

LIANE CARLY HERMES ZANELLA

**AS POUSADAS DA ILHA DE SANTA CATARINA:
uma expressão de criatividade?**

FLORIANÓPOLIS

2002

LIANE CARLY HERMES ZANELLA

**AS POUSADAS DA ILHA DE SANTA CATARINA:
uma expressão de criatividade?**

**Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre em Administração no
Curso de Pós-Graduação em Administração
da Universidade Federal de Santa Catarina,
área de concentração em Políticas e Gestão Institucional.**

Orientado por:

Profa. Dra. Maria Terezinha Angeloni

FLORIANÓPOLIS

2002

LIANE CARLY HERMES ZANELLA

**AS POUSADAS DA ILHA DE SANTA CATARINA:
uma expressão de criatividade?**

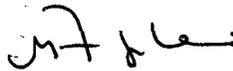
Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada, na sua forma final, pelo Curso de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina em 09 de abril de 2002.



Prof. Nelson Colossi, Dr.

Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores



Maria Terezinha Angeloni, Dra - UFSC



Edinice Mei Silva Dra. - UFSC



Valeska Nahas Guimarães Dra. - UFSC

**Ao Pedro Harto
que me mostrou
que com honestidade, perseverança e vontade
o homem constrói uma vida
digna
e
justa.**

**À Nelly
que me mostrou
que o amor e companheirismo
são ingredientes de uma vida
plena
e
feliz.**

**Ao Rubens,
meu querido
companheiro**

e,

à

Aishá

Iris

Anelise

e

Mailyn

Nossa divina criação!

**À Gerta,
Márcia
e Carlota
por acreditarem naquilo que fazem
e abrirem as portas de suas vidas
e
organizações.**

Muito obrigada!

**A construção deste trabalho não se deve apenas a mim,
mas sim à interação de algumas pessoas especiais que marcaram minha passagem nesta
experiência.**

**Assim, agradeço
à:**

- Angela Liuti Nascimento**
- Angelice Amghebem Dias**
- Carmem Aidê Hermes**
- Carolina Machado Flech**
- Edinice Mei Silva**
- Eduardo Hermes Silva**
- Fábio Leandro Moreti Teixeira**
- Gerta May e sua equipe**
- Luis Moretto Neto**
- Maria Terezinha Angeloni**
- Mário de Souza Almeida**
- Márcia Dubiela de Souza e seus auxiliares**
- Meu companheiro Rubens**
- Minha amiga Tê**
- Minhas filhas Aishá, Iris, Anelise e Milyn**
- Paulo Roberto Floriano Júnior**
- Sofia May**
- Tereza Carlota Oliveira e seus empregados**
- Valeska Nahas Guimarães**
- Wanda Elsen Barcelos**

Minhas desculpas...

Àqueles que,

não encontram aqui

aquilo que esperavam encontrar....

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo conhecer a expressão de criatividade nas pousadas da Ilha de Santa Catarina. A pesquisa contou com a participação de hóspedes, empregados e dirigentes de três pousadas localizadas nas regiões norte, sul e costa leste oeste da Ilha conforme divisão geográfica da Associação das Pousadas de Florianópolis- POUSAR. O estudo múltiplo de casos teve uma abordagem predominantemente qualitativa pois partiu da percepção, das falas e do significado para compreender a manifestação de criatividade em duas dimensões. A dimensão produto foi analisada sob o foco do ambiente natural e do ambiente construído com base no que dizem os autores estudados e o Instituto Embratur responsável pela Política Nacional de Turismo no Brasil. A manifestação da criatividade na dimensão gestão organizacional foi observada através das unidades de análise denominadas de gestão de serviços, pessoas, estrutura organizacional, cultura e liderança. Na investigação foram utilizadas as técnicas de entrevista, observação direta, análise documental, história de vida e questionário com perguntas abertas e fechadas. Os sujeitos de pesquisa foram agrupados em três categorias: hóspedes, empregados e dirigentes. A análise dos dados, na perspectiva dos sujeitos de pesquisa, evidenciou que nas três pousadas analisadas os produtos apresentam características criativas de originalidade (novidade e transformação); estética, considerando estilo, atratividade, elegância, expressividade e acabamento, e resolução, que inclui, relevância, valor, utilidade, uso, adequação e adaptação. Em relação à manifestação da criatividade na gestão organizacional evidenciou-se um misto de práticas administrativas inovadoras e tradicionais. Assim, entendo que os propósitos do estudo foram alcançados e a investigação fundamentada no referencial teórico e na percepção dos sujeitos apresenta validade científica.

Palavras chaves: criatividade; inovação, organização, meio de hospedagem, pousadas.

ABSTRAT

The object of this work was to know the creativity expression of hostels in the island of Santa Catarina. Guests, employees and managers of three hostels located in northern, southern, eastern and western coasts of the island (according to the geographic division of the Hostel Association of Florianópolis - POU SAR) participated in the research. The multiple case study used predominantly the qualitative approach, building on the perception, speeches and significance in order to understand the manifestation of creativity in two dimensions. The product dimension was analyzed focusing on the natural and constructed environments, based on the authors studied and Embratur Institute, entity responsible for the National Tourism Policy of Brazil. The manifestation of creativity on the dimension organizational management was observed through the analysis units: service management, people management, organizational structure, culture and leadership. Interview techniques, direct observation, documental analysis, life history and questionnaire with open and closed questions were the research instruments applied to the guests of the Eastern-Western Coast Hostel. Data analysis, from the perspective of the research subjects, evidenced that in the three hostels analyzed the products presented the creative characteristics of innovation, including originality, novelty and transformation; esthetics, considering style, attraction, elegance, expressivity and finishing; and resolution, including relevance, value, utility, use, suitability and adaptation. Regarding the manifestation of creativity on the organizational management, mixtures of innovative and traditional administrative practices were observed. Therefore, I understand that the purposes of the study were met and that the investigation based on the theoretical reference and subject perception presents scientific validity.

Key words: creativity, innovation, organization, hostels.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	12
LISTA DE FOTOS.....	13
LISTA DE QUADROS.....	14
1 INTRODUZINDO O TEMA	15
1.1 O tema-problema.....	16
1.2 Os propósitos.....	18
1.3 A justificativa.....	19
1.4 A estrutura do trabalho.....	20
2 O QUE DIZEM OS AUTORES.....	22
2.1 A hospedagem através da história: breves apontamentos.....	22
2.2 Definindo e classificando o meio de hospedagem tipo pousada.....	24
2.3 Buscando a compreensão do que é criatividade.....	29
2.4 O processo criativo: algumas considerações.....	34
2.5 A expressão da criatividade no produto pousada.....	39
2.5.1 O produto e seus insumos.....	39
2.5.2 O ambiente natural.....	40
2.5.3 O ambiente construído.....	43
2.5.4 A criatividade no produto.....	47
2.6 A criatividade na gestão organizacional das pousadas.....	52
3 COMO FOI FEITA A PESQUISA.....	74
3.1 O estudo e a abordagem.....	73
3.2 As questões de pesquisa.....	75
3.3 O campo de estudo.....	75
3.4 Os sujeitos envolvidos na pesquisa.....	80
3.5 As técnicas, os instrumentos de levantamento, de registro e análise de	

	dados.....	81
3.6	Um jeito de olhar.....	84
4	SITUANDO AS POUSADAS NO CONTEXTO DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM: UMA DESCRIÇÃO DA REALIDADE BRASILEIRA.....	87
4.1	O panorama das pousadas no Brasil.....	87
4.2	A receita operacional dos meios de hospedagem.....	91
4.3	Os custos operacionais nos meios de hospedagem.....	95
4.4	Formas de comercialização.....	97
5	ESTUDANDO OS CASOS	99
5.1	Descrevendo as características dos participantes.....	99
5.2	Resgatando o significado de criatividade na visão dos hóspedes, empregados e dirigentes.....	108
5.3	O caminho de Carlota até a consolidação da Pousada do Norte.....	111
5.3.1	O produto da Pousada do Norte: uma expressão da criatividade?.....	115
5.3.1.1	O ambiente natural.....	117
5.3.1.2	O ambiente construído.....	120
5.4	A gestão organizacional: uma manifestação de criatividade?.....	127
5.5	A viagem de Márcia até a pousada da Costa Leste-Oeste.....	140
5.5.1	A Pousada da Costa Leste Oeste: um produto criativo?.....	142
5.5.1.1	O ambiente natural.....	144
5.5.2.1	O ambiente construído.....	149
5.5.2	A organização da pousada: uma gestão criativa?.....	158
5.6	Os passos de Gerta até a Pousada do Sul – Pousada Ecológica.....	172
5.6.1	A criatividade no produto da Pousada do Sul.....	175
5.6.1.1	O ambiente natural.....	175
5.6.1.2	O ambiente construído.....	179
5.6.2	Gestão organizacional e a criatividade na Pousada do Sul.....	183
6	O FECHAMENTO DO TRABALHO.....	189
	AS FONTES BIBLIOGRÁFICAS.....	192
	APÊNDICES.....	201

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – O processo criativo individual de Amábile.....	37
Figura 02 – Tipos de paisagem	40
Figura 03 – Tipo de sociedade existentes nas pousadas do Brasil (%).....	88
Figura 04 – Participação das formas de administração nas pousadas do Brasil (%).....	89
Figura 05 – Distribuição dos empregados nas pousadas.....	91
Figura 06 – Composição departamental da receita operacional nos meios de hospedagem do Brasil.....	93
Figura 07 – Composição departamental da receita operacional nas pousadas	93
Figura 08 – Composição dos custos fixos nas pousadas brasileiras.....	96
Figura 09 – Composição dos custos variáveis nas pousadas brasileiras.....	97
Figura 10 – Formas de comercialização das pousadas do Brasil.....	98

LISTA DE FOTOS

Foto 01 – Jardim da Pousada do Norte	119
Foto 02 – Jardim ao lado da piscina	120
Foto 03 – Fachada da casa principal, voltada para a piscina	121
Foto 04 – Janela-aquário da sala de refeições	122
Foto 05 – Suite África	124
Foto 06 – Quarto Flores	125
Foto 07 – Sala de estar da casa principal.....	126
Foto 08 – Quadro “Dos amigos gaúchos”.....	129
Foto 09 – Sala do apartamento Bambu	150
Foto 10 – Sala do apartamento Ar	151
Foto 11 – Sala do apartamento Lagoa	152
Foto 12 – Sala do apartamento Mar	153
Foto 13 – Fachada do Grande Bangalô	154
Foto 14 – Arranjo floral do apartamento Bambu	156
Foto 15 – Vista da paisagem da Pousada do Sul	177
Foto 16 – Jardim e acesso da Pousada do Sul.....	179
Foto 17 – Refeitório	180
Foto 18 – Vista dos apartamentos integrados à natureza.....	182
Foto 19 – Apartamento com vista para a mata	182

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Aspectos importantes da definição de Pousada.....	25
Quadro 02 - Categorias e símbolos das pousadas.....	27
Quadro 03 – O processo criativo de Wallas.....	35
Quadro 04 – Componentes sensoriais das imagens da paisagem natural	43
Quadro 05 – Competências para funcionários de linha de frente.....	63
Quadro 06 – Configuração e características das organizações de serviço e de produtos.....	66
Quadro 07 – Razões do sucesso e do insucesso do modelo burocrático	69
Quadro 08– Fatores impeditivos e sugestões para a criação de ambiente favorável	71
Quadro 09 – Ações que promovem a criatividade e sua implementação	72
Quadro 10 – Distribuição dos Meios de hospedagem utilizados – 1998, 1999,2000.....	76
Quadro 11 – Número de Posadas localizadas na Ilha.....	77
Quadro 12 – Categorias e unidades de análise na dimensão produto.....	85
Quadro 13 – Categorias e unidades de análise na dimensão gestão organizacional.....	86
Quadro 14 -Permanência média dos meios de hospedagem no Brasil por região e por (em dias).....	89
Quadro 15 – Diária média cobrada nas pousadas nos anos de 1994 a 1996, em reais.....	90
Quadro 16 -Oferta de serviços de restaurante nos meios de hospedagem no Brasil, por tipo (%).....	94
Quadro 17 – Composição departamental da receita operacional nos meios de hospedagem no Brasil, por tipo	95
Quadro 18 – Distribuição dos custos operacionais nos meios de hospedagem no Brasil, por tipo	96
Quadro 19 - Formas de comercialização predominante nos meios de hospedagem no Brasil, por tipo (%)	97
Quadro 20 – Perfil dos hóspedes da Pousada do Norte.....	116
Quadro 21 – Performance dos hóspedes da Pousada Costa Leste Oeste.....	144
Quadro 22 - Perfil dos hóspedes da Pousada do Sul	175

1 INTRODUZINDO O TEMA

Metodologicamente, o primeiro capítulo de um trabalho científico tem como objetivo introduzir o leitor no assunto pesquisado. Daí a razão do título: introduzindo o tema!

Seguindo orientações de metodólogos esta parte do trabalho informa o tema, o problema ou pergunta norteadora da investigação, os propósitos do estudo, as razões que levaram o autor a desenvolver a pesquisa e os demais elementos constitutivos do trabalho acadêmico.

~~Para falar do tema deste trabalho, entendo que é importante resgatar o início do processo.~~

Este trabalho nasceu da “livre e espontânea” pressão do ambiente externo e interno que envolve o ensino superior. Digo livre e espontânea pressão pois um dos critérios utilizados na avaliação institucional dos cursos de graduação das instituições de ensino superior no Brasil é a titulação do corpo docente. Aspectos como conhecimento, desempenho acadêmico, avaliação qualitativa dos discentes, relações professor-aluno no espaço de sala de aula não são consideradas importantes pelos burocratas do Ministério de Educação. No entanto, não é intenção, neste momento, valorar critérios determinados pelo MEC, mas sim historiar a germinação e nascimento desta dissertação.

Assim, a pressão para alcançar o grau de “mestre” foi feita por colegas de diferentes setores e níveis hierárquicos como chefe do departamento, professores, professoras, coordenador do curso de mestrado, entre outros. Cabe ressaltar que em nenhum momento foi dito em alto e bom tom: “Você é obrigada a fazer o curso e obter o grau de mestre!”. As colocações sempre foram, insistentemente, na forma de convite!

Com o retorno à UFSC da Professora Maria Terezinha Angeloni, passei atuar em diversos projetos acadêmicos desenvolvidos por ela, como: atelier de estudos, criação do Núcleo de Estudos em Gestão do Conhecimento, da Informação e da Tecnologia - NEGICT, entre outros. Quando percebi, já estava cursando disciplinas ministradas por ela no Programa de Mestrado em Administração da UFSC.

Outro projeto interessante da professora é desenvolver pesquisas teóricas e teóricas-empíricas sobre os temas que envolvem as três dimensões do Modelo de Gestão do Conhecimento idealizado por ela: infra-estrutura organizacional, tecnologia e pessoas. Confesso que, para mim, as duas primeiras dimensões não apresentam atratividade. No entanto, a dimensão pessoas que inclui os temas intuição, compartilhamento, modelos mentais, aprendizagem, criatividade e inovação desperta em mim maior interesse.

Entretanto, a sugestão de estudar criatividade em organizações veio da professora Terezinha.

No início o tema ficou martelando muitos dias na minha cabeça! Primeiro porque apesar de parecer criativa aos olhos de outros, eu nunca me senti como tal, do modo que nasceu a primeira barreira. A Segunda, surgiu rapidamente: a criatividade em organizações. Em primeiro lugar, eu via a expressão da criatividade somente em pessoas que trabalhavam com as artes. Em segundo, em toda minha vida acadêmica não encontrei nenhuma organização que permitisse às pessoas expressarem idéias e muito menos criatividade! Logo, no meu entender, o espaço para que a criatividade pudesse se expressar era ínfimo!

Os primeiros dias foram muito difíceis. Um turbilhão de medos e aflições se formou na minha cabeça. A confusão era muito grande. Era preciso relaxar para poder ordenar as emoções e os pensamentos. “O tempo é o melhor remédio”, pensava seguidamente.

Logo depois surgiu outra pergunta: onde fazer o estudo? Como trabalhei um período na minha vida acadêmica com a disciplina Administração de Turismo, pensei inicialmente e estudar a expressão da criatividade nas empresas hoteleiras, com foco nas pessoas do *front office*. No entanto, este tipo de organização apresenta um sistema extremamente normatizado e, segundo minha avaliação, muito inflexível, o que foi logo descartado.

Lembrei então das pousadas, meio de hospedagem de pequeno porte, geridas na sua maioria pelos próprios proprietários o que possibilita, em princípio, criar formas de gestão e de atendimento diferenciados aos hóspedes. A idéia me era muito simpática. Logo veio à mente uma pousada localizada na Ilha de Santa Catarina, que conheci em 1995 e que possuía características importantes para o estudo.

Parti então para o processo de leitura: exploratória, seletiva, analítica e interpretativa, chegando na determinação do tema problema, no referencial teórico e na escolha do caminho metodológico para desenvolver a pesquisa.

1.1 O tema-problema

A necessidade de hospedagem acompanha a história dos deslocamentos do homem desde quando ele percebeu que existia em sua volta um espaço para descobrir/desvendar e que possuía a possibilidade de se deslocar. Neste momento foi plantada a semente que deu origem a um movimento chamado turismo.

Com o tempo, novas motivações levaram o homem a sair do seu lugar habitual: o interesse político, comercial, religioso, a busca pelo conhecimento e a incontestável curiosidade que até hoje move um número significativo de pessoas:

Com os deslocamentos surgiram novas estruturas econômicas, sociais e físicas para atender as necessidades dos viajantes como as vias de acesso, os meios de transportes e de hospedagem.

Nesta trajetória, cada cultura apresentava características próprias para receber, alimentar e propiciar segurança e repouso aos viajantes, que por sua vez, possuíam diferentes necessidades. Nesta troca, os meios de hospedagem foram se diversificando surgindo hospedarias, albergues, pousadas, hotéis, motéis, resorts e flats.

Hoje, o meio de hospedagem qualificado como pousada, apesar de ter seu modelo estrutural baseado nas antigas hospedarias de turismo, é um estabelecimento que despontou recentemente no mercado como uma alternativa de hospedagem acessível, agradável, atendendo as necessidades de conforto, descanso e lazer das pessoas.

Para atender os meios de hospedagem do tipo pousada que apresentam uma proposta de serviço distinta e atendendo a este mercado específico e com expectativas próprias, a Embratur em agosto de 1999, submeteu à sociedade brasileira uma proposta de Matriz de Classificação privilegiando a *gestão* com ênfase nos aspectos relativos a *serviços e pessoas*, sem esquecer do meio ambiente construído que representa os aspectos físicos, de ambientação e decoração, isto é o *produto*.

Ao reunir a tríade - *serviços, pessoas e produto* - a Embratur se preocupou em acompanhar as transformações do mercado globalizado buscando satisfazer as necessidades e expectativas do cliente através de atendimento personalizado e de qualidade, prestado por pessoas capacitadas, num ambiente construído charmoso e agradável.

Segundo o “Estudo econômico-financeiro dos meios de hospedagem e parques temáticos no Brasil” desenvolvido pela Embratur em 1997, as pousadas, em 94% do universo pesquisado se configuram como microempresa Ltda ou individual e são administradas pelos próprios proprietários características que apresentam como vantagem a flexibilidade, com gestão menos burocratizada e menos obstáculos na prestação de serviços com qualidade (KAUFMANN, 1996), gerando alto grau de contato com o cliente, o que, conseqüentemente facilita a liberdade de expressão da criatividade (GIANESI; CORRÊA, 1994, ALCÂNTARA Y LONGA, 2000).

Contudo, a maioria das organizações seja elas prestadoras de serviços de hospedagem ou não, tem sua estrutura apoiada no sistema militarizado, onde receber e obedecer a ordens é

fundamental para o bom andamento do processo produtivo e burocrático. No entanto, as teorias administrativas como a clássica, a burocrática, a de relações humanas, enfim, os modelos organizacionais centrados no capital, em valores materiais como patrimônio físico, máquinas e equipamentos já vêm sendo discutidos e teoricamente não oferecem condições para compreender e atender as novas demandas da sociedade.

Assim, o paradigma do homem como “recurso” no processo de produção, como “máquina” para executar operações, centrado no modelo taylorista-fordista está em processo de transmutação.

A nova concepção está fundamentada no resgate do homem-cidadão, na construção de uma nova consciência ecológica como forma de sobrevivência do planeta, na necessidade do homem se sentir e ser valorizado como ser humano pensante dotado de razão, emoção, alegria, vontade e criatividade.

No ambiente organizacional, em sua maioria, o reconhecimento do homem-trabalhador como ser, como gente que pensa, sonha, sofre, tem desejos e necessidades, está na fase gestacional, apresentando sinais que apontam para o resgate de valores internos.

Na visão de Ray (apud RENESCH et al. 1993, p.43) “é um movimento rumo ao espírito, rumo a qualidades íntimas como a intuição, a vontade, a alegria, a força e a compaixão”. Nas organizações, segundo o autor, esse movimento resgata a espiritualidade do homem que é representada entre outras, “pelas surpreendentes irrupções de criatividade que ocorrem quando se outorga às pessoas a responsabilidade por seus atos”.

Neste cenário desejo responder a seguinte questão de pesquisa:

Como a criatividade se manifesta na gestão organizacional e no produto das Pousadas da Ilha de Santa Catarina?

1.2 Os propósitos do estudo

Para responder a questão central da pesquisa estabeleci propósitos divididos em objetivo geral e objetivos específicos conforme orientação metodológicas da área de pesquisa. Assim, este trabalho teve como objetivo geral:

Conhecer a percepção e a expressão da criatividade no produto e na gestão organizacional das pousadas na Ilha de Santa Catarina na percepção dos hóspedes, empregados e dirigentes ,

E, como objetivos específicos:

- a) compreender o significado de criatividade na visão dos hóspedes, empregados e dirigentes;
- b) identificar a expressão de criatividade no produto;
- c) analisar como a criatividade se manifesta na gestão organizacional.

1.3 A justificativa

No Brasil, a pesquisa no setor turístico e hoteleiro está atrelada ao surgimento de escolas e universidades e principalmente a cursos de pós-graduação. Na visão de Rejowski (1996), somente na última década, através de cursos de pós-graduação, é que o turismo passou a ser tema de produções científicas, como dissertações de mestrado e teses de doutorado.

A investigação desenvolvida pela autora indica que o tema mais pesquisado em turismo é o planejamento turístico e o turismo no espaço litorâneo e em seguida o estudo em gestão organizacional de meios de hospedagem tipo hotel. Nenhuma investigação científica focalizou o meio de hospedagem tipo pousada.

Quanto ao tema criatividade, entendo que a realização deste estudo se justifica tendo em vista a importância que tem assumido em diversos campos de conhecimento. Segundo Martínez (1997), as exigências da sociedade pós-industrial, o crescente avanço da ciência e da técnica e o interesse pelo desenvolvimento das potencialidades humanas determinam, entre outros fatores, a atração que o tema tem suscitado. No entanto, nas academias a produção científica quanto a manifestação da criatividade na dimensão organizacional é reduzida.

