juntando-se a isso o fato de seus elementos constituintes (naturais e construídos) potencializarem sua atratividade, os parques urbanos passaram a ser utilizados pela e para a atividade turística.

Devido à grande oferta de atividades, os parques urbanos passam a ser lugares também frequentados por turistas. Além de locais públicos são também espaços sociais, onde se estabelecem relações de convivência pacífica entre classes sociais diferentes [e pessoas de origens diferentes], constituindo pontos de encontro abertos à população [e também aos turistas] (KAICK, 2007, p. 36).

Um aspecto que reforça a relação Turismo, lazer e parques urbanos é que estes últimos estão inseridos na área da cidade, portanto, no seu contexto, sendo, como já vistos, criados também para compor sua dinâmica sócio-econômica-espacial.

O interesse por jardins e parques aparece como um contraponto à sociedade industrial e passou a fazer parte do cotidiano urbano, e associado a este pensamento estavam as primeiras idéias de lazer e conceitos higienizados do século XIX na Europa – promoção de um modo de vida mais saudável a partir da existência de mais espaços ajardinados, comparados aos pulmões (SANTUCCI, 2003 apud FERREIRA, 2005, p. 22).

Ainda, a cidade onde se mora é, em escala social, de acordo com Camargo (1999), o principal espaço turístico – uma vez que a visita a lojas, *shoppings centers* (independente de como se julgue seu valor cultural), bem como a parques, museus, entre tantos outros lugares, constituem alguns dos interesses principais do turismo local. Assim, por estarem no perímetro das cidades, os parques urbanos integram a sua paisagem urbana; do mesmo modo que, no contexto do Turismo urbano nela praticado, tais parques são/integram os seus recursos/oferta turísticos.

Dentro da perspectiva do lazer apresentada, ligada ao turismo, bem como a de ser a orientação para a criação de espaços públicos voltados para a sua prática e vivência (os quais

são utilizados pela população e podem vir a ser pelos turistas), torna-se necessário defini-lo, e Dumazedier (1974) e Camargo (1999) proporcionam um entendimento amplo do que este seja.

Tais autores o entendem como uma busca primeira da auto-satisfação, onde a pessoa procura como fim último realizar-se. É um conjunto mais ou menos estruturado de atividades que dizem respeito às necessidades do corpo e do espírito, centradas em interesse físicos, práticos ou manuais, culturais, artísticos, intelectuais e sociais, realizados em um tempo livre conquistado historicamente sobre as jornadas de trabalho profissional e doméstico; dentro dos limites de condicionantes sociais, econômicas, políticas e culturais de cada sociedade; e que interferem no desenvolvimento pessoal e social do indivíduo.

Complementando o acima exposto, Camargo (1999 apud CRUZ, 2003, p. 39) afirma que:

As atividades de lazer são hedonísticas e prazerosas; são sempre liberatórias de obrigações, pois que buscam compensar e substituir algum esforço imposto pela vida social e, afora determinismos de ordem sócio-cultural e político-econômico, tais atividades resultam de uma escolha pessoal.

A busca de locais reservados para este fim também se baseia numa escolha pessoal, frente a diversos fatores, e quando não sofrem influência dos determinismos citados. Referindo-se ao turista que chega a grandes centros urbanos, os mesmos podem deparar-se com três espaços que se caracterizam pelo destaque que possuem: a praça, a praia e o parque – e a escolha por um destes espaços, a priori, leva em consideração os determinismos que se impõem e as motivações, interesses e necessidades pessoais. Logo, os parques urbanos são uma forte alternativa a esses turistas (e também aos próprios residentes), uma vez que possuem variadas possibilidades de lazer que atendem aos interesses e necessidades daqueles que os visitam.

Como os parques urbanos integram a tripla relação estabelecida anteriormente, é imprescindível a compreensão destes a partir de sua definição. Assim, grosso modo, e a priori, poder-se-ia dizer que parque urbano é todo o parque de área verde, de qualquer porte e tamanho, que está completamente inserido nos limites da cidade. Tal afirmativa tem por base duas considerações: a primeira baseada em Reis (2001, p. 24), que define como parque urbano os “parques localizados dentro do perímetro urbano” A segunda leva em consideração o caso do Parque Nacional da Tijuca, o qual “é o único do Brasil localizado em área urbana, na cidade do Rio de Janeiro, sendo considerado um dos maiores parques urbanos do mundo” (FERREIRA, 2005, p. 26).

Ainda, Mantovani (2006), em sua abordagem sobre a diversidade biológica em parques urbanos de São Paulo, também trabalha tipologias inseridas no contexto urbano (parques

tecnológicos, jardins e ecológicos), e refere-se a elas como parques urbanos. Ressalta-se, entretanto que o dito não considera as tipologias em que se enquadram cada parque em particular, ou seja, os aspectos que tornam por caracterizá-lo como Nacional ou da Natureza ou Ecológico, etc., por exemplo. Apenas os aspectos geográficos e espaciais sobressaem-se.

Outras áreas do conhecimento, representadas por grandes autores, contribuem significativamente, num sentido mais amplo, para o entendimento dos parques urbanos. Sob a perspectiva urbanística, estes são definidos como espaços livres de edificações, os quais foram modificados, adaptados, humanizados e tornados ambientes de socialização (MACEDO, 1986; MAGNOLI, 1986; SERRA, 1936). Na perspectiva ambiental os parques urbanos são tidos como áreas verdes:

Espaços abertos com cobertura vegetal e uso diferenciado, integrado no tecido urbano aos quais a população tem acesso. Classificações internacionais incluem como áreas verdes: campos de esporte, jardins botânicos, zoológicos, cemitérios modernos formados por extensos gramados, interrompidos apenas por lápides. [Estas] não devem ser encaradas como corpos estranhos de uma cidade, mas devem ser vistas como importantes elementos integrantes e participantes da estrutura e da dinâmica urbana (TROPPEMAIR; GALINA, 2003, p. 1).

E como unidades de conservação (UC), que de acordo com Salvador (2008):

Art 215. As Unidades de Conservação configuram um espaço territorial e seus recursos ambientais, incluindo as águas jurisdicionais, com características naturais relevantes, legalmente instituídas pelo Poder Público<sup>3</sup> com objetivos de conservação e limites definidos, sob regime especial de administração, ao qual se aplicam garantias adequadas de proteção, conforme o Sistema Nacional de Unidades de Conservação da Natureza, SNUC, criado pela Lei Federal nº 9.985, de 18 de julho de 2000.

Na figura de espaços públicos, o parque urbano, de acordo com Francisco (2005), pode organizar um território capaz de suportar diversos usos e funções, sendo um espaço da continuidade e da diferenciação, assim como ordenador do bairro, articulador da cidade e estruturador da região urbana. Ainda, ser referencial urbanístico, de manifestações da história e da vontade do poder e símbolo de identidade coletiva; por possuírem as três características fundamentais dos espaços públicos, acessibilidade, gratuidade e exterioridade (RECIFE, 2002), é que os parques urbanos podem ser considerados como tal.

E sob a perspectiva turística, podem ser entendidos como atrativo turístico. De acordo com Ignarra (1999) e Beni (1998) todo atrativo turístico é um recurso turístico (ou o primeiro

---

<sup>3</sup> As Unidades de Conservação podem ser instituídas nas esferas Federal, Estadual e Municipal, e a depender do objetivo para qual foram criadas podem ser de Proteção Integral ou de Uso Sustentável.

é um outro nome para o segundo) potencial ou atual. É o recurso natural ou cultural que atrai o turista para visitação, implicando, logo, algum conhecimento prévio de sua existência. Constituem, ainda, o patrimônio de um local, elementos passíveis de provocar o deslocamento de pessoas e que integram o marco geográfico-ecológico-cultural de um lugar.

Por fim, entre as muitas defini es específicas de parques urbanos, trazem-se aqui as de Macedo e Sakata (2002), pelo importante trabalho realizado acerca de tais espaços em todo o Brasil, e a de Salvador (2008), através da Lei n  7.400/2008, que dispõe sobre o Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano (PDDU) de Salvador-Bahia, e   a que orienta a escolha do parque urbano em estudo. Desse modo, para os primeiros, parque urbano é:

Todo espaço de uso público destinado à recrea o de massa, qualquer que seja seu tipo, capaz de incorporar intenc es de conserva o e cuja estrutura morfológica   auto-suficiente, isto é, não é diretamente influenciada em sua configura o por nenhuma estrutura construída em seu entorno (MACEDO; SAKATA, 2002, p. 14).

A referida Lei caracteriza os parques urbanos como Espaços Abertos de Recrea o e Lazer (ELR) (SALVADOR, 2008):

Art. 241. Os Espaços Abertos de Recrea o e Lazer são áreas urbanizadas, dotadas ou não de atributos naturais, destinadas ao convívio social, ao lazer,   prática de esportes e   recrea o ativa ou contemplativa da popula o, compreendendo as subcategorias:  
I - Parques Urbanos;  
II - Espaços Abertos Urbanizados.

E os define como (SALVADOR, 2008):

  1  Parque Urbano, PU, é a área pública dotada de atributos naturais, parcial ou completamente urbanizada, destinada ao lazer ativo e contemplativo,   prática de esportes e atividades recreativas e culturais da popula o.

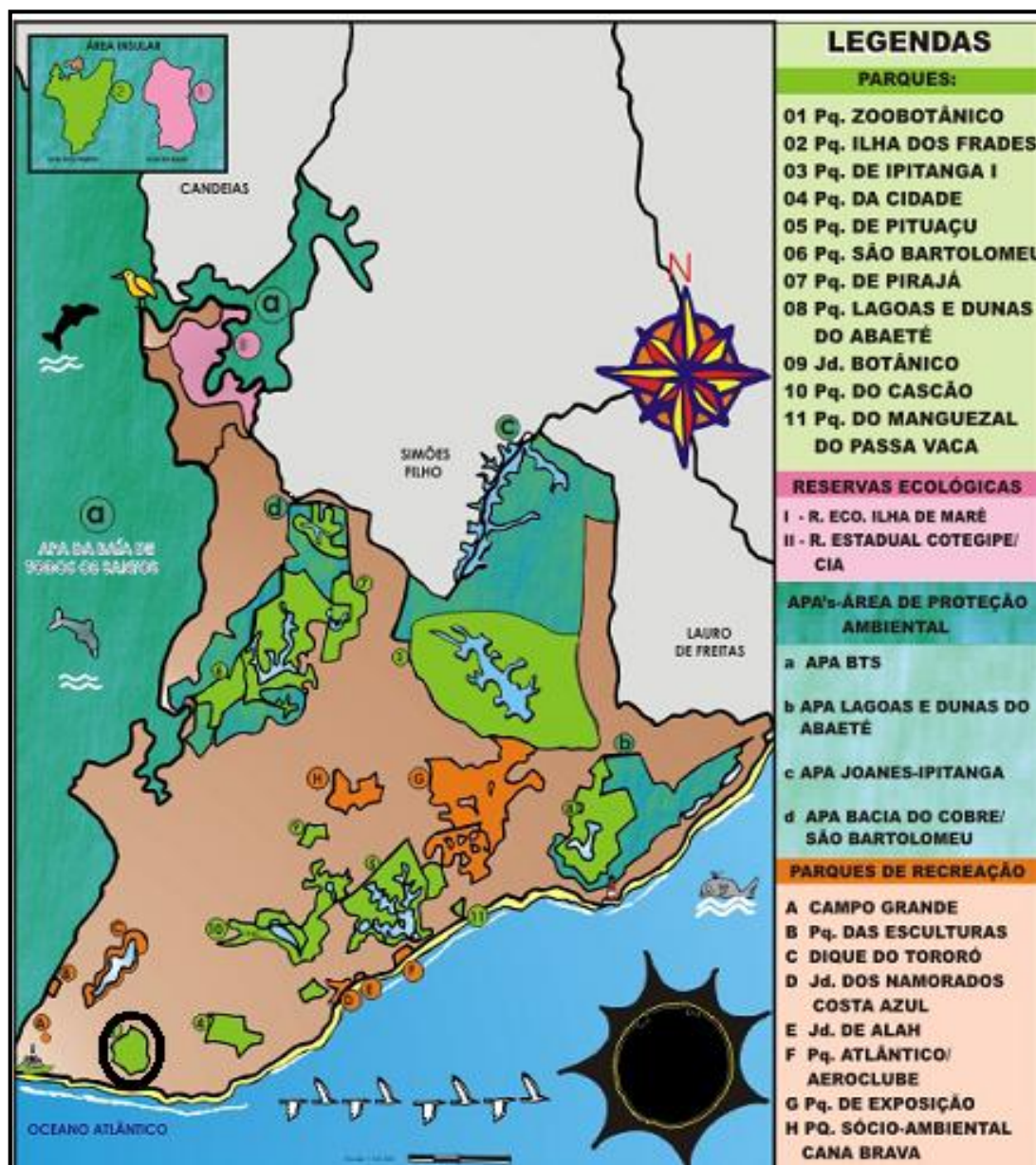
E por se tratar, o parque em questão, de um parque zoobotânico, cumpre trazer os conceitos de jardim botânico e jardim zoológico – embora, a partir destes, não se possa inferir o que seja aquele primeiro. São, ambos, áreas especialmente protegidas, entretanto, não se tratam de áreas naturais e sim de ambientes modificados artificialmente para a consecua o de suas finalidades, configurando-se, na verdade, como institui es científicas jurídicas (OLIVEIRA, 2005).

Jardins botânicos “são áreas fechadas normalmente pertencentes ao Poder Público destinadas ao plantio de diversas espécies vegetais” (idem, p. 270). Já os jardins zoológicos são considerados “qualquer cole o de animais silvestres mantidos vivos em cativeiro ou semiliberdade e expostos   visita o pública” (BRASIL, 1983).

É válido ressaltar que, no contexto da cidade de Salvador, os parques urbanos integram o Sistema de Áreas de Valor Ambiental e Cultural (SAVAM), porém só serão considerados como tal aqueles parques que se enquadrarem na definição anteriormente mencionada. Por tais características, o PDDU reconhece apenas oito parques urbanos enquadrados nessa subcategoria, diferenciando-os de outros parques existentes na cidade. Mesmo com a divergência entre o aspecto jurídico e o espacial, todos os parques de Salvador são tidos como UC's, e podem ser visualizados na Figura 2, com destaque para o parque em estudo.

Em resumo, a importância dos parques urbanos de Salvador, tanto os instituídos legalmente quanto aqueles que se enquadram em outras categorias, abarca o social, o ambiental e o turístico, embora, na realidade, esses parques enfrentem grandes e graves problemas além de não contarem com a devida atenção no que diz respeito à sua gestão e aos interesses não só da comunidade, mas também da própria atividade turística.

Figura 2 - Unidades de Conservação de Salvador, com destaque para o Parque Zoobotânico Getúlio Vargas



Fonte: SALVADOR, 2006.

### 13.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os parques urbanos existentes numa cidade diferenciam-se entre si em vários aspectos. Alguns deles, como relevo, tamanho, elementos naturais, vão ditar, a priori, quais tipos de atividades de lazer serão possíveis de realizar, assim como alguns equipamentos que permitem sua prática serão escolhidos em virtude desses aspectos.

Logo, o que determina a existência das possibilidades de atividades de lazer é o que Macedo e Sakata (2002) definem por forma e programa – e estas duas dimensões trabalhadas



conjuntamente terminam por conformar a concepção do parque e das suas características<sup>4</sup>. Acrescente-se a isso o objetivo para o qual o parque fora criado, em outras palavras, a função ao qual está predestinado cumprir. Assim:

O **programa** de atividades refere-se às possibilidades de uso que o parque oferece à comunidade [...] e deve corresponder às aspirações dos futuros usuários. A elaboração do programa de um espaço público, a escolha dos equipamentos que o compõem e a própria construção do parque obedecem a parâmetros como a disponibilidade de espaço físico, as características desse espaço, a acessibilidade, a proximidade de outros equipamentos de lazer, o número de usuários, os interesses políticos e da comunidade e a disponibilidade de verbas para sua implementação. A **forma** é o suporte físico do programa de atividades, é a configuração propriamente dita, que acomoda o programa e estrutura os espaços que conterão os equipamentos, segundo um determinado padrão estético (ibidem, p. 61, grifo nosso).

Embora o coordenador do PZGV afirme ser o objetivo maior do mesmo a conservação, e não o lazer<sup>5</sup>, o que está instituído no PDDU vai de encontro ao que este diz, uma vez que o classifica como Espaço Aberto de Recreação e Lazer (ERL) e Parque Urbano, como visto anteriormente. Assim, mesmo reconhecendo o Parque como uma das Unidades de Conservação (UC) da cidade, existem diretrizes em tal documento que compatibilizam a sua função enquanto UC aos propósitos que o ERL parque urbano possui. Por exemplo:

Art. 243. São diretrizes para os Parques Urbanos, PU:

I - elaboração de plano específico, objetivando a definição das atividades a serem desenvolvidas no Parque, compatibilizando a conservação dos conjuntos de vegetação significativos, quando existentes, com o uso intensivo para lazer e recreação, turismo ecológico, atividades culturais e esportivas e como centro de referência para educação ambiental;

II - tratamento urbanístico e paisagístico, com aproveitamento para o lazer e a recreação, assegurando a conservação dos atributos paisagísticos e dos equipamentos instalados, a manutenção de altos índices de permeabilidade do solo e vegetação adaptada para o sombreamento; (SALVADOR, 2008).

As visitas realizadas ao PZGV, tendo por base o acima dito, permitiram identificar algumas possibilidades de desenvolvimento de atividades de lazer pelo visitante: a contemplação, a educação, a de associação entre pessoas e atividades físicas (caminhadas). Tais possibilidades são trabalhadas por Camargo (1999) e algumas delas podem ser reunidas nas atividades turísticas de lazer quando o visitante em questão é um turista. São as estruturas e equipamentos existentes para que se conforme tais possibilidades: a biblioteca, a Mata do Zôo,

<sup>4</sup> Vale ressaltar que a forma e o programa são as principais responsáveis por promoverem as alterações nas linhas de projeto paisagístico, que no Brasil tornaram por caracterizar três correntes: a Eclética, a Moderna e a Contemporânea.

<sup>5</sup> Informação obtida a partir de conversa com o Coordenador do PZGV, Gerson Norberto.

o Cine Zôo Ambiental, o Zooberçário, o museu, as áreas de lazer, áreas externas do Parque, o horto e o acervo animal existente (Figuras 3 e 4).

Figura 3: Museu (visão externa)



Fonte: Pesquisa de Campo.

Figura 4: Área de lazer interna do PZGV



Fonte: Pesquisa de Campo.

A contemplação/observação é, para Mohr (2003), uma atividade saudável não somente pelo contato íntimo com a natureza, mas também por representar uma agradável terapia de relaxamento que alivia o estresse do dia-a-dia e permite ainda que o indivíduo obtenha informações interessantes sobre o que é observado. Complementa o exposto Andrade (1997 apud LOPES; SANTOS, 2004, p. 103), ao dizer que “a observação realizada na natureza promove uma gratificante atividade de lazer e descontração, proporcionando [...] recompensas intelectuais, recreativas e científicas.

No PZGV a contemplação abarca a própria paisagem do Parque, integrada pelos animais ali expostos e também por “paisagens criadas” através dos trabalhos de paisagismo e ambientação desenvolvidos, o observar das outras pessoas a visitar o lugar e da paisagem que circunda o Parque. Os animais, em seus movimentos e ações, despertam a curiosidade, o contentamento e até o medo daqueles que os observam, com destaque para os grandes felinos, os macacos e os pavões – os últimos andam livres pelo Parque. Existem locais em que podem ser vistas recriações dos habitats naturais dos animais, o que acrescenta muito à observação em termos de aprendizado (Figuras 4 e 5).

Figura 4 - Paisagens do PZGV



Fonte: Pesquisa de Campo.

Figura 5 - “Paisagem recriada” (Mata Atlântica)



Fonte: Pesquisa de Campo.

Em relação à paisagem externa do Parque, vale dizer que ela própria acrescenta valor ao lugar, pelo vislumbre da natureza que propicia – mesmo que seja percebida a presença da ação humana através dos prédios existentes e em construção. Nesse sentido o PZGV, enquanto detentor dessas paisagens, além de ser uma grande área verde e de lazer, eleva o valor dos imóveis ao seu redor construídos. Segundo Alcântara (2008) condomínios de luxo vizinhos às áreas verdes tem um valor alto em relação a outros espaços da cidade – e isto não tem somente a ver com a concepção dos benefícios associados a tais áreas, consideradas como sinônimos de qualidade de vida, mas também ao próprio valor que a especulação imobiliária atribui à biodiversidade e às áreas recreacionais (Figura 6).

Figura 6 - Edifício em construção próximo ao PZGV



Fonte: Pesquisa de Campo.

Quanto ao aspecto educativo, o Parque possui um conjunto de atividades que proporcionam o aprendizado sobre a importância de preservar e conservar o ambiente. Todas elas pertencem ao setor de Educação Ambiental do PZGV, e podem tanto ser realizadas no

espaço do Parque quanto em escolas e instituições especiais de ensino, pelos profissionais e estudantes do setor. As que podem ser realizadas no próprio Parque são: Aprendendo no Zôo; Trilha na Mata do Zôo; Zôo Terapia e Cine Zôo Ambiental (Figura 7).

Figura 7 - Atividade Aprendendo no Zôo



Fonte: Pesquisa de Campo.

Mas, levando-se em consideração algumas propriedades inerentes à prática do lazer, como a desobrigação, o desinteresse e a escolha pessoal, as atividades acima elencadas, mesmo que envolvam o lúdico, que sejam prazerosas e que revertam benefícios àqueles envolvidos, não podem ser consideradas como lazer, e sim como uma espécie de semilazer. A justificativa para tal consideração baseia-se no fato de que os visitantes que chegam em passeios escolares e aqueles de instituições especiais de ensino vão em atividade programada, as quais devem ser cumpridas.

Então, em que momento o PZGV tem como possibilidade de atividade de lazer o aspecto educativo? A partir do momento em que o visitante não vai ao Parque para aprender, e sim, aprende ao visitar o Parque. Esse aspecto é mais amplo não só por atender as propriedades citadas, mas porque representa, ao passo que se visita, a busca e o aprendizado natural através das informações existentes, seja nas placas informativas, seja nas instalações – Museu, Biblioteca e Cine Zôo Ambiental. Esse mesmo lazer, para Camargo (1999), abre um campo educativo não somente para aprender coisas, mas também para exercitar equilibradamente as possibilidades de participação e interação social lúdica, onde o “modelo cultural de prática social [que é o lazer] interfere no desenvolvimento pessoal e social dos indivíduos” (ibidem, p. 71).

Por ser um espaço público, o PZGV já se torna um lugar de convivência, socialização e interação entre as pessoas. É o espaço público, segundo Recife (2002), o espaço do encontro

com o outro e diferente de si, no qual as relações coletivas que possibilitam as trocas fundamentais, o convívio com o diferente, fortalecem-se; ainda, é o Parque um espaço de uso comum e apropriado livremente pelo conjunto das pessoas que vivem numa cidade - e por aqueles que estejam a visitá-la.

A busca por estar com pessoas e participar de atividades comuns é inerente à pessoa humana, logo, representa a motivação – ou uma das motivações -, para se sair da casa e da rua (locais onde já se estabeleceu um lazer associativo) e buscar novos lugares e possibilidades que ao mesmo tempo em que satisfazem essa necessidade, suprem também outras. Camargo (1999) afirma que em todas as atividades de lazer pode existir um forte conteúdo de sociabilidade, expresso no contato com amigos, parentes, colegas de trabalho ou de bairro – e até mesmo com desconhecidos. Fala-se em atividades associativas de lazer para exprimir o interesse cultural centrado no contato com as pessoas. Pode-se aqui fazer um “link” com as atividades turísticas de lazer – onde, no geral, se busca uma mudança de paisagem, ritmo e estilo de vida; e, especificamente, ao chamado Turismo Social, onde se busca a integração com grupos locais para um conhecimento mais autêntico de suas peculiaridades, mesmo que não somente parques urbanos sejam os únicos espaços públicos para que tal objetivo se concretize.

No PZGV esses contatos sociais acontecem em diversos momentos da visita: seja durante a observação de determinado animal, em especial os que chamam mais atenção; nas pausas para o lanche; nas áreas de recreação dentro e fora do Parque; e no momento de descanso, por vezes, ao término da visita, próximo às portarias. O convívio é mais fortemente percebido entre as crianças, uma vez que estas se entregam naturalmente ao contato com as pessoas (Figura 8).

Figura 8 - Locais propícios ao convívio social



Fonte: Pesquisa de Campo

Devido ao formato do PZGV, seu relevo acidentado, é possível a prática de atividades físicas dentro do mesmo, dentre as quais se destaca a caminhada. Mesmo não sendo um espaço tecnicamente planejado para tal fim, o Parque constitui-se em um bom lugar para que se realize tal atividade, uma vez que as “subidas” e “descidas” exigem preparo e esforço físicos da pessoa. Na verdade, não só a isso se limita o caminhar, uma vez que sua realização contempla outros interesses pessoais:

O desejo de exercitar-se fisicamente, de colocar-se em forma, é o denominador comum destas atividades [com destaque, aqui, para a caminhada], não obstante predomine, para alguns, o interesse estético do movimento no esporte [...], ou na contemplação da natureza e das pessoas nas caminhadas. Para outros, há também um forte interesse associativo nessas atividades, na medida em que é difícil separar o interesse físico do desejo de estar com o grupo de amigos ou da paquera pura e simples. A caminhada é, ainda, para algumas pessoas, a busca da solidão, do prazer de estar consigo mesmo, desde que não se trate de um isolamento socialmente imposto (CAMARGO, 1999, p. 21).

Essas atividades que podem ser desenvolvidas no Parque se cruzam em determinado momento. Sem perceber, pode se estar fazendo uma ou variadas delas, sendo apenas os benefícios propiciados com sua prática sentidos. O parque recebe 35.000 visitantes por mês<sup>6</sup>, sendo que intensidade dessa visitação varia entre os dias úteis (exceto as segundas-feiras), quando há uma tranquilidade durante a visitação, e os fins de semana e feriados, quando a quantidade de pessoas no parque é significativa. A observação é um tanto prejudicada porque se passa a dar muita atenção ao que as pessoas estão a fazer, bem como, a quantidade de pessoas e o barulho deixa alguns animais inquietos. O Parque, hoje, está a construir um novo setor para os primatas, que assim como o setor das aves vai acrescentar muito à observação dos animais. A Mata do Zôo e o horto não podem ser visitados, a biblioteca não está disponível e não há como inovar no sentido de se ofertar novas atividades, visto que a presença dos animais é um aspecto a ser considerado (Figuras 9 e 10).

---

<sup>6</sup> Informação obtida a partir de conversa com o Coordenador do PZGV, Gerson Norberto.

Figura 9 - Acesso à Mata do Zôo



Fonte: Pesquisa de Campo

Figura 10 - Horto



Fonte: Pesquisa de Campo

### 13.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os parques urbanos são espaços de extrema importância nas cidades, fato comprovado pela importância que possuem, os papéis desempenhados, os significados adquiridos e a simbologia que carregam. No caso do parque estudado, a importância dos benefícios gerados aos visitantes podem ser gerais, devido ao lazer que proporcionam, e por sua especificidade, como unidade de conservação.

Mesmo a divergência existente entre o que o Parque determina como seu objetivo maior e o que foi legalmente instituído pelo município no plano diretor, o que pesa é a importância que o visitante atribui ao parque, como ele a percebe – e nesse aspecto, estes o consideram opção de lazer.

Embora muito distante da maioria dos bairros populares de Salvador, o PZGV afirma-se como um espaço público de lazer de relevância, levando-se em consideração não só a quantidade de pessoas que o visitam, mas também o que ele oferece como possibilidade de atividades de lazer ao seu visitante, atendendo, assim, vários interesses dos mesmos: um espaço de aprendizado do que é a natureza e da importância de se conservá-la, através não só da educação ambiental, mas de um aprendizado adquirido naturalmente; lugar de convívio social, onde além do programa para a família e entre amigos, existe o contato com o desconhecido – seja ele residente de outros bairros ou de outras cidades e países; lugar de apreciação, de observação e contemplação, de vislumbrar, as paisagens (tanto aquela característica do lugar, quanto aquela que, ao seu redor, sofre a interferência do homem, ou ainda as “mini-paisagens” criadas no seu interior) e porque não, do comportamento das pessoas; e, por fim, um espaço que, mesmo não planejado para tal fim, atende à necessidade que o indivíduo tem de exercitar o corpo, perpassando por todas as outras atividades existentes.

Nesses instantes de visita, o indivíduo se recupera de uma urbe conturbada e estressante. No contato com as pessoas presentes e com os que o acompanham, reforçam-se os laços sociais; no observar dos animais e no andar pelo Parque percebe-se, aliada à busca pelo conhecimento, o contentamento com o seu deslocamento e ações, bem como nas placas educativas se adquire e agrega mais aprendizado. E no contemplar da paisagem, existe um momento de introspecção, de percepção absoluta da importância de se salvaguardar tal natureza e, principalmente, o lazer se concretiza: os interesses e necessidades são satisfeitos, as energias renovadas e a sensação de bem-estar que o verde provoca, pelo escape da cidade, sentida.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Lílian Alves de. **Ação civil pública ambiental**. 2. ed. rev. e atualizada. Rio de Janeiro: Lúmen Júris, 2004.

ASHTON, Mary Sandra Guerra. Espaços de turismo, desportos e lazer destinados a viajantes e residentes. **Revista Digital efdeportes.com 12 años**, Buenos Aires: año 13, n. 128 enero 2009. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com/efd128/espacos-de-turismo-desporte-e-lazer-destinados-a-visitantes-e-residentes.htm>>. Acesso em: 19 jun. 2010.

BAHIA. Secretaria do Meio Ambiente. **O caminho das águas de Salvador: bacias hidrográficas, bairros e fontes**. Elisabete Santos et al (Org). Salvador: CIAGS/UFBA; SEMA, 2010. Disponível em: <[http://www.meioambiente.ba.gov.br/publicacoes/livros/caminho\\_das\\_aguas.pdf](http://www.meioambiente.ba.gov.br/publicacoes/livros/caminho_das_aguas.pdf)>. Acesso em: 1 jul. 2010.

BENI, Mário Carlos. **Análise estrutural do turismo**. 2 ed. São Paulo: Senac São Paulo, 1998.

BRASIL. Lei nº 7.173, de 14 de dezembro de 1983. Dispõe sobre o estabelecimento e funcionamento de jardins zoológicos e dá outras providências. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, 15 dez. 1983. Disponível em: <<http://legis.senado.gov.br/sicon/#/pesquisa/lista/documentos>>. Acesso em: 1 jul. 2010.

CAMARGO, Luiz O. de Lima. **O que é lazer**. 3. ed. São Paulo: Brasiliense, 1999.

CRUZ, Rita de Cássia Ariza da. **Introdução à geografia do turismo**. 2. ed. São Paulo: Roca, 2003.

DIAS, Reinaldo. **Sociologia do turismo**. São Paulo: Atlas, 2003.

DUMAZEDIER, Jacques. **Sociologia empírica do lazer**. São Paulo: Perspectiva, 1974.

FERREIRA, Adjalme Dias. **Efeitos positivos gerados pelos parques urbanos: o caso do Passeio Público da Cidade do Rio de Janeiro**. Niterói: [s. n.], 2005. Disponível em: <<http://biblioteca.universia.net/ficha.do?id=33818696>>. Acesso em: 5 maio 2010.



FRANCISCO, Marlene Duarte. Espaço público urbano: oportunidades de identidade urbana participada. In: COLÓQUIO IBÉRICO DE GEOGRAFIA, 10., 2005, Évora. **Atas...** Évora: Universidade de Évora, 2005. p. 1-16. Disponível em:

<[http://www.apgeo.pt/files/docs/CD\\_X\\_Coloquio\\_Iberico\\_Geografia/pdfs/053.pdf](http://www.apgeo.pt/files/docs/CD_X_Coloquio_Iberico_Geografia/pdfs/053.pdf)>. Acesso em: 7 jun 2010.

HARDT, L. P. A. et al. Contribuições da análise perceptual para a gestão de unidades de conservação e do turismo em áreas urbanas. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE TURISMO, 11., 2009, Curitiba. **Anais...** Curitiba: OBSTUR/UFPR; Universidade Positivo, 2009.

IGNARRA, Luiz Renato. **Fundamentos do turismo**. São Paulo: Pioneira, 1999.

KAICK, Jaqueline Aparecida Mendes van. **Percepção de parques e áreas similares para a atividade do turismo em Curitiba, Paraná**. Curitiba: PPGTU-CCET/ PUCPR, 2007.

Disponível em: <<http://biblioteca.universia.net/ficha.do?id=33818696>>. Acesso em: 11 maio 2010.

KLIASS, Rosa Grena. **Parques urbanos de São Paulo**. São Paulo: Pini, 1993.

LOPES, Sérgio de Farias; SANTOS, Rosselvet José. **Observação de aves: do ecoturismo à educação ambiental**. Revista Online Caminhos de Geografia, Uberlândia: v. 5 n. 13, p. 19, 2004. Disponível em: <<http://www.caminhosdegeografia.ig.ufu.br/viewissue.php?id=40>>. Acesso em: 25 jul. 2010.

MACEDO, Silvio Soares; SAKATA, Francine Gramacho. **Parques urbanos no Brasil**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo; Imprensa Oficial do Estado, 2002.

MACEDO, Silvio Soares. **Quadro de paisagismo no Brasil**. São Paulo, 1999.

\_\_\_\_\_. Os espaços livres de edificação e o desenho da paisagem urbana. In: SEMINÁRIO SOBRE DESENHO URBANO NO BRASIL, 2., 1986, Brasília. **Anais...** São Paulo: Pini; Brasília: CNPq; Rio de Janeiro: FINEP, 1986. p. 103-110.

MACHADO; TANGERINO. **A educação ambiental em roteiro de visitação parque urbano de São Paulo: uma proposta sobre a condição de usuário e visitante**. 2009.

Disponível em: <<http://www.revistaea.org/artigo.php?idartigo=658&class=02>>. Acesso em: 31 maio 2010.

MAGNOLI, Miranda Martinele. O parque no desenho urbano. In: SEMINÁRIO SOBRE DESENHO URBANO NO BRASIL, 2., 1986, Brasília. **Anais...** São Paulo: Pini; Brasília: CNPq; Rio de Janeiro: FINEP, 1986. p. 111-120.

MANTOVANI, Waldir. A diversidade biológica em parques urbanos. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL PARQUES URBANOS E MEIO AMBIENTE: desafios de uso, 2005, São Paulo. **Atas...** São Paulo: Parque Cientec/USP; PEFI, 2006. p. 125-162.

MOHR, Maicon. **Observação de aves: uma atividade turística sustentável.** Clube de Observadores de Aves do Vale Europeu (COAVE), Blumenau: p. 6, 2003. Disponível em: <<http://www.coave.org.br/lista-downloads.php>>. Acesso em: 25 jul. 2010.

OLIVEIRA, Antônio Inagê de Assis. **Introdução à legislação ambiental brasileira e licenciamento ambiental.** Rio de Janeiro: Lúmen Júris, 2005.