Segundo Wechsler (1998, p.14), “as pesquisas brasileiras têm se detido no desenvolvimento da criatividade na área escolar enquanto que as realizadas em outros países, principalmente nos Estados Unidos e na Alemanha, têm investigado a aplicação da criatividade em todas as áreas: humanas, sociais, biológicas, científicas, etc”.

Na área organizacional o interesse de pesquisadores da ciência administrativa quanto ao tema criatividade é recente. Inicialmente o foco estava centrado em indivíduos criativos e

somente na última década os estudos se voltaram para a influência da criatividade no ambiente de trabalho (FARIA; ALENCAR, 1996), incluindo produto e processo criativo.

Dentro deste contexto, como o tema criatividade com recorte no meio de hospedagem tipo pousada não foi objeto de estudo em universidades brasileiras, considero esta proposta pertinente e inovadora uma vez que poderá contribuir na construção e no aprimoramento de novos conhecimentos.

Para mim, o meio de hospedagem tipo pousada sempre esteve associado a um ambiente diferenciado, charmoso, caseiro, aconchegante, enfim, criativo. Assim, com base nesta “impressão” ou significado, pretendo olhar como a criatividade se manifesta nas pousadas da Ilha de Santa Catarina.

1.4 A estrutura do trabalho

A proposta de pesquisa se fundamenta em cinco capítulos procurando responder aos questionamentos básicos de uma investigação científica: o que foi pesquisado, o que dizem os autores, como foi conduzida, os resultados e as fontes bibliográficas consultadas.

No primeiro capítulo – *Introduzindo o tema* - apresentei o tema, os propósitos do estudo na forma de objetivo geral e específicos; a justificativa do trabalho que envolve a importância e relevância do tema como contribuição para a ciência e a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo – *O que dizem os autores* - dividi em seis seções, resgatando, inicialmente breves apontamentos sobre a hospedagem através da história, para em seguida apresentar as definições e classificação de pousada. Na terceira seção deste capítulo busquei discutir a compreensão do que é criatividade contextualizando com a descoberta, invenção, e inovação e o processo de criação foi discutido na seção quarta deste capítulo. O que dizem os autores sobre a expressão da criatividade no produto é apresentada na quinta seção e a criatividade na gestão organizacional abordada nas dimensões organizacional e pessoas finaliza este capítulo.

No terceiro capítulo descrevo o caminho metodológico para alcançar os propósitos do estudo. Para tanto defini o tipo de estudo e abordagem pretendida, o campo de estudo, o jeito de olhar, os sujeitos da pesquisa e as técnicas para levantamento e análise das informações.

A situação das pousadas no contexto dos meios de hospedagem, uma descrição da realidade brasileira constitui o quarto capítulo deste trabalho, para em seguida apresentar os casos estudados na Ilha de Santa Catarina. A vida das pousadeiras, as características dos

participantes, o significado de criatividade, o produto e a criatividade na gestão organizacional são abordados neste capítulo.

O fechamento conclusivo do trabalho é apresentado no capítulo seis, seguido das fontes bibliográficas e apêndices.

2 O QUE DIZEM OS AUTORES....

Levantar e analisar o que dizem os autores sobre o meio de hospedagem do tipo pousada e sobre criatividade foi o objetivo deste capítulo e serviu de base para dar suporte para os procedimentos metodológicos que nortearam a busca da realidade empírica e compreender e explicar esta realidade.

2.1 A hospedagem através da história: breves apontamentos

Apontar com precisão onde e quando surgiu a hospedagem é muito difícil, pois esta informação se perdeu no tempo. O que dizem os autores comprova esta dificuldade.

Para Lattin (1998), a história da hospedagem inicia a uns 12000 anos passados. Segundo Lundberg (1986?) o código de Hamurabi, 1800 anos a C., já fazia referência à atividade de hospedagem. Segundo o autor, a taberna foi o primeiro meio de hospedagem e o taberneiro grego, tal como hoje, oferecia comida, bebida e cama.

Na visão de Torre (1998, p. 9) para falar sobre a origem da atual estrutura de hospedagem “é necessário fazer referência aos povos antigos, os quais por razões de comércio, de conquistas religiosas, tiveram a necessidade de deslocar-se de seu local de residência para outros espaços”. E salienta o autor que de todos os povos antigos os romanos merecem destaque pela expansão de seu império além do Mediterrâneo.

Cabe destacar, como fato histórico, a associação entre o desenvolvimento das casas de hospedagem com a religião. A religião, as peregrinações religiosas e as guerras, conseqüência da rivalidade entre as religiões, propiciaram a disseminação dos estabelecimentos de hospedagem, que mediante pagamento, ofereciam cama, comida e bebida.

Neste sentido, Lundberg (1986?, p. 27-28) coloca que, na idade média, as igrejas serviam também como refúgio aos viajantes. “Os mosteiros e outros edificios religiosos abrigavam os viajantes (e aceitavam de bom gosto as doações). As hospedarias, uma derivação da pousada, eram governadas por ordens religiosas...” e continua...“Muitas catedrais e mosteiros davam as boas vindas aos hóspedes, acomodando os ricos e nobres em edificios separados. Não havia tarifas por habitação. O porteiro do mosteiro, cuja função primordial era cuidar da porta, também dirigia a casa de hóspedes”. Pode-se dizer que a Igreja foi a primeira cadeia hoteleira.

Com as cruzadas, 1095-1295, as pousadas se consolidaram em um negócio sólido, surgindo as Associações de pousadeiros que se autogeriam e ditavam as normas para os hóspedes (LUNDBERG, 1986?).

Em 1539, na Inglaterra, Henrique VIII favoreceu o crescimento das pousadas com a supressão dos monastérios. Quando as propriedades da igreja foram vendidas desapareceu a função de hospedar os viajantes.

Outro fator que impulsionou o desenvolvimento das pousadas, também na Inglaterra, foi a institucionalização do sistema postal que obrigava os donos das pousadas a atender os carteiros oferecendo estábulos e cavalos para o correio real.

Mas, somente no século XIX que os estabelecimentos de hospedagem passaram a ser chamados de hotéis, palavra introduzida na Inglaterra, pelos franceses. Conforme Castelli (1992), no fim do século XIX, homens como Cezar Ritz procuraram dar forma e organização aos hotéis, atendendo basicamente as classes mais abastadas da nobreza.

Após a guerra de 1914-1918, a mudança nas estruturas sociais alterou a realidade dos estabelecimentos hoteleiros que passaram atender gradativamente a demanda de clientes de diferentes classes sociais.

No Brasil, segundo Bértoli Neto (1997), no início do século XVIII os estabelecimentos que ofereciam alimentação seguiam o modelo português chamados de *casa de pasto*, que se localizavam ao lado das estalagens que ofereciam quartos para aluguel. Com essa junção desses serviços nasceu, então, as hospedarias com serviços de hospedagem e alimentação.

No início do Século XIX surgiram mais dois tipos de meios de hospedagem: o albergue português, para visitantes do interior e o albergue inspirado no modelo francês (*auberges*) para imigrantes europeus (BÉRTOLI NETO, 1997).

No Brasil, nos anos 30 e 40, apesar da retração do fluxo de pessoas em função da segunda guerra mundial, com exceção de grandes hotéis localizados em cidades significativas como São Paulo e Rio de Janeiro, a maior parte dos estabelecimentos hoteleiros era pequenas empresas familiares, que prestavam serviços e uma demanda de pessoas que viajavam a negócio, principalmente comércio.

Durante os anos 50, o fenômeno turístico adquire mundialmente um significado importante para o setor terciário com a criação de novos hotéis e aumento na ocupação hoteleira.

A partir de 80, a globalização cultural e econômica propagou-se às superestruturas hoteleiras como *resorts e vilages*, com estrutura padronizada e direcionada para uma clientela exigente. No entanto, Bértoli Neto (1997, p.24) ressalta que paralelo a esse desenvolvimento

surge meios de hospedagem alternativos com formas de gestão e estruturas construtivas diferenciadas, como as pousadas.

A tendência atual de retorno ao hotel familiar, à pousada é avaliada por Bértoli Neto (1997, p. 29) como:

fruto da padronização do consumo e das adversidades causadas pela vida moderna, induz a segmentação do produto hoteleiro e incita o surgimento de diferentes estruturas, direcionadas para o atendimento de grupos específicos, cuja escala de hospedagem, embora reduzida, favorece a adoção de serviços personalizados, voltados para as necessidades individuais do turista.

Portanto, diferentes meios de hospedagem acompanharam a trajetória do homem e o desenvolvimento dos meios de transporte e de comunicação facilitaram o transporte de massa dos viajantes surgindo a necessidade de um maior número de alojamentos, razão que incrementou a construção de inúmeros estabelecimentos.

É possível observar que o meio de hospedagem do tipo pousada esteve presente ao longo da história do homem, e que nasceu e manteve uma estrutura pequena, fugindo da padronização mundial das grandes estruturas hoteleiras, no entanto atendendo às necessidades individuais de alojamento e alimentação.

2.2 Definindo e classificando o meio de hospedagem tipo pousada

Segundo o Regulamento dos Meios de Hospedagem de turismo¹ do Instituto Brasileiro de Turismo – Embratur -, pousada é definida como:

Meio de hospedagem de aspectos arquitetônicos e construtivos, instalações, equipamentos e serviços mais simplificados, normalmente limitados, apenas, ao necessário à hospedagem do turista para aproveitamento do atrativo turístico junto ao qual o estabelecimento se situa.

Deve, portanto, ser instalada em locais turísticos, normalmente fora do centro urbano, sendo a natureza da edificação predominantemente construída de forma arquitetônica horizontal, tendo como clientela preferencial os turistas em viagens de recreação e lazer com infra-estrutura restrita à hospedagem.

Na visão de Moretto Neto (1999, p.15) o meio de hospedagem tipo pousada é caracterizada “pela reduzida oferta de unidades habitacionais, serviços de café da manhã e

¹ Deliberação Normativa n. 387 de 28 de janeiro de 1998

quando instaladas em espaços naturais sustentados, opera ainda passeios e expedições no entorno”.

A pousada, como modalidade de alojamento turístico, é vista por Alcântara y Longa (2000) como uma forma alternativa e inovadora de gestão empresarial vinculada a hospitalidade.

Hospitalidade é abordada pelas autoras como a ação de receber ou hospedar um visitante, com boa vontade. A dimensão de bem receber deve ser a tônica na hospitalidade. Sendo uma organização formada de pessoas a serviço das pessoas, a dimensão humana é, portanto, parte integrante do produto. Assim, hospitalidade “como disposição acolhedora de quem oferece hospedagem” (LUFT, s.d., p.338), e “acolhimento afetuoso” (FERREIRA, 1987, p. 908), está atrelada ao meio de hospedagem do tipo pousada.

Segundo o Programa de Pousadas oficializado pela Corporación de Turismo da Venezuela, pousada é definida como “uma instalação receptiva de pequena escala localizada em centros urbanos, praias e rodovias ou circuitos turísticos administrados por uma família ou pequenos empresários, destinado a satisfazer a demanda de serviços de alojamento e de alimentação” (ALCÂNTARA Y LONGA, 2000).

Em resumo, as definições de pousada, na visão dos autores, apresentam pontos importantes que podem ser visualizados no quadro 01.

Quadro 01 – Aspectos importantes da definição de pousada

Aspectos da definição	O que dizem os autores	Autor
a) Quanto à localização	• Locais turísticos, normalmente fora do centro urbano.	• EMBRATUR
	• no centro urbano e em espaços naturais	Moretto Neto
	• Centro urbano	Corp de Turismo da Venezuela
b) Quanto à natureza da edificação	• Aspectos arquitetônicos simples,	EMBRATUR
c) Quanto à oferta de serviços	• Restrita à hospedagem	EMBRATUR
	• Oferta de unidades habitacionais e café da manhã	Moretto Neto
	• Expedições no entorno	Moretto Neto
	• Serviços de alojamento e de alimentação	Alcântara y Longa
d) Quanto à clientela	• Turistas	EMBRATUR
e) Quanto à forma de gestão	• Inovadora	Alcântara y Longa
	• Familiar	Corp. Turismo da Venezuela
f) Quanto ao tamanho	• De pequeno porte	Corporación de Turismo da Venezuela

Considerando os aspectos abordados pelos autores, sem admitir que seja a mais correta, pois existem outras definições em nível nacional e mesmo internacional, baseadas em conceitos jurídicos, comerciais e de *vox populli*, para este estudo, o meio de hospedagem tipo pousada, é definido como:

Ambiente construído, de pequeno porte, de arquitetura simples e em harmonia com o entorno, que busca através da prestação de serviços de hospedagem, alimentação e lazer satisfazer uma clientela específica de forma personalizada e criativa.

Quanto aos modelos de classificação, a literatura consultada mostra que os critérios utilizados se apresentam diferentemente em cada país e/ou organismo responsável pela regulamentação do turismo e dos meios de hospedagem

Na concepção de Alcântara y Longa (2000) a dimensão da área construída, o volume de vendas, o número de empregados e a capacidade do estabelecimento vinculado ao número de unidades habitacionais são critérios de classificação de alojamentos turísticos como hotéis, motéis, acampamentos, pensões e pousadas.

Para as autoras, o número de unidades habitacionais (UH) é um critério reconhecido internacionalmente:

- a) até 100 UH se caracteriza como um alojamento de pequeno porte;
- b) entre 100 e 300 UH, médio porte e,
- c) acima de 300 UH, de grande porte.

Na Venezuela as pousadas são classificadas em tipo A - de 2 a 8 unidades habitacionais – e tipo B – de 9 a 15 unidades habitacionais, podendo ser administradas por empresas privadas ou públicas, cooperativas ou associações incluindo a participação da própria comunidade.

No Brasil, em 10 de agosto de 1999, a Diretoria da Embratur através da Deliberação Normativa (D.N). n. 409 atendendo ao Regulamento dos Meios de Hospedagem de Turismo aprovado pela Deliberação Normativa n. 387 de 29 de janeiro de 1998, submeteu à sociedade brasileira uma proposta de Matriz de Classificação do Meio de hospedagem do tipo pousada. Sugestões e críticas à proposta dizem respeito às categorias das unidades habitacionais e aos itens e padrões comuns e específicos, sem indicar, no entanto, critérios quanto ao tamanho ou número de unidades habitacionais, como é o caso do governo da Venezuela.

Segundo o Regulamento dos meios de hospedagem da Embratur (1998), as pousadas são classificadas em categorias representadas pelo símbolo de estrela, conforme pode ser visualizado no quadro 02.

Quadro 02 – Categorias e símbolos das pousadas

Categorias	Símbolo
Standard superior	☆☆☆
Standard	☆☆
Simple	☆

Fonte: Embratur, 1998.

A matriz de classificação do meio de hospedagem tipo pousada da Embratur (1999) tem por objetivo atender as expectativas dos hóspedes, privilegiando o sistema de gestão com foco nos serviços e nas pessoas sem esquecer dos aspectos construtivos, equipamentos e instalações.

Para atender ao objetivo a matriz de classificação está constituída de itens e padrões comuns e específicos, agrupados, por similaridade, em treze conjuntos.

Os itens comuns - de aplicação ao meio de hospedagem como um todo – é formado pelos seguintes conjuntos:

- a) *posturas legais e documentação*, onde estão incluídos os requisitos básicos de funcionamento, da Legislação Federal de Turismo, da Legislação Ambiental e Trabalhista e os padrões físicos, de gestão, de serviços compatíveis com o tipo e a categoria;
- b) *segurança*. Com o objetivo de oferecer segurança de acesso, uso e permanência no estabelecimento, este item inclui aspectos construtivos e meios para controle quanto a furtos, roubos, incêndio e circulação de pessoas nas áreas privativas da pousada;
- c) *saúde e higiene*. Com o objetivo de preservar a saúde do hóspede e do cliente, este item está fundamentado na higienização e preocupação sanitária relacionada com aspectos físicos e arquitetônicos, pessoas, animais e atendimento a acidentes e emergências;
- d) *conservação e manutenção*. Oferecer áreas, instalações e equipamentos em condições adequadas de uso é o objetivo deste conjunto de itens que inclui equipamentos e instalações quanto a pisos, revestimentos, mobiliários, conservação do entorno paisagístico e ambiental e atividades de rotina e conservação sem prejuízo da comodidade e conforto do cliente;

e) *atendimento e relação com o hóspede*. Buscando atender o cliente com presteza, cortesia e eficiência, oferecendo serviços de qualidade e compatíveis com o tipo e categoria, este conjunto de itens e padrões inclui aspectos relacionados com as áreas físicas, ambientação, instalação, equipamentos; políticas de atendimento ao cliente que contemplem o monitoramento das expectativas e impressões do cliente, divulgação dos compromissos e serviços e das condições e preços em que são oferecidos; política de administração de recursos humanos que permita um clima de satisfação entre os funcionários e treinamento contínuo e estímulo à educação e ao desenvolvimento profissional dos funcionários.

Os itens específicos – destinados a avaliar os setores do meio de hospedagem tipo pousada, é formado pelos conjuntos:

- a) *portaria e recepção*. Este conjunto procura oferecer ao cliente registros de entrada/saída e apoio e informações de forma rápida, cortês eficaz, através da ambientação e decoração, do pessoal apto a prestar os serviços e através de políticas e procedimentos de portaria e recepção;
- b) *acesso e circulações*. Com o objetivo disponibilizar ao hóspede acessos e circulações fáceis, desimpedidos e sinalizados, este conjunto é viabilizado através de sistema de sinalização interna para acesso e circulação por todo o estabelecimento e facilidades para pessoas portadoras de deficiência e da ambientação e decoração adequada à categoria;
- c) *setor habitacional*. Com finalidade de oferecer serviços de hospedagem com privacidade e conforto compatíveis com o tipo e a categoria, este conjunto de itens/padrões inclui aspectos relacionados com características gerais de iluminação e climatização, ambientação e decoração e pessoal apto a prestar serviços e características específicas de dimensão física e equipamentos das UH;
- d) *áreas sociais*. Com o propósito de oferecer condições de conforto e comodidade nas áreas sociais existentes em níveis compatíveis com o tipo e categoria, este conjunto inclui fatores como ambientação, decoração, equipamentos e instalações adequadas e tratamento paisagístico do entorno disponibilizado ao cliente;
- e) *comunicações*. Oferecer serviços de comunicações eficazes, este item apresenta fatores como instalações e equipamentos de iluminação e climatização e pessoal apto a prestar o serviço;
- f) *alimentos e bebidas*. Oferecer serviços de alimentação de qualidade é o objetivo deste conjunto de itens/padrões e é alcançado através da observância das normas

sanitárias, pessoal apto, equipamento e instalações adequadas, com serviço de café da manhã e refeições leves;

g) *lazer*. Através da ambientação e decoração das instalações e equipamentos e pessoal apto a prestar o serviço, este conjunto tem por objetivo oferecer condições de segurança e qualidade das modalidades de lazer que o meio de hospedagem disponibiliza;

h) *reuniões e escritório virtual*. Através da ambientação e decoração das instalações e equipamentos e pessoal apto a prestar o serviço, este conjunto tem por objetivo oferecer serviços de qualidade nas instalações para eventos e montagem de escritório que o meio de hospedagem disponibiliza.

A Matriz de classificação do meio de hospedagem do tipo pousada proposta pela Embratur privilegia em doze dos treze conjuntos de itens e padrões comuns e específicos os aspectos serviços, pessoas e aspecto físico, de ambientação e de decoração. Esta preocupação vem ao encontro do que é considerado como fundamental pelos autores referenciados neste trabalho e que discutem questões voltadas para os setores de serviços especificamente o de hospedagem:

- a) os *serviços* que através de ações criam benefícios para os clientes;
- b) as *pessoas* que participam diretamente do processo interagindo com os clientes e,
- d) o *ambiente construído* que através da aparência da edificação, jardins, mobília, decoração, equipamentos fornecem evidência tangível da qualidade do serviço de uma organização.

2.3 Buscando a compreensão do que é criatividade

A palavra criatividade considerada na sua significação e uso é apresentada de diferentes maneiras em função da complexidade, das abordagens e das dimensões dadas ao tema.

Essa dificuldade está expressa nas palavras de Boden (1999, p.81) quando afirma que “a criatividade é um quebra-cabeças, um paradoxo, para alguns um mistério”. Para Glover, Ronning e Reynolds: “A criatividade é um assunto muito complexo”. Munford e Gustafson alertam que a criatividade representa um construto altamente complexo e difuso” (EYSENCK, 1999, p.235 –211).

Na busca da compreensão do que é criatividade deparei-me também com outras expressões que divergem e/ou se assemelham com o termo. Dependendo da ótica abordada *descoberta*, *invenção* e *inovação* aparecem muitas vezes com o mesmo significado de criatividade, e em outras, expressam sentidos diferentes.

Segundo o Novo Dicionário Aurélio *descoberta* significa “aquilo que se descobriu ou encontrou por acaso ou mediante busca, pesquisa, observação, dedução ou invenção” (FERREIRA, 1986, p.551).

Para Barbieri (1990, p.43) *descoberta*, “é a revelação de algum fato preexistente na natureza”...e continua...“amplia os conhecimentos através do esforço intencional ou do acaso”... e finaliza ... “por si só não é capaz de produzir efeitos práticos, porém ela pode contribuir para que diversas invenções sejam possíveis”.

Na concepção de Carr (1997, p.101) é o início do processo de inspiração da criatividade. É o momento do “eureka” ou do *insight* criativo. Para o autor, é “quando alguém enverga ou rompe os enquadramentos de uma empresa, quando “foge” da maneira comum de ver as coisas”.

Assim, *descoberta* é o resultado de uma ação deliberada ou não, baseada em fatos já existentes podendo gerar o processo criativo.

A *invenção* pode ser entendida, segundo Barbieri (1990), sob duas óticas. Na primeira, a invenção pode ser vista como o ato de inventar que implica em uma atividade mental com o objetivo de criar algo novo, ou produzir alterações em produtos e processos já existentes, mas com características e funções diferentes. Na segunda, pode ser vista como um invento ou um objeto inventado. Para o autor, o objeto inventado “é uma idéia ou modelo que representa ou descreve um produto ou processo novo ou diferente dos que já existem” (BARBIERI, 1990, p.4).

O autor ressalta que, independente da ótica a ser analisada, a invenção é sempre uma ação deliberada com o intuito de conceber algo que ainda não existe, algo novo.

Na concepção de Schumpeter (apud FELDMANN, 1988, p.94) a invenção é a “descoberta e desenvolvimento de novos processos, novos bens e novos métodos feitos por engenheiros e cientistas”.

Pinheiro (1996, p.476) afirma que a invenção “resulta de uma síntese cognitiva-criativa (individual ou não) e num primeiro momento só possui significado expressivo para seus criadores”.

No entanto, Ferreira (1986, p. 964) não impõe um limite muito claro entre criatividade e invenção. Segundo ele, invenção é “1. Ato ou efeito de inventar, de criar, de engendrar. 2.

Coisa nova criada ou concebida no campo da ciência, da tecnologia ou das artes. 3. Coisa imaginada ou inventada com astúcia ou má fé; invencionice...4. Faculdade ou poder inventivo; engenho, criatividade, inventividade. 5. Novo meio ou expediente para alcançar um fim; criação, descoberta. ... 7. Descoberta”.

O termo *inovação* é abordado de diferentes formas variando conforme o nível de análise.

Zaltman et al (apud WEST E FARR, 1990, p.9) definem inovação como “qualquer idéia, prática ou artefato de materiais entendidos como nova pela unidade que a adota”. Kanter também (apud WEST E FARR, 1990, p.9) define inovação como “... o processo que põe em uso uma idéia nova para a solução de um problema”. (...) Inovação é a geração, a aceitação e a implementação de novas idéias, processos, produtos ou serviços”. Percebo pela lógica do pensamento dos autores, que a ideação, ou seja, a criatividade está inserida no processo de inovação, não apresentando, uma separação ou distinção entre os dois termos.

Inovação é vista por West e Farr (1990, p.9) como “a introdução intencional e a aplicação de idéias, produtos ou procedimentos numa função, num grupo, ou numa organização, novos à unidade de adoção, designada para beneficiar significativamente o individual, o grupo, a organização ou a sociedade”.

Alencar aborda a inovação nas organizações como o “processo de introduzir, adotar e implementar uma nova idéia (processo, bem ou serviço) (...) em resposta a um problema percebido, transformando uma nova idéia em algo concreto” (1996, p.16).

Kruglianskas (1996) afirma que idéias criativas são fundamentais para que ocorra o processo de inovação, sendo, portanto, um dos elementos essenciais do processo, mas por si só a criatividade não pressupõe inovação. Assim, a criatividade é a fonte, é o elemento básico de onde nasce a inovação, é um dos elementos da idealização da inovação, enquanto que a inovação é a aplicação das novas idéias criadas. Cabe salientar que, segundo o autor,

O vocábulo criatividade vem do latim *creare* com a conotação de criar, fazer, elaborar, e do grego *Kraine*, significando realizar, desempenhar, preencher. Criar significa “dar existência a; tirar do nada; dar origem a; gerar, formar; dar princípio a; produzir, inventar, imaginar, suscitar (FERREIRA, 1992, p.498).

No dicionário de psicologia, criatividade é a capacidade para a criação, para auto-realização existente em todas as pessoas. No entanto, depende de condições ambientais para se desenvolver (DORIN, 1978).

Hesketh (1983, p.15) vê criatividade como “o processo de interação de determinados fatores próprios da inteligência humana, utilizados para trazer algo novo à existência”. Para o autor, criatividade pressupõe o surgimento de alguma coisa nova.

Do mesmo modo, Kneller (1978, p.15) insere a novidade, a realização de algo novo, na definição de criatividade da seguinte maneira “uma idéia, um artefato ou uma forma de comportamento que seja nova para nós”.

Na concepção de Alencar (1996, p.3)

é um fenômeno complexo e multifacetado que envolve uma interação dinâmica entre elementos relativos à pessoa, como características de personalidade e habilidades de pensamento, e ao ambiente, como o clima psicológico, os valores e normas da cultura e as oportunidades para expressão de novas idéias.

Na visão de Amabile (1990, p.145) criatividade é considerada como a produção de idéias novas e apropriadas por um indivíduo ou um grupo pequeno que trabalhem juntos. Para a autora “Um produto ou idéia é criativo na medida que é tanto uma novidade como uma resposta apropriada para uma tarefa”. Portanto, nas organizações o valor da criatividade está na utilidade que uma idéia nova apresenta “seja pela melhoria de um produto, seja por uma nova abordagem de determinado processo” (AMÁBILE, 1990, p. 110).

Além disso, deve resultar “na emergência de um novo produto (bem ou serviço) aceito como útil, satisfatório e/ou de valor por um número significativo de pessoas em algum ponto no tempo” (ALENCAR, 1996, p.15). A autora ressalta que a concepção de produto não diz respeito necessariamente a produtos tangíveis, podendo ser entendido como um produto intangível, por exemplo, uma idéia ou a solução de um problema. E complementa, “O critério fundamental é que o produto seja novo, pelo menos para o indivíduo que o gerou” (ALENCAR, 1996, p.15).

A criatividade associada à noção de valor é abordada por Kao (1997) e Carr (1997). Para eles criatividade é vista como um processo onde as idéias são geradas, desenvolvidas e transformadas em produtos, serviços, processos e práticas de valor para a empresa, cliente e acionistas.

Nesta mesma direção, Alencar (1996, p.14) alerta que criatividade “é um componente conceptual da inovação, ao passo que a inovação englobaria a concretização e aplicação das novas idéias”. Portanto, deduz-se que, a inovação nasce de idéias criativas, mas é necessário transformá-las em alguma coisa concreta para que resulte em inovação.

Segundo Mohr (apud STONER, 1985) criatividade implica em “gerar algo novo; e inovação implica em “usar algo novo”. Na concepção de Pereira e Fonseca (1997),

criatividade e inovação são processos contínuos e concomitantes. Para os autores, inovação é fruto da criatividade. Ela é resultante da motivação para gerar e implementar idéias novas e da decisão gerencial de superar obstáculos e resolver problemas.

Na visão de Stoner (1985) esta diferenciação é fundamental para as organizações, pois o processo criativo apresenta elementos tanto criativos como inovadores: uma idéia nova tem que ser criada, mas também tem que poder ser implementada e colocada na prática para que a organização possa ser beneficiada por ela.

Portanto, não basta ser criativo, é preciso ter pessoas que implementem as idéias. É preciso que alguém assuma a responsabilidade de transformar as idéias em ação, a criação de idéias em produção de ações (PETRINI, 2000).

Rosenfeld & Servo, em suas investigações na área industrial afirmam que,

gerar novas idéias não necessariamente conduz a aplicações dessas idéias, pois existe um hiato a ser preenchido nessas duas fases que envolvem tempo, esforço e risco. Assim sendo, muitas boas idéias nunca vão além da cabeça daquele que a imaginou, não se transformando, portanto, em produto tangível e criativo, devido ao grande investimento de energia e motivação para se chegar à fase final. (...) embora uma pessoa traga as suas idéias para uma empresa, elas podem ser rejeitadas, porque o administrador não consegue ver seu potencial de adaptação dentro da sua linha de trabalho (WECHSLER, 1998, p.76).

Neste sentido, uma idéia pode ficar esquecida por muito tempo, não porque não apresente condições de ser viabilizada, mas sim por não ter pessoas com capacidade ou interesse para colocá-la em ação. Uma nova idéia só terá valor quando for colocada em prática gerando benefícios para a organização e para a sociedade.

Dos elementos trabalhados pelos autores os que parecem mais relevantes são:

- a) a idéia do “novo” que está presente em todas as abordagens;
- b) o termo está relacionado a um indivíduo como também a um grupo de pessoas, focalizando o aspecto coletivo;
- c) está associado a um valor, a utilidade, ou a necessidade;
- d) e, refere-se a solução de problemas, melhoria e criação de novos produtos e serviços.

Assim, é possível salientar a amplitude que o conceito de criatividade tem, envolvendo a descoberta, a invenção, a inovação e a mudança, importantes para diversos segmentos como a sociedade, um indivíduo isoladamente e mesmo um grupo de pessoas.

Destaco também a congruência entre os autores de que a capacidade de criar existe em todas as pessoas e que a diferença da expressão da criatividade está em fatores internos e nas condições que o ambiente exerce para o desenvolvimento das capacidades criativas.

No entanto, a concepção de criatividade na lógica do mercado, ou seja, a *criatividade instrumental*, mercantilista centrada no valor, na utilidade, na necessidade, na novidade que tem sucesso, no resultado e na aceitação comercial é criticada por diversos autores, e entre eles, May (1996), Martinez (1997) e Ostrower (1987). Na concepção de Ostrower “É o novo pelo novo”, diz ela: a “substituição apenas pela substituição” (p.136), sem ter uma preocupação com o bem da humanidade. A descoberta da novidade passou a ser uma preocupação central e a invenção se dá por uma série de razões de ordem imaginativa, intelectual como se o valor da vida estivesse calcado na substituição.

Na lógica da criatividade instrumental, muitas novidades são produzidas sem saber a que tipo de necessidade o ser humano precisa, se são necessidades reais ou se são necessidades artificialmente produzidas.

Por outro lado, a *criatividade centrada na criação, nos processos criativos* do ser humano é vista como “o processo de fazer, de dar a vida” (WEBSTER apud MAY, 1996), significa “dar forma a um conhecimento novo que é ao mesmo tempo integrado em um contexto global”, e “um processo vivencial que abrange uma ampliação da consciência; tanto enriquece espiritualmente o indivíduo que cria, como também o indivíduo que recebe a criação e a recria para si”, contribuindo, dessa maneira para a renovação do ser humano (OSTROWER, 1987, p.134).

2.4 O processo criativo: algumas considerações

O processo criativo foi discutido por pesquisadores de diferentes áreas de conhecimento como a psicanálise, a neurofisiologia, a genética, a análise transacional, as teorias sobre a gestal e as explicações filosóficas (TERRA, 2000a). E, na busca da compreensão do ato criativo, os pesquisadores perceberam que ele não surge do nada, mas sim, é um conjunto de atividades mentais seqüenciais que culminam com a idéia criativa.

Uma das primeiras descrições do processo criativo foi fornecida por Graham Wallas em 1920 que descreveu quatro estágios, que podem ser visualizados no quadro 03.

Quadro 03: O processo criativo de Wallas

Estágios	Atividades
1. Preparação	O problema é investigado em todas as direções
2. Incubação	O problema é pensado de uma maneira “não consciente”
3. Iluminação	Surgimento da “idéia feliz”
4. Verificação	É feito o teste de validade da idéia, idéia reduzida a forma exata.

Fonte: Isaksen, 1990.

No processo criativo de Wallas (apud ISAKSEN, 1990), a preparação é o momento onde a pessoa assimila o problema e clarifica seu objetivo. Na incubação, o trabalho consciente é totalmente suspenso. Na iluminação ocorre o “eureka!”, onde a solução do problema se torna conhecida, e no estágio de verificação a pessoa usando o pensamento racional lógico chega ao discernimento e opta pela solução mais adequada ao problema.

Corroborando o processo criativo de Wallas, Kneller (apud WECHSLER, 1998) inclui no início do processo criativo uma etapa inicial que ele denomina de apreensão. Para o autor, nesta etapa, a pessoa tem a percepção de que existe um problema e necessita de solução.

Na preparação a pessoa investiga o problema de diferentes ângulos, buscando reunir maior número possível de informações, através de conversas com outras pessoas, lendo investigando e discutindo. Nesta fase “é importante a familiarização com as idéias alheias, com o que já foi feito ou investigado sobre o problema em questão” (WECHSLER, 1998, p.51).

Na fase da incubação as informações são entregues à mente inconsciente, dando a impressão que a pessoa parou de se preocupar com o problema. É o que se pode chamar de “deixar o problema cozinhar em banho maria”, pois, na mente inconsciente não existem julgamentos de autocensura e as idéias são livres para combinar-se com outras gerando inúmeras associações imprevisíveis (GOLEMAN ET AL, 1992). Guilford chama atenção para alguns aspectos desta fase:

- 1) a incubação ocorre quando a pessoa está ocupada com outra atividade;
- 2) o período de incubação se prolonga muito mais do que seria necessário para se recuperar do estado de fadiga;
- 3) as idéias para solucionar o problema ocorrem espontaneamente, sem existir a necessidade de se retomar, conscientemente, ao problema anterior (WECHSLER, 1998,p.56).

É na fase de iluminação que o processo de criação ocorre espontaneamente como um *insight*. É o momento que surge a resposta ao problema. No entanto, somente na fase de verificação é que o processo criativo se completa. É neste momento que a pessoa criativa distingue se suas idéias são exequíveis, se podem ser produzidas e se são válidas ou não.

A forma que cada pessoa utiliza para chegar a solução de um problema ou resposta a uma indagação ou mesmo a criação de um novo produto é exemplificada por Amabile (1990) através dos cinco estágios do processo de criatividade individual.

O processo inicia com a apresentação do problema ou tarefa a ser desenvolvida. Neste estágio 1, o interesse ou motivação que a pessoa tem na busca da solução do problema tem grande influencia e pode ser proveniente de fatores externos ou internos.

Supondo que o problema tenha despertado grande atenção/interesse o processo se encaminha para o estágio de preparação (estágio 2), onde o indivíduo constrói e/ou reúne um número significativo de informações relevantes para o problema.

Com base no conhecimento construído, o indivíduo passa a gerar idéias (estágio 3). Ao procurar por caminhos viáveis e ao explorar características do ambiente que sejam relevantes para a tarefa em questão, a pessoa gera possibilidades de respostas e *insights*.

Na etapa seguinte (estágio 4), cada idéia ou solução potencial é testada contra o problema. Desse modo, este estágio de validação de respostas é que determina se o produto ou resposta é apropriado, proveitoso, correto ou valioso. A testagem é feita utilizando-se de conhecimentos concretos, habilidades na área e outros métodos de resposta.

Se o teste foi concluído com êxito alcançando o objetivo inicial, e do mesmo modo, se o teste acusar o fracasso, ou seja, não apresentar respostas aceitáveis ao problema, o processo termina (estágio 5). Ao contrário, se existe algum progresso em direção à meta, o processo retorna para o primeiro estágio, onde o problema é outra vez apresentado, gerando novo processo até que se obtenha o sucesso ou não.

O processo de criação, segundo a teoria preconizada por Wallas, Kneller e Amabile, se dá num *continuum* que culmina na solução do problema que gerou o processo.

Os estágios do processo criativo individual de Amabile podem ser visualizados na figura 01.

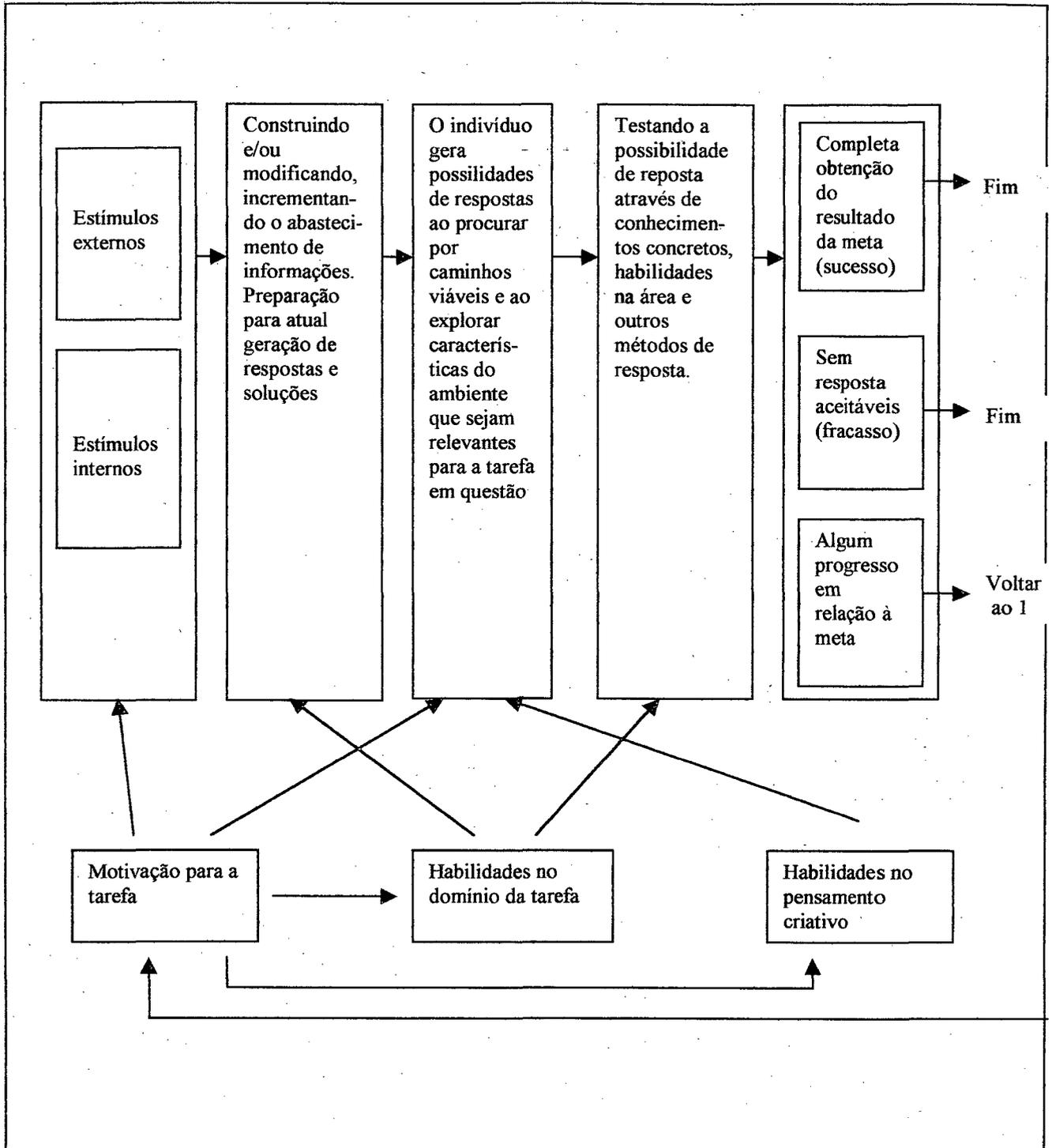


Figura 01 – O processo criativo individual de Amabile

Fonte: Amabile (1990).

No entanto, na busca do que os autores dizem sobre criatividade constatei que o processo criativo não se produz de forma linear, num *continuum*, mas pela integração da pessoa com o seu mundo (MAY, 1996, MARTÍNEZ, 1997, OSTROWER, 1987).

May vê o processo criativo como resultado de um encontro entre “a pessoa consciente do ato criativo” com o seu mundo, ou seja, com “um conjunto organizado de relações significativas, no qual a pessoa existe e de cujo projeto participa” (p.49). Trata-se de um relacionamento dialético contínuo entre a pessoa e o seu mundo, e “um não pode ser compreendido sem a presença de outro”(p.49).

Martínez faz uma reflexão teórica semelhante a May afirmando que a criatividade é expressão da personalidade (ela chama de “caráter personológico da criatividade”), que está fundamentada em cinco elementos primordiais:

a) *A criatividade expressa o caráter cognitivo e afetivo*: isso quer dizer que a condição indispensável para o processo criativo é a existência, no ato criativo, de elementos cognitivos e afetivos;

b) *A criatividade tem sua base no impulso motivacional*: a motivação desempenha papel fundamental no processo de criação, pois o “sujeito é criativo justamente nas áreas em que se concentram suas principais tendências motivacionais” (p.61). Para a autora, as intenções profissionais e a autoavaliação são duas formações motivacionais importantes na criatividade;

c) *A criatividade está associada a elementos funcionais e de conteúdo da personalidade*: como a flexibilidade, facilidade que a pessoa tem para modificar pontos de vista, reorganizar alternativas, a individuação da informação capacidade de gerar atitude ativa frente as informações obtidas, e a dimensão e a projeção futura dos conteúdos psíquicos do indivíduo;

d) *A criatividade está associada à distinção conceitual entre as categorias sujeito e personalidade*;

e) *A criatividade é expressão de configurações estruturais e funcionais da personalidade*: como altíssima motivação profissional, bom nível de desenvolvimento intelectual, valoração positiva de si mesmo, etc...

Assim, a concepção da *criatividade centrada na criação, no processo criativo* é fruto do indivíduo e dos elementos internos de personalidade, de motivação, de auto-estima, portanto, elementos internos de seu ser, enquanto que a *criatividade instrumental* é o resultado de fatores internos e das condições que o ambiente organizacional exerce para o desenvolvimento das capacidades criativas.

2.5 A expressão da criatividade no produto pousada

2.5.1 O produto e seus insumos

Produto, de maneira ampla, é definido por Kotler; Armstrong (1993, p.173) “como qualquer coisa que possa ser lançada no mercado, incluindo objetos físicos, serviços, pessoas, locais, organizações e idéias”. Assim, um produto é desenvolvido para, em primeiro lugar, proporcionar benefícios básicos para o consumidor. É o que é chamado pelos autores de *produto básico*. No entanto, o produto básico é na maioria das vezes complementado com características como nome, marca, embalagem, estilo, aspectos e nível de qualidade que constituem o *produto real*. Mas o que a maioria das empresas oferecem a seus clientes é um pacote de benefícios - ou *produto ampliado* - que envolve uma série de serviços e que adicionam valor ao produto básico. Assim, o produto ampliado proporciona aos consumidores uma solução completa para seus problemas.

Neste sentido, a pousada, como um local de passagem, deve se apresentar ao hóspede na forma de produto ampliado de modo a criar um conjunto de benefícios que irá satisfazer os consumidores. Deve impressionar através da composição de elementos tais como: a aparência física da edificação e seu entorno, a ambientação, decoração e prestação de serviços.

Na visão de Castelli (1991, p.5), o produto pousada é constituído de bens e serviços. Os bens são formados por elementos concretos (tangíveis) como a edificação, as unidades habitacionais, restaurante, copa, bar, refeições, bebidas, os equipamentos de lazer e animação. E os serviços são constituídos “pelo conjunto de ações (intangíveis) que fazem com que o cliente possa usufruir os bens. Tais ações podem se fazer acompanhar por um sorriso, simpatia, boa acolhida...”

Assim, considerando o que dizem os autores, defini duas categorias de análise para o produto pousada: o ambiente natural e o ambiente construído, que constituem a parte tangível do produto. A outra, que os autores chamam de intangível ou de natureza complementar, inclui na dimensão gestão organizacional.

2.5.2 O ambiente natural

O ambiente natural é, segundo Boullon (1994, p. 96), “um sistema único e complicado, formado por muitos componentes orgânicos e inorgânicos, que se influenciam reciprocamente e se mantêm em um equilíbrio dinâmico”.

Ao longo do tempo e de acordo com o ritmo de evolução das espécies, os sistemas naturais sofrem modificações. Com o crescimento da população mundial e o incremento do poder tecnológico da sociedade moderna, cada vez mais o homem intervém para adaptar o espaço natural à satisfação de suas necessidades.

Mesmo entendendo que o homem e a natureza não são incompatíveis, já que o homem é um produto natural, fazendo, portanto, parte dele, o autor apresenta três elementos básicos que compõem o ambiente natural:

- a) crosta terrestre: formada pela terra (montanhas, desertos, etc.), e água (mares, lagos, rios, etc);
- b) clima: através da temperatura, ventos, chuvas, umidade, etc; e,
- c) organismos vivos, formados pelo homem, animais (selvagens, semi-selvagens e domésticos), e vegetais (árvores, plantas, flores, arbustos, pastos, etc).