RECIFE, Prefeitura do. Secretaria de Planejamento, Urbanismo e Meio Ambiente. **As praças que a gente tem, as praças que a gente quer:** manual de procedimentos para intervenção em praças. Lúcia Leitão (Org.). Recife: a Secretaria, 2002.

REIS, Rodrigo Siqueira. **Determinantes ambientais para a realização de atividades físicas nos parques urbanos de Curitiba:** uma abordagem sócio-ecológica da percepção dos usuários. 2001. 114 f. Dissertação (Mestrado) - Centro de Desportos da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001. Disponível em: <[http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/diaadia/diadia/arquivos/File/conteudo/artigos\\_teses/EDUCACAO\\_FISICA/dissertacao/Reis\\_atividade\\_fisica.pdf](http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/diaadia/diadia/arquivos/File/conteudo/artigos_teses/EDUCACAO_FISICA/dissertacao/Reis_atividade_fisica.pdf)>. Acesso em: 14 maio 2010.

ROBBA, Fábio; MACEDO, Sílvio Soares. **Praças brasileiras.** São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo; Imprensa Oficial do Estado, 2002.

SALVADOR. **Lei N° 7.400/2008.** Dispõe sobre o Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano do Município do Salvador - PDDU - e dá outras providências. Salvador: Gabinete do Prefeito Municipal do Salvador, 2008. Disponível em: <<http://www.sedham.salvador.ba.gov.br/lei7400%5Fpddu/>>. Acesso em: 25 jun. 2010. Subseção V, dos Espaços Abertos de Lazer e Recreação, p. 134-135.

SALVADOR. Secretaria Municipal da Educação e Cultura; Secretaria Municipal do Planejamento, Urbanismo e Meio Ambiente; Superintendência do Meio Ambiente. **Atlas ambiental de Salvador infanto-juvenil.** Salvador: PMS; SMEC; SEPLAM; SMA, 2006. Disponível em: <<http://www.meioambiente.salvador.ba.gov.br/images/sma/pdf/atlas.pdf>>. Acesso em: 4 maio 2010.

SERRA, Geraldo. **O espaço natural e a forma urbana.** São Paulo: Nobel, 1936.

SIRKIS, Alfredo. **Ecologia urbana e poder local.** Rio de Janeiro: Fundação Ondazul, 1999.

TROPMAIR, Helmut; GALINA, Márcia Helena. **Áreas Verdes.** Boletim eletrônico Território e Cidadania, Rio Claro: ano III, n. 2, p. 1, 2003. Disponível em: <<http://www.rc.unesp.br/igce/planejamento/territorioecidadania/Artigos/helmut%201.htm>>. Acesso em: 8 jun. 2010.

## **14 PLANO DE CARREIRA NO AMBIENTE HOSPITALAR DA REDE PRIVADA (SALVADOR/BA-2015.1)**

Flávia Reis  
Jessica Alves  
Milena Arruda <sup>1</sup>

### **RESUMO**

A temática deste artigo é de compreender o conceito de plano de carreira no ambiente hospitalar. Com o objetivo geral de compreender quais as contribuições e a importância para os colaboradores de Recursos Humanos em relação ao plano de carreira em uma organização hospitalar da rede privada na cidade de Salvador/BA. Trata-se de um estudo qualitativo, intensivo, de caráter exploratório, a ser realizado a partir de entrevistas semiestruturadas realizadas no primeiro semestre de 2015 com gestores de Recursos Humanos de hospitais privados de Salvador/Ba. As entrevistas serão realizadas com os profissionais de Recursos Humanos por acreditar-se que possuem uma visão mais ampla acerca do problema investigado. Os dados obtidos foram analisados a partir do procedimento de análise de conteúdo, quando foram buscadas similaridades e diferenças entre as entrevistas e destas com a literatura. No final da pesquisa, todos os entrevistados definiram o plano de carreira como o mecanismo que delimita a trajetória dos profissionais de uma empresa, definindo os requisitos de desenvolvimento do conhecimento dentro da organização para as pessoas que almejam o crescimento na carreira. Percebe-se também uma preocupação do setor de Recursos Humanos pela intermediação, acolhimento e desenvolvimento dos colaboradores.

**Palavras-Chave:** Plano de Carreira. Salvador/BA.

### **ABSTRACT**

---

<sup>1</sup> Alunos do curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas, da Universidade do Estado da Bahia-UNEB.

The theme of this article understands the career path concept in the hospital. With the overall aim of understanding which the contributions and the importance to employees of Human Resources in relation to the career path in a hospital organization's private network in the city of Salvador/BA. It is a qualitative study, intensive, exploratory, to be held from semi-structured interviews in the first half of 2015 with Human Resources managers of private hospitals in Salvador/Ba. Interviews will be conducted with HR professionals because they believe that have a broader view about the problem investigated. Data were analyzed using content analysis procedure when similarities and differences were sought between interviews and those with literature. At the end of the survey, all respondents defined the career path as the mechanism that separates the professional history of a company, defining the development requirements of knowledge within the organization for people who crave career growth. It can be seen also a concern of the Human Resources department by the mediation, reception and development of employees.

**Key words:** Career Plan. Salvador/BA.

## 14.1 INTRODUÇÃO

Este artigo está inserido no campo do trabalho, e adota como temática o plano de carreira no ambiente hospitalar, considerando sua prevalência atualmente nas organizações. Assim, torna-se importante as organizações pensarem sobre estratégias, no que se refere às novas oportunidades de crescimento de seus colaboradores. Este fator tem levado as organizações, buscarem ações mais atraentes, reconhecendo e valorizando seu colaborador, na tentativa de reter os mesmos.

Desta maneira, uma das estratégias que tem sido uma valiosa ferramenta no desenvolvimento das pessoas alinhado com os seus objetivos institucionais é o plano de carreira, que venha sempre associado ao salário. Geralmente o salário quando visto isoladamente não gera satisfação plena, mas quando este vem associado a um ambiente organizacional, na maioria das vezes torna-se um motivador para os colaboradores.

Por outro lado, é imprescindível evidenciar que no ambiente hospitalar o plano de carreira pode se tornar ainda mais significativo, levando em consideração, que envolve atuações de profissionais diretamente ligados aos princípios de manutenção e recuperação da saúde. De acordo com Montanholi *et al.* (2006), os profissionais que trabalham com pessoas em sofrimento, como é o caso dos profissionais da área de saúde, vivenciam frequentemente situações de *stress*, que são exacerbadas pelas rotinas de trabalho mais aceleradas, o clima constante de apreensão e a situação de morte iminente, e por isso deve-se ter políticas de RH que busquem motivá-los e reconhece-los profissionalmente.

Apesar das variadas estratégias adotadas pelas organizações, e a despeito dos avanços que se tem obtido, tendo em vista o plano de carreira no ambiente hospitalar, ainda não existe consenso em relação às quais medidas seriam mais eficazes. Existem diversos profissionais envolvidos nessas iniciativas das organizações. Dentre estes, os profissionais de Recursos Humanos destacam-se em razão do seu interesse nos assuntos relacionados a plano de carreira nos diferentes contextos. Sendo assim, este estudo tem como objetivo geral, compreender quais as contribuições e a importância para os colaboradores de Recursos Humanos em relação ao plano de carreira em uma organização hospitalar da rede privada na cidade de Salvador/Ba.

Trata-se de um estudo qualitativo, intensivo, de caráter exploratório, a ser realizado a partir de entrevistas semiestruturadas. As entrevistas serão realizadas com os profissionais de Recursos Humanos por acreditar-se que possuem uma visão mais ampla acerca do problema

investigado. Os dados obtidos foram analisados a partir do procedimento de análise de conteúdo, quando foram buscadas similaridades e diferenças entre as entrevistas e estas com a literatura.

Acredita-se que um estudo desta natureza justifica-se, pela importância de se compreender a importância no plano de carreira na percepção dos profissionais de RH, levando em consideração o ambiente hospitalar, tendo em vista que seus empregados lidam com a saúde de outras pessoas, além de estarem submetidos a outras variáveis específicas, tais como cargas de trabalho concentradas, altas exigências de especialização. Além disto, este estudo trará também uma melhor compreensão do tema em questão para a comunidade acadêmica, por existir poucas pesquisas, que tratem desta temática especificamente no contexto hospitalar, que é de grande relevância nos dias atuais.

Portanto, a escolha deste tema é fruto de toda uma curiosidade e da busca de um maior conhecimento e uma análise das perspectivas da implementação, aplicação e manutenção do plano de carreira nas organizações, e de fato poder compreender a percepção dos profissionais de RH, do quanto o plano de carreira pode interferir na valorização e motivação do colaborador.

## 14.2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 14.2.1 Plano de Carreira

O plano de carreira de uma organização deverá interligar-se com os aspectos motivacionais do colaborador e alinhar-se a cultura organizacional, que propicia um ambiente de novos desafios e crescimento intelectual. Segundo Chiavenato (2010), o conceito de carreira é a sucessão de cargos na trajetória profissional do indivíduo no decorrer de sua vida. O desenvolvimento de carreiras refere-se à ocupação de cargos mais elevados, com exigências técnicas e complexidade das atribuições. Inicialmente os planos de carreiras eram pautados conforme as necessidades organizacionais, entretanto, recentemente percebe-se que para reter profissionais competentes, o planejamento de carreiras deve abranger primariamente os anseios dos colaboradores.

Para Pontes (2002), o plano de carreira é o mecanismo que delimita a trajetória dos profissionais de uma empresa, definindo os requisitos de desenvolvimento do conhecimento dentro da organização para as pessoas que almejam o crescimento na carreira.

Conforme Dutra (2001) existe três tipos de estruturação de carreira: em linha, em rede e paralelas. Em linha, as sequências dos cargos seguem uma única direção, não viabilizando alternativas. Em rede, oferece diversas opções para cada posição na organização. As paralelas permitem as pessoas seguir trajetórias em duas direções, uma de caráter profissional e outra de caráter gerencial, ou seja, independente da trajetória escolhida pela profissional, tem acesso ao nível mais alto de remuneração e reconhecimento.

Com a realidade do mercado, verifica-se corporações que ainda incluem objetivos estratégicos que visam delinear unilateralmente o percurso da carreira do profissional, porém, tais posicionamentos refletem uma gestão ultrapassada e desvalorizada mercadologicamente. Como cita BRIDGES (1998), antigamente os trabalhadores que deviam se adaptar aos cargos e não os cargos a eles. Deve-se incluir novas formas de gerenciar carreiras, que incluam as pessoas e suas capacidades.

No plano de carreira deve-se estar inserido o planejamento de cargos e salários, que geralmente segue uma formalização estática e por vezes inflexível, seguindo uma estruturação de acordo com faixas salariais ofertadas pelo mercado (Pontes 2002). Contudo, uma maior flexibilidade dessa estruturação dos cargos e salários, tende a favorecer vantagens frente aos concorrentes. O profissional ao perceber a valorização do seu trabalho, e não apenas como uma mão-de-obra, muito provavelmente ficará raízes na organização, e conseqüentemente ser mais produtivo e comprometido com o seu trabalho. Pontes (2002) acrescenta que um plano de carreira eficaz auxilia na autonomia e criatividade, uma vez que, potencializa as capacidades intelectuais e aptidões, e conseqüentemente intensifica as possibilidades de ascensão profissional.

Os profissionais possuem dificuldades para identificar as oportunidades de desenvolvimento de carreira, as organizações podem orientar seus colaboradores através de algumas ferramentas. Como descreve Chiavenato (2010), algumas ferramentas são: a) Centro de avaliação: identifica pontos fortes e de melhoria, através de entrevistas, exercícios dirigidos e simulações, facilitando a compreensão dos objetivos profissionais ou Avaliação por Competência; b) Testes psicológicos: avalia as competências e habilidades comportamentais, possibilitando maior percepção de si mesmo; c) Projeções de *promovabilidade*: trata-se da avaliação dos gestores quanto ao desempenho dos seus subalternos, para futuramente discernir profissionais que possuem maior potencial de progresso, bem como, auxiliar os colaboradores a aprimorar seus conhecimentos; d) Planejamento de sucessão: prepara o profissional para ocupar cargos mais complexos no momento em que surgem vagas.

Ainda de acordo com Chiavenato (2010), o objetivo do plano de carreiras é atrair, motivar, comprometer e reter talentos que sejam capazes de ampliar a produtividade e a qualidade dos serviços da organização, que devem estar alinhados com a missão, visão e valores, a fim de promover sua expansão, desenvolvimento e sustentação no mercado. Além disso, o plano de carreiras evidencia os recursos humanos como o maior patrimônio da organização.

### 14.3 METODOLOGIA

O presente trabalho de investigação pode ser classificado como uma pesquisa qualitativa, por envolver a obtenção de dados descritivos através dos trabalhadores da organização investigada, e por considerar as perspectivas e relatos dos entrevistados (sempre dentro de uma visão muito subjetiva o que não favoreceu ao surgimento de dados quantitativos).

Uma das premissas é a suposição de que todos são portadores de uma visão ampla acerca do problema investigado, mesmo que haja particularidades na percepção. Desta forma, procurou-se uma maneira de compreender os fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo capazes de contarem com uma base de conhecimentos suficientes e atenção para com estes fenômenos.

Além disto, trata-se de um estudo de caráter exploratório, em que as questões têm um objetivo secundário e não menos importante de proporcionar a percepção da familiaridade dos pesquisadores com o problema a ser investigado (no caso o Plano de Carreira).

O planejamento deste tipo de pesquisa é bastante flexível, de modo que possibilitou ao pesquisador a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato a ser estudado, permitindo ao mesmo uma maior compreensão dos mais variados fatores, que podem contribuir positivamente para o andamento da pesquisa (GIL, 2002).

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semi-estruturadas, onde os pesquisadores obtiveram um roteiro previamente estabelecido, mas com liberdade para desenvolver quaisquer perguntas que considerasse pertinentes para a pesquisa (MARCONI e LAKATOS, 2009).

Os participantes foram orientados previamente e cientificados para seguintes regras de confidencialidade a serem seguidas:

- O nome da Instituição e do colaborador será mantido em sigilo absoluto.
- Todas as respostas serão mantidas em sigilo.



- A finalidade deste questionário é apenas para fundamentar uma pesquisa de trabalho para conclusão de curso da Pós – Graduação.

O ponto de partida para desenvolvimento da pesquisa foi baseado nas seguintes questões:

- O que você entende por Plano de Carreira?
- Quais são as vantagens do Plano de Carreira para Instituição? E para o colaborador?
- Você considera que o Plano de Carreira é o passo para o sucesso profissional?
- Em sua percepção o que possibilita o Plano de Carreira nas Organizações?
- O que é preciso ter num Plano de Carreira?

#### 14.4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção do estudo destina-se a apresentar os conteúdos principais colhidos a partir das entrevistas realizadas. Vale destacar que, embora tenha sido feita uma escolha dos conteúdos mais relevantes para responder às indagações propostas pela presente pesquisa, nenhum conteúdo foi descartado e as análises refletem uma avaliação geral de todas as impressões obtidas ao longo da interação com os participantes.

Percebe-se que em linhas gerais, todos os sujeitos definiram o conceito de plano de carreira partindo do mesmo ponto de vista, confirmando as pesquisas explicitadas pela literatura, que retratam o plano de carreira como o mecanismo que delimita a trajetória dos profissionais de uma empresa, definindo os requisitos de desenvolvimento do conhecimento dentro da organização para as pessoas que almejam o crescimento na carreira (PONTES, 2002). O trecho a seguir ilustra a percepção dos entrevistados acerca deste tema:

É o estabelecimento de metas e objetivos, identificando quais aspectos precisam ser desenvolvidos e aprimorados para que seja alcançado o objetivo desejado em sua carreira profissional. É o planejamento feito em parceria entre a empresa e o funcionário como forma de motivação e retenção de talentos, para que alinhados um ao outro, possam buscar resultados produtivos.

É importante que o plano de carreira deve-se estar inserido o planejamento de cargos e salários, que geralmente segue uma formalização estática e por vezes inflexível, seguindo uma estruturação de acordo com faixas salariais ofertadas pelo mercado (PONTES, 2002). Contudo, uma maior flexibilidade dessa estruturação dos cargos e salários, tende a favorecer

vantagens frente aos concorrentes. A fala do entrevistado a seguir, retrata de forma geral, a literatura de acordo com o autor Pontes:

Para se implantar um plano de carreira, é necessário primeiramente analisar o ambiente interno atual e visitar os acontecimentos do mercado de trabalho atual; identificar quais as possibilidades de aprendizado e desenvolvimento dos cargos da instituição para que estes não se tornem obsoletos a longo prazo e possam trilhar o caminho do crescimento vertical (promoção); estabelecer tempo médio para cada etapa a ser cumprida dentro de plano de carreira; analisar a aplicabilidade para que este não caia em desuso ou seja fator motivador de causa da dispensa ou baixo desempenho dos profissionais.

Desta forma, observa-se que os entrevistados corroboram com as afirmações de Pontes (2002), que o profissional percebe a valorização do seu trabalho, e não apenas como uma mão-de-obra, e por isso, muito provavelmente ficará raízes na organização, e conseqüentemente ser mais produtivo e comprometido com o seu trabalho. Além disso, potencializa as capacidades intelectuais e aptidões, e conseqüentemente intensifica as possibilidades de ascensão profissional.

Para a empresa, o fato de existir plano de carreira é vantajoso, pois desenvolvendo os colaboradores para outros cargos, faz com que os mesmos sejam motivados e, conseqüentemente, reduz-se a rotatividade, possibilitando a retenção de talentos. Já para o colaborador, é interessante, pois o mesmo tem possibilidade de crescer dentro da própria empresa, não sendo preciso buscar oportunidades em outras empresas. Sendo assim, podem desenvolver-se na organização em que trabalha, pois já conhece o negócio, tendo maiores possibilidades de sucesso profissional.

Para empresa seria a retenção de talentos. E para o colaborador, o reconhecimento das suas competências, motivação e desenvolvimento vertical e horizontal na empresa.

Pode-se verificar que segundo a percepção de todos os sujeitos da pesquisa, a implantação do plano de carreira no referido hospital, trazem um melhor desempenho e satisfação do colaborador em suas atividades laborativas. Os trechos abaixo demonstram de forma bem clara de acordo com o relato de um dos entrevistados:

O plano de carreira possibilita maior engajamento e envolvimento dos colaboradores, o que favorece ao alcance de resultados organizacionais. Sendo assim, pode ser considerado como um plano estratégico, pois além de valorizar o potencial dos colaboradores, contribui para o desenvolvimento da empresa.

Segundo Chiavenato (2010), os profissionais que possuem dificuldades para identificar as oportunidades de desenvolvimento de carreira, as organizações podem orientar seus colaboradores através de algumas ferramentas, para avaliar as competências e

habilidades comportamentais, possibilitando maior percepção de si mesmo. O trecho abaixo relata com clareza como o plano de carreira pode orientar e desenvolver os colaboradores:

Acredito que seja um dos principais passos para o sucesso profissional, pois com um plano de carreira bem delineado, existe a possibilidade dos colaboradores desenvolver seus gaps, capacitar-se tecnicamente, tendo em vista um direcionamento, um horizonte de crescimento. Além disso, conciliar os interesses (da empresa e do colaborador) para que juntos caminhem no mesmo objetivo, contribuindo no desenvolvimento de ambos e estando de acordo com os valores da organização.

#### 14.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na atualidade percebe-se cada vez mais a importância do plano de carreira na organização, no que se refere ao crescimento profissional, visto que este crescimento possibilita uma busca de qualificação profissional e também a construção de uma carreira motivadora e de sucesso profissional. Além disso, este também pode ser considerado como um fator de aproximação do Recursos Humanos junto aos colaboradores, tendo em vista, que o RH é responsável por essa intermediação, acolhimento e desenvolvimento dos colaboradores.

Levando em consideração o plano de carreira implantado no ambiente hospitalar, este torna-se ainda mais importante e relevante, pois reconhece o potencial dos colaboradores, valoriza através de promoções e desenvolve buscando incentivos e orientações. Desta forma, o profissional inserido neste contexto, conseqüentemente busca melhor desenvolvimento do seu trabalho, realizando as atividades com mais satisfação, o que reflete na assistência ao paciente.

Observa-se, entretanto, que, embora as pesquisas referentes à temática do plano de carreira estejam bem desenvolvidas, isto não se aplica aos estudos voltados a essa temática no ambiente hospitalar. Apesar disto, no hospital onde foi realizado o presente estudo, verificou-se que existe uma atenção especial por parte dos profissionais entrevistados em relação ao desenvolvimento e motivação dos colaboradores, fazendo com que a organização, através da utilização de suas práticas de RH, promova uma melhor satisfação dos colaboradores em suas atividades laborais.

É importante ressaltar as limitações existentes no desenvolvimento deste estudo, pois os dados obtidos se baseiam somente na fala dos sujeitos e não na observação do desenvolvimento de suas atividades. Além disto, deve-se levar em consideração, que por tratar-se de um trabalho de conclusão de curso, com prazo determinado para seu

cumprimento, não houve condições de um maior aprofundamento na temática, assim como na investigação realizada na organização hospitalar.

Portanto, é relevante destacar a necessidade de um maior envolvimento dos profissionais da área de Recursos Humanos, o que certamente contribuirá para uma melhor compreensão das questões relacionadas com o tema, tendo em vista a responsabilidade destes profissionais na implementação, acompanhamento e manutenção do plano de carreira nas organizações.

## REFERÊNCIAS

CARVALHO, M.P. **Plano de Carreira**: Empregabilidade. São Paulo: Universidade Presbiteria Mackenzie, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

BRIDGES, William. **Criando você & cia**: aprenda a pensar como o executivo de sua própria carreira. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de Carreiras**: uma proposta para pensar a administração de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, Joel Souza et al. **Gestão por Competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MONTANHOLI, L. L.; TAVARES, D. M. S.; OLIVEIRA, G. R. Estresse: fatores de risco no trabalho do enfermeiro hospitalar. **Revista Brasileira de Enfermagem**. Brasília, v. 59, n. 5, p. 661-665, set./out. 2006. Disponível em: <[www.scielo.br/scielo.php](http://www.scielo.br/scielo.php)>. Acesso em: 10 maio 2015.

PONTES, B. R. **Administração de Cargos e salários**. 9. ed. São Paulo: LTR, 2002.

## 15 PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR HOTELEIRO DE NEGÓCIOS EM SALVADOR-BA

Joice dos Santos

Roscele Tavares<sup>1</sup>

Orientadora: Natalia Coimbra de Sá<sup>2</sup>

### RESUMO

Este artigo aborda questões relativas à contribuição da gestão de pessoas em empreendimentos hoteleiros voltados ao segmento de negócios na cidade de Salvador/Ba. Buscou-se demonstrar a importância dos colaboradores em um empreendimento hoteleiro para o sucesso e qualidade dos serviços prestados. Para tanto, aplicou-se um questionário com gestores de hotéis no período de 29 de abril a 30 de maio de 2014, com o objetivo de verificar a contribuição das práticas de gestão de pessoas nestes empreendimentos hoteleiros, pela perspectiva do gerente geral. Apesar dos gestores perceberem a importância da gestão de pessoas para o comportamento organizacional, esta prática ainda não se estabeleceu como parte essencial no planejamento estratégico no processo gerencial da hotelaria. Dessa forma, trata-se de uma deficiência que prejudica a prestação de serviço, principal produto hoteleiro.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Empreendimento hoteleiro. Segmento de negócios, Gerente Geral.

---

<sup>1</sup> Graduandas em Turismo e Hotelaria na UNEB.

<sup>2</sup> Orientadora. Doutora em Cultura e Sociedade. Mestre em Análise Regional. Bacharel em Turismo. Professora de Hospitalidade e Hotelaria na UNEB.

**ABSTRACT**

This article addresses questions about the contributions of people management in enterprises hotel aimed at the business segment in the city of Salvador, Bahia. He sought to demonstrate the importance of employees in a hotel project to success and quality of services. To this end, we applied a questionnaire with managers of hotels in period from 29 April to 30 May 2014, in order to verify the contribution of people management practices in these hotel businesses, the manager's perspective general. Despite managers realize the importance of people anagement to organizational behavior, this practice is not yet established as an essential part in strategic planning in the management of hotel business process. Thus, it is a disability that impairs the provision of service, the main hotel product.

**Keywords:** People Management. Hotel Project. Business Segment. General manager.

## 15.1 INTRODUÇÃO

Durante estudos realizados e a partir de conhecimentos e experiências vividas no setor de hotéis pôde ser percebida a inegável importância do elemento humano como centro das atividades hoteleiras. Para a administração estratégica, a gestão de pessoas se apresenta como um desafio e, ao mesmo tempo, como solução para o desenvolvimento contínuo e sólido das empresas, já que agregar valores humanos às atividades empresariais é um segredo de sucesso. O setor hoteleiro constitui-se de empresas que vendem serviços e que apresentam como característica fundamental a estreita relação entre pessoas. A forma como essas relações são estabelecidas pode influenciar no destaque e na sobrevivência de um dado empreendimento frente ao mercado concorrente. Diante do exposto, definiu-se como tema de estudo a contribuição da gestão de pessoas para a hotelaria de negócios em Salvador/Ba.

Como problema de pesquisa, levantou-se o seguinte questionamento: qual a contribuição da gestão de pessoas para alguns empreendimentos hoteleiros com perfil de negócios na cidade de Salvador/Ba? Essa delimitação do problema justifica-se pelo fato da capital baiana ser um local onde o turismo é uma realidade que ganha força à medida que o desenvolvimento socioeconômico do país é impulsionado. Nesta cidade, o denominado turismo de “Sol e Praia” sempre obteve destaque, entretanto, o segmento do turismo de negócios vem crescendo e, conseqüentemente, os hotéis vêm se estruturando para atender esse ramo do mercado turístico.

Partindo-se do pressuposto que o capital humano é uma peça de fundamental importância para a sobrevivência do setor hoteleiro, e que a qualificação e as práticas de motivação podem ser um grande ponto positivo para o que chamamos de hospitalidade e qualidade nos serviços, buscou-se responder ao questionamento sobre como a gestão de pessoas pode contribuir para os empreendimentos hoteleiros do segmento de negócios na cidade de Salvador/Ba.

Essas questões levaram à definição do objetivo geral do trabalho: realizar um diagnóstico sobre as práticas da gestão de pessoas verificando a sua contribuição para os hotéis de negócios localizados na região da Avenida Tancredo Neves e seu entorno, bem como a importância desta gestão para a fixação destes empreendimentos no mercado. E tendo o estudo como objetivos específicos: traçar algumas características dos hotéis que trabalham com gestão de pessoas, e identificar as principais áreas da gestão de pessoas que são utilizadas na área hoteleira.

A falta de investigações sobre a gestão de pessoas como área de conhecimento relacionada à hotelaria na cidade de Salvador justificou a realização da pesquisa, que procurou evidenciar sua importância para o setor hoteleiro, o que inclui tanto o profissional que está à frente do atendimento, como seus gerentes. Portanto, a partir dos resultados obtidos e analisados no decorrer do artigo, o estudo confirmou que a utilização da gestão de pessoas promove a qualidade dos serviços e a satisfação dos funcionários, além do sucesso do capital financeiro da empresa. Espera-se, então, que o presente trabalho sirva como referência para outros estudos e estimule os estudantes de Turismo e Hotelaria a pensarem sobre esse tema tanto em futuros trabalhos de conclusão de curso quanto em sua vida profissional.

## 15. 2 METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho optou-se pela realização de uma pesquisa descritiva, em que se levantaram os dados através da aplicação de questionários que contaram com 11 perguntas fechadas. Para auxílio e embasamento dos estudos, foram feitas pesquisas bibliográficas, a partir de publicações como livros, monografias e artigos relacionados aos assuntos principais, sendo os principais autores: Chiavenato (1999; 2000; 2003; 2008), Dessler (2003) e Demo (2008) responsáveis pelo embasamento teórico referente a gestão de pessoas; e Castelli (2000; 2001), Petrocchi (1998), Campos e Gonçalves (2006) os principais autores que auxiliaram no referencial sobre os conceitos e abordagem de empreendimentos hoteleiros e os hotéis do segmento de negócios. Os dados coletados pelo questionário foram analisados pelas pesquisadoras e são apresentados na seção referente à análise de resultados.

Nesta pesquisa, o objeto de estudo consiste em hotéis voltados ao segmento de negócios da cidade de Salvador, localizados na região da Avenida Tancredo Neves e nos bairros adjacentes como Caminho das Árvores, Iguatemi, Stiep e Armação. A escolha foi pautada pelo fato destes locais serem considerados vetores de expansão do setor de negócios da cidade, pois contam com um forte crescimento hoteleiro nos últimos anos, e situam-se em uma região predominantemente voltada para o comércio e os negócios, próximos aos principais *shoppings centers* da cidade e do maior Centro de Convenções do estado.

A aplicação dos questionários foi realizada entre o período de 29 de abril de 2014 a 30 de maio de 2014. Na primeira semana o contato foi feito por telefone, a fim de verificar a receptividade dos hotéis e solicitar o e-mail dos gestores. Foi percebido que os hotéis de rede, principalmente os de bandeira internacional, não impuseram dificuldades para oferecer o contato de e-mail dos gestores. Isso ocorreu em detrimento de outros hotéis que solicitaram que



fossem enviados os questionários para o e-mail de departamento de reservas e, após a análise dos mesmos, iriam transferir para os gestores. O envio das questões foi feito no dia 13 de maio; foram obtidas as respostas de dois hotéis dentro de 48 horas, sendo que os outros hotéis retornaram uma semana depois. No total foram enviados questionários estruturados com 11 questões. Tais questionários foram enviados a 14 hotéis localizados nos bairros mencionados anteriormente. No entanto, apenas 5 hotéis responderam aos questionários enviados.

Nos questionários aplicados buscou-se obter respostas referentes às práticas de gestão de pessoas, destacando: os programas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e avaliações de desempenho e a qualidade de vida no trabalho, temas esses pertinentes às práticas de gestão de pessoas e ao pressuposto de que a sua aplicação pode contribuir para sobrevivência e sucesso de um empreendimento hoteleiro. Buscou-se também saber a visão dos gestores referente à gestão de pessoas e como eles se auto classificam levando em consideração as principais variáveis oficiais do mercado hoteleiro: categoria (estrelas), tipologia (público-alvo) e porte. As respostas são dadas a partir da visão dos gestores dos hotéis, uma vez que os gerentes gerais assumem posição intermediária entre as expectativas dos proprietários e investidores de um empreendimento hoteleiro e a execução de tarefas realizadas pelos colaboradores que operam o funcionamento do hotel. Nestas perspectivas é que foram elaboradas questões objetivas e de múltipla escolha que abordassem todas as variáveis citadas.

### 15.3 A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS PARA O SETOR HOTELEIRO

A crescente globalização dos negócios e a gradativa concorrência no mercado mundial, quando as palavras chave são produtividade, qualidade e competitividade transformaram as pessoas, antes um problema das organizações, em solução desses problemas. As pessoas deixam de ser um desafio para se tornarem vantagem competitiva, passando de meros recursos a parceiros principais dos negócios. Essa evolução no modo como as pessoas são vistas trouxeram benefícios corporativos, pois os funcionários, agora reconhecidos como colaboradores, podem influenciar no lucro da empresa.

Deve-se aqui observar que com a evolução dos estudos sobre as pessoas dentro das organizações, o termo Recursos Humanos vem sendo substituído pelo termo Gestão de Pessoas, essa mudança de termos se deve à nova percepção do tratamento direcionado às pessoas que fazem parte da mão de obra de um dado empreendimento e/ou negócios em geral.

Cabe então conceituar Recursos Humanos segundo Chiavenato (2008) como um conjunto de políticas e práticas que são necessárias para conduzir aspectos gerenciais

relacionados com as pessoas ou recursos humanos, onde se incluem: recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho. Infere-se que os seres humanos antes eram selecionados, quantificados e qualificados de acordo com necessidades empresariais através do setor de recursos humanos, mas atualmente passaram a ser vistos como parte integrante do processo de desenvolvimento das empresas e devem ter suas necessidades atendidas e opiniões relevadas. Essa nova percepção da gestão de pessoas é afirmada por Chiavenato (2008, p. 8) quando diz que “A Gestão de Pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais”. A partir desse novo conceito, o funcionário se torna um colaborador da empresa e a gestão de pessoas passa a ser de responsabilidade de um setor especializado no tratamento destes novos funcionários.

Na hotelaria, a gestão de pessoas possui um papel fundamental e pode significar a qualidade e a sobrevivência do empreendimento hoteleiro no mercado. Isto se deve principalmente ao fato de serem empreendimentos sustentados em serviços baseados na troca de experiências humanas. Segundo Caon (2008, p. 82) “é durante o ciclo do serviço, ou seja, durante o processo de prestação do serviço, que o hóspede ‘constrói’ mentalmente a sua avaliação da qualidade do serviço prestado”. As relações entre os clientes internos (funcionários) e clientes externos (fornecedores e hóspedes) definem a maior parte do trabalho no setor hoteleiro e é a partir dessas relações que os hóspedes fazem avaliações dos hotéis.

Conforme dito anteriormente, o principal foco do negócio hoteleiro é a prestação de serviços, e a maioria destes serviços exige um contato direto com o público consumidor para que sejam satisfeitas diversas necessidades já que a principal característica dos meios de hospedagem é suprir a falta de comodidade e conforto de uma pessoa que se encontra fora do seu local de origem através de serviços como alojamento, lavagem de roupas, *room service*, comida e bebida e outros diversos serviços que o hotel possa ofertar. Isto condiz com o conceito de hotelaria que, segundo Sancho (2001, p. 79) consiste em um “sistema comercial de bens materiais e intangíveis dispostos para satisfazer às necessidades básicas de descanso e alimentação dos usuários fora de seu domicílio”. Complementando o conceito Castelli (2001) afirma que essas necessidades básicas são ofertadas dando caráter de uma empresa hoteleira quando mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento à clientela indiscriminada. No entanto, para um empreendimento hoteleiro funcionar não basta ofertar apenas um alojamento, é necessário ofertar um serviço de qualidade, agregando valor ao produto vendido.

Um alojamento é formado basicamente por estrutura física e humana, sendo a parte física analisada pela funcionalidade das instalações e equipamentos, enquanto a humana é

percebida através do serviço prestado. O capital humano dentro da organização seria parte da imagem intangível, conforme dito por Sancho (2001), pois funcionários qualificados e preparados em uma organização são fundamentais para satisfação dos clientes no que se refere aos serviços prestados. Acredita-se que o diferencial da empresa hoteleira não signifique apenas oferecer uma infraestrutura adequada, já que os modelos podem ser copiados. O grande diferencial está nos colaboradores que necessitam ser treinados, capacitados e motivados para atender cada cliente de forma diferenciada (HOPNER, 2008).

Para Legge (1995 *apud* DEMO, 2008), as políticas de gestão de pessoas devem ser integradas ao planejamento estratégico da organização e usadas para reforçar uma cultura organizacional. A autora afirma ainda que os recursos humanos constituem uma valiosa fonte de vantagem competitiva. Neste enfoque, os funcionários devem estar capacitados para atender esses hóspedes, promovendo assim a qualidade e a sobrevivência da empresa e criando uma marca, causando um diferencial no mercado consumidor.