Estes elementos facilitam a descrição do ambiente natural e sua visualização como paisagem, que é entendida por Boullón (1994), como uma qualificação estética que os elementos do ambiente natural adquirem frente ao olhar de um observador. Segundo ele, existe dois tipos de paisagem: a natural e a urbana. No entanto, a combinação destes dois elementos gera um terceiro tipo denominado de paisagem cultural, conforme figura 2.

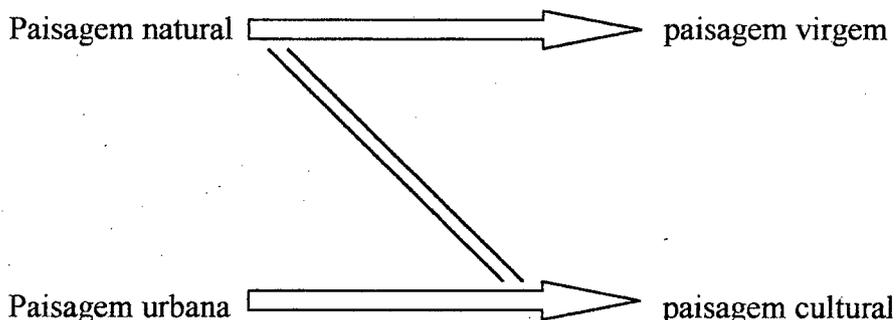


Figura 2 – Tipos de paisagem

Fonte – Boullón (1994 p. 99).

Boullón (1994, p. 100) defende a idéia de que a existência dos dois tipos de paisagem depende da presença de um observador sensível colocado diante do ambiente natural.

Sem o homem a paisagem desaparece, porém isso não quer dizer que a paisagem se esvai e recompõe magicamente com a ausência ou presença do homem; quando ele se retira fica o ambiente natural e a cidade. O que queremos dizer é que a paisagem se vai com observador porque não é mais que uma idéia da realidade que este elabora quando interpreta esteticamente o que está vendo.

É possível observar, então, que o conceito de estética varia conforme a percepção e juízo de valor que o homem possui. Com esta percepção, o autor define paisagem como uma qualidade estética que os diferentes elementos de um espaço físico adquirem somente quando o homem aparece como observador, animado de uma atitude contemplativa dirigida a captar suas propriedades externas, seu aspecto, seu caráter e outras particularidades que permitem apreciar sua beleza ou destacar sua fealdade.

Apreciar uma paisagem é avaliar sua beleza. Assim, não é possível definir com precisão a qualidade de uma paisagem, já que o conceito de beleza varia de uma cultura para outra e dentro da mesma cultura de indivíduo para indivíduo. Portanto, o conceito de qualidade não é absoluto, e para aceitar a relatividade do termo, “deve-se aceitar previamente o livre arbítrio do homem de hoje, pelo menos em relação a questões de estética” (BOULLÓN, 1994, p. 101).

Apesar de não ser possível determinar um método para qualificar a beleza de um ambiente natural, é factível analisá-lo através de uma série de componentes e particularidades que o caracterizam. Segundo Boullón (1994), os elementos básicos de uma paisagem são:

- a) topografia: refere-se ao relevo e morfologia do terreno;
- b) vegetação: a vegetação se apresenta como uma “vestimenta” da topografia e pode se tornar o elemento principal na análise da paisagem. As plantas são a matéria do paisagismo e são ideais para definir o espaço externo. Existem três níveis que podem ser manipulados: as árvores, os arbustos e a cobertura do solo (SNYDER; CATANESE, 1984). As árvores podem ser usadas para criar uma dimensão vertical, para encobrir, para esconder uma vista indesejável, para criar privacidade e para proteger o clima do local. Arbustos são usados como textura, cor e variedade num plano vertical, para criar cobertura parcial. A cobertura do solo forma a base e dá qualidade ao espaço pela sua textura e cor.
- c) Clima: o clima é um elemento que permite conhecer em que época do ano e que hora do dia cada paisagem encontra sua plenitude estética. Permite, também, mudar totalmente o aspecto da paisagem impedindo sua avaliação e visibilidade;

d) Habitat: refere-se aos efeitos da ação do homem e condições de habitabilidade do mundo biológico. O conhecimento do habitat é necessário “porque graças a ele, a informação se enriquecerá e mostrará, por um lado, as formas de vida de cada sitio e seu efeito sobre a natureza e, por outro, as condições ecológicas que requerem as espécies selvagens e plantas autóctones para sua existência” (BOULLÓN, 1994, p.105).

No entanto, para a apreciação estética da paisagem o que vale é o que a pessoa capta por meio de seus sentidos influenciados pelo seu estado de humor e pelo contexto em que vive. Assim, o homem que vive no meio urbano percebe ou interpreta a natureza de maneira diferenciada do homem rural.

Boullón entende que apesar do homem urbano conhecer as árvores, as plantas, flores, etc, ele as vê como unidades separadas. Quando capta a paisagem no seu todo, a imagem se mostra difusa, pois não consegue estabelecer as diferenças e semelhanças que permitem identificar o que realmente viu.

Outro aspecto importante na imagem ou percepção da paisagem é a capacidade sensorial que o homem possui: a visão, a audição, a pressão e o tato, a temperatura, a cinestesia (o sentido muscular), o odor, o gosto, o olfato, o sentido vestibular e o sentido químico (BARTLEY apud BOULLÓN, 1994).

Cada sentido, segundo o autor, especializou-se em captar uma parte. Conforme o autor, o da visão, depois o da audição e por último o olfato são receptores da distância, que é o registro mais direto do espaço físico. O olfato, quando se ativa, completa a imagem da paisagem com recordações mais duradouras do que aquelas captadas pelos outros sentidos. A audição recolhe da paisagem todos os sons que se produzem na natureza, enquanto que por meio do tato pode-se perceber a textura das coisas ao tomar contato com elas. Através das sensações cinestésicas amplia-se a percepção do tato por intermédio dos movimentos corporais e dos músculos e pelo registro vestibular capta-se a sensação de equilíbrio. Outras sensações são as térmicas que são percebidas através da pele. No entanto, a dor, o paladar e o sentido químico participam esporadicamente na percepção da paisagem. A primeira como proteção ao indivíduo, o segundo, quando prova o sabor da água, das frutas ou ervas, e o último, quando através da respiração ou do toque, o homem entra em contato com uma planta que irrita a pele.

Os componentes sensoriais das imagens da paisagem natural, segundo Boullón, podem ser visualizados no quadro .

Quadro 04 – Componentes sensoriais das imagens da paisagem natural

Categoria	Exemplos
Forma	De plantas, lagos, rios, bosques, planícies, animais, nuvens, etc
Odor	De flores, plantas, árvores, campos, terra, mar, ar, etc...
Cor	De flores, árvores, pradarias, céu, nuvens, áreas cultivadas, terra, rocha, neve, etc.
Luz	Brilhos, reflexos, transparências, sombras, etc.
Textura	De solo, água, troncos, flores, vegetação, folhas, etc.
Som	De água, gelo, folhas, p Pássaros, insetos, ventos, etc.
Temperatura	De sol, ar, água, areia, neve; à sombra, no interior de um bosque, etc.
Atmosfera	De névoa, auroras, ocasos, umidade, etc.

Fonte: Boullon (1994 p. 367).

Segundo a Deliberação Normativa n. 409 do Instituto Embratur além dos aspectos naturais, a iluminação, sinalização e o acesso do entorno devem proporcionar ao hóspede segurança e facilidade de deslocamento no ambiente natural externo.

2.5.3 O ambiente construído

A partir da década de 90 um novo conceito foi agregado ao setor de hospedagem. Além do básico que o equipamento oferece aos hóspedes, tornou-se importante à plástica da construção, a arquitetura, o design e a decoração. Os meios de hospedagem de uma maneira geral passaram a ser vistos como uma vitrine de tendências na arquitetura, na decoração dos ambientes, no aparato tecnológico e nas formas de atendimento (SANTOS, 2000).

Esta estrutura, chamada por Lovelock; Wright (2001, p. 241), de *cenário de serviços* é formado “pelos objetos tangíveis encontrados pelos cliente no ambiente de realização do serviço” e pelas “metáforas intangíveis utilizadas em comunicações como propaganda, símbolos e marcas registradas”. O cenário de serviços descreve o estilo e a aparência das condições físicas em que clientes e empregados se encontram e desempenha papel fundamental na composição das expectativas dos serviços a serem fornecidos.

No entanto, quando se fala em espaço físico e ambientação é importante estabelecer relações entre o comportamento das pessoas e o cenário artificial constituído pela edificação e reconhecer que o objetivo final de um espaço físico é a acomodação das necessidades humanas na perspectiva de relacionamento pessoa-ambiente (COHEN& RYSIN, 1984).

Assim, a percepção dos detalhes ambientais e a maneira como estão organizados variam de pessoa para pessoa e dependem de vários fatores como a educação, classe social, capital cultural e estágio em que se encontra no ciclo de vida (COHEN& RYSIN, 1984).

O aspecto físico do cenário de serviços e a “atmosfera circundante” afeta, segundo Lovelock;Wright (2001), o comportamento dos compradores de serviços de três maneiras:

- 1 como um meio de chamar a atenção para fazer com que o cenário de serviço se destaque do de estabelecimentos concorrentes e para atrair clientes de segmentos-alvo;
- 2 como um meio de criar mensagens, utilizando pistas simbólicas para se comunicar com o público pretendido sobre o caráter e qualidade distintivos da experiência de serviço;
- 3 como um meio de criar efeito, utilizando cores, texturas, sons, aromas, distribuição espacial para criar ou fortalecer apetite por certos bens ou experiências.

Assim, “uma arquitetura deve ser adequada ao ser humano e ao espaço que ele ocupa e deve levar em consideração não somente os fatores estéticos, funcionais ou de estilo, mas também de conforto dos usuários” (SALLES, 1988, p.103).

Portanto, o produto pousada deve ser construído buscando a congruência entre a forma e o conjunto de necessidades, aspirações e expectativas do usuário que são atendidas através dos serviços prestados. A forma é entendida como resultado de um conjunto de elementos tangíveis como a arquitetura do espaço físico, a decoração, os equipamentos, as instalações, enfim o ambiente construído.

Nas pousadas, o ambiente construído se constitui de elementos como a edificação formada pelo espaço físico, de ambientação e de decoração das unidades habitacionais, restaurante, copa, bar, sala de refeições, espaço de lazer, animação e eventos, recepção e portaria. Além de aspectos como embalagem, imagem, marca, cor, iluminação, temperatura e música.

A edificação representa para o cliente o primeiro contato visual que o hóspede/cliente tem com o meio de hospedagem. Baseado na experiência, nos sentimentos, no mapa mental individual, a imagem que a edificação apresenta tem significados e simbolismos que atraem ou afastam o cliente. A imagem do primeiro contato ou “impressão” o hóspede carrega para sempre na sua memória. Na visão de Lovelock; Wridht (2001, p.242), “as primeiras impressões são importantes” e ajudam a moldar sensações e reações entre clientes e empregados. Os materiais, as formas, os detalhes, as cores são elementos importantes que expressam símbolos e formam imagens. Tem, portanto, uma representação interna que permite fazer avaliações positivas e/ou negativas do ambiente.

A edificação do ambiente construído de um estabelecimento de hospedagem é vista por autores como Castelli (1991), Lattin (1996), Santos (2000) como a embalagem ou o invólucro do produto e como tal deve apresentar-se em bom estado de conservação, pois é a primeira imagem que o cliente tem do equipamento.

Na visão de Castelli (1991 p. 55).

a boa aparência do edifício, com belas linhas arquitetônicas, jardins bem cuidados, boa iluminação exterior, boa visibilidade da sinalização, bom acesso formam o invólucro do produto que exerce um forte poder de atração sobre o viajante.

A embalagem do produto reproduz a imagem ou a representação mental de alguma coisa, de um objeto ou de uma pessoa. No produto pousada a imagem e a marca do estabelecimento está representada na forma (aspecto físico, ambiental, decoração) e na pessoa (através da personalidade do proprietário e dirigente).

Na visão de Snyder; Catanese (1984) a imagem dá significado àquilo que as pessoas vêem e personaliza o ambiente com base na experiência e nos sentimentos. As pessoas se lembram do edifício, em primeiro lugar, pelo seu uso e significado, para depois associar com as características arquitetônicas.

A imagem do ambiente construído difere entre os vários grupos étnicos e sociais. Pesquisas realizadas entre um grupo de operários e um grupo de profissionais com alto salário mostraram que a imagem sobre o estilo de arquitetura difere entre eles. O primeiro grupo preferiu a arquitetura menos formal e popular e a imagem social e convidativa, enquanto que o grupo de poder aquisitivo mais alto preferiu arquitetura mais formal e a imagem significativa e marcante.

Então, é possível observar que a imagem do produto estabelece relação com aspectos de formação, classe social e personalidade do indivíduo. O produto que está sendo adquirido representa, portanto, uma extensão do conceito que a pessoa tem de si mesma e de sua personalidade.

Segundo a Embratur o aspecto físico, de ambientação e decoração deve ser visto através dos seguintes elementos:

- a) aspectos construtivos em geral, incluindo materiais de revestimento, acabamento, forrações;
- b) ambientação, propiciada por equipamentos e instalações e mobiliários de modo a satisfazer o conforto e as expectativas do cliente;
- c) decoração, propiciada através de objetos de artesanato, pinturas e esculturas, materiais rústicos e/ou nobres, dependendo da categoria que está inserida.

Além do espaço disponível, dos revestimentos e materiais utilizados e do nível de conforto que propiciam devem ser observados a qualidade do mobiliário e sua disposição no ambiente, a funcionalidade, a simplicidade, a originalidade e a sofisticação dos objetos de decoração.

O aspecto físico, de ambientação e de decoração merece especial atenção, pois é nele que os hóspedes permanecem a maior parte do seu tempo e é onde os empregados permanecem um terço dos seus dias.

Na visão de Talmaski (1998) o espaço destinado à recepção dos visitantes tem “a tripla função de dar melhores condições de trabalho, criar um ambiente acolhedor para o visitante e, também visar manter no mais alto nível possível a imagem da organização”.

Os espaços de trabalho historicamente eram vistos como um lugar que o trabalhador dispunha para executar suas tarefas. Para a análise deste espaço os analistas consideravam somente aspectos físicos como iluminação, ruído, temperatura e antropométricos como dimensões, altura. A arquitetura do local era projetada para atender as necessidades das máquinas e ferramentas, desconsiderando valores de proteção, segurança, conforto e ambientação para o homem que as manjava.

A concepção do espaço de trabalho era, inicialmente, similar ao modelo taylorista-fordista, onde o trabalhador para desenvolver suas tarefas não necessitava pensar. Taylor chegou a afirmar que “precisava de trabalhadores com força e a inteligência de um boi” e Ford dizia que o “trabalhador devia deixar sua inteligência junto com o chapéu, ao entrar na fábrica” (WISNER, 1994, p.71).

Hoje, o trabalhador “não chega ao seu trabalho como uma máquina nova. Ele tem uma história pessoal, que se concretiza por uma certa qualidade de suas aspirações, de seus desejos, de suas motivações e de suas necessidades psicológicas. Isto confere a cada indivíduo, características únicas e pessoais, que combatem o mito do trabalhador médio, tão ao gosto do taylorismo” (DEJOURS; DESSORS; DESRIAUX, 1993, p.103).

Assim, o aspecto físico do ambiente de trabalho, segundo o que dizem os autores, mantém uma relação estreita e direta com a criatividade, ora inibindo ora gerando atos criativos.

2.5.4 A criatividade no produto

Associar criatividade no produto é tarefa muito fácil. Como diz Isaksen (1990, p. 183) “Identificar um produto criativo é obvio: basta olhar! Todos sabem o que é um produto criativo quando vêem um”.

Na concepção Martínez (1997, p. 118) “o produto criativo é resultado de um processo em que intervêm vários elementos, entre os quais a personalidade em sua função reguladora, é essencial...”.

No entanto, o desenvolvimento de um produto, na concepção de Guimarães, M. (1995, p. 56), depende de um trabalho interdisciplinar, “pois se apóia em conhecimentos diversos, como ciências sociais, ergonomia, fisiologia, psicologia, sociologia, estética, etc, e da capacidade e do conhecimento do designer em lidar com conhecimentos diversos”. Além da interdisciplinaridade de conhecimentos fatores do ambiente externo (mercado, cliente e consumidor) somados com as características intelectuais, emocionais e de personalidade do designer contribuem no design de novos produtos.

A pesquisa desenvolvida pela autora sobre *Criatividade na concepção do produto* mostra que “no desenvolvimento de um produto, há pelo menos uma etapa dedicada à criatividade e onde as técnicas de criatividade podem ser utilizadas para melhor garantir seu êxito...” “que em qualquer processo de concepção a criatividade está presente” (GUIMARÃES M., 1995, p.134-135).

Contudo, o que é aparentemente de fácil valoração, passa a ser então, complicada, pois envolve além das especificidades físicas, aspectos da personalidade da pessoa que está avaliando, como significados e sensações que o produto desperta. A procura em “sistematizar e buscar consistência nos julgamentos e critérios para avaliação de produtos” é preocupação constante entre os pesquisadores da expressão da criatividade no produto (WECHSLER, 1998, p.67).

Mackinnon (apud WECHSLER, 1998) estabeleceu cinco critérios para avaliar o produto criativo: originalidade, adaptação à realidade, elaboração, solução elegante e transformação de princípios antigos. Para o autor, os três primeiros são obrigatórios. Um produto não basta ser só original para ser considerado criativo. É preciso que ele “sirva para resolver um problema e para alcançar determinado objetivo”, isto é, adaptado à realidade e que seja “elaborado, desenvolvido e comunicado para os outros” (p.60).

Os critérios – solução elegante e transformação de princípios antigos – são opcionais, mas, quando aparecem, tornam o produto muito mais criativo. O primeiro deles, faz referência

à estética, enquanto que o segundo exige alto grau de criatividade já que envolve a transcendência das normas aceitas no momento da criação.

O critério de estética está relacionado com o belo, a harmonia, a plástica, a beleza física, enfim aspectos ligados à sensibilidade desde os cinco sentidos até a arte e suas múltiplas formas de expressão. A importância da estética está presente em diversos momentos da história do homem, desde as obras primas de todos os gêneros até outras formas de criatividade expressas na música, na pintura, na escultura, teatro, dança, entre outras. Os valores estéticos se manifestam nas pessoas no vestir, no modo de se relacionar, e nas organizações na ordem, na limpeza, no ambiente de trabalho, na decoração, na arquitetura e em outros elementos físicos.

Bessemer & Treffinger (apud WECHSLER, 1998) em pesquisa desenvolvida em mais de 90 estudos concluíram que – novidade, resolução, elaboração e síntese – são os principais critérios para avaliar um produto criativo.

Novidade – contribuição que o produto traz para a área de atuação – pode ser analisada, na concepção de Wechsler (1998, p.61), da seguinte forma:

Geminal: se o produto apresenta possíveis sugestões para futuros produtos criativos”.

Original: se o produto é estatisticamente infrequente dentro do universo de produtos feitos por pessoas com treinamento e experiência similares.

Transformação: se o produto é revolucionário e força uma mudança da maneira com que a realidade é percebida pelos usuários ou observadores.

Resolução – capacidade de um produto atender a necessidades ou de resolver problemas, pode, segundo a autora, ser avaliado por:

Adequação: o produto responde suficientemente às necessidades da situação problemática.

Adaptação: o produto é apropriado e se aplica à situação problemática.

Lógica: o produto segue as regras aceitas ou compreendidas por aquela área a que se destina.

Uso: o produto traz aplicações práticas.

Valor: o produto é julgado como tendo valor, pelos usuários ou pelos observadores, por responder a uma necessidade física, social ou psicológica.

Elaboração e síntese – poder de combinação com outros elementos que o produto apresenta - é analisado por Wechsler como:

Atratividade: o produto chama atenção do observador ou usuário

Complexidade: o produto contém muitos elementos no mesmo nível ou em níveis diferentes.

Elegância: o produto está apresentado de forma refinada e compreensível.

Acabamento: o produto foi bem trabalhado e retrabalhado, no sentido de se conseguir a sua perfeição.

Outra forma de identificar a criatividade no produto, denominada de Matriz de Análise de Produto Criativo (CPAM) foi desenvolvida a partir de estudos de Bessemer e Treffinger e apresenta três dimensões (ISAKSEN, 1990):

- a) inovação: inclui originalidade e grau de influência que o produto tem em termos de impacto sobre a sociedade.
- b) relevância e apropriação do produto: que considera a pertinência, qualidade lógica, utilidade e características de valor.
- c) estética do produto: através da expressividade, elegância, isto é, como ele é apresentado e como pode ser usado.

Ao se fazer a análise e valoração do produto criativo é importante destacar que o produto é desenvolvido para atender as necessidades do usuário e quando bem elaborado quanto a forma, cor, estrutura e superfície, fornece informação sobre uso, valor e utilidade e contribui para a melhoria da qualidade de vida do homem.

É importante destacar neste momento alguns elementos tangíveis do ambiente construído das pousadas e a criatividade.

O espaço físico do ambiente através de seus componentes temperatura, iluminação, música, ruído, cor, arrumação e decoração são fundamentais na expressão da criatividade.

A temperatura, tanto pelo calor excessivo que cria certa irritação, como pelo frio que acelera o metabolismo incrementando a atividade física para compensar a perda do calor, obriga o organismo a freqüentes adaptações gerando desconforto e indisposição para o trabalho, influencia o trabalho criativo.

A iluminação, cujo objetivo é proporcionar um ambiente visual agradável e confortável e facilitar o desempenho das tarefas sem esforço e cansaço, é essencial na manutenção do estado emocional de quem está trabalhando. O contato visual com os arredores e a qualidade da luz natural são aspectos importantes no conforto das pessoas em ambientes fechados. Ambientes mal iluminados são desgastantes e causam desânimo e apatia e, como consequência, a qualidade do trabalho diminui significativamente por causa do desconforto gerado pelas más condições de iluminação.

O homem, ao longo de sua história, tem usado a música como um componente para aliviar as tensões geradas pelo trabalho. Para Grandjean (1998) a música penetrando pelo ouvido interno e o nervo auditivo até o mesencéfalo, conduz o sistema consciente do córtex cerebral a um estado de alerta. Assim, num ambiente de monotonia, a música pode representar um efeito estimulante e aumentar a disposição para o trabalho.

Pesquisas mostram que a música ambiental ou de fundo, que atua mais no inconsciente do que no consciente das pessoas, produz um clima agradável e favorável à inter-relação pessoal, amizade, bem estar, fluência, acelerando o processo criativo.

No entanto, ruídos, e mesmo ritmos sonoros estrondosos tem o poder de distração, de modo que atividades que exigem atenção e concentração, são perturbadas.

A disposição física dos objetos pessoais, dos móveis, dos livros, do arquivo de memória expostos através de fotos de objetos decorativos evidencia a personalidade da pessoa que ocupa aquele espaço. Assim, arrumação e decoração se apresentam como um diferencial que agrega valor ao produto.

Um ambiente desarrumado, cheio de papéis velhos e coisas acumuladas pode gerar atritos entre os colegas, estresse, bloquear o sucesso pessoal e inibir a criatividade. Por outro lado, a mudança de cenário no local de trabalho pode dar ânimo, neutralizar a indisposição, melhorar os relacionamentos interpessoais e gerar projetos, planos e sonhos. Um ambiente limpo e organizado dá equilíbrio e harmonia ao ser humano propiciando inspiração e criatividade (SANTOS, 2000).

Do mesmo modo, a decoração incluindo mobiliários, objetos de arte como pinturas, esculturas, artesanato e as cores assumem uma linguagem simbólica que permite revelar a imagem da organização influenciando na disposição das pessoas para o ato criador. Os espaços destinados à recepção dos visitantes, fornecedores, clientes ou representantes tem, na visão de Talmaski (1998, p.88), “a tripla função de dar melhores condições de trabalho, criar um ambiente acolhedor para o visitante e, também visar manter no mais alto nível possível a imagem da organização”.

À medida que as pessoas e o ambiente passam a conviver harmoniosamente as dificuldades que antes pareciam intransponíveis vão se tornando mais claras e acessíveis. Em consequência, relacionamentos e criatividade aparecem.

Outro insumo do produto que tem um efeito muito grande sobre o dinamismo das pessoas é a cor. A cor escolhida para a pintura de paredes, o tapete dos pisos a forração dos móveis e outros materiais do entorno ativa, equilibra ou deprime a pessoa.

Estudos sobre os efeitos da cor sobre as pessoas e seu comportamento mostram resultados importantes para a expressão da criatividade no produto. A correta utilização das cores desperta sentimentos e reações emocionais, promove a saúde, segurança e bem-estar do trabalhador, melhora a disposição física e mental, minimiza os índices de acidentes no trabalho e, conseqüentemente, aumenta a eficiência, eficácia e a produtividade daqueles que trabalham.

Para Gardjean (1998) as cores no ambiente de trabalho tem as funções de:

- a) ordenação e de orientação: cores específicas em determinados espaços e salas “podem materializar um princípio de organização, através da qual a orientação para o serviço fica facilitada” (p.310);
- b) símbolo de segurança: as cores são usadas para identificar e sinalizar sinais de perigo, cuidado, ajuda etc, e podem condicionar uma reação de proteção automáticas nas pessoas;
- c) contrastes de cores para facilitar o trabalho: diz respeito à coloração dada em grandes e pequenas superfícies. O contraste de cores deve ser cuidadosamente estudado procurando garantir a acuidade visual, sem tornar o ambiente intranquilo e cansativo;
- d) efeitos psicológicos das cores: compreende as ilusões dos sentidos e os efeitos psíquicos que podem emanar das cores. Os efeitos psíquicos influenciam a disposição psíquica e todo o comportamento da pessoa. Da mesma maneira os sentimentos também são influenciados pelo uso de cores. Portanto a coloração de salas, quartos, cozinhas deve ser concebida, não por características estéticas, e sim pelos efeitos psicológicos e psíquicos.

Assim, a cor tem influencia tanto no aspecto fisico como no psíquico da pessoa.

O amarelo trabalha com o intelecto, com a capacidade do individuo de tomar decisões. A razão e a lógica também são atributos desta cor. Utilizada em exagero, pode provocar sensação de desolação, isolamento, pessimismo e descrença.

O vermelho estimula a vontade, traz motivação e persistência. Trabalha a afetuosidade e a energia física. O exagero pode levar à agressividade, raiva ou revolta.

O laranja, cor da expansão reflete entusiasmo e vitalidade. Criatividade, alegria, otimismo e coragem estão associados a ela. Mas o seu excesso pode induzir à prepotência, abatimento ou melancolia.

O verde aumenta o desejo de cooperação, amplia a compreensão e os sentimentos de justiça e liberdade, porém, seu exagero pode levar a avareza, ciúme, inveja, indiferença e preconceitos.

O azul promove a devoção, a serenidade, a força e aspiração a ideais mais elevados. Exageradamente incita o individuo à fantasia, apatia, melancolia, dúvidas e desconfianças.

O índigo, confere maior percepção e facilidade de expressão. Torna o individuo mais prestativo. Seu uso em exagero gera imaturidade, isolamento e sensação de vazio.

O rosa estimula a compreensão, a maturidade, a dedicação e o amor incondicional. Entretanto, seu exagero pode motivar a arrogância, o fanatismo e o excesso de auto-estima.

O violeta trabalha a intuição, a humildade, a tolerância e o talento para as artes. O excesso pode causar falta de persistência, desrespeito, isolamento, orgulho e autoritarismo.

De maneira geral pode-se dizer que as cores escuras são sufocantes e desestimulantes além de dificultar a limpeza do ambiente construído e as cores claras parecem ser leves, amistosas e estimulantes; pois difundem mais luz, clareiam o ambiente e facilitam a limpeza (DRANDJEAN, 1998).

Portanto, pode-se dizer que a decoração incluindo mobiliários, objetos de arte como pinturas, esculturas, artesanato e as cores assumem uma linguagem simbólica que permite revelar a imagem da organização influenciando na disposição das pessoas e possibilitando a expressão da criatividade.

2.6 A criatividade na gestão organizacional das pousadas

Os desafios produzidos pelo ambiente mutável de hoje exigem mudanças rápidas pressionando as organizações a despertar potencial criativo dos indivíduos que nela atuam.

Como toda organização de caráter empresarial não existe um modelo padrão de gestão para as pousadas. No entanto, Kaufmann (1996) coloca que a gestão de um estabelecimento de hospedagem está atrelada a fatores como:

- a) política de desenvolvimento do turismo e dos meios de hospedagem;
- b) classificação do estabelecimento (número de estrelas);
- c) tamanho do estabelecimento (número de camas e empregados);
- d) localização (cidade ou praia), e
- e) tipo de serviço oferecido.

Ampliando estes limites, Vallen y Vallen (apud ALCÂNTARA Y LONGA, 2000) afirmam que a gestão de uma empresa de alojamento deve estar alicerçada em sete pilares: perecibilidade do produto, localização, equipamento, altos custos de operação, sazonalidade, altas inversões e alto número de empregados.

No entanto, independente do tipo de meio de hospedagem, hotel, motel, *resort*, hospedaria, pensão, ou pousada, a organização e funcionamento de uma empresa prestadora de serviços de hospedagem, deve, segundo Kaufmann (1996), estar apoiada em três elementos básicos: o homem, a infra-estrutura e as inversões, que inter-relacionados através de uma

gestão flexível, permitem oferecer ao usuário um serviço de qualidade. O homem, explica a autora, é fator fundamental pois é das atitudes, do tratamento e da gentileza que é formada a imagem de “bem receber” da hospitalidade. A infra-estrutura é formada pelas instalações físicas (aspecto construtivo e arquitetônico), pelas instalações de lazer (piscina, bares, fitness) e pelas instalações materiais (instalações e equipamentos). E, por último, as inversões, que segundo a autora, dizem respeito ao capital investido que serve de suporte para as instalações, equipamentos e inovações tecnológicas e organizacionais.

Concordando, em parte, com o que diz Kaufmann, as autoras Alcântara y Longa (2000) sugerem que o enfoque de gestão de uma pousada deve estar calcado em primeiro lugar na dimensão humana e em segundo em duas vertentes, como parte de um destino turístico e como unidade de negócio.

A dimensão humana envolve, de um lado, as pessoas que prestam os serviços que devem estar atentos ao cuidados e conforto dos hóspedes durante todas as horas do dia, e de outro, os clientes que querem ser tratados com atenção e carinho.

Como parte de um destino turístico as pousadas devem manter uma integração horizontal com a cadeia de serviços/produtos/experiências, devem interrelacionar-se com organizações complementares que formam a infra-estrutura do local e construir uma interação entre os visitantes e residentes, incorporando valor agregado ao destino e aos atores do processo. E, como unidade de negócio, a pousada deve procurar agregar valor ao seu produto através da diferenciação do produto e serviço, da qualidade associada a baixos custos, da consciência de que cliente satisfeito requer satisfação de quem presta o serviço e atender a demanda de mercado com flexibilidade apresentando um produto individualizado e inteligente, articulado com os atores sociais que pertencem a cadeia de produtos/serviços/experiências.

Outro fator que interfere na gestão do meio de hospedagem tipo pousada é o porte ou tamanho do estabelecimento. Parece ser consensual entre os autores pesquisados que as pousadas, na sua maioria, são de micro e pequeno porte (KAUFMANN (1996), ALCÂNTARA Y LONGA (2000), EMBRATUR (1998)).

Segundo Alcântara y Longa (2000, p.7),

a gestão empresarial na pequena empresa dedicada ao alojamento na hospitalidade requer um enfoque inovador, onde a qualidade seja o resultado de um trabalho sustentado, estabelecendo-se altos valores de desempenho, sob um clima organizacional apropriado, sem deixar de lado as condições tecnológicas, legais, políticas, econômicas, ecológicas e culturais, sem esquecer a dimensão humana da

hospitalidade por tanto o êxito estará dado pela satisfação do cliente e da satisfação de quem presta o serviço simultaneamente.

Ainda sobre as pequenas empresas, Bennis, (apud PINHEIRO, 1996), apresenta algumas vantagens como:

- a) são enxutas, ágeis, dinâmicas e flexíveis, portanto não-burocráticas;
- b) estão mais próximas de seus clientes;
- c) são mais sensíveis às mudanças na demanda do mercado;
- d) geralmente são administradas pelos próprios proprietários;
- e) proprietários e funcionários tem conhecimento do negócio;
- f) os funcionários são motivados a conhecer seus papéis dentro da organização e contribuem para o desempenho geral da empresa;
- g) possui um sistema de comunicação eficiente;
- h) atraem os indivíduos mais criativos, energéticos e empreendedores;
- i) desenvolvem um único produto ou linha de produtos relacionados e,
- j) tem uma produção pequena, o que permite a personalização dos produtos e um controle maior de qualidade.

Estas colocações são também corroboradas por Albrecht (1992) quando analisa as facilidades das micro e pequenas organizações frente as grandes: menor inércia organizacional, proximidade da gerência com os clientes e funcionários, facilidade em conseguir melhor qualidade de serviço e, sobretudo em inovações de processos, novos serviços, reposicionamento de produtos, etc. Para o autor “Muitas das verdadeiras inovações em serviços começam nas mãos de pequenas empresas” (p.38). Além disso, as pequenas empresas tem uma estrutura enxuta e um estilo de gerenciamento de livre fluxo que incentiva a capacidade de empreendimento, de envolvimento, de motivação e de empenho dos funcionários, que se identificam com a missão do estabelecimento.

Neste trabalho, a criatividade nas organizações foi analisada na dimensão gestão organizacional considerando a gestão de *serviços e de pessoas*, *estrutura, cultura e liderança*.

A gestão de *serviços* é diferente da gestão de bens e produtos, pois os serviços apresentam algumas especificações ou características diferenciadas (GIANESI; CORRÊA, 1994, BOULLÓN, 1998, ACERENZA, 1991, CASTELLI, 1991, LOVELOCK; WRIGHT, 2001).

Daft (1999) afirma que são cinco os elementos que possibilitam sua definição.

A primeira grande diferença de uma empresa de produção de bens da de serviços é a *simultaneidade entre a produção e o consumo*, significando que o cliente e o prestador de

serviço interagem para que o serviço seja prestado. Para Acerenza (1991, p.16) “Os serviços são inseparáveis da fonte que os presta.” Isto quer dizer que não existe uma etapa intermediária entre a produção de um serviço e o seu consumo, e como consequência, o serviço não pode ser estocado. O leito da pousada que não for vendido por falta ou inexistência de demanda jamais poderá ser recuperado.

Esta coincidência espacial e temporal da venda e da prestação do serviço faz com que após o seu consumo “não resta mais nada a não ser a conta no bolso e a recordação do que foi prestado” (RUSCHMANN, 1991, p.30).

Na concepção de Giansesi; Côrrea (1994), a simultaneidade na produção e no consumo do serviço dificulta o controle na última etapa do processo de produção, isto é, na inspeção final, pois os serviços somente podem ser avaliados após a sua utilização.

Giansesi; Côrrea (1994) chamam atenção para as consequências do alto contato entre cliente e funcionários:

por um lado, permite maior flexibilidade para o atendimento das expectativas de clientes específicos; por outro, torna difícil a tarefa de monitoramento dos resultados de cada funcionário, exceto através de reclamações de clientes.

Isso também quer dizer que os clientes tendem a receber *produtos personalizados, participando*, do processo de produção. Enquanto que na produção de bens os produtos são produzidos num momento e armazenados e consumidos em outra ocasião, na produção de serviços, a saída (ou resultado) é direta e personalizada. Portanto, os serviços precisam da presença do cliente para ser consumidos. Sem a presença do cliente não existe consumo. A necessidade da presença e participação do cliente no processo exige também alto grau de contato entre prestador do serviço e consumidor do serviço causando um ambiente cheio de incerteza com difícil controle de qualidade. É o que ocorre nas pousadas, principalmente no *front office* ou linha de frente, nos serviços de recepção e portaria, sala de alimentação e bar. Entretanto, nos serviços de retaguarda, denominados de *back room*, cozinha e lavanderia, por exemplo, os serviços apresentam baixo grau de contato com o cliente e, conseqüentemente, maior padronização e previsibilidade e controle na prestação dos serviços.

Outra diferença importante é a *intangibilidade do produto* das empresas de serviço. Um serviço é abstrato e no momento da compra o cliente não pode vê-lo, nem senti-lo (BOULLÓN, 1998). Essa intangibilidade dificulta a avaliação de resultados bem como a qualidade do serviço. Segundo Giansesi; Côrrea (1994, p.32) “Pela dificuldade de avaliar os resultados e pela impossibilidade de avaliação do serviço antes da compra os clientes

percebem mais riscos na compra de serviços do que de produtos, baseando-se fortemente em referência de terceiros e na reputação da empresa prestadora de serviços”.

Esta característica significa também que os serviços são *intensivos em mão de obra*, com necessidade de muitos empregados para atender as necessidades dos clientes.

Além das cinco características determinadas por Daft (1999), os meios de hospedagem tipo pousada apresentam também características de empresas de tecnologias de produção já que fornecem produtos fabricados no seu interior como as refeições.

Segundo Deliberação Normativa n. 409 da Embratur as pousadas devem prestar serviços de hospedagem, de recepção e portaria, de mensageiro, de despertar, e de telefonia, de alimentos e bebidas e de lazer, que possuem alto grau de contato com o cliente; e os serviços relacionados com as atividades internas que dão suporte aos serviços do *front office*, como os de arrumação e limpeza, de manutenção e de segurança.

É preciso salientar que todos os serviços têm seu grau de importância e devem estar sincronizados para alcançar o objetivo de prestar com qualidade higiene e segurança, serviços de hospedagem, alimentação e lazer.

Portanto, as pousadas devem dispor de espaço e equipamento para alojar o cliente, de pessoas para prestar os serviços e de informações sobre as características de seu cliente para poder atender suas necessidades, expectativas e desejos.

Dentro desta linha de raciocínio, Kaufmann (1996) afirma que a única maneira de sobreviver em uma economia cujo cenário se configura por desafios, competitividade e rápidas mudanças é conseguir clientes e retê-los e a vitória está no tipo de serviço que presta, no conhecimento que a organização tem sobre os desejos, necessidades e expectativas de sua clientela e na qualidade do atendimento.

O cliente se sente satisfeito quando um serviço atende ou supera suas expectativas. No entanto, o julgamento e conseqüente satisfação existem em função de "algum padrão interno que existia antes da experiência do cliente (LOVELOCK; WRIGHT 2001, p. 103), ou seja, de acordo com o modelo mental de cada indivíduo".

Para atender as expectativas dos clientes, melhorar a satisfação e retê-los as organizações de serviços precisam conhecer os motivos que os deixam satisfeitos ou insatisfeitos.

Para tanto se faz necessário desenvolver um processo sistemático de pesquisa de serviços que forneça dados úteis e oportunos (LOVELOCK; WRIGHT, 2001).

Berry (apud LOVELOCK; WRIGHT, 2001) recomenda diferentes metodologias de investigação da satisfação dos clientes:

- a) *pesquisas transacionais*, desenvolvidas imediatamente ou num prazo de poucos dias, após o consumo do serviço. Esta modalidade de investigação é bastante utilizada nos meios de hospedagem, utilizando-se de um questionário disponibilizado na própria unidade habitacional ou aplicado pela recepção no momento do *check-out*;
- b) *pesquisas totais de mercado*, que inclui uma avaliação geral sobre a qualidade do serviço;
- c) *compra misteriosa*, onde compradores misteriosos, ou seja, pessoas contratadas para desempenhar o papel de clientes comuns visitam misteriosamente as organizações de serviços com o objetivo de proceder uma avaliação da qualidade do atendimento e desempenho dos empregados;
- d) *pesquisas com clientes novos, desistentes e ex-clientes*, busca identificar o que atraiu e o que foi rejeitado na visão do cliente;
- e) *entrevistas com grupos de foco*, onde é feito um interrogatório com um grupo de clientes representativos. Buscam obter informações em profundidade sobre problemas do serviço, avaliar a qualidade ou detectar idéias novas para um novo serviço;
- f) *relatório de campo do funcionário*, fonte valiosa de informações qualitativas, obtidas por investigação feita pelos próprios empregados, já que são eles que possuem o contato direto com os clientes.

Dentro desta linha de raciocínio, Castelli (1992), Boullón, (1998), Berry (1996), Albrecht (1992) apontam também para a importância de conhecer o cliente através de pesquisas como *enquetes, mala direta, telefone, entrevistas e mesmo pessoalmente*. No entanto, o monitoramento e atendimento das expectativas do cliente nas pousadas, segundo a D.N. 409, devem ser feitos através do acompanhamento dos *livros de Ocorrência (Log Book)* e de *pesquisas de opiniões e reclamações*.

Segundo o órgão responsável pela Política Nacional do Turismo no Brasil a gestão de serviços nas pousadas deve ser atendida através de uma *política de atendimento ao cliente* que inclui :

- a) divulgação dos compromissos e serviços oferecidos ao hóspede;
- b) monitoramento das expectativas e impressões do hóspede incluindo meios para pesquisar opiniões, reclamações e soluções, para satisfazer e cativar o cliente;
- c) compromisso em tornar os empregados parceiros do estabelecimento;

- d) apresentação de facilidades no atendimento para minorias especiais como fumantes, idosos, portadores de deficiência, alimentação especial;
- e) preocupação com detalhes especiais de cordialidade, presteza e cortesia, no atendimento treinamento e orientação ao cliente;
- f) serviço de despertador;
- g) identificação adequada para os fornecedores de serviços;
- h) apresentação, vestimenta e identificação adequadas para os empregados;
- i) serviços de recepção, de telefonia,;
- j) serviços de mensageiro;
- k) serviços de limpeza, de manutenção;
- l) de governança e,
- m) serviços de refeições leves e bebidas.

Para prestar os serviços as empresas precisam de pessoas. O ser humano é para as organizações o que a célula é para um sistema biológico. As pessoas assumem na gestão das organizações dimensão primordial.

Para estabelecer relação entre criatividade e as pessoas nas organizações é necessário inicialmente observar as características da pessoa criativa para posteriormente abordar as funções que envolvem a gestão de pessoas.

Pesquisadores afirmam que toda pessoa tem algum potencial criativo, embora apresentem diferenças individuais quanto ao grau de criatividade. Reconhecem que a criatividade não se manifesta somente num período da vida ou em uma determinada idade, e sim ocorre em todas as idades.

É consenso entre investigadores que apesar da diferença de frequência, tipo e nível, a criatividade se expressa em todas as culturas e campos do empreendimento humano.

Inúmeras pesquisas foram desenvolvidas com o intuito de descrever as pessoas criativas, procurando apontar características, traços, atributos ou qualidades que as diferenciam das pessoas não-criativas.²

Aplicando testes diferenciados ou considerando dados biográficos e as realizações criativas dos sujeitos, as pesquisas buscavam identificar traços que caracterizavam as pessoas criativas.

Na concepção de Martínez (1997, p. 16) “não é possível fazer referência aos inúmeros estudos e pesquisas que nos últimos 30 anos têm se dedicado a este enigma”.

² Geltzelsz e Jackson em 1962; Barron em 1976; Taylor em 1976; Torrance em 1969; Maslow em 1979, 1982; MacKinnon em 1980; Rogers em 1990; Amabile em 1983, 1990; Gardner em 1987; e outros.

Alguns autores fazem referência a características de ordem intelectual, outros motivacional e outros ainda de personalidade “o que dá uma idéia da amplitude do problema e do estado de fragmentação em que se acha a direção de trabalhos seguida” (MARTÍNEZ, 1997, p. 18).

Taylor (1976) agrupou as características da pessoa criativa em três grupos: intelectuais, motivacionais e de personalidade.

As *características intelectuais* envolvem aspectos como originalidade, flexibilidade, fluência, pensamento divergente e elaboração. A capacidade de ver e a de sentir os problemas, de sentir ambigüidades e indagar eficientemente, capacidades de ter ou testar palpites, prever conseqüências, inferir causas, avaliar revisões e promover suas próprias idéias, aparecem também nas características intelectuais definidos por Taylor.

As *características motivacionais* identificadas na pesquisas desenvolvidas por Taylor foram “impulso, dedicação ao trabalho, engenho, luta por princípios gerais, desejo de estabelecer a ordem a partir da desordem e desejo de descoberta” (TAYLOR, 1976, p. 234).

Pessoas mais criativas são mais autônomas que as outras, mais auto-suficientes, mais independentes, mais abertas, mais estáveis, mais dominantes e auto-afirmativas, mais complexas, mais condescendentes consigo mesmas, mais engenhosas, mais aventureiras, mais autocontroladas, mais introvertidas e mais ousadas, são *características de personalidade criativa* apresentada por Taylor.

Teóricos da psicologia como Fromm, Maslow e Rogers (apud ISAKSEN, 1990), identificaram outras características da pessoa criativa:

- a) habilidade em aceitar conflito por ser capaz de tolerar bi-polaridade e integrar opostos;
- b) capacidade de ficar confuso, capacidade de aceitar alternativas e incertezas e não temer o desconhecido e o ambíguo;
- c) ter uma avaliação interna, um alto grau de autodisciplina, habilidade e concentrar e a crença na sua habilidade de ser bem sucedido;
- d) ser desinibido na expressão da opinião, algumas vezes radical e vigoroso na discordância, obstinado;
- e) estar raramente consciente de seus impulsos e mais abertos ao irracional, mostrar sensibilidade emocional e descontentamento construtivo;
- f) não-conformado, não detalhistas, individualista, não teme ser diferente, espontâneo.