Segundo Petrocchi (1998) o planejamento é a visão do futuro próximo ou distante e contribui para que tarefas sejam mais facilmente realizadas, por pessoas ou organizações. É a ação de planejar que ordena as ações e dá prioridade a elas. Permite mapear dificuldades ou obstáculos e assim escolher previamente caminhos alternativos. Em um empreendimento hoteleiro, o planejamento deve ser utilizado para que o administrador possa analisar as oportunidades e ameaças internas e externas. Concorda-se com Dessler (2003, p. 15) que “O planejamento estratégico busca equilibrar duas vertentes de forças: as oportunidades e as ameaças externas de um lado e as forças e as fraquezas internas de outro”. Portanto, a gestão do capital humano é uma estratégia que visa direcionar as ações de planejamento para as pessoas que trabalham em um empreendimento hoteleiro. Percebe-se, então, a relevância da gestão de pessoas no planejamento estratégico de uma gestão hoteleira, pois um serviço de qualidade é uma questão de sobrevivência destes empreendimentos. Entende-se por qualidade um atendimento feito com conhecimento, técnica e profissionalismo resultando no aumento da produtividade da empresa hoteleira (CASTELLI, 2001).

No entanto, nota-se que ao invés de investir na qualificação dos seus funcionários, muitos hotéis preferem contratar pessoas menos qualificadas para os cargos para pagar salários menores. E, no caso dos empreendimentos hoteleiros, o departamento de recepção (tão importante no trato com os hóspedes) é o mais prejudicado por essa prática. Por consequência obtêm baixa produtividade, prestam serviços de pouca qualidade e geram gastos maiores para a empresa. Dessa forma, pode-se dizer que a elaboração de métodos e procedimentos para

alcançar metas e o investimento no desenvolvimento dos recursos humanos são estratégias que favorecem a produtividade (CASTELLI, 2001).

A gestão de pessoas funciona de uma forma sistemática sendo dividida em cinco subsistemas: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoramento. Esses subsistemas devem estar correlacionados, para que os resultados dentro da empresa sejam alcançados. O Quadro 1 apresenta assuntos relacionados a cada subsistema dentro do setor de gestão de pessoas.

Quadro 1 - Subsistemas da Gestão de Pessoas

<b>ASSUNTOS RELACIONADOS</b>	<b>SUBSISTEMAS</b>
Planejamento de recursos humanos, recrutamento de pessoas, seleção de pessoas.	Provisão
Descrição e análise de cargo, avaliação do desempenho humano.	Aplicação
Compensação, benefícios sociais, higiene e segurança, relações sindicais.	Manutenção
Treinamento e desenvolvimento de pessoas, desenvolvimento organizacional.	Desenvolvimento
Banco de dados e sistemas de informação, auditoria de recursos humanos.	Monitoramento

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003, p. 13).

Cada uma dessas práticas tem como objetivo auxiliar a empresa hoteleira evitando possíveis erros, como contratar a pessoa errada para um cargo ou ter um alto índice de rotatividade. Proporciona lidar com funcionários que não dão o melhor de si e busca encontrar a melhor forma de motivá-los, impedindo que a falta de treinamento arruíne o departamento além de verificar práticas de trabalho injusto, entre outros problemas. Um dos fenômenos característicos das empresas hoteleiras é a alta rotatividade dos funcionários, situação esta, que deve ser verificada pelo setor de gestão de pessoas. Normalmente esse fenômeno é resultante da baixa remuneração e desqualificação da mão de obra. Segundo o jornal do Sindhotéis (2014), no ano de 2012 foram 7.408 homologações e em 2013 foram 5.797 homologações de emprego, sendo que esses números podem ser ainda maiores, pois muitos dados não são informados ao

sindicato. Com isso percebe-se que um trabalho ativo voltado para a motivação e valorização da qualidade desses profissionais de hotelaria é indispensável à eficácia de um hotel.

Nesta visão a gestão de pessoas adquire um papel importante nas questões estratégicas para as organizações, deixando de ser um mero departamento com funções burocráticas e a função de gerir pessoas e passa a ser de responsabilidade de cada gerente. Essa discussão é confirmada por Chiavenato (2004) que afirma que a área de Recursos Humanos está deixando de ser apenas uma prestadora de serviços especializados de recursos humanos, e gradativamente vai abandonando as operações burocráticas e se transformando cada vez mais em uma área de assessoria interna para aconselhar e auxiliar os gerentes de linha que, na verdade, são os que exercem responsabilidade direta com os seus subordinados.

#### 15.4 PAPEL DO GESTOR HOTELEIRO

Trabalhar com pessoas é parte crucial do trabalho de um gerente geral de meios de hospedagem. São responsabilidades gerenciais: estabelecer planos estratégicos para alcançar metas, achar o equilíbrio entre gerenciar pessoas (tanto fornecedores como clientes) e manter sua equipe motivada. Dessa forma, além do conhecimento operacional, este deve saber liderar pessoas. Entretanto, percebe-se que na maioria dos hotéis os gestores hoteleiros estão prioritariamente voltados para a estrutura física do empreendimento em detrimento do seu quadro de funcionários. Preocupam-se, assim, em possuir boas edificações, mas as relações de atendimento ao hóspede não correspondem aos níveis minimamente desejáveis. Assim é possível afirmar que: “A qualidade está nas pessoas, são elas que nos serviços hoteleiros fazem a diferença e ocupam lugar de destaque. Os equipamentos, instalações e tecnologia ficam em segundo plano” (CASTELLI, 2000, p. 59). Deve-se atentar que uma das características do trabalho no setor hoteleiro, e que o diferencia de outras empresas é a interação entre profissionais que possuem formações totalmente diversificadas e ocupam cargos muito distintos, o que gera uma não padronização de comportamento e de funções. A harmonia entre os colaboradores da empresa resulta em um melhor desenvolvimento das tarefas. Logo, um profissional que possui um fácil relacionamento com o outro e com a empresa, possui flexibilidade em suas ações, não cria problemas de ordem de convivência e destaca-se como um tipo almejado pelas corporações. “Para muitas empresas hoteleiras, um local de trabalho positivo é aspecto fundamental da cultura organizacional” (POWERS; BARROWS, 2004, p. 194).

A gerência geral faz parte do setor administrativo, cabendo a ela “a coordenação de todos os processos organizacionais, promovendo a sintonia entre cada um de seus setores no sentido de sensibilizar o pessoal para a melhor qualidade e a maior produtividade” (DUARTE, 1996, p. 84). O gerente geral é responsável por equilibrar as atividades estratégicas, financeiras, comerciais e operacionais, ou seja, encontrar uma forma de comunicação entre os líderes de setores e a operação do hotel, os clientes e a chefia administrativa. O gerente pode se configurar, então, em um gestor de pessoas e é sua responsabilidade reconhecer a importância do processo de formação, qualificação, atualização e investimentos da sua equipe devendo buscar profissionais que possuam características como sensibilidade, atenção, pontualidade, cortesia, educação, autodomínio, caráter e bons modos.

Para solucionar e perceber essas questões o gestor hoteleiro deve ter um setor de gestão de pessoas atuante, que deve existir como apoio, com a missão de fornecer informações, efetuar novas contratações e apoiar as decisões gerenciais de modo que sejam informados aos funcionários dos níveis operacionais, ou seja, o setor pessoal deve ser responsável pela comunicação entre o gerente e funcionários. Esta visão é reafirmada por Chiavenato (1999) ao defender que para que o gerente de linha possa assumir com plena autonomia essa responsabilidade de gerir seu pessoal, ele precisa receber assessoria e consultoria do órgão de *staff*, sobre as políticas e procedimentos adotados pela organização.

Percebe-se então a importância que um setor de gestão de pessoas possui dentro de um ambiente empresarial e, no caso de um hotel, o péssimo serviço é percebido com a não satisfação dos hóspedes e a má qualidade no atendimento, que tende a se enfraquecer. Esta abordagem nos leva à afirmação de Demo (2008, p. 38) de que um setor de gestão de pessoas atuante e eficaz deve conter duas ideias importantes: as pessoas nas organizações têm direito a um tratamento adequado como seres humanos dignos que são e as pessoas só são eficazes quando suas necessidades pessoais relacionadas ao trabalho são atendidas. Portanto, investir no capital humano é uma estratégia que levará a empresa à excelência de resultados (CASTELLI, 2001).

## 15.5 ANÁLISE DA GESTÃO DE PESSOAS NOS HOTÉIS DE NEGÓCIOS DE SALVADOR

A partir das discussões, estudos e levantamentos bibliográficos a respeito da gestão de pessoas no setor hoteleiro foi realizada uma pesquisa descritiva com aplicação de questionários

em alguns meios de hospedagem de Salvador com o objetivo de verificar de que forma são utilizadas as práticas de gestão de pessoas nos hotéis de negócios localizados na cidade.

Os hotéis de negócio “destinam-se, prioritariamente, ao atendimento a empresas e pessoas de negócio, que se hospedam para participar de eventos, como convenções, feiras e exposições além de congressos e treinamento” (CAMPOS; GONÇALVES, 2006, p. 88).

Suas características principais são a localização urbana, em regiões estratégicas, próximas a Centros de Convenções ou quaisquer atrativos comerciais importantes no local de destino e geralmente possuem médias ou grandes estruturas, quase sempre verticalizadas. Suas instalações devem priorizar a rapidez e a eficiência na realização dos negócios, como salas de eventos, reuniões e congressos, equipadas e bem dimensionadas. Podem ainda oferecer alguma estrutura de lazer como piscina, sala de ginástica, sauna, sala de leitura, bar etc. (CAMPOS; GONÇALVES, 2006).

O interesse em hotéis de negócios é devido ao crescimento deste segmento na cidade. O turismo de Salvador sempre foi visto como de lazer, de sol e praia ou cultural, mas nos últimos anos estes estagnaram em detrimento aos negócios. A explicação pode estar na sazonalidade, na Copa do Mundo de 2014 e na posição atual da cidade enquanto 3ª maior capital do país. Segundo José Manoel Garrido Filho, presidente da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis na Bahia (ABIH-BA):

O turismo corporativo chega a responder por 60% do faturamento no período de baixa estação, que vai do período após o carnaval até o mês de outubro. Na alta temporada, esse turista praticamente desaparece, mas para atraí-lo, a rede hoteleira precisa investir em bons equipamentos e capacitação profissional, com foco no atendimento (ABIH-BA, 2011, não paginado).

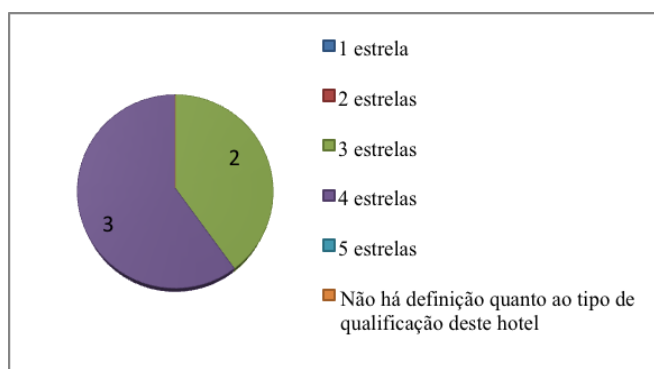
Portanto, inserir-se de maneira eficiente no mercado do turismo de negócios é imprescindível para o melhor desenvolvimento da cidade em um mundo cada vez mais competitivo e globalizado. Em Salvador, a região da Avenida Tancredo Neves, e os bairros de Caminho das Árvores, Iguatemi, Stiep e Armação são considerados vetores de expansão do setor de negócios da cidade, e contaram com um forte crescimento hoteleiro nos últimos anos. Assim sendo, a seguir são apresentados os resultados da pesquisa que se concentra na análise das informações fornecidas pelos hotéis que colaboraram com o presente artigo.

## 15.6 RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS APLICADOS

De acordo com análise bibliográfica, e baseando-se no referencial teórico discutido neste artigo, se fez necessário questionar aos gestores dos empreendimentos hoteleiros sobre o perfil dos meios de hospedagem que eles representam, sendo uma forma de introdução ao assunto proposto. A primeira pergunta foi referente à classificação do hotel em relação às estrelas.

Observou-se a partir do Gráfico 1 que os hotéis se autoclassificam como 3 ou 4 estrelas. No entanto, ao verificar as informações no portal do Ministério do Turismo (MTur), percebeu-se que não há uma classificação formal de acordo aos critérios do Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass)<sup>3</sup>. Apenas um dos hotéis é citado no portal, sendo possível verificar que as informações referentes às estrelas seguem os critérios exigidos.

Gráfico 1 - Classificação do hotel, considerando os serviços de hospedagem - Salvador Maio/2014



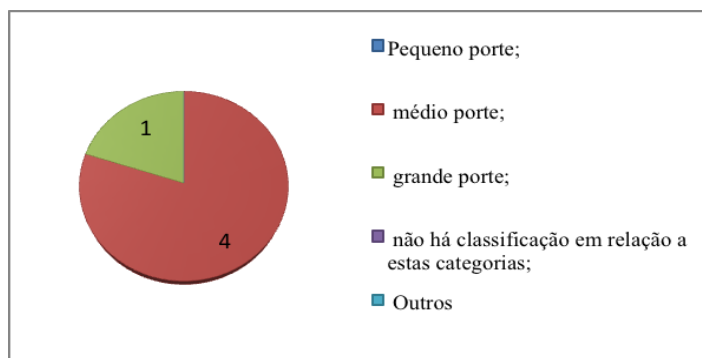
Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

Ainda com a intenção de verificar outros tipos de classificação se fez necessário perguntar sobre o perfil do hotel de acordo ao porte. Castelli (2001) defende que o tamanho (pequeno, médio e grande porte), número de leitos e receita anual são variáveis determinantes para a classificação de um hotel.

<sup>3</sup> Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBClass), de responsabilidade do Ministério do Turismo (MTur) classifica os hotéis na categoria de estrelas: 5 estrelas=luxo; 4 estrelas = superior; 3 estrelas = Turístico; 2 estrelas = econômico; 1 estrela = simples.



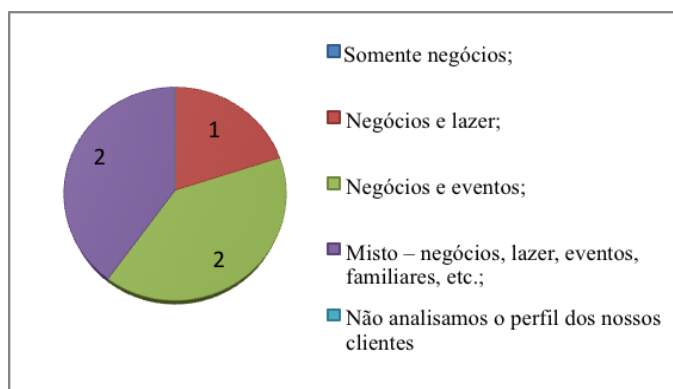
Gráfico 2 - Perfil do hotel, quanto ao porte do estabelecimento  
- Salvador - Maio/2014



Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

De acordo com Gráfico 2, a maioria dos hotéis pesquisados se auto classificam como hotéis de médio porte. No entanto, ao se verificar a quantidade de UHs nesses hotéis, todos passam de 100 unidades habitacionais, o que contraria a opinião de alguns autores como Oliveira e Spena (2012) que afirmam que um hotel de médio porte possui até 100UHs. Percebe-se assim uma necessidade de estudo para verificar e organizar os critérios para se referir às categorias de porte dos hotéis. Por fim, na última pergunta referente às classificações, questionou-se aos gerentes sobre qual o perfil dos clientes que frequentam o hotel.

Gráfico 3 - Tipo de público atendido, de acordo com o perfil dos hóspedes - Salvador - Maio/2014

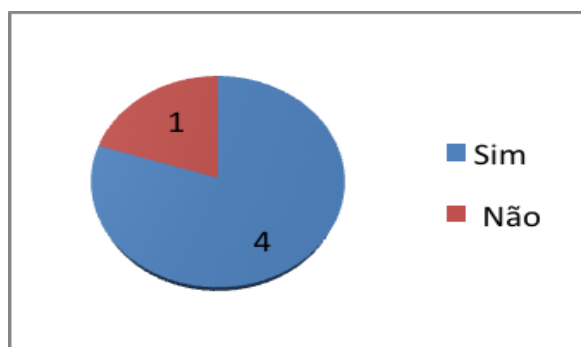


Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

O Gráfico 3 traz as respostas a essa questão, onde percebeu-se que todos os hotéis atendem clientes com perfil de negócios. No entanto, há também clientes de outros segmentos, pois há hotéis que afirmam que, além do perfil de negócios, também atendem ao público de eventos; enquanto outros dizem atender também a uma clientela mista.

A quarta questão enviada aos gerentes teve como intenção conhecer como funciona e se há um departamento ou setor de gestão de pessoas no empreendimento. A partir das questões anteriores pode-se perceber que todos os hotéis possuem um quadro grande de funcionários e uma estrutura organizacional complexa devido ao porte em que eles se auto classificam. Por esse motivo, acredita-se que deve haver um departamento para atender a esses colaboradores.