Wechsler (1990) em pesquisa desenvolvida levantou o resultado de diversos estudos sobre as características da pessoa criativa.

As características de *fluência e flexibilidade de idéias* aparecem na grande maioria das pesquisas. Fluência significa a facilidade da pessoa em expressar inúmeras idéias para atender certo problema e flexibilidade diz respeito à capacidade que o homem tem de mudar o significado ou interpretação de algo;

O *pensamento original e inovador* são características de pessoas criativas. A originalidade é entendida como a produção de respostas diferentes ou incomuns, ou como uma novidade, quebra de padrões habituais de pensar, uso de situações ou conceitos de modo não-costumeiro, habilidade para estabelecer conexões distantes e indiretas (TORRANCE apud WECHSLER, 1998). Originalidade não é sinônimo de criatividade nem de inovação, mas sim um dos seus componentes.

Alta sensibilidade externa e interna, condição *sine qua non* para o ato criativo, envolve não só a descoberta de falhas na informação como também na percepção de sentimentos e desconforto interno.

A *fantasia e imaginação* são abordadas por diversos estudiosos da criatividade, em diferentes etapas da vida do ser humano. Torrance (apud WECHSLER, 1998, p.83) coloca que:

- criatividade é fazer castelos de areia – e torná-los reais ou até fantásticos.
- criatividade é sonhar sonhos impossíveis – e depois alcançá-los.
- criatividade é imaginar como é estar na Lua – e depois ir até lá e explorá-la.
- criatividade é ler as “20.000 léguas submarinas” de Júlio Verne e depois construir uma cidade debaixo d’água.
- criatividade é tecer contos nas nuvens – e depois colonizar os espaços.
- criatividade é sentir o potencial da criança – e ajudá-la a desenvolvê-la.
- criatividade é formar a imagem do futuro – e depois resolver problemas futuristas.

A pessoa criativa busca permanentemente *novas experiências* a fim de conseguir realizar novas descobertas. *Independente em seus pensamentos e ações e inconformado* com situações convencionais, o criativo usando o *pensamento analógico* e de associações e *conexões de idéias* não relacionáveis ativa o cérebro, a memória gerando incontáveis idéias.

A *elaboração* - habilidade que a pessoa apresenta para criação e desenvolvimento de determinado produto ou serviço – é outra característica apontada nos estudos sobre a pessoa criativa. A *preferência por situações de risco, alta motivação e curiosidade, elevado senso de humor, impulsividade e espontaneidade, confiança e si mesmo ou autoconceito positivo e sentido de destino criativo* são características que definem a pessoa criativa.

No entanto, Martínez (1997) chama atenção para a natureza descritiva dos trabalhos que apontam as características de pessoas criativas. Na concepção da autora, “Não basta assinalar o que caracteriza as pessoas criativas e suas diferenças em relação às não-criativas

(...) é preciso identificar as regularidades que permitam explicar como o potencial regulador da personalidade opera no sujeito concreto do ato criativo”.

Com este enfoque, a autora apresenta os elementos psicológicos que aparecem freqüentemente em trabalhos de pesquisas:

1. Curiosidade intelectual, amor à criação, entrega, motivação intrínseca: apontam todos para o papel da esfera motivacional da personalidade no desempenho criativo, em especial da motivação intrínseca e da motivação para o próprio processo criativo.
2. Capacidade de abstração, de síntese, intuição, originalidade, inteligência forte: apontam para um conjunto de capacidades ou elementos cognitivos diversos, indiscutivelmente envolvidos na criatividade.
3. Abertura à experiência, atitude perceptiva versus atitude crítica, sensibilidade ao ambiente: apontam para um estilo aberto de perceber e encarar o mundo.
4. Independência, autonomia, ausência de repressão e bloqueios mentais, independência em relação às restrições e inibições convencionais, não-conformismo, domínio: apontam para a capacidade de autodeterminação do sujeito.
5. Capacidade de trocar e extrapolar informação, flexibilidade quanto à natureza e à ação, adaptabilidade e condições novas: apontam para a flexibilidade não só como propriedade do pensamento, mas também como indicador funcional da personalidade.
6. Boa avaliação de si mesmo, confiança, segurança, auto-aceitação, auto-suficiência: apontam para o papel da autoavaliação e sua adequação na atividade criativa (p.27-8).

Outro aspecto da dimensão *peçoas* está relacionado com a gestão das pessoas que neste trabalho foi analisada a partir das funções como recrutamento e seleção, motivação, treinamento, sistemas de premiação e recompensa.

A Embratur, através do Regulamento dos meios de hospedagem (DN n.387) e da proposta de Matriz de Classificação do meio de hospedagem tipo pousada entende que a gestão de pessoas deva ser feita através de:

- a) uma política de recursos humanos que privilegie o recrutamento, qualificação e treinamento de funcionários;
- b) a apresentação, vestimenta, identificação dos funcionários, atitudes e procedimentos espontâneos de boa vontade, cortesia e eficácia, rapidez e satisfação para com o hóspede;
- c) e nível de qualidade dos serviços com simplicidade, eficiência e sofisticação, de acordo com a categoria que está inserida.

Nas pousadas, é importante destacar que, sendo um lugar de encontro de pessoas de diferentes procedências, culturas e hábitos, a dinâmica das atividades gera um número grande de relações e situações que exige dos empregados principalmente os do *front office* espírito de observação, rapidez no raciocínio, diplomacia e criatividade (CASTELLI, 1984).

Esta relação é tão pessoal e única que expõe, tanto do empregado como daquele que recebe o serviço, a personalidade, as características pessoais, formação cultural, educacional, os valores e uma enorme gama de aspectos psicossociais ligados a comunicação e a linguagem utilizada.

Fornecer um serviço de qualidade envolve habilidades, conhecimento e o desejo de servir. Nas empresas de prestação de serviço de hospedagem, a preocupação com a excelência no serviço começa com o processo de recrutamento e seleção. Escolher indivíduos com iniciativa, autonomia, criatividade, atendendo às novas exigências das organizações é considerado por Quinn et al (apud TERRA, 2000b) como uma das funções mais estratégicas.

Para analisar a criatividade, experiência, habilidades e conhecimentos específicos os gestores fazem uso de diferentes técnicas de avaliação e seleção de pessoas. Terra (2000b) sugere quatro formas para analisar a capacidade criativa:

- a) medição em pensar criativamente, onde são utilizados testes para medir a capacidade de pensamento divergente, fluência, flexibilidade, originalidade e elaboração da pessoa;
- b) avaliação das características de personalidade associadas com a criatividade;
- c) avaliação das características biográficas e dos produtos associados com a criatividade, que inicia com uma avaliação da história de vida, idéias e ações profissionais do candidato, desde a infância até os dias atuais, e
- d) medida de motivação para o trabalho.

Assim, dizem os autores mencionados, os dirigentes precisam identificar as qualidades pessoais – habilidades, capacidades, conhecimentos, atitudes e valores – que formam as diretrizes para o recrutamento e seleção de pessoas. Portanto, definir o perfil do empregado reflete os valores e objetivos da organização.

Pesquisa realizada em 14 empresas prestadoras de serviços identificou seis competências para o pessoal da linha de frente, que podem ser visualizadas no quadro 05.

Quadro 05 – Competências para funcionários de linha de frente

Competências	Postura do funcionário
Cria lealdade e Confiança no cliente	Assume uma abordagem pró-ativa para atender às necessidades do cliente. Estabelece relacionamentos de “parceria” para ajudar os clientes a atingirem seus objetivos. Faz o que for viável e sensato para o bem-estar do cliente;
Empatia	Mostra sensibilidade para com os sentimentos do cliente e de outros. Reconhece diferentes tipos de personalidades e responde apropriadamente a cada uma. Interage com os clientes e com os demais de uma maneira que demonstra uma preocupação genuína e respeito pela vida.
Comunica-se com eficácia	Expressa-se de modo articulado e de fácil entendimento. Demonstra capacidade para vender ou para influenciar outras pessoas, quando necessário. Faz perguntas adequadas. Faz uso apropriado de comunicações escritas. Responde a clientes e a outros de uma forma que ajuda a criar relacionamentos positivos.
Sabe lidar com o estresse	Mantém-se organizado, calmo e com espírito construtivo perante situações de estresse. Demonstra tolerância, bom humor e paciência com clientes que estão nervosos ou são difíceis. Controla suas emoções.
Ouve com atenção	Ouve não somente as palavras do cliente mas também seu significado;
Demonstra agilidade mental	Processa informações rapidamente. Aprende e compreende com rapidez.

Fonte: Berry (1996, p.179)

Assim, é possível dizer que as pessoas que estão no *front office* necessitam de habilidades diferenciadas em termos de relacionamento interpessoal com o cliente. Isto inclui aspectos tangíveis como aparência, higiene e aspectos intangíveis como amabilidade, prestabilidade e competência. Para isto, é preciso que estejam motivadas e satisfeitas consigo mesmas e com o trabalho que desempenham. É o que Castelli chama de ‘gostar de servir’! Já os do *back room* necessitam de habilidades interpessoais centradas nos companheiros de trabalho.

Em função da intangibilidade dos serviços e da variabilidade das expectativas dos clientes torna-se difícil estruturar tarefas e procedimentos para os funcionários que estão na linha de frente. O pessoal do *front office* deve ter maior autonomia e flexibilidade de habilidades na prestação dos serviços e atendimento ao cliente do que os do *back room*, já que a medida que a “complexidade do contato com o cliente aumenta, mais problemas tendem a ser resolvidos em escalões mais baixos na escala gerencial, muitos durante o próprio contato (GIANESI, CORREA, 1994, p. 153).

Segundo Berry (1996) a capacidade e a vontade dos empregados estão interligadas. A falta de motivação e de disposição para o trabalho podem ser reflexos da insegurança podendo gerar incompetência na execução de atividades.

Os funcionários da linha de frente devem possuir maior conhecimento a respeito de como os clientes percebem e se comportam em relação aos serviços oferecidos, podendo trazer contribuições significativas para a organização.

O *treinamento* como uma ferramenta para desenvolver a criatividade é bastante discutida pelos teóricos.

Parnes & Harding (apud TERRA, 2000b) afirmam que a criatividade não pode ser ensinada ou treinada. O treinamento desenvolve habilidades e não a criatividade. No entanto, as pessoas podem ser motivadas através de formas de pensar que fazem aflorar a capacidade criativa das pessoas. Pesquisas desenvolvidas mostram que o convívio com pessoas criativas e a liberdade de expressão facilitam a expressão da criatividade.

Por outro lado, Kelley & Caplan (apud TERRA, 2000, p.43) afirmam que “é possível treinar as pessoas para que elas possam se tornar mais criativas e produtivas”. O uso de técnicas como *brainstorming*, o método das relações forçadas, as listas de verificação de Osborn e exercícios para combater bloqueios psicológicos se mostram eficazes no desenvolvimento do potencial criativo (HESKETH, 1980).

Entretanto, conhecer o perfil do funcionário e treiná-lo, não é suficiente. É necessário investir no desenvolvimento de habilidades e conhecimento do serviço como prática organizacional. Essa realidade é conseguida no momento em que as pessoas são educadas para isso. É, portanto, um processo educacional e não um evento esporádico. Enquanto o treinamento atua no desenvolvimento de habilidades específicas para se executar uma tarefa a educação é mais ampla envolvendo mudanças de atitudes e comportamento.

Essa idéia é corroborada por Berry (1996) ao afirmar que “treinar” é um termo muito limitado, pois os funcionários devem aprender não só sobre valores, estratégias, produtos mas também sobre necessidades, desejos e expectativas dos clientes. O treinamento dá suporte à prestação do serviço enquanto que, a educação continuada ajuda criar conhecimento.

Gil (1994) também reforça esta idéia quando afirma que treinamentos por si só não asseguram um serviço de qualidade, mas se apresentam como prática organizacional importante para integrar a equipe e desenvolver nos funcionários a segurança no trabalho que executam. Mas, é a educação que favorece a iniciativa, criatividade e inovação.

Nas empresas prestadoras de serviços de hospedagem a preocupação com o desenvolvimento de habilidades deve ser uma atividade contínua tanto para o pessoal de linha de frente como para os da retaguarda, pois os clientes estão permanentemente mudando desejos e necessidades.

O sistema de premiação incluindo salário, benefícios e recompensas não monetárias (condições de trabalho, reconhecimento e elogio) favorece o desempenho do funcionário, possibilitando a expressão criativa (DE BONO, 1994, ALENCAR, 1995). No entanto, pesquisa desenvolvida por Faria; Alencar (1996) mostra que o sistema de premiação e recompensa se apresenta também como barreira à criatividade quando a organização apresenta baixos salários, desestimulante sistema de retribuição e inexistência ou inadequada política de recompensa ao trabalho criativo.

Inúmeras pesquisas foram direcionadas ao estudo do papel das necessidades e da motivação na criatividade.

Na concepção de Amabile (1990, p.153), a motivação apresenta real importância no desempenho criativo, pois “não adianta dispor de grandes habilidades no campo de atuação se não se tem motivação apropriada para fazer tal atividade”.

A motivação, para a autora, inclui a atitude individual voltada para o trabalho e a motivação para empreender a tarefa e depende da presença ou ausência de limitações extrínsecas do ambiente social, da habilidade individual para minimizar cognitivamente as limitações extrínsecas e do nível inicial de motivação intrínseca para a tarefa.

Amabile entende que existem dois tipos de motivação: intrínseca e extrínseca. Na motivação intrínseca a vontade de criar origina-se de fatores internos como a paixão, interesse e disposição para gerar novas idéias ou produto, enquanto que motivação extrínseca nasce de fatores externos à pessoa, como a remuneração, incentivos, benefícios e sistemas de recompensa.

No entanto, os trabalhos de Amabile, apesar de constituírem importante referência aos estudos da criatividade, são debatidos por outros pesquisadores que consideram a relação necessidade-motivação e criatividade não como elementos específicos isolados e sim dentro de uma abordagem cada vez mais integral e holística da personalidade. Na concepção de González (apud MARTÍNEZ, 1997, p. 39):

As tarefas de execução isoladas, à margem das tendências motivacionais essenciais da personalidade – expressas em suas tendências orientadoras, não possibilitam que o sujeito possa mobilizar verdadeiramente todo o seu potencial criativo.

Portanto, valorizar e motivar cada um dos membros da organização deve ser uma prática organizacional constante, porque a medida que a formação profissional é proporcionada, maior a qualidade na prestação do serviço e na sua autoestima. Kaufmann (1996, p.94) reforça salientando que no “setor de serviços, setor intensivo em mão de obra, a qualificação do pessoal é indispensável para alcançar o sucesso empresarial” e para ter

clientes satisfeitos é necessário ter pessoas educadas, sensíveis desempenhando suas funções um ambiente de trabalho agradável e criativo.

Outro aspecto importante de ser salientado na dimensão organizacional das empresas de serviços é a estrutura organizacional. O quadro 06 mostra a configuração e características estruturais das organizações de serviços em comparação com as organizações de produtos, segundo Daft (1999).

Quadro 06 – Configuração e características estruturais das organizações de serviços e de produtos

ESTRUTURA	SERVIÇOS	PRODUTOS
1. Funções de fronteira separadas	Poucas	Muitas
2. Dispersão geográfica	Grande	Pequena
3. Tomada de decisões	Descentralizada	Centralizada
4. Formalização	Menor	Técnica
5. Nível de capacitação dos empregados	Maior	Menor
6. Ênfase na capacitação	Interpessoal	Técnica

Fonte: Daft, 1999, p. 87

Para o autor, as organizações de serviços apresentam poucas *funções de fronteiras separadas* já que a interação entre cliente e prestador de serviço é constante e direto, não necessitando, portanto, de intermediários na prestação do serviço. Outro fator que deve ser considerado na análise desta característica estrutural é a intangibilidade do serviço.

O processo de *tomada de decisão*, nas organizações de serviços, é descentralizada, pois o consumo dos serviços se dá no momento da produção, necessitando, portanto, da presença do cliente. Isso faz com que o prestador de serviço tenha *um nível de capacitação* alto e interpessoal e, conseqüentemente, grande responsabilidade. Outra característica da estrutura organizacional nas empresas de serviços colocada por Daft trata da *formalização*. Segundo o autor, “uma empresa de serviços lida com informação e produtos intangíveis e não precisa ter grande dimensão”, necessitando de pequenas unidades administrativas localizadas próximo aos clientes (DAFT, 1999, p.87).

Transpondo o estudo feito por Daft para os meios de hospedagem tipo pousada nota-se que as características estruturais de – funções de fronteira separadas, tomada de decisão, formalização e capacitação dos empregados – estão adequadas à natureza e tipologia deste estabelecimento. No entanto, a característica de *grande dispersão geográfica* – não cabe nas pousadas, pois suas instalações estão concentradas em único espaço geográfico. Ou seja, a

realidade colocada pelo autor é correta se forem consideradas organizações como franquias de *fast food*, redes hoteleiras, corretoras, bancos, e outras.

Neste trabalho, a relação criatividade e *estrutura organizacional* foi vista sob os aspectos da diferenciação, formalização e centralização, características da estrutura tradicional burocrática.

A diferenciação se refere à divisão do trabalho organizacional em departamentos ou subsistemas e apresenta relação inversamente proporcional à criatividade. Essa afirmação é corroborada por Nonaka; Takeuchi (1997) quando afirmam que a diversidade de departamentos e de níveis hierárquicos bloqueia a iniciativa individual e a criatividade, podendo gerar disfunções como resistência intra-organizacional, falta de responsabilidade, tensão, departamentalismo além de prejudicar a estrutura motivacional dos membros da organização, dificultando, portanto, o processo criativo.

Do ponto de vista psicopatológico de Dejours (1992) a divisão do trabalho trouxe a desapropriação do saber associada a vigilância e controle do fazer. Com isso, Frederick Taylor desapropriou a liberdade de invenção, amordaçou “a liberdade de organização, de reorganização ou de adaptação do trabalho” (p.38).

Outra grave conseqüência da diferenciação, salientada pelo autor, é o desenvolvimento do individualismo entre os trabalhadores. Apesar do trabalho ser feito no mesmo ambiente, a divisão de tarefas rompe com o coletivismo, gerando a desunião entre os homens.

Nesta mesma direção, Pedrebom (1997) afirma que a segmentação de processos, herança tayloriana cria um nível de especialização tão grande que impede a prática da interdisciplinidade e conseqüente geração de idéias e de conhecimento.

Outra conseqüência da divisão do trabalho é o aprofundamento ou especialização em uma área específica do trabalho. Se por um lado a especialização permite maior geração de conhecimento, por outro reduz a potencialidade e expansão da capacidade do homem. Como salienta Ostrower (1987), quando a vida de uma pessoa se resume nos interesses de sua especialidade haverá uma redução na sua potencialidade enquanto ser humano. “E por maior que seja seu talento e sua eficiência, esse reducionismo poderá até esvaziar o sentido de criatividade que ele tenha dentro do trabalho profissional” (p.38). Desse modo, a superespecialização de tarefas, característica das organizações de estrutura tradicional burocrática tolhe a capacidade imaginativa do homem, conduzindo a processos de adestramento técnico, ignorando a sensibilidade e a inteligência do fazer, que “absolutamente não corresponde ao ser criativo” (p.38).

Portanto, nas organizações com estrutura rígida e inflexível as idéias criativas que inovam processos são tolhidas. A postura séria e reprimida dos dirigentes policiando os empregados e impedindo-os de trabalhar num ambiente descontraído contraria a posição de Dansing e Nevis (apud ROBBINS, 1995) que afirmam que um ambiente livre e alegre facilita a integração e o compartilhamento entre os empregados, possibilitando a geração de idéias criativas.

A centralização, característica da concentração das atividades do poder, da autoridade e do processo decisório dentro da empresa também se apresenta como desfavorável à criatividade.

Para Zaltman et al (apud WEST; FARR, 1990), a centralização inibe a criatividade porque restringe os canais de comunicação e reduz as informações entre as pessoas. Por outro lado, a descentralização, característica da estrutura participativa, aumenta o compromisso das pessoas permitindo o envolvimento e a liberdade em opinar e participar de processos e práticas organizacionais resultando maior diversidade de idéias criativas e inovadoras.

A formalização, responsável pela especificação de papéis, regras e regulamentos que determinam as tarefas e outras atividades dos indivíduos nas organizações, também influencia o processo criativo. O excesso de regras e normas estabelecidas nas empresas burocráticas que tem como objetivo *a padronização do fazer administrativo*, dificulta o aparecimento de atividades e rotinas diferentes das previstas nos manuais e regulamentos internos, gera bloqueios de acomodação, costume, desânimo e miopia organizacional. Essas determinações normatizadas também impedem o aparecimento da iniciativa individual bloqueando conseqüentemente, o processo criador.

Assim, a rigidez no comportamento das pessoas mantida pelas normas e regras da organização leva a perda da flexibilidade e restringe o desempenho na organização com efeitos sobre a personalidade pois o participante trabalha em função dos regulamentos e não em função dos objetivos que foram estabelecidos. Os regulamentos, então, de meios passam a ser objetivos.

Na concepção de Terra (2000a), a burocracia apesar de ainda ser a forma predominante nas organizações e apresentar em seu modelo características como a centralização em cargos, a repetição de tarefas e remuneração pelo status que o cargo proporciona não atende mais às necessidades do ambiente atual altamente competitivo e exigente.

As razões do sucesso no passado e insucesso atual dos princípios burocráticos, segundo o autor, podem ser visualizadas no quadro 07

Quadro 07 - Razões do sucesso e do insucesso do modelo burocrático

Princípio burocrático 1: cadeia hierárquica de comando		
Razão do sucesso no passado	Por que não funciona mais	Novos princípios
Trouxe ordem em larga escala; chefes mantinham a ordem, dominando os subordinados.	Não consegue lidar com a complexidade; dominação não é a melhor maneira de organizar a inteligência.	Visões e valores; equipes autônomas; coordenação lateral; redes informais.
Princípio burocrático 2: Organização por funções especialistas		
Razão do sucesso no passado	Por que não funciona mais	Novos princípios
Produziu eficiência mediante divisão do trabalho; focou a inteligência.	Não permite intensa comunicação intrafuncional e contínua coordenação ao nível dos pares.	Especialistas com múltiplas habilidades; organizações empreendedoras dirigidas ao mercado.
Princípio burocrático 3: Regras uniformes		
Razão do sucesso no passado	Por que não funciona mais	Novos princípios
Criou um sentido de justiça; estabeleceu claramente o poder dos chefes.	As regras continuam necessárias, mas são substancialmente diferentes.	Direitos garantidos; instituição da liberdade e do sentido de comunidade.
Princípio burocrático 4: Procedimentos uniformes		
Razão do sucesso no passado	Por que não funciona mais	Novos princípios
Permitiu a criação de uma memória organizacional e o uso de trabalhadores desqualificados.	Responde lentamente à mudança; não permite lidar muito bem com a complexidade; não estimula a intercomunicação.	Autonomia e autogestão; força do mercado e os princípios éticos da comunidade.
Princípio burocrático 5: Carreira vertical		
Razão do sucesso no passado	Por que não funciona mais	Novos princípios
Comprava a lealdade; permitia a continuidade para uma elite de gerentes e profissionais.	Menos gerentes são necessários e mais trabalhadores educados anseiam por promoções; assim sendo, com menos possibilidades de avanço.	Carreiras baseadas no crescimento da competência; crescimento do pagamento por competência e habilidades.
Princípio burocrático 6: Relações interpessoais		
Razão do sucesso no passado	Por que não funciona mais	Novos princípios
Reduziu a força do nepotismo; ajudava os líderes a manter a disciplina e a tomar decisões duras.	Trabalhos intensivos em conhecimento requerem relacionamentos mais profundos.	Relacionamentos mais amplos; opções e alternativas; direcionamento para resultados.
Princípio burocrático 7: Coordenação superior		
Razão do sucesso no passado	Por que não funciona mais	Novos princípios
Fornecia direcionamento para trabalhadores não qualificados; fortalecia a supervisão requerida para trabalhos desgastantes e enfadonhos com rápido <i>turnover</i> .	Empregados educados estão mais bem preparados para autodirecionamento.	Equipes autogeridas; comunicação lateral; colaboração.

Fonte: Terra, 2000, p.117-118

Porém, segundo Pedrebom (1997, p.205), a extinção total da estrutura burocrática é inviável. Para minimizar o problema, o autor sugere:

diminuição e flexibilidade das normas;
sistemas permanentemente auto-reavaliadores;
clima de participação e diálogo; e
estímulo às iniciativas.

Outro aspecto da dimensão organizacional e que influencia a criatividade é a *cultura organizacional* manifestada pelos valores, crenças, conhecimentos, significados, compromissos, modelos mentais e ações das pessoas da organização. Representa, portanto a parte não-escrita, o sentimento da organização.

Segundo Daft (1999, p. 243), a cultura organizacional existe em dois níveis: visível e invisível. No nível visível, manifestam-se “os eventos e os comportamentos observáveis – o modo como as pessoas se vestem e agem e os símbolos, histórias e cerimônias que os membros da organização compartilham”. Estes elementos, entretanto, refletem os valores invisíveis ou como chama o autor, “valores subjacentes” – como premissas, idéias e processos de pensamento. Estes valores são a verdadeira cultura da organização.

A cultura reflete a identidade da organização. Mesmo representando o pensamento das pessoas que formam a organização ela inicia com o fundador ou líder que articula e implanta idéias e valores particulares.

A cultura tem a função de integrar os membros e ajudar a organização a se adaptar ao ambiente externo. A integração interna desenvolve uma identidade coletiva que norteia os relacionamentos cotidianos de trabalho, como as pessoas se comunicam, quais os procedimentos aceitáveis ou não e como são alocados o poder e o status. A adaptação externa, a cultura auxilia a organização a atender as necessidades e desejos dos clientes, reagir às ações dos concorrentes e possibilita o alcance das metas e objetivos organizacionais.

Pesquisas desenvolvidas mostram que a cultura da organização se apresenta como um fator de cerceamento ou de encorajamento da capacidade criadora do trabalhador, porque é ela que regula a mentalidade e a ação de cada indivíduo no seu local de trabalho.

Quando a passividade, a obediência e a dependência são exigidas pela organização, quando a postura de resistência às mudanças e inovações é muito forte, quando o medo de expressar uma opinião ou uma idéia ou de se sentir ridicularizado ou punido predomina no ambiente de trabalho, a expressão criativa é bloqueada.

Por outro lado, uma cultura criativa, valoriza o talento, estimula a geração de idéias e a coragem de assumir riscos. Ela deve estar presente em todos os níveis organizacionais,

inseridas nas ações diárias, na prática administrativa, nas estratégias, objetivos e nas metas da organização. Uma cultura criativa se caracteriza pela flexibilidade, comunicação livre e aberta, desafio e prazer no trabalho.

Terra (2000a, p.103) referenciando Duailibi & Simonsen, resgata os “principais pontos impeditivos para a criatividade e sugestões que os gerentes podem utilizar para superar essas barreiras”, que podem ser visualizados no quadro 08.

Quadro 08 – Fatores impeditivos e sugestões para a criação de ambiente favorável à criação

Fatores impeditivos para a criatividade	Sugestão para os gerentes superarem barreiras à criatividade
<ul style="list-style-type: none"> • a pressão para se conformar; • atitudes e meios excessivamente autoritários; • medo do ridículo; • intolerância para com as atitudes mais joviais; • excesso de ênfase nas recompensas e nos sucessos imediatos; • a busca excessiva de certeza; • hostilidade para com a personalidade divergente; • falta de tempo para pensar; • rigidez da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criem condições para um aprendizado autogerador, isto é, para que as pessoas desejem ser criativa na empresa, obtenham estímulos em si mesmas, vindos de sua própria atitude; • Tomem cuidado para que o meio não seja autoritário em excesso; • Pressionem para o subordinado <i>superaprender</i>; • Na medida do possível, posterguem os seus julgamentos, mesmo quando já puderem tê-los formado; • Dividam com o seu pessoal as suas experiências, sem ciúme profissional nem superioridade; • Estimulem a flexibilidade intelectual encarando a solução de qualquer problema sob várias formas; • Encorajem a auto-realização do processo individual, permitindo que o próprio subordinado analise o seu trabalho e o seu desenvolvimento; • Ajudem seu pessoal a tornar-se mais sensível; • Provenham, freqüentemente, oportunidades para que todos exercitem sua criatividade; • Auxiliem cada subordinado a compreender, aceitar e superar os seus fracasso; • Insistam para que os problemas sejam abordados como um todo.

Fonte : Terra (2000a, p. 103)

Locke e Kirkpatrick (apud ALENCAR, 1998) sugerem que uma cultura criativa deve ser implementada através de ações como: seleção de pessoas criativas, treinamento e

desenvolvimento de habilidades criativas, discussão e compartilhamento de idéias entre os grupos, e premiação das idéias e produtos criativos.

Resultados de pesquisa desenvolvida nos EUA com cerca de 50 gerentes de diferentes setores industriais, mostram as ações que promovem a criatividade e sua implementação. O quadro 09 apresenta os resultados da pesquisa.

Quadro 09 – Ações que promovem a criatividade e sua implementação

Ações que promovem a criatividade	Ações que promovem a implementação
<p>1) Tomada de riscos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liberdade para tentar e falhar; • Aceitação de erros; • Permissão para discutir idéias “bobas”; • Desafio ao <i>status quo</i>; • Não focar apenas no curto prazo; • Expectativa que inovação parte do trabalho. 	<p>1) Objetivos comuns</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabalho em equipe; • Desejo de compartilhar os créditos; • Mensagens claras; • Preocupação com toda a organização; • Gerenciamento das interdependências; • Flexibilidade na definição de posições, áreas funcionais e orçamentos.
<p>2) Recompensa pela mudança</p> <ul style="list-style-type: none"> • Idéias são valorizadas; • Respeito por novas idéias; • Comemoração de realizações • Sugestões são implementadas; • Apoio da alta administração; • Encorajamento. 	<p>3) Autonomia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tomada de decisão no nível mais baixo; • Procedimentos descentralizados; • Liberdade para agir; • Processo decisório; • Mínima burocracia; • Delegação.
<p>4) Abertura</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compartilhamento de informações; • Pessoas com interesses diversificados; • Exposição forçada a ambientes fora da empresa; • Movimentação da força de trabalho; • Aceitação crítica; • Treinamento constante; • Honestidade intelectual; • Desejo de consultar outras pessoas. 	<p>5) Ação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não ser obcecado pelo detalhe; • Ênfase nos resultados; • Cumprir compromissos; • Ênfase na qualidade; • Aceitação de crítica; • Trabalho duro é esperado e apreciado; • Ultrapassar os obstáculos burocráticos.

Fonte: O’Reilly (apud Terra, 2000a, p. 106).

Outro aspecto da dimensão organizacional é a *liderança* formada pelas características de comportamento do líder e interação no ambiente de trabalho. O estilo de liderança tem profunda ligação com a geração de atos criativos.

Estudos e pesquisas sobre liderança nas organizações mostram que existem tantas definições diferentes quanto pessoas que procuraram definir o conceito. Segundo Stoner (1985) liderança administrativa envolve o processo de direção e a influência das atividades relacionadas com as tarefas e com as pessoas. O autor chama a atenção para os elementos que

estão presentes na liderança: pessoas, poder e a influência. Sem pessoas subordinadas a um comando não existem líderes, nem poder e muito menos influência sobre os subordinados.

Na visão de Romani; Dazzi (2000), o estilo gerencial do administrador, gestor, chefe ou líder é uma característica própria determinada pela personalidade e formação do líder.

Senge (1990, p.367) entende que “a visão tradicional de líderes está relacionada as pessoas especiais que definem o caminho, que tomam decisões fundamentais, e que energizam as equipes”. Para tanto é preciso que o líder seja empreendedor, ousado, assumindo riscos, que tenha capacidade de mobilização, inovador, criativo, comunicativo, que estimule a participação dos membros da organização promovendo um ambiente de trabalho participativo, favorável ao diálogo, à liberdade de criação e expressão.

O líder desempenha papel fundamental na ideação. Bouwen and Fry (apud WEST E FARR, 1990) mostram que para administrar a novidade é necessário que, além de evitar as práticas e procedimentos que a impedem de se manifestar, o líder deve participar ativamente do gerenciamento das idéias. E salientam que um líder participativo e democrático conduz à inovação e criatividade.

Senge (1997) acrescenta que o líder além de criativo e inovador deve possuir outras habilidades como visão compartilhada, modelos mentais, aprendizado, trabalho em equipe e pensamento sistêmico.

Para promover mudanças no ambiente das organizações é preciso que a gestão organizacional abandone o comando e o controle, características das organizações burocráticas, favorecendo o aparecimento e fortalecimento da autonomia e responsabilidade de cada indivíduo na organização, criando um ambiente livre, flexível, num clima de participação e diálogo.

Assim, visto os princípios teóricos que dão suporte à reflexão sobre o objeto de estudo o próximo capítulo aborda os procedimentos metodológicos usados para desenvolver a pesquisa.

3 COMO FOI FEITA A PESQUISA

3.1 O estudo e a abordagem

Trata-se de uma pesquisa exploratória-descritiva, através de um estudo de caso, dentro de uma abordagem predominantemente qualitativa.

É exploratório-descritivo pois associa dois tipos de pesquisas dentre aquelas apontadas por Triviños (1987). É exploratório porque busca ampliar e aprofundar conhecimentos de um tema que recentemente despertou o interesse no mundo acadêmico. É descritivo pois, como todo estudo qualitativo é, por princípio, descritivo e busca conhecer e descrever a realidade presente no campo de pesquisa.

O estudo caracteriza-se como estudo de caso múltiplo que é assim denominado quando envolve duas ou mais instituições com o objetivo de descrever ou com pretensão de estabelecer comparação (GODOY, 1995).

A opção pelo método qualitativo de pesquisa se justifica pelo fato de que este método proporciona o conhecimento da realidade social através dos significados dos sujeitos participantes da pesquisa. Justifica-se, também, o uso de uma abordagem qualitativa, já que este possibilita uma compreensão aprofundada dos fenômenos sociais e a captação de dados não facilmente articulados como atitudes, comportamentos, motivos, etc (LAZARFEL apud HAGUETTE, 1995).

Segundo Godoy (1995, p. 21) é pela perspectiva qualitativa que “um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte integrada” permitindo ‘captar’ o fenômeno em estudo a partir das perspectivas das pessoas nele envolvidas.

Portanto, o objetivo da abordagem qualitativa é captar o significado do sujeito em sua cultura (crenças, conhecimento, valores e práticas) e em seus sentimentos. Para Bogdan; Biklen (1994, p. 51) o “significado é de importância vital “pois o pesquisador tem objetivo de perceber aquilo que os sujeitos do estudo experimentam, o modo como interpretam as suas experiências e como eles próprios estruturam o mundo social em que vivem”.

Assim, neste estudo, tendo como objetivo conhecer a expressão da criatividade na gestão organizacional e no produto, a utilização do método qualitativo de pesquisa foi o mais indicado, mesmo porque, segundo Minayo; Sanches, (1993, p.247) “...que adianta o investigador utilizar instrumentos altamente sofisticados de mensuração, quando estes não se adequam à compreensão de seus dados ou não respondem a perguntas fundamentais?”

3.2 As questões de pesquisa

Considerando o problema de pesquisa e os propósitos do trabalho este trabalho buscou responder as seguintes perguntas norteadoras:

- a) qual o significado de criatividade na percepção dos hóspedes, dos funcionários e das dirigentes?
- b) como a criatividade se expressa no produto pousada?
- c) de que maneira a criatividade se manifesta na gestão organizacional das pousadas?

3.3 O campo de estudo

O trabalho de campo é visto por Cruz Neto (1997, p. 51) como uma possibilidade do pesquisador de “conseguir não só uma aproximação com aquilo que desejamos conhecer e estudar, mas também criar um conhecimento, partindo da realidade presente no campo”.

Para Minayo (1996) o campo é o recorte que o investigador faz em termos de espaço da realidade empírica a ser estudada, tornando-se, segundo Cruz Neto (1997, p. 54), “um palco de manifestações de intersubjetividades e interações entre pesquisador e grupos estudados, propiciando a criação de novos conhecimentos”.

Assim, para conhecer o campo de estudo, isto é, o universo das pousadas localizadas na Ilha de Santa Catarina foi feito, inicialmente, contatos com instituições que trabalham com turismo como Santur, Setur, ABIH-SC, Pousar e Sebrae-SC, além de outras como a TELESC que reúne no seu cadastro informações como nome, endereço e meio de comunicação para contato. Paralelo a esta busca, procurou-se dados secundários na rede mundial de computadores como reportagens, artigos e sites de organizações.

Segundo Talmir Duarte da Silva, diretor de Pousadas e Pequenos hotéis da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis - ABIH, “esse segmento está em crescimento. (...) Existem hoje somente na capital, cerca de 150 pousadas e a tendência é de aumento desse número”³. Na opinião do presidente desta Associação, “a tendência é Florianópolis nos próximos anos, ficar com um número de pequenos hotéis e pousadas semelhantes ao de Porto Seguro na Bahia”⁴.

³ Informação obtida no Informativo da Semana da ABIH de 24/0/00, captada em 20 de julho de 2001.

⁴ Informação obtida no Informativo da Semana da ABIH de 24/10/00, captada em 20 de julho de 2001.

Essa realidade pode ser visualizada no quadro 10, que apresenta a evolução da procura na utilização do meio de hospedagem tipo pousada, em SC

Quadro 10 – Distribuição dos Meios de hospedagem utilizados – 1998, 1999, 2000

Meio de hospedagem	1998	1999	2000
Hotel	20,065	22,86%	20,73%
Pousada	2,02%	2,42%	3,24%
Hospedaria, Pensão dormitório	0,58%	1,43%	0,76%
Casa Própria	17,41%	2,42%	15,09%
Casa de amigos ou parentes	27,84%	33,84%	28,90%
Casa ou apto de aluguel	28,05%	24,1%	28,62%
Camping	3,51%	1,99%	2,16%
Albergues /Alojamentos	0,53%	0,63%	0,50%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: ABIH-SC Estatísticas – 18/04/01

No entanto, apesar do número significativo de pousadas, o trajeto percorrido para identificar o recorte a ser dado no campo de estudo mostrou um cenário um tanto quanto caótico:

A organização responsável pelo fomento e divulgação da política estadual de turismo denominada de Santa Catarina Turismo S/A – Santur, não possui a sistematização das informações solicitadas como nome/razão social, localização, número de unidades habitacionais, nome do proprietário das pousadas da ilha de Santa Catarina. A pessoa entrevistada informou que “infelizmente não posso atender o teu pedido Liane, pois a Santur está com escassez de informações e não temos um documento ou uma lista com os nomes das pousadas localizadas no município”. Contudo, sugeriu contato com uma pessoa da Secretaria de turismo do município – Setur.

A Secretaria de Turismo de Florianópolis – Setur - é a instituição responsável pela determinação da política de turismo e pela divulgação de eventos e empreendimentos localizados no município. Apesar do bom atendimento e cordialidade, o objetivo da pesquisa não foi alcançado, já que “a Setur não tem nada, nem folhetos para entregar aos turistas que aqui buscam informações”. Esta foi a resposta recebida. No entanto, a pessoa que contactei falou sobre um trabalho desenvolvido pelo Sebrae-SC, que poderia atender ao objetivo desta pesquisa.

O contato com o Sebrae-SC foi mais proveitoso. Provedor de soluções empresariais para diversos segmentos de pequenas empresas entre eles o de turismo, no Sebrae-SC conseguiu-se o Guia de Atrações e Empreendimentos Turísticos (SEBRAE, 2001), que apresenta informações como nome do meio de hospedagem, endereço, telefone, fax, endereço

eletrônico, atrações do local e simbologia internacional de serviços (combustível, aeroporto, ônibus, correios, etc) sobre as 30 pousadas que responderam à solicitação da organização e constituíram o Guia.

Outro contato foi com a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis - ABIH-SC, entidade responsável pelo fomento e desenvolvimento da hotelaria catarinense. Perguntado sobre o número de pousadas localizadas na ilha, endereço, telefone entre outras informações, a pessoa entrevistada falou que:

organização possui a Diretoria de Pousadas e Pequenos Hotéis que cuida deste tipo de meio de hospedagem. São as mesmas pousadas da Associação de Pousadas – Pousar, entidade parceira da ABIH-SC Eu acho melhor a senhora procurar lá. Eles têm as informações que a senhora precisa.

Quanto à pesquisa na rede mundial de computadores, identificou-se o site Guia Floripa, que disponibiliza informações sobre a cidade de Florianópolis (SC), sua cultura, esporte, eventos, floripasites, lazer, serviços, turismo e utilidades.

Quadro 11 – Número de Pousadas localizadas na Ilha

Instituição	Número de pousadas
Sebrae-SC	30
ABIH-SC	45
Associação das Pousadas de Florianópolis	45
Guia Floripa ⁵	49

Reunidos os documentos, catálogos e relações percebi grande divergência quanto ao número total de pousadas localizadas na ilha de Santa Catarina, como pode ser visualizado no quadro 11. Então, optei pela relação da Associação das Pousadas de Florianópolis- POU SAR no qual constam 45 meios de hospedagem do tipo pousada sendo então este o universo trabalhado nesta pesquisa.

As pousadas associadas estão distribuídas em três regiões: Sul, Norte e Costa Leste-Oeste.

O sul da ilha possui dez (10) pousadas localizadas nos distritos administrativos de:

a) Campeche: Praia do Campeche – Hotel e Pousada Natur Campeche

Campeche: Pousada Vento Sul, Pousada Vila Tamarindo

b) Pântano do Sul: Pântano do Sul: Pousada Pedra Branca e Pousada do Pescador

⁵ Informação obtida no site www.guiafloripa.com.br/serviços/pousadas.1.php3, acesso em 18 de out. 2001

Armação: Pousada Marés da Lua, Pousada Portal Sul
 Armação do Pântano do Sul: Pousada Residencial Goiabeiras
 Costa de Dentro: Pousada dos Tucanos – Pousada Ecológica
 Ribeirão da Ilha: Pousada e Restaurante do Museu

No norte da Ilha de Santa Catarina a POUSAR possui 14 pousadas associadas localizadas nos distritos municipais de:

- a) Canasvieiras: Pousada Vó Regina, Pousada Abaeté, Pousada Valparaíso, Pousada Alamandas, Pousada Quatro Estações,
- b) Cachoeira do Bom Jesus: Pousada Vivendas do Lago,
- c) Vargem Pequena: Pousada Sol da Ilha,
- d) Ingleses do Rio Vermelho: Pousada O Pelicano, Pousada Residencial Rech, Pousada Flat Favareto, Pousada Residencial Solar Pereira.
- e) São João do Rio Vermelho: Pousada Rio Vermelho, Pousada Ilha Náutica,
- f) Jurerê: Pousada dos Sonhos.

Na Costa Leste-Oeste, a Pousar tem como associadas as seguintes pousadas:

- a) Barra da Lagoa: Pousada 32, Pousada do Aconchego, Pousada Capitão Fortaleza, Pousada Recanto dos Pinhais, Pousada Pousado do Marujo, Pousada Condomínio Vento Sul,
- b) Lagoa da Conceição: Pousada Ilha da Magia, Pousada das Palmeiras, Chalés do Canto, Cabana Duna Sol, Pousada Biskaia, Pousada do Grego, Pousada Carioca, Pousada Caminho da Lagoa, Pousada das Rendeiras, Pousada Lagoa Azul, Pousada Estrela do Mar, Pousada Tarumã, Pousada Maria Fumaça,
- c) Córrego Grande: Pousada do Bosque.
- d) Rio Tavares: Chalés Tranquilli.

Diante deste universo parti para a delimitação do campo de pesquisa. Em pesquisas com abordagem qualitativa, a preocupação com a delimitação do campo de pesquisa se dá “menos com generalização e mais com o aprofundamento e abrangência da compreensão seja de um grupo social, de uma organização, de uma instituição, de uma política ou de uma representação” (MINAYO, 1996, p. 102), já que a amostragem qualitativa:

- a) privilegia os sujeitos sociais que detêm os atributos que o investigador pretende conhecer;
- b) considera-os em número suficiente para permitir uma certa reincidência das informações, porém não despreza informações ímpares cujo potencial explicativo tem que ser levado em conta;
- c) entende que na sua homogeneidade fundamental relativa aos atributos, o conjunto de informantes possa ser diversificado

para possibilitar a apreensão de semelhanças e diferenças; d) esforça-se para que a escolha do *locus* e do grupo de observação e informação contenham o conjunto das experiências e expressões que se pretende objetivar com a pesquisa.

Além disso, utilizei outros três critérios:

- a) *tamanho da organização*: Conforme estudo desenvolvido pela Embratur 94% das pousadas são sociedades limitadas, individual ou microempresas., possuindo até nove empregados. Neste sentido, as três pousadas selecionadas são consideradas micro empresas por possuírem menos de nove empregados, conforme classificação determinada pelo Sebrae-SC⁶;
- b) *gestão dirigida pelo próprio proprietário*: inclusão deste fator delimitante do processo de escolha se fez necessário considerando a realidade dos meios de hospedagem no Brasil;
- c) *acessibilidade*: este critério foi determinado com base em Vergara (1997, p.49), que afirma que “longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles”.

Os primeiros contatos foram feitos em pousadas localizadas na Lagoa da Conceição, Barra da Lagoa e Rio Vermelho. O meu entendimento era que o primeiro contato, ou melhor, a apresentação da proposta de estudo deveria ser feita pessoalmente, pois se trata de uma situação de troca baseada em diálogos, livre de qualquer obrigatoriedade, num processo de efetiva integração (CRUZ NETO, 1996).