Gráfico 4 - Existência no hotel de um setor ou departamento próprio responsável pelas práticas de gestão de pessoas ou Recursos Humanos - Salvador - Maio/2014

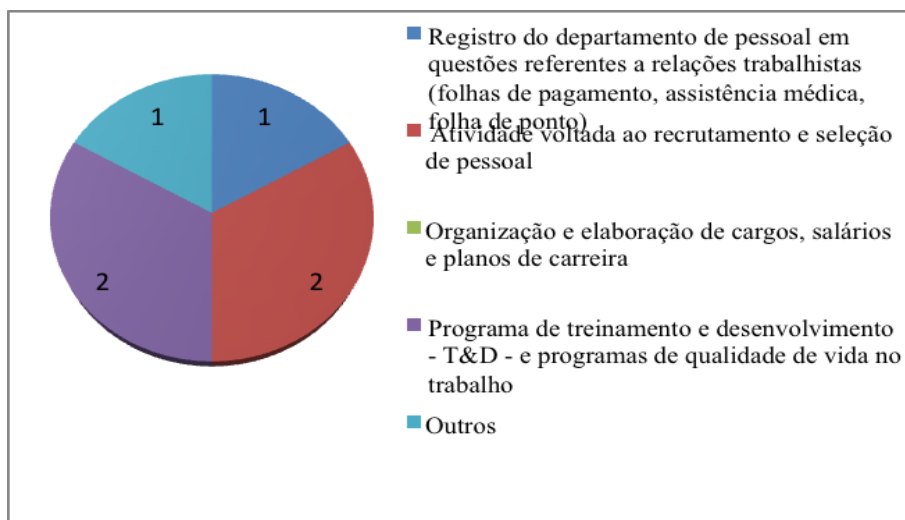


Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

Observando-se o Gráfico 4, dos cinco hotéis entrevistados, quatro responderam que sim. A partir das respostas positivas, os entrevistados seguiam para a questão 4.1 que especificava sobre as funções desse departamento/setor.

Vale ressaltar que o hotel que respondeu negativo no que se refere à existência de um setor/departamento próprio, questionou sobre relação de um departamento pessoal e o setor de gestão de pessoas. Na visão deste gestor, um departamento pessoal apenas tem como função atividades burocráticas como registro do departamento de pessoal, relações trabalhistas (folhas de pagamento, assistência médica, folha de ponto) enquanto que o setor de gestão de pessoas possui a responsabilidade de treinamento e seleção, programas de T&D, entre outras questões abordadas no decorrer deste artigo.

Gráfico 5 - Atividades realizadas pelo setor ou departamento de gestão de pessoas ou Recursos Humanos - Salvador - Maio/2014

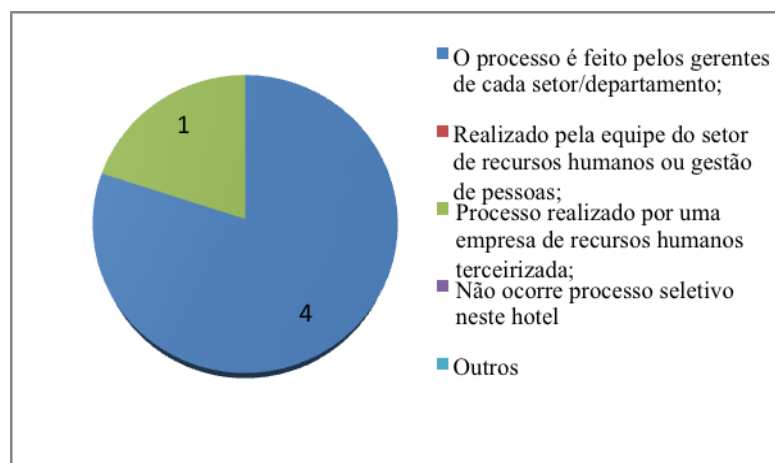


Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

O Gráfico 5 mostra que em dois hotéis o setor/departamento de gestão de pessoas tem como função as atividades voltadas para recrutamento e seleção de pessoal e, em outros dois, programas de T&D, de acordo com os gestores entrevistados. Vale ressaltar que um mesmo hotel respondeu duas ou mais opções e os hotéis de redes internacionais foram os que mais detalharam sobre as funções deste departamento.

O Gráfico 6 refere-se à questão em que foi perguntado sobre a realização de recrutamento e seleção para a composição do quadro de efetivos da empresa.

Gráfico 6 - Quem realiza o processo de Recrutamento e Seleção no hotel - Salvador - Maio/2014

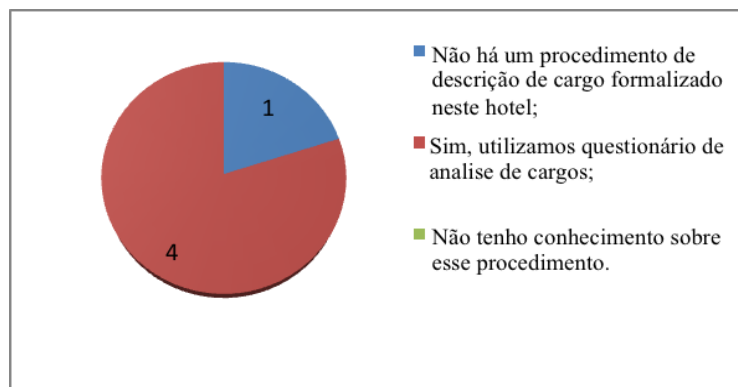


Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

O processo de recrutamento e seleção, segundo Chiavenato (1999) e Araújo (2006), entre outros autores, possui diversas formas de avaliação. No entanto, deve-se preocupar com o perfil adequado a cada função disponível e o padrão da empresa. Os hotéis investigados responderam, em sua maioria, que o processo de recrutamento e seleção é feito pelos gerentes do setor ou departamento; e apenas um hotel respondeu dizendo que a seleção é feita por empresa terceirizada. Entende-se que os hotéis estão abertos à seleção de acordo com a necessidade, não sendo um elemento estático o quadro de funcionários.

A próxima questão, ainda abordando sobre o recrutamento, procurou saber sobre o procedimento de análise de cargos durante a seleção.

Gráfico 7 - Relação entre o processo de recrutamento do hotel e as orientações de procedimentos de análise de cargos - Salvador - Maio/2014



Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

O Gráfico 7 mostra que, entre os hotéis investigados, quatro responderam que utilizam o procedimento de análise de cargos no processo de recrutamento de seus funcionários. No entanto, nenhuma empresa quis informar como funciona este procedimento. Pode-se dizer que, se há realmente uma análise de cargos no processo de recrutamento, há uma preocupação com os serviços prestados nestes hotéis, pois buscam contratar pessoas com as qualificações necessárias ao cargo pretendido. Após esta análise, questionou-se sobre o plano de carreira para os colaboradores dos hotéis.

Gráfico 8 - Existência de oportunidades para que os funcionários do hotel desenvolvam plano de carreira - Salvador - Maio/2014

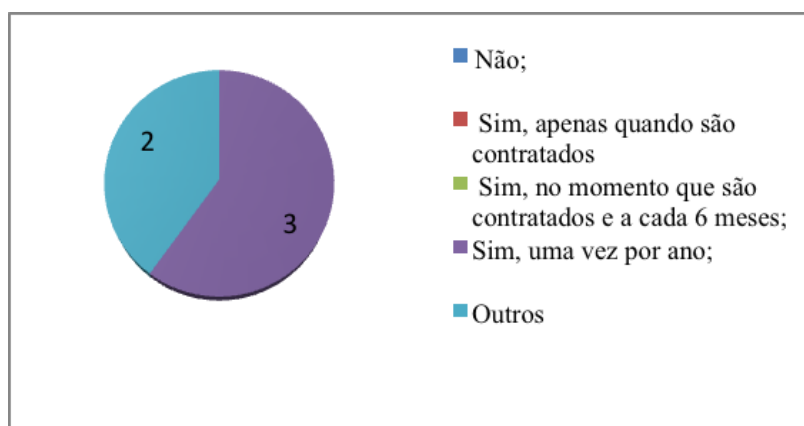


Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

Verificou-se, a partir do Gráfico 8 que, dos hotéis entrevistados, três responderam que são feitas análises do desempenho dos colaboradores para posterior promoção; enquanto um respondeu que há seleção através de recrutamento interno e o outro respondeu que é feita a seleção de acordo a necessidade do departamento/setor. De acordo com Araújo (2006), o processo de plano de carreira cria expectativas nos colaboradores e promove a motivação no ambiente de trabalho.

A questão seguinte aborda mais uma prática da gestão de pessoas, sendo que questionou-se aos gestores sobre os programas de treinamento no hotel.

Gráfico 9 - Existência de programas de treinamento para os colaboradores do hotel - Salvador - Maio/2014.



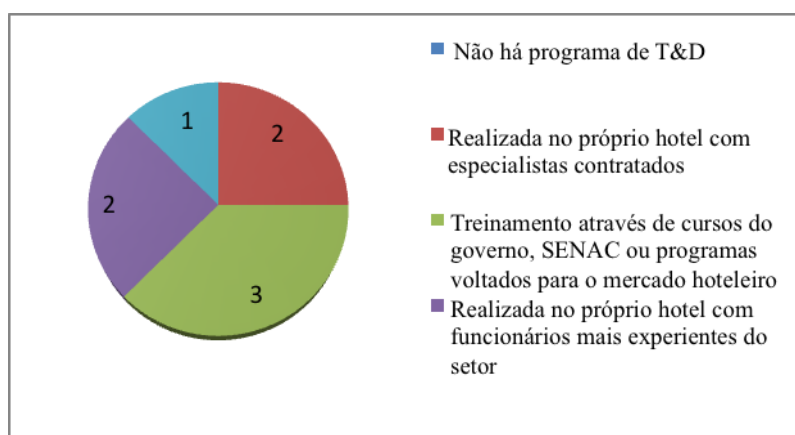
Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

No Gráfico 9 é possível perceber que, dos hotéis avaliados, três responderam que há treinamento para os colaboradores, porém uma vez ao ano; enquanto dois responderam a opção

outros, que corresponde a treinamentos constantes e sem datas pré-estabelecidas, segundo informações dos próprios hotéis.

O processo de treinamento com os colaboradores, segundo Castelli (2003) promove uma prestação de serviço de qualidade no ambiente hoteleiro, gerando uma satisfação aos hóspedes, como também uma vantagem competitiva no mercado, assunto discutido constantemente neste presente artigo. Ainda abordando sobre os procedimentos de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) aplicados com os colaboradores, questionou-se sobre se há e, se positivo, qual a frequência de realização do T&D.

Gráfico 10 - Realização de práticas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) com os funcionários - Salvador - Maio/2014

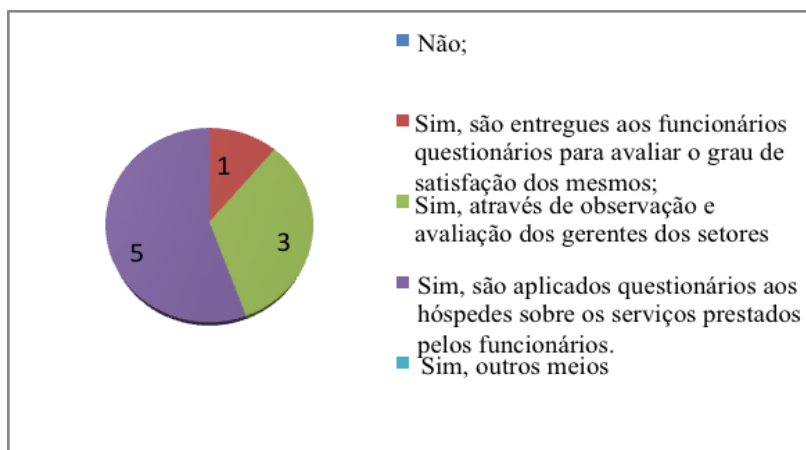


Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

Segundo o Gráfico 10, os treinamentos e o desenvolvimento são realizados através de programas do governo e do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) voltado para o mercado hoteleiro, sendo esta questão respondida pela maioria dos hotéis investigados. Em seguida, foi assinalada a opção de práticas de T&D realizadas no próprio hotel e por funcionários experientes do setor. Vale ressaltar que alguns hotéis responderam mais de uma opção. Um dos hotéis respondeu tanto a opção de curso através do governo e SENAC como também que os funcionários mais experientes realizam os treinamentos. Deve-se esclarecer que no treinamento realizado por funcionário mais experiente do setor, apesar de adquirir conhecimento sobre as atividades desenvolvidas, pudesse correr o risco de que os funcionários mais inexperientes desenvolvam os mesmos erros e manias de colaboradores antigos. Um dos hotéis escolheu a opção outros, destacando que o hotel possui uma escola de treinamento para os funcionários.

Por fim, a última questão buscou saber se é realizado incentivo de motivação aos colaboradores dos hotéis pesquisados. Vale lembrar que a questão sobre plano de carreira, demonstra ser um incentivo a motivação, porém, são necessárias técnicas de avaliação para verificar o desenvolvimento do colaborador da empresa.

Gráfico 11 - Existência de incentivo à motivação e qualidade na prestação de serviços oferecidos pelo hotel - Salvador - Maio/2014



Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

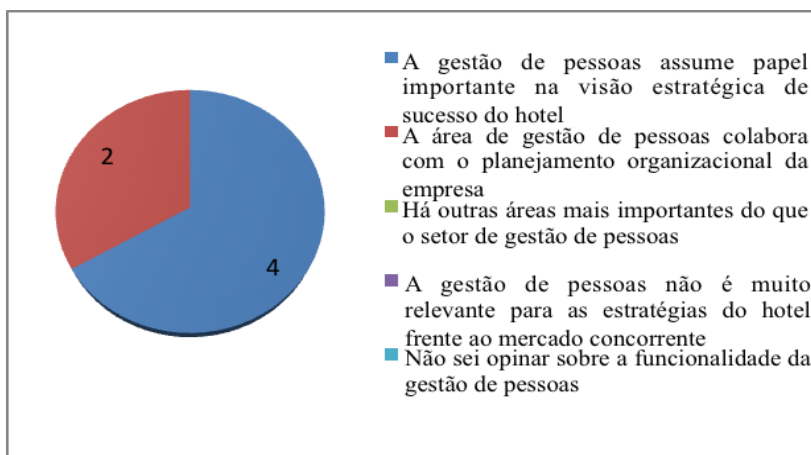
Nesta questão, observada por meio do Gráfico 11, todos os hotéis de forma unânime responderam que são aplicados questionários aos hóspedes sobre os serviços prestados pelos seus funcionários. Vale lembrar que, atualmente, os hotéis pesquisados trabalham considerando as avaliações dos hóspedes no site TripAdvisor<sup>4</sup>. Neste site, pessoas de todos os países podem verificar as opiniões dos hóspedes que já frequentaram o hotel, além de fotos promovendo ao hotel, em uma exposição mundial em que seus colaboradores de *front* e governança são os mais analisados, pois os clientes costumam avaliar a limpeza e o atendimento prestado nos hotéis visitados. Outra opção escolhida foi a que informa que os colaboradores são avaliados pelo gerente do setor. Quanto à opção de que são entregues aos funcionários avaliações para verificar grau de satisfação dos mesmos, obteve-se apenas uma resposta.

A última pergunta do questionário teve como objetivo avaliar qual a visão do gestor hoteleiro em relação às práticas de gestão de pessoas. Trata-se de uma pergunta pertinente, pois o gestor hoteleiro, como já discutido anteriormente, possui um papel de suma importância numa organização hoteleira, uma vez que é de sua responsabilidade promover o equilíbrio entre os colaboradores e a diretoria administrativa do hotel.

<sup>4</sup> Disponível em: <<http://www.tripadvisor.com>>. Acesso em: 16 jun. 2014.

Nesta questão, a maioria dos hotéis, com quatro escolhas, opinou dizendo que a gestão de pessoas assume papel importante na visão estratégica de sucesso do hotel. E outros dois estabelecimentos responderam que a área de gestão de pessoas colabora com o planejamento organizacional da empresa.

Gráfico 12 - Visão do gestor hoteleiro referente às práticas de gestão de pessoas na hotelaria - Salvador - Maio/2014.



Fonte: Dados da Pesquisa (2014).

Considera-se, a partir do Gráfico 12, que os gestores percebem a contribuição das práticas de gestão de pessoas no universo da gestão hoteleira. Enquanto que se faz necessário mais envolvimento da gestão de pessoas no processo da gestão organizacional de um empreendimento hoteleiro. Uma vez que sua aplicação pode contribuir significativamente para o sucesso desses empreendimentos.

## 15.7 CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO DE PESSOAS A PARTIR DOS RESULTADOS OBTIDOS

Considerando os resultados obtidos, pode-se afirmar que os gestores dos hotéis pesquisados não aplicam a teoria dos subsistemas da gestão de pessoas em seus planejamentos estratégicos, por desconhecerem ou por não terem profissionais capacitados na área. O Quadro 2 apresenta um comparativo entre os assuntos estudados e a prática observada que podem resultar em contribuições da gestão de pessoas nestes hotéis.



Quadro 2 - Comparativo entre os assuntos estudados e a prática observada nos hotéis

<b>ASSUNTOS RELACIONADOS</b>	<b>SUBSISTEMAS DA GESTÃO DE PESSOAS</b>	<b>COMPARATIVO ENTRE OS ASSUNTOS ESTUDADOS E A PRÁTICA NOS HOTÉIS</b>
Planejamento de recursos humanos, recrutamento de pessoas, seleção de pessoas.	Provisão	Nos hotéis pesquisados, provisão é uma função resumida a aspectos burocráticos podendo ainda ser terceirizada. A gestão de pessoas, portanto, exerce pouca influência.
Descrição e análise de cargo, avaliação do desempenho humano.	Aplicação	A aplicação é verificada na afirmação dos gestores de que há análise de descrição de cargos, entretanto, este procedimento é vago e sua contribuição não é observada na satisfação do colaborador em exercer suas atividades.
Compensação, benefícios sociais, higiene e segurança, relações sindicais.	Manutenção	A manutenção é um dos subsistemas mais observados nos hotéis. Pode-se também atribuir esta realidade aos sindicatos e órgãos de fiscalização de higiene, saúde e segurança.
Treinamento e desenvolvimento de pessoas, desenvolvimento organizacional.	Treinamento e Desenvolvimento	Os processos de treinamento e desenvolvimento são inconstantes não sendo observada uma relação direta entre estas atividades e o setor de gestão de pessoas.
Banco de dados e sistemas de informação, auditoria de recursos humanos.	Monitoramento	O monitoramento não foi diretamente abordado no questionário aplicado, entretanto, a partir de todas as análises concluiu-se que não há um sistema de informação de dados trabalhando em auxílio da gestão de pessoas.

Fonte: Elaboração própria a partir de Chiavenato (2003) e dos resultados da pesquisa de campo (2014).

## 15.8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode ser percebido que a maioria dos hotéis reconhece o valor e a necessidade de uma gestão de pessoas organizada e ativa em um empreendimento hoteleiro. Entretanto, quando aprofundamos nas técnicas e métodos, observamos que não há um padrão referente à gestão de pessoas dentro desses empreendimentos. O questionamento sobre as atividades realizadas por este departamento ilustra que o pensamento organizacional volta-se ao recrutamento, seleção e registro de pessoal, sintomas de resquícios do antigo sistema de pessoal conhecido como Recursos Humanos, uma conclusão que também pode ser construída a partir de estudos na literatura especializada que, em alguns casos, não faz clara distinção entre os dois.

Vale ressaltar que, mesmo os gestores afirmando que os recursos humanos são importantes para a cultura organizacional, a maioria dos hotéis convidados a participar da pesquisa não respondeu aos questionários, o que indica uma falta de interesse ou uma grande precaução em fornecer respostas para trabalhos acadêmicos e informações a respeito dos seus funcionários.

Pode-se afirmar também que a visão da gestão de pessoas dentro de ambiente hoteleiro ainda encontra-se limitada, não contribuindo para a funcionalidade, conforme descrito do decorrer do artigo, de atuar como suporte, assessorando os gerentes de linhas. O que se percebe são práticas apenas burocráticas de atividades voltadas apenas para contratação, principalmente no que se refere à documentação e ao pagamento. Os gestores hoteleiros ainda não percebem – ou não atuam no sentido de – que a gestão de pessoas faça parte do seu planejamento estratégico, representando uma vantagem competitiva, tão defendida pelos teóricos.

A gestão de pessoas possui uma complexidade que não permite que se encerre a discussão em apenas um artigo, portanto, se faz necessário um maior aprofundamento para se chegar a uma análise mais completa sobre o tema. Sugere-se dessa forma, que sejam realizadas pesquisas futuras aprofundadas, abordando também a visão do funcionário. Lembrando que há poucos estudos relacionando estas duas áreas de conhecimento – gestão hoteleira e gestão de pessoas –, o que dificultou a melhor compreensão da relação entre elas. Porém, buscou-se trazer os subsistemas da GP e suas contribuições para os empreendimentos hoteleiros.

Dessa forma, acredita-se que a provisão, que é o processo onde é feito o planejamento de recursos humanos, recrutamento e seleção de pessoas, pode contribuir no ambiente hoteleiro com contratações de profissionais com formação e conhecimento na funcionalidade da hotelaria, não apenas em relação ao processo tangível, mas também com sensibilidade para

compreender que cada atendimento e serviço prestado possui uma singularidade. Nos hotéis pesquisados, percebe-se pouca atuação dessa prática, que passa quase despercebida.

A aplicação, que é a prática da gestão de pessoas responsáveis pela descrição e análise de cargos e avaliação do desempenho, contribui para a satisfação do colaborador, fazendo com que ocupe cargos compatíveis com sua qualificação e, conseqüentemente, com uma remuneração esperada. Apesar dos hotéis pesquisados dizerem que avaliam o desempenho dos seus funcionários, não há evidência de mudanças ou promoções para os funcionários que se destacam, além de ser ineficaz a descrição de análise de cargos durante as contratações.

Já a manutenção, processo da gestão de pessoas referente à remuneração e benefícios, segurança do colaborador, além das relações trabalhistas, traz uma contribuição importante, pois, um dos primeiros interesses no processo seletivo pode ser a remuneração. Porém, um ambiente de trabalho desagradável, sem um local adequado para descanso do funcionário, e o desrespeito quanto aos dias de pagamento podem ser motivos que justifiquem a rotatividade de pessoal observada nos hotéis atualmente. Este subsistema é o mais evidente nos questionários aplicados, isso deve ser atribuído as cobranças dos órgãos de fiscalização de higiene saúde e segurança, no entanto, outras práticas de motivação e satisfação dos colaboradores ainda são ineficientes.

Outra prática de gestão de pessoas muito discutida e pouco praticada é o desenvolvimento, em que se trabalha o Treinamento e Desenvolvimento (T&D) dos colaboradores no ambiente organizacional. Afinal, sua atuação irá contribuir diretamente para a qualidade nos serviços prestados, ou seja, com a satisfação do cliente, pois funcionários treinados e capacitados trabalham com maior eficácia e eficiência. Segundo as respostas dos gestores nos questionários aplicados, essa prática ainda é inconstante, sendo algo preocupante, pois prejudica diretamente os serviços e atendimentos nos hotéis.

O monitoramento não foi abordando diretamente nos questionários já que é uma prática específica e burocrática do setor de gestão de pessoas, assim, pode-se dizer que por não haver um setor próprio e possuir falhas na maioria das práticas nos hotéis pesquisados, acredita-se que este subsistema também é falho e/ou inexistente.

Por fim, buscando responder à problemática inicial sobre as práticas de gestão de pessoas e sua contribuição para os hotéis do segmento de negócios, afirma-se que a gestão de pessoas é um grande diferencial competitivo dentro do ambiente hoteleiro, pois para um setor que vende serviços, como é o caso da hotelaria, os seus principais atores são os funcionários, sendo que todos os setores e cargos possuem relevância para o funcionamento deste espetáculo que é o setor hoteleiro.

## REFERÊNCIAS

- Associação Brasileira da Indústria de Hotéis da Bahia - ABIH-BA. **Turismo de negócios cresce 25% e gera oportunidade para pequenas empresas.** Publicado em 31 maio 2011. Disponível em: <<http://www.abihbahia.org.br/associacao-brasileira-da-industria-de-hoteis-dabahia/dicas-e-informacoes/index.php?id=709>>. Acesso em: 14 abr. 2014.
- ANDRADE, N.; BRITO, P. L. **Hotel: planejamento e projeto.** São Paulo: Senac, 2000.
- ARAUJO, L. C. de. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2006.
- ASSIS, F. A. A. **Práticas de gestão de pessoas no setor hoteleiro de Juiz de Fora-MG.** Monografia (Especialização) - Universidade de Brasília, Centro de Excelência em Turismo, 2009. Disponível em: <<http://bdm.bce.unb.br/handle/10483/1009>>. Acesso em: 3 mar. 2013.
- BRASIL, Ministério do Turismo. **Segmentação do turismo: Marcos Conceituais.** Brasília: Ministério do Turismo, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Estudos da competitividade do turismo brasileiro: serviços de hospedagem.** Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/downloads\\_publicacoes/SERVIXOS\\_DE\\_HOSPEDAGEM.pdf](http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/SERVIXOS_DE_HOSPEDAGEM.pdf)>. Acesso em: 13 maio 2014.
- \_\_\_\_\_. **Turismo de negócios e eventos: orientações básicas.** 2. ed. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o\\_ministerio/publicacoes/downloads\\_publicacoes/Turismo\\_de\\_Negxcios\\_e\\_Eventos\\_Versxo\\_Final\\_IMPRESSxO\\_.pdf](http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Turismo_de_Negxcios_e_Eventos_Versxo_Final_IMPRESSxO_.pdf)>. Acesso em: 13 maio 2104.
- BUHLER, L. V. **Turnover na hotelaria: estudo de caso da rotatividade de funcionários de uma rede hoteleira de Curitiba (PR).** Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Turismo, 2009. Disponível em: <<http://www.ucs.br/site/posgraduacao/formacao-stricto-sensu/turismo/dissertacoes/turismo-tede/?id=303>>. Acesso em: 29 maio 2014.
- CAMPOS, Luiz C. de A. M.; GONCALVES, Maria H. B. **Introdução a turismo e hotelaria.** Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2006.
- CAON, Mauro. **Gestão estratégica de serviços de hotelaria.** São Paulo: Atlas, 2008
- CARVALHO, A.V. de.; NASCIMENTO, L. P. do. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- CASTELLI, G. **Administração hoteleira.** 9. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.
- \_\_\_\_\_. **Excelência em hotelaria: uma abordagem prática.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- CASTRO, M. S. de. **Administração de recursos humanos na hotelaria um estudo em quatro empresas de Niterói.** Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) - Universidade

Federal Fluminense, Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Turismo. Niterói, 2007. Disponível em: <<http://www.proac.uff.br/turismo/administracao-de-recursos-humanosna-hoteleria-um-estudo-em-quatro-empresas-de-niteroi>>. Acesso em: 25 maio 2013.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Cidade: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

COIMBRA, R. **Assassinatos na hotelaria ou como perder seu hóspede em 8 capítulos**. Salvador: Casa da Qualidade, 1998.

DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: Papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUARTE, V. V. **Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos**. São Paulo: Senac, 1996.

HOPNER, A. **Políticas de recursos humanos e qualidade de vida no trabalho em redes hoteleiras**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2008. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/12747/000632042.pdf>>. Acesso em: 29 maio 2014.

LASHLEY, C.; MORRISON, A. **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. Barueri: Manole, 2004.

OLIVEIRA, G. B.; SPENA, R. **Serviços em hotelaria**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2012.

PETROCCHI, M. **Turismo: planejamento e gestão**. São Paulo: Futura, 1998.

POWERS, T.; BARROWS, Clayton W. **Administração no setor de hospitalidade: turismo, hotelaria, restaurante**. Tradução Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2004.

SANCHO, A. **Introdução ao turismo: Organização Mundial do Turismo**. São Paulo: Roca, 2001.

SINDHOTEIS, Sindicato dos Trabalhadores em Hotéis, Apart-Hotéis, Residence-Hotéis, Restaurante, Bares e Similares da cidade do Salvador e Região. **Baixa remuneração e desqualificação da mão de obra resulta em rotatividade na categoria**. Publicado em 18 mar. 2014. Disponível em: <<http://www.sindhoteis.org.br/2014/03/baixa-remuneracao-edesqualificacao-da-mao-de-obra-resulta-em-rotatividade-na-categoria/>>. Acesso em: 27 maio 2014.

## 16 O PAPEL DO GESTOR NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES<sup>1</sup>

Alan dos Reis Santos<sup>2</sup>  
Alane de Oliveira Correia  
Roberta Tourinho Schroeder

### RESUMO

Nos tempos da Administração Científica, os operários eram tratados como máquinas. O padrão de produção extrapolava a capacidade de um operário normal. Com a chegada da Teoria das Relações humanas, a ideia fora de humanizar e democratizar a administração, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica. Os funcionários passaram a serem vistos como pessoas, desta forma sentiam-se mais valorizados e automaticamente mais motivados. Nos tempos atuais, existe um grande desafio na gestão de pessoas. São funcionários descontentes com gestores, com seu local de trabalho, sua posição ou cargo ocupado e até mesmo seu salário. A motivação dos colaboradores é uma das grandes preocupações dentro das empresas, não só porque estas se preocupam com o bem-estar de seus funcionários, mas principalmente porque a motivação é um dos grandes fatores que influenciam a produtividade e conseqüentemente do lucro. O bom líder consegue tirar o melhor de sua equipe. O mau líder não consegue ouvir seus liderados fingindo aceitar suas críticas construtivas, pois mantêm em mente que suas ideias e estratégias são as únicas a serem aceitas e corretas.

**Palavras-chave:** Motivação. Liderança.

---

<sup>1</sup> Artigo elaborado na disciplina Evolução do Pensamento Administrativo resultante do Projeto de Iniciação Científica do Instituto Baiano de Ensino Superior - IBES.

<sup>2</sup> Alunos do curso de Bacharelado em Administração de Empresas do 1º e 2º semestre do Instituto Baiano de Ensino Superior - IBES, orientados pelo Prof.º Márcio Rocha Fontes.

**ABSTRACT**

In the times of Scientific Management, the workers were treated like machines. The standard production was always exceeds the capacity of an ordinary worker. With the arrival of the Theory of Human Relations, the idea was to humanize and democratize the administration, freeing it from the rigid and mechanistic concepts of classical theory. Employees began to be seen as people, so they felt more valued and more motivated automatically. In current times, there is a major challenge in managing people. Employees are unhappy with managers, with their workplace, their busy position or office and even your salary. The motivation of employees is a major concern within companies, not only because they care about the welfare of their employees, more especially because the motivation is one of the major factors influencing the productivity and therefore profit. A good leader can get the better of his team. The bad leader can not even listen to their subordinates right and pretends to accept constructive criticism as it keeps in mind that his ideas and strategies are the only ones accepted and correct.

**Keywords:** Motivation. Leadership.

## 16.1 INTRODUÇÃO

Nos tempos da Administração Científica (taylorismo e fordismo), o ambiente de trabalho era resumido à operacionalização desenfreada, associada somente à repetição de informações básicas e necessárias à execução de uma atividade.

Esses métodos transformaram os operários em “máquinas” que produziam segundo um índice padrão de produção que estava sempre acima da capacidade de um operário normal.

Segundo Chiavenato (2003), a Teoria das Relações Humanas (estudos em *Hawthorne* 1927 - 1932), tinha como objetivo humanizar e democratizar a administração, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica. A imposição das regras e normas de trabalho é substituída pelo poder do grupo e da comunicação interpessoal.

A partir da experiência de *Hawthorne*, desenvolveu-se uma nova concepção a respeito da natureza humana, e a administração passou a se preocupar com novas variáveis:

- a integração social;
- o comportamento social dos empregados;
- as necessidades psicológicas e sociais;
- a atenção para novas formas de recompensas;
- as relações humanas dentro das organizações;
- os aspectos emocionais e não racionais do comportamento das pessoas.

Com a valorização do ser humano nas organizações, as pessoas deixaram de ser vistas simplesmente como recursos e passaram a ser vistas como potenciais. A partir dessa mudança de parâmetros, as pessoas passam a ser vistas como dotadas de:

- características próprias de personalidade;
- aspirações;
- valores;
- crenças;
- atitudes;
- objetivos individuais.

Agora as pessoas são tratadas como potenciais e ao mesmo tempo como importantes recursos organizacionais, rompendo-se, portanto, com a visão taylorista.



<b>PESSOAS</b>		
<b>COMO PESSOAS</b>	Personalidade, individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos pessoais.	Tratamento pessoal e individualizado.
<b>COMO RECURSOS</b>	Habilidades, capacidades, experiências, destrezas, e conhecimentos necessários.	Tratamento pela média, individual e genérico.

Fonte: MAXIMIANO, 1997.

Sendo vistos como pessoas, os trabalhadores se sentem valorizados, isto é, não se sentem descartáveis. O tratamento é pessoal e individualizado e, com isso, eleva-se o moral das equipes de trabalho e o gosto pelas atividades. Stewart (1998), afirma que o mais importante para as empresas é o capital humano que elas possuem. O capital humano é imensurável, as máquinas trabalham, mas não inventam; o dinheiro é poder, mas não pensa. Na atualidade, o conhecimento é o recurso organizacional mais importante. Entretanto, vários têm sido os caminhos propostos e várias são as teorias que surgiram com o intuito de encontrar a melhor maneira de aproveitar e construir uma força de trabalho motivada. Bowditch e Buono (1992) argumentam que um dos principais problemas no estudo do comportamento organizacional é saber por que as pessoas se comportam da maneira como o fazem em seu ambiente de trabalho. Algumas dão o máximo de si, outras nem tanto, o que suscita a seguinte pergunta: **Como é possível influenciar e motivar o desempenho das pessoas?**

O presente artigo está focado nas competências que devem ser desenvolvidas pelo gestor em prol da motivação dos seus colaboradores. Como objetivos específicos, pretende-se: identificar os tipos de relacionamento entre colaborador e gestor que incentivam a produtividade nas organizações, correlacionando com os objetivos pré-estabelecidos tivemos como metodologia o estudo bibliográfico fundamentado no estudo de teorias da motivação e em estudos que abordam a temática em questão, a fim de embasar o artigo proposto.

O atual cenário das organizações nos apresenta um grande desafio na gestão de pessoas. São funcionários descontentes com gestores, com seu local de trabalho, sua posição ou cargo ocupado e até mesmo seu salário.

A satisfação individual e os objetivos da organização devem caminhar juntos dentro da gestão e este tem sido um dos grandes objetivos dos gestores dentro das empresas. Para que as empresas prosperem e alcancem os seus objetivos como a lucratividade, com excelência, é

preciso que a gestão de pessoas, ou seja, recursos humanos das organizações executem seus papéis de forma eficiente e eficaz.

A motivação dos colaboradores é uma das grandes preocupações dentro das empresas, não só porque estas se preocupam com o bem-estar de seus funcionários, mais principalmente porque a motivação é um dos grandes fatores que influenciam a produtividade e consequentemente do lucro.

Segundo Michaelis, Motivação é:

- Ato de motivar.
- Exposição de motivos
- Na psicologia, espécie de energia psicológica ou tensão que põe em movimento o organismo humano, determinando um dado comportamento.
- Na sociologia, é o processo de iniciação de uma ação consciente e voluntária.

O gestor que almeja uma liderança de sucesso deve ter como meta diária manter a motivação dos liderados precisando reconhecer as necessidades, o grau de interesse e anseios de cada colaborador, apesar da motivação ser individual é utilizada apenas uma receita para motivar todo grupo.

Bergamini (2013), por sua vez, argumenta que a motivação é um aspecto intrínseco às pessoas e que ninguém pode motivar ninguém. A motivação passa a ser entendida como algo comportamental único e natural e vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade desse trabalho. Seguindo essa linha de raciocínio, Glasser (1992, apud BORSAGLI, 2013), propõe que o fracasso da maioria das empresas está na falta de conhecimento de como lidar com pessoas. Vroom (1964, apud BORSAGLI, 2013), sugere que a motivação é composta por duas partes: os desejos individuais e as expectativas de alcançá-los. É uma força que propela o indivíduo a um comportamento; é uma função multiplicativa da expectativa, ou seja, a probabilidade subjetiva sentida de que aquele resultado irá ocorrer, pela importância ou valor subjetivo atribuído a ele; é a relação entre a expectativa e os resultados esperados. Para Herzberg, Mausner e Snyderman (1957, apud BORSAGLI, 2013), o que motiva é o atingir de uma meta, e isso pode levar a uma motivação para novos desafios. São os fatores do próprio trabalho que funcionam como fatores motivadores, pois o homem busca descobrir coisas, realizar-se, atualizar-se, progredir e agregar coisas a sua existência.

Juran (1990), destaca que a motivação está relacionada com as forças do comportamento humano gerenciado e direcionada para o alcance dos resultados. Os melhoramentos dos

resultados são alcançados pela ação direta da liderança da alta gerência, mas boa parte dos melhoramentos da qualidade ocorre também devido à iniciativa dos níveis mais baixos da organização, que devem se dispor individualmente e se comprometer seriamente com o seu trabalho, para atingir metas organizacionais.

Nesse seguimento abordaremos de forma sucinta algumas atitudes do Gestor que podem acarretar na desmotivação de seus colaboradores:

- **Criação de Metas Inatingíveis** - Muitos gestores acreditam que as pessoas sem prazo e metas acabam por se acomodar e por esse motivo criam metas a serem atingidas. Toda a equipe fará de tudo para alcançar e superar as metas, mas caso mesmo com tanto esforço a mesma não seja alcançada toda a motivação da equipe ira pelo ralo e todo o trabalho de motivação será perdido.
- **Tratamento Especial** - Os gestores não precisam tratar todos os colaboradores com a mesma maneira, basta tratar todos de maneira uniforme e igual.
- **Pessoas custam para as empresas** - Neste, as pessoas não são visualizadas como investimento para alcançar um bom resultado, mas vistas simplesmente como custos para a empresa onde trabalha.
- **Valorização desnecessária de algumas pessoas** - Quando um empreendedor trabalha com os Rankings é notório a valorização da pessoa que está no topo e também a desvalorização por aquela que está o fim da fila, mas como fica as pessoas que estão ao meio da pirâmide? Continuaram desmotivadas.
- **Falta de confiança nos colaboradores** - Enquanto a falta de confiança está escondida ela não afeta a equipe de trabalho, mas quando esta passa a está aberta a todos nenhum colaborador sente-se seguro quanto ao trabalho a ser executado. A confiança relatada por mim é acreditar em seus colaboradores e muitos gestores deixam claro a sua confiança e credibilidade em apenas um funcionário de toda empresa e isso acaba por gerar desconforto na equipe.
- **Ausência de autonomia para o colaborador**- A falta de confiança nas decisões de seus colabores se dá quando o mesmo não tem autonomia na tomada de decisão, quando é preciso tomar alguma atitude para melhorar o desempenho da equipe e é preciso esperar a boa vontade do gestor em dá autorização para que isso aconteça. Outra situação é desmerecer um planejamento executado visando o melhor desempenho da equipe e o planejamento serem totalmente alterado por que o gestor apenas não quer gastar.

- **Ameaças** - Um erro gravíssimo que muitos gestores cometem é ameaçar o colaborador a executar uma tarefa caso contrario o demitirá. Isso nunca foi e jamais serão motivos para motivar alguém, se seu colaborador estiver desmotivado pode ter certeza que você o desmotivará ainda mais.
- **Não falar a verdade ou omitir informação** - A falta da verdade entre a gestão e a equipe além de gerar a falta de confiança implica muito na credibilidade do trabalho. Todas as informações devem ser repassadas aos colaboradores de maneira verdadeira e concisa. Gestor que tem o costume de mentir a seus colaboradores perderá a confiança e os mesmos não darão mais créditos ao que o gestor falar.

Portanto, deixamos evidente que não são somente essas listadas são as que mais acontecem nas empresas onde os gestores não sabem gerir uma equipe. Uma equipe sempre será o reflexo do seu gestor, se este souber motivar seus subordinados esses farão o melhor que puderem para alcançar todas as metas e objetivos traçados, mas se o gestor não souber lidar com gestão de pessoas sua equipe estará comprometida.

O bom líder consegue tirar o melhor de sua equipe. O mau líder não consegue nem ouvir direito seus liderados e finge aceitar suas críticas construtivas, pois mantêm em mente que suas ideias e estratégias são as únicas a serem aceitas e corretas. A motivação é algo que deve ser praticado constantemente, mas existem alturas em que os seus colaboradores parecem estar mais desmotivados e com pouca energia no desempenho das suas funções. Por isso, talvez seja o momento certo para trazer a sua equipa de volta à ação. Esteja disponível para responder às perguntas, queixas ou aos comentários dos seus colaboradores. Será imprescindível, igualmente, ouvi-los com atenção e ver se é possível ou não ajudá-los. Através das suas ações vai transmitir aos seus colaboradores a sua vontade de defender as suas ideias e opiniões e de agir em nome deles.

## 16.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em vista dos argumentos apresentados, a motivação dos colaboradores é uma das grandes preocupações dentro das empresas, não só porque estas se preocupam com o bem-estar de seus funcionários, mais principalmente porque a motivação é um dos grandes fatores que influenciam a produtividade e conseqüentemente do lucro. Todo gestor deve estar muito atento ao comportamento dos seus colaboradores, pois falta de um diálogo, um pouco mais de atenção, pode iniciar uma insatisfação do mesmo, para com a organização.

A desvinculação entre metas do trabalhador e estratégias de motivação laboral pode ser um fator relevante no insucesso relativo de alguns programas de motivação. O conhecimento do perfil motivacional do trabalhador possibilita o desenvolvimento de programas diferenciados de motivação dentro da organização, visando atender metas de diversos grupos de trabalhadores. Como já foi salientado, isso não quer dizer que para cada funcionário seria necessário desenvolver um programa específico, mas que os programas motivacionais passariam a considerar as especificidades de diferentes equipes e/ou setores organizacionais. Desta forma, ao invés de um único programa para toda uma organização, estratégias mais específicas e diretas seriam desenvolvidas, visando atingir os interesses dos grupos alvo. Ainda que a organização como um todo não esteja interessada em desenvolver diferentes estratégias motivacionais para seus vários setores, esta perspectiva permite que cada gestor implante seu próprio programa para seus trabalhadores. Isto é, o gestor que desejar, pode desenvolver um programa de motivação que atinja diretamente as metas e valores dos trabalhadores pelos quais é responsável, sem depender de programas que estejam sendo desenvolvidos por outros departamentos e unidades da organização. Para tanto, a aplicação do Inventário de Valores de Schwartz (IVS) ou do Questionário de Perfis de Valores (QPV) fornece o perfil motivacional dos indivíduos integrantes de sua equipe ou setor e, a partir das metas representativas deste grupo, as estratégias motivacionais podem ser traçadas.

A possibilidade de relacionar motivação no trabalho com o perfil motivacional dos trabalhadores preenche diversas lacunas deixadas pelos programas que se baseiam nas abordagens exógenas ou endógenas de motivação. Na proposta aqui apresentada, as motivações pessoais não ficam exclusivamente no nível teórico; elas passam a fornecer os elementos básicos para a definição dos programas de motivação laboral. Assim, os fatores exógenos da motivação podem ser utilizados de forma a alcançar motivações pessoais dos empregados.

## REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- BORSAGLI, J.C.R. **Competências Profissionais**. Belo Horizonte: UNA, 2013.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MICHAELIS, Dicionário. Disponível em:

<<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=motiva%E7%E3o>>. Acesso em: 25 out. 2015.

JURAN, Joseph M. Juran **Planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1990.

MAXIMINIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.

STEWART, Thomas. **Capital intelectual - a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

## 17 CÓDIGO DE ÉTICA COMO INFLUENCIADOR NAS ORGANIZAÇÕES<sup>1</sup>

Alcilene de Mauricio de Oliveira  
Israel dos Santos  
Luana Daroz Vilaça de Carvalho  
Marcus Acioli Peixoto Ribeiro  
Maria Socorro Marques Santana<sup>2</sup>

### RESUMO

Este trabalho apresenta uma análise do código de ética como influenciador nas organizações sendo um tema cada vez mais presente no contexto das organizações, pela necessidade identificada pelo próprio gestor, de implantar padrões de comportamento e costumes que agreguem valor à empresa, ou até mesmo por imposição do mercado, pois os consumidores estão cada vez mais exigentes e conhecedores dos seus direitos, as empresas que se preocupam com a ética e conseguem converter suas preocupações em prática efetiva, mostram-se mais capazes de competir com sucesso e conseguem obter não apenas a satisfação e a motivação dos seus profissionais, e também resultados compensadores em seus negócios. Ética, enquanto filosofia e consciência moral, é essencial a vida em todos os seus aspectos, seja pessoal, familiar, social ou profissional. Assim enquanto profissionais e pessoas, dependendo de como nos comportarmos, por exemplo, em nossas relações de trabalho, podemos está colocando seriamente em risco nossa reputação, nossa empresa e o sucesso em nossos negócios. A sobrevivência e evolução das empresas e de seus negócios, portanto, estão associadas cada vez mais a sua capacidade de adotar e aperfeiçoar a condutas marcadas pela seriedade, humildade, justiça e pela preservação da integridade e dos direitos.

**Palavras-chave:** Código de Ética. Influência Organizacional.

---

<sup>1</sup> Artigo elaborado na disciplina Evolução do Pensamento Administrativo resultante do Projeto de Iniciação Científica do Instituto Baiano de Ensino Superior - IBES

<sup>2</sup> Alunos do curso de Bacharelado em Administração de Empresas do 1º e 2º semestre do Instituto Baiano de Ensino Superior - IBES, orientados pelo Prof.º Márcio Rocha Fontes

**ABSTRACT**

This paper presents an analysis of the code of ethics as influential in organizations because it is an issue increasingly present in the context of organizations, the need identified by the manager himself, to deploy patterns of behavior and habits that add value to the company, or even imposition of the market, as consumers are increasingly demanding and knowledgeable of their rights, companies that care about ethics and can convert their concerns into effective practice, are even more able to compete successfully and can get not only the satisfaction and motivation of its staff, and also rewarding results in their business. Ethics while philosophy and moral conscience, is essential to life in all its aspects, whether personal, family, social or professional. As well as professionals and people, depending on how we behave, for example, in our working relationships, we are seriously endangering our reputation, our company and the success of our business. The survival and development of enterprises and their business, so they are associated more and more its ability to adopt and improve behaviors marked by seriousness, humility, justice and the preservation of the integrity and rights.

**Keywords:** Code of Ethics. Organizational Influence.



## 17.1 INTRODUÇÃO

O código de ética é um instrumento que busca a realização dos princípios, missão e visão da empresa. Serve para orientar as ações de seus colaboradores e explicitar a postura social da empresa diante dos diferentes públicos com os quais interage (MATOS, 2010; FACULDADE SOCIAL, 2014).

Isto tem ocorrido, devido os avanços tecnológicos, da economia, dos processos de democratização, do mercado, do nível de informação das pessoas, etc. A globalização impulsionou as organizações a desenvolverem um papel mais amplo do que o de fornecer trabalho e obter lucro, o de se ter responsabilidade social, econômica e ambiental.

O código de ética empresarial oferece a organização, meios para comunicar seus valores, princípios e missões que pretendem realizar.

## 17.2 CÓDIGO DE ÉTICA EMPRESARIAL

Para avaliar e assegurar as relações éticas na empresa é preciso, primeiramente, definir os valores e princípios que regem a cultura da empresa e como estes são postos em prática. Desta forma, podemos dizer que a ética empresarial é o conjunto de valores da organização.

Esses valores constituem a base das práticas organizacionais e dos programas de ética empresarial e de responsabilidade social, que devem ser comunicados de modo eficiente e eficaz a toda a organização/ empresa e a seus públicos.

*Na frente interna, líderes empresariais precisarão dedicar mais tempo para comunicar os valores corporativos para seus funcionários e parceiros.*

*Essa comunicação interna focada em valores estará relacionada com a frente externa. Assim como as organizações reportam hoje regularmente suas finanças, amanhã elas serão igualmente eficientes em reportar os progressos conquistados com a implantação de políticas baseadas em valores.*

*Elas publicarão relatórios anuais de integridade e responsabilidade social tão detalhados e compreensíveis quanto seus relatórios e declarações financeiras.*

A importância da comunicação corporativa e as relações públicas têm se tornado evidente empresas que pretendem maximizar vantagens competitivas, ou seja, é importante que as empresas mantenham canais de comunicação com seus diversos públicos estratégicos, para que comuniquem seus princípios e valores, que permeiam suas atividades e seu papel social.

Com a globalização e internacionalização dos negócios, os relatórios de responsabilidade social corporativa ou balanços sociais, estão ganhando maior importância nas empresas que visam através dos mesmos, as reações das organizações com seus funcionários, consumidores, fornecedores, comunidade, investidores, entre outros.

Para suprir as exigências do mercado e da sociedade, as organizações têm investido em códigos de ética empresarial, que delineie sua cultura e política, mostrando para seus diversos públicos, seu comprometimento com a sociedade.

### 17.3 OS DESAFIOS ETICOS NAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS

O conceito *ético* é também usado fortemente na linguagem e nas práticas das organizações e instituições modernas. Isso pode ser encarado como uma forma da sociedade querer curar o “mal-estar” pelo qual vem passando (MICHAELIS DICIONÁRIO, 1998).

Afirmar que a sociedade passa por um mal-estar, significa dizer que as organizações, instituições e até mesmo o governo não se apresentam mais como legítimas, e elas não parecem ser capazes de cumprir sua missão, e muito menos de defini-la de maneira correta e precisa. Esse mal-estar é generalizado, e o individualismo humano apenas o agrava cada vez mais, pois o ser humano está tendo uma necessidade de formação de "tribos" para satisfazer seus desejos em comum e socializar-se novamente.

O desenvolvimento da razão foi acompanhado no século XVIII pelo renascimento da paixão e do valor a ela atribuído, pois passou a respeitar a sua condição de ser capaz de se colocar a serviço da paixão aberrante e ser contrabalançada pela forma do fluxo emocional. E, portanto, cada ser humano dotado de razão é, ou deveria ser, um ser estritamente semelhante aos outros, pois a razão é uni realista (MATOS, 2010).

O reconhecimento do poder das paixões e os interesses divergentes que agrava a existência de um EU e de um ELE, de uma história particular, de uma cultura que possui traços singulares. Assim, se a paixão é esquecida ou reprimida, o problema da oposição de identidade dos homens e das culturas é aniquilado. Durante o século XIX e no século XX, operou-se uma dissociação muito clara entre razão e emoção, que criou um mundo onde em nome da razão se manifestam as paixões (MATOS, 2010).

O triunfo da razão é um elemento indispensável tanto para o estabelecimento do mercado, quanto para a construção democrática. Com efeito, a partir do momento em que o indivíduo é reconhecido como um sujeito de direitos entra, ao mesmo tempo, em competição

com os outros, que podem fazer prevalecer sua eficácia econômica sobre o mercado de bens e de serviços ou de sua vontade política sobre o mercado dos votos.

A racionalidade do mercado e do capitalismo sobre os valores democráticos reina absolutamente, exigindo do homem que se adapte as novas circunstâncias, e que na tenham nada além do êxito econômico e pessoal como palavra de ordem. A conclusão é óbvia: aqueles que podem se adaptar a uma sociedade guiada por estes valores estão seguros de serem reconhecidos como sujeitos e participarem como cidadãos no funcionamento da sociedade.

#### 17.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há muito tempo as pessoas procuram incluir em um ambiente de uma empresa, um clima cordial e humanizado, repensar na ética atualmente é repensar em um conjunto de valores que estão se perdendo em meio de uma sociedade individualista e intolerante. Desta forma usar a ética em nossas ações, requer pensamento e reflexão continua sobre nossa vida e conduta.

Assumir os princípios éticos é uma questão de sobrevivência para as empresas, visto que, utilizar-se de meios antiético pode influir negativamente na sua imagem perante a sociedade, já que tanto esta quanto a concorrência, estão atento a qualquer deslize, e a divulgação de um deslize ético nos tempos atuais pode redundar o fracasso empresarial.

Neste sentido, uma organização que age dentro da postura ética, aceita pela sociedade, só tende a prosperar e a sua perspectiva de sucesso é maior. Além disso, ela conquista respeito, e confiança dos seus colaboradores, clientes, fornecedores e outro.

A forma como essa nova visão ética influi na postura do profissional não difere muito da forma como influi no comportamento organizacional. O que se vê é que em prol da ética no ambiente organizacional, as empresas têm exigido atitudes éticas por parte dos seus profissionais. No mercado de trabalho, a postura ética destaca-se como um importante diferencial para o profissional de qualquer classe de atividade.

#### REFERÊNCIAS

**FACULDADE SOCIAL:** revistas, diálogos possíveis /artigo 16.

**MATOS, Francisco Gomes de. Ética na gestão empresarial:** conscientização à ação. São Paulo: Saraiva, 2010

**MICHAELIS DICIONÁRIO, Pequeno dicionário da língua portuguesa,** São Paulo: Companhia Melhoramento,1998.