Com esta concepção, parti para a conquista dos participantes da pesquisa. Os primeiros contatos foram considerados desastrosos e infrutíferos. Os argumentos utilizados pelos proprietários eram de que o momento era muito impróprio tendo em vista “a preparação para a temporada turística que estava chegando”, a “falta de tempo para atender”. Outro motivo da não-aceitação foi o fato de envolver o hóspede, conforme mostra o relato:

Ah, não! ... A senhora vai me desculpar, mas o hóspede não! Ele veio para se distrair, para descansar e não para ser atrapalhado com perguntas, entrevistas...

Foi necessário mudar então de estratégia. Escolhi, intencionalmente, três pousadas uma em cada região criada pela Pousar e apresentei a proposta de estudo por telefone. A receptividade dos proprietários foi muito diferente: a aceitação foi imediata o que é possível conferir através das falas:

Não tem problema nenhum...Estou pronta...Quando pretendes vir? Pode ser hoje a tarde?... Estou te esperando às 13:00 horas.

⁶ informação obtida via internet. Endereço eletrônico: www.sebrae.com.br em 15 de abril de 2001.

Por mim está tudo bem [...] Então, Liane, esse é o teu nome não é mesmo? Quando você quer vir para a minha pousada? Na sexta-feira, está bom? Então vou arrumar um quarto para que tu possas ficar mais a vontade, com mais tempo para conversar com minha equipe. Quantas pessoas vem contigo?

Tudo bem... O único problema é com o meu tempo nesta semana para te receber. Pode ser na semana que vem? Me liga na segunda-feira pela manhã.

Assim, as pousadas foram tratadas com as seguintes denominações fictícias:

- a) Pousada do Norte, localizada na região Norte;
- b) Pousada da Costa Leste-Oeste, localizada na região Costa Leste-Oeste e,
- c) Pousada do Sul, localizada na região Sul.

Além dos critérios mencionados e com base nas orientações metodológicas de pesquisa qualitativa de Minayo (1996), posso dizer que:

- a) o grupo de observação escolhido, especificamente na pessoa dos proprietários, apresenta atributos, experiências e expressões que pretendo conhecer;
- b) são em número suficiente e permite conhecer uma realidade de cada região da ilha de Santa Catarina: norte, sul e costa leste-oeste; e
- c) a escolha possibilita conhecer semelhanças e diferenças do universo das pousadas da Ilha de Santa Catarina.

3.4 Os sujeitos envolvidos na pesquisa

Os sujeitos da pesquisa foram agrupados em três segmentos: hóspedes, empregados e proprietários-dirigentes.

O critério de escolha dos hóspedes que participaram da pesquisa foi o determinado por Vergara (1997). Como esta categoria apresenta características como são turistas, em férias, sem compromisso, com objetivos de lazer e entretenimento, a abordagem foi feita com base na acessibilidade do hóspede em responder aos questionamentos.

Assim, na Pousada do Sul foram entrevistados sete hóspedes, no dia 4 de novembro. Na Pousada do Norte foram entrevistadas nos dia 5 de novembro três pessoas. Pelas características físicas e estruturais da pousada da Costa Leste-Oeste, e por solicitação da pousadeira, foram deixados, no dia 2 de novembro 10 questionários estruturados, com perguntas abertas e fechadas e no dia 10 de novembro mais 10, retornando 18 questionários preenchidos. Portanto, nesta categoria, participaram, no total 28 pessoas, sendo dez através da técnica de entrevista e dezoito através de questionário.

Os sujeitos estudados nesta categoria são pessoas de diversas procedências (nacional e internacional), de diferentes idades (de 27 a 73 anos de idade), escolaridade (do ensino fundamental ao doutoramento) e diferentes categorias profissionais (publicitários, críticos de arte, engenheiros, professores universitários), entre outros.

Na categoria empregados a intenção inicial era envolver o censo, isto é, toda a população, todos os sujeitos que estavam, naquele momento, empregados na pousada. No entanto, esse objetivo foi alcançado nas pousadas do Norte e da Costa Leste Oeste. Na pousada do Sul, não consegui conversar com o jardineiro nem com uma das camareiras.

Na Pousada do Norte foram entrevistados dois empregados; na do Sul a entrevista foi feita com três pessoas e na Pousada da Costa Leste-Oeste foram entrevistados três empregados, totalizando, nesta categoria oito entrevistas.

No segmento dos proprietários foram entrevistadas três pessoas: as proprietárias-dirigentes de cada uma das pousadas.

Três mulheres com personalidade, experiências e objetivos de vida diferentes, mas com particularidades iguais: todas são proprietárias e dirigem a micro empresa prestadora de serviços de hospedagem e com a grande preocupação de preservar o meio ambiente natural e o ecossistema da Ilha de Santa Catarina

A história de vida das pousadeiras está inserida junto à descrição e análise dos casos.

3.5 As técnicas, os instrumentos de levantamento, de registro e análise de dados

Para conhecer a realidade organizacional foram utilizadas as técnicas de análise documental, história de vida, entrevista e observação auxiliadas pelo diário de campo e questionário estruturado com perguntas abertas e fechadas

Godoy (1995, p. 21) entende-se que a análise de documentos é “um exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas interpretações complementares”. A palavra documento inclui, segundo a autora, materiais escritos (jornais, revistas, diários, obras técnicas, científicas, literárias, cartas, relatórios, memorandos, autobiografias, diários) as estatísticas e os elementos iconográficos (imagens fotografia, filmes, grafismos).

Inicialmente busquei em documentos produzidos por instituições que mantêm em seus arquivos os registros dos meios de hospedagem tipo pousada, como Sebrae-SC, Santur, ABIH-SC Associação das Pousadas de Florianópolis – Pousar, e sites da Rede Mundial de

Computadores - Internet, identificar quais são, quantas são, onde estão localizadas, tamanho e número de empregados, conforme descrito na seção 3.3.

Para conhecer a expressão da criatividade nas pousadas da Ilha de Santa Catarina foram utilizadas outras técnicas de levantamento de dados: a história de vida, a entrevista semi-estruturada, a observação e o diário de campo. Segundo Patrício (1999, p.71), essas ferramentas “guiadas pelas questões básicas do estudo possibilitam levantar profundamente expressões verbais e não-verbais do sujeito ...”.

Então, parti para conhecer a história das pousadeiras.

A história de vida, que segundo Densin (apud MINAYO, 1996, p. 126), “apresenta as experiências e as definições vividas por uma pessoa, um grupo, uma organização, como esta pessoa, esta organização ou este grupo interpretam sua experiência”, é um instrumento que possibilita interpretar o fenômeno estudado a partir das pessoas envolvidas, do estilo pessoal, e das experiências subjetivas vividas por ela. História de vida é chamada por Martínez (1997) de “história das realizações criativas” que é construída com base em documentos (*curriculum vitae*, publicações, sínteses biográficas, e outros) e em entrevistas.

É entendida também, como uma entrevista prolongada, “que combina observação, relatos introspectivos de lembranças e relevâncias” (MINAYO, 1996, p.126). A história de vida verbalizada busca revelar o ambiente intangível, descobrir o ponto de vista e motivações dos sujeitos envolvidos na pesquisa. Esta técnica foi utilizada com as proprietárias-dirigentes e cada entrevista durou em média 3 horas e meia. No entanto, foi na Pousada Costa Leste Oeste, minha musa inspiradora, que mantive mais contatos. Não só verbal e presencial como através da Internet.

Assim, busquei em documentos pessoais, autobiografias, publicações de jornais, revistas e relatórios conhecer a história de vida das pousadeiras. A escolha dos documentos se deu em função da acessibilidade.

A entrevista, segundo Triviños, (1987, p.145), é “um dos principais meios que tem o investigador para realizar a Coleta de Dados”, já que parte de questionamentos básicos, apoiados em teorias, para em seguida abrir espaço para novas perguntas que vão surgindo frente às respostas do participante, nascendo uma interação entre pesquisador e pesquisado essencial para a compreensão da realidade estudada. É o que Minayo (1994) chama de “conversa informal a dois”. Neste trabalho, a entrevista foi individual e do tipo semi-estruturada, pois é a técnica que possibilita o diálogo entre pesquisador e sujeito, podendo ser direcionada para melhor esclarecimento dos fatos. Esta técnica foi utilizada com os hóspedes das Pousadas do Sul e do Norte e com os empregados da três pousadas.

Com os hóspedes, a entrevista semi-estruturada teve o objetivo de interpretar o significado de criatividade, sua percepção no produto pousada e identificar o perfil sócio-econômico-cultural.

Como forma de captar a fala dos sujeitos entrevistados utilizei o gravador. Para Triviños (1987) a gravação possibilita o registro de toda informação dada pelo pesquisado o que muitas vezes não é possível com o diário de campo. No entender de Martínez (1997, p. 137) a entrevista gravada “garante toda informação verbal, contribuindo assim para a riqueza da posterior análise de conteúdo”.

A observação é considerada pelos defensores da pesquisa qualitativa como essencial. Para Triviños (1987, p. 153) observar não é simplesmente olhar. É “destacar de um conjunto (objetos, pessoas, animais, etc.) algo especificamente, prestando, por exemplo, atenção em suas características (cor, tamanho etc.)”.

Outro instrumento auxiliar, tanto para as entrevistas como para a observação, foi o diário de campo como forma de registro daquilo que foi visto, ouvido e interpretado no decorrer da coleta e reflexão dos dados.

A análise e interpretação dos dados, segundo Minayo (1993), é um movimento de olhar para os dados da pesquisa com a finalidade de compreender as questões formuladas e ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado.

É, segundo minha avaliação a parte mais complicada do trabalho.

Mesmo tendo ciência de que não existem regras sistemáticas, “universalmente aceitas” para a análise e apresentação de dados na pesquisa qualitativa (POLIT; HUNGLER, 1995, p. 273), a análise seguiu “o jeito de olhar a criatividade”, descrita na seção 3.6, ou seja as categorias de análise identificadas no decorrer da pesquisa.

No entanto, pelo volume de informações obtidas com o uso das técnicas de coleta de dados, busquei uma maneira para simplificar a análise:

- a) o primeiro passo foi a leitura geral dos documentos disponíveis;
- b) o segundo, foi a leitura das entrevistas, pois elas tinham sido transcritas para o papel;
- c) o terceiro, foi a identificação da fala dos participantes com canetas marca-textos e, ao lado, o registro do tema que era tratado. No começo cheguei a usar canetas de cores diferenciadas para identificar os diferentes temas, mas, nem sempre a caneta da cor específica estava junto comigo no momento da leitura. Assim, abandonei a idéia passei a assinalar o texto e o tema, o que facilitou muito na hora de construção da redação do trabalho. Assim, por exemplo na dimensão gestão organizacional,

assinalava se a fala se referia à gestão de serviços, de pessoas, de estrutura, de cultura, etc;

d) leitura e análise das observações registradas no diário de campo;

e) e assim, correlacionando com a base teórica de sustentação, construí este trabalho.

No entanto, quando as informações coletadas não se apresentaram suficientemente claras/nítidas, novos contatos foram agendados com os sujeitos de pesquisa para buscar melhor compreensão dos fatos.

Finalmente é interessante lembrar que, como coloca Gomes (apud MINAYO, 1994, p.79), “o produto final da análise de uma pesquisa, por mais brilhante que seja, deve ser encarado de forma provisória, pois em se tratando de ciência, as afirmações podem superar conclusões prévias a elas e podem ser superadas por outras afirmações futuras”.

3.6 Um jeito de olhar

O início de uma pesquisa se dá a partir de preocupações teórico-práticas, onde o pesquisador busca estabelecer marcos teóricos conceituais que dêem sustentação para a compreensão da prática (MINAYO, 1996).

Neste sentido, o resgate de diferentes correntes teóricas que abordam a criatividade e a hospedagem possibilitou perceber a multidimensionalidade dos temas nos diversos campos de conhecimento.

Estruturar as idéias de criatividade dentro de um campo de conhecimento (administração), de um ramo de atividade (serviços) e de um setor específico (hospitalidade), que tem nas suas especificidade diferentes pontos de vista e correntes teóricas, exigiu do pesquisador o exercício de percepção e julgamento.

Inspirada nas palavras de Minayo quando afirma que “o conhecimento é uma construção que se faz a partir de outros conhecimentos sobre os quais se exercita a apreensão, a crítica e a imaginação” e de Limoeiro Cardoso, quando diz que “o conhecimento se faz a custo de muitas tentativas e da incidência de muitos feixes de luz, multiplicando os pontos de vista diferentes” (MINAYO, 1996, p. 89), pretendi nesta seção construir uma maneira, uma forma, um jeito, que permitiu olhar a criatividade nas pousadas da Ilha de Santa Catarina.

Partindo da fala dos autores defini três maneiras de olhar a criatividade nas pousadas:

a) **inovação**, que inclui originalidade, novidade e transformação;

b) **estética**, considerando estilo, atratividade, elegância, expressividade, e acabamento,
e

c) **resolução**, que inclui, relevância, valor, utilidade, uso, adequação e adaptação.

Como forma de auxiliar este olhar, elegi duas dimensões: o produto e a gestão organizacional com base nos autores pesquisados e nos aspectos determinados pela Embratur através da Deliberação Normativa n. 409.

A expressão da criatividade sob o foco da inovação, estética e resolução na dimensão produto foi trabalhada em duas categorias analíticas: o meio ambiente natural e o construído. As unidades de análise de cada categoria surgiram durante a construção do referencial teórico e da interação da pesquisadora com os sujeitos de pesquisa e o ambiente observado durante a permanência no campo de pesquisa. O resultado desta interação está no quadro 12

Quadro 12 - Categorias e unidades de análise na dimensão produto

PRODUTO	
CATEGORIAS	UNIDADES DE ANÁLISE
Ambiente natural	<ul style="list-style-type: none"> • Paisagem: topografia, vegetação e clima • Paisagismo • Jardins • Plantas • Acesso
Ambiente construído	<ul style="list-style-type: none"> • Edificação e o espaço físico/construtivo, a embalagem, imagem e marca; • Cor; • Ambientação e decoração.

E, a manifestação da criatividade sob o foco da inovação, estética e resolução na dimensão *gestão organizacional* foi observada em cinco unidades de análise: gestão de serviços, de pessoas, estrutura organizacional, cultura e liderança, conforme visualização no quadro 13.

Quadro 13 - Categorias e unidades de análise da criatividade na dimensão gestão organizacional

GESTÃO ORGANIZACIONAL	
CATEGORIAS	UNIDADES DE ANÁLISE
Gestão de serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Serviços prestados • Atendimento ao cliente • Formas de monitoramento das expectativas dos hóspedes
Gestão de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutamento, seleção • Treinamento • Premiação, recompensa
Estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciação • Formalização • Centralização
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia • Aceitação • Valorização • Companheirismo • Relacionamento empregado-dirigente • Erro
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo do líder • Características pessoais

4 SITUANDO AS PousADAS NO CONTEXTO DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM: UMA DESCRIÇÃO DA REALIDADE BRASILEIRA

O Instituto Brasileiro de Turismo –Embratur buscando melhorar a qualidade das informações no setor de turismo, desenvolveu nos meses de fevereiro a abril de 1997 uma pesquisa sobre o desempenho dos principais indicadores econômicos-financeiros dos setores hoteleiros e de entretenimento no Brasil. O objetivo era de disponibilizar para eventuais investidores nacionais e estrangeiros uma base de dados confiável para facilitar a tomada de decisão quanto a receitas, custos e geração de emprego.

Esta seção procura situar os resultados da pesquisa no que concerne ao meio de hospedagem tipo pousada quanto ao tamanho dos estabelecimentos, número de unidades habitacionais, tipo de sociedade, forma de administração, ocupação média, tempo de permanência, preço de diárias, geração de emprego, receita operacional dos meios de hospedagem, custo operacional e forma de comercialização.

4.10 panorama das pousadas no Brasil

Para traçar o panorama das pousadas no Brasil o Instituto Embratur considerou as seguintes variáveis: tamanho médio do estabelecimento medido através do número de unidades habitacionais, tipo de sociedade, forma de administração, ocupação média, tempo de permanência, diárias e geração de emprego direto

A pesquisa aponta que os meios de hospedagem no Brasil (Hotel – H; Hotel Residência – HR; Hotel Lazer – HL; Hospedaria de Turismo – HT e Pousada – P) apresentam grande variação na oferta de unidades habitacionais (U.H.). Enquanto que a média no país é de 59 U.H. por estabelecimento, na região Sul esse número cresce para 70 U.H, Centro-Oeste com 76 unidades habitacionais por estabelecimento e na região Norte para 83. No entanto, no Sudeste e na região Nordeste esta relação cai para 55 e 51 U.H. por estabelecimento respectivamente.

Neste contexto, as pousadas apresentam uma média nacional de 28 unidades habitacionais por estabelecimento, com grande concentração nas regiões Nordeste e Sudeste do país. No Sul, a média é de 15 unidades habitacionais por estabelecimento.

Quanto ao tipo de sociedade, o estudo indica que 84% dos meios de hospedagem no Brasil estão formalizados sob a forma de sociedade limitada, 14% como sociedade anônima e 2% utilizam outras formas. As pousadas apresentam também esta diferenciação, ou seja, 6% são sociedades anônimas, 94% sociedades limitadas, individual ou microempresas.

Esta realidade é ilustrada na figura 03.

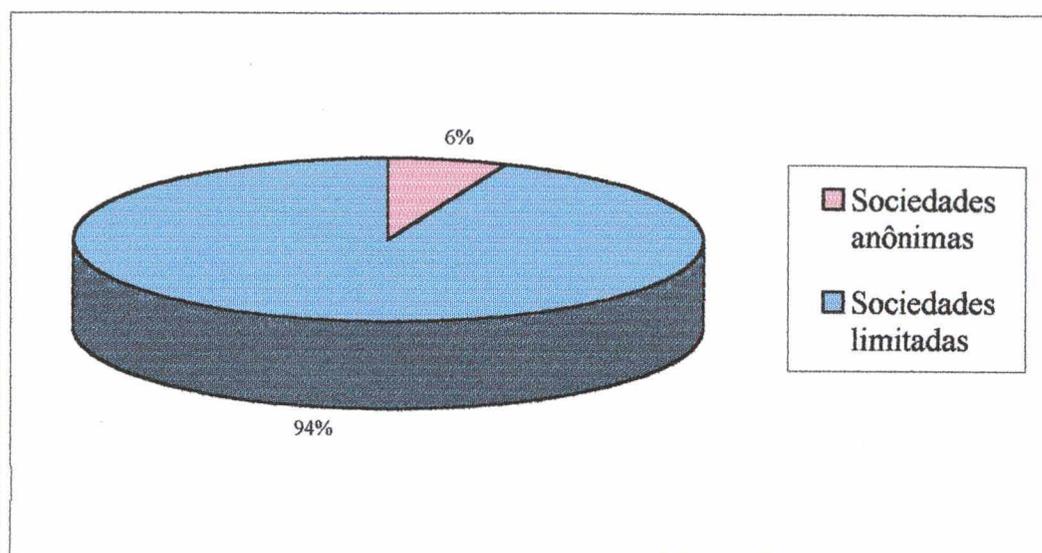


Figura 03 – Tipo de sociedade existentes nas pousadas do Brasil (%)

Fonte: Embratur (1997, p. 26)

A forma de administração dos meios de hospedagem nacionais é predominantemente própria, isto é, são administrados pelos próprios proprietários (90%), sendo que “10% são administrados por terceiros, tendo 5% deles a participação de empresas administradoras (EMBRATUR, 1997, p. 27).

Esta situação se repete nas pousadas onde os próprios proprietários administram 94% do universo pesquisado, sendo que somente 6% das pousadas são administradas por terceiros, conforme figura 04

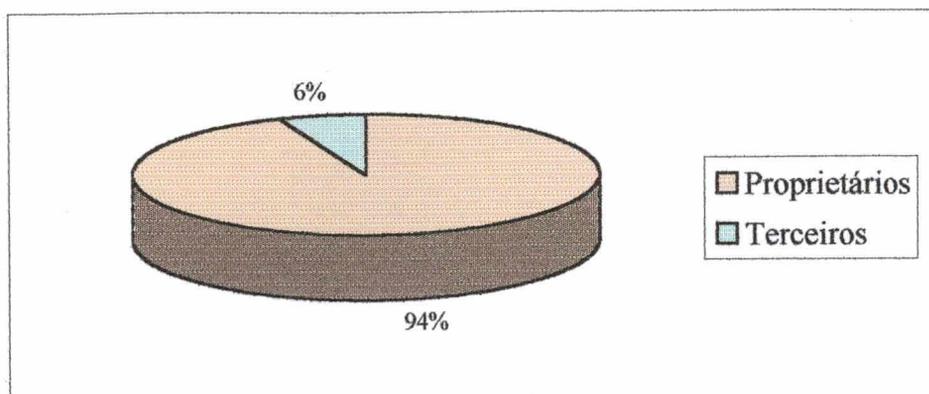


Figura 04 - Participação das formas de administração nas pousadas do Brasil (%)

Fonte: Embratur (1997, p.27)

Outro fator que merece destaque no panorama dos meios de hospedagem no Brasil é a taxa de ocupação. A taxa média anual dos meios de hospedagem no Brasil é de 47,7%. Entretanto a demanda turística não se mantém uniforme o ano inteiro. Fatores como condições climáticas, férias escolares ou feriados provocam períodos de concentração ou esvaziamento de turistas gerando fluxos diferenciados, configurando assim as altas, médias e baixas temporadas turísticas. Assim, na alta temporada a taxa de ocupação sobe para 77,6%, caindo para 48,9% na média e para 27,7% na baixa estação.

Nas pousadas brasileiras a taxa de ocupação média, em 1996, foi de 51,1% (EMBRATUR, 1997).

Quanto à permanência dos hóspedes nos meios de hospedagem no Brasil, o estudo indica 5,2 dias, enquanto que nas pousadas é de 3,5 dias apresentando uma igualdade entre os demais estabelecimentos como pode ser visualizado no quadro 14.

Quadro 14 - Permanência média dos meios de hospedagem do Brasil por região e por tipo (em dias).

	BRASIL	NORTE	NORDESTE	CENTRO-OESTE	SUDESTE	SUL
H	3,5	3,3	4,5	2,7	3,3	2,6
HR	2,9	7,0	63,1	89,6	5,5	5,7
HL	3,6	-	4,5	4,0	3,2	3,0
P	3,5	-	4,9	-	2,9	-
HT	3,4	3,0	3,7	2,9	2,9	2,3
L	3,0	3,0	-	-	-	-
Média BR	5,2	3,4	7,1	11,0	3,4	2,8

Fonte: Embratur (1997, p. 66)

É possível dizer que as pousadas junto com os hotéis, hotéis de lazer são os estabelecimentos que apresentam as maiores taxas de permanência média.

A diária média anual cobrada pelas pousadas no período de 1994 a 1996, em reais, está representada no quadro 15 .

Quadro 15: Diária média cobrada nas pousadas nos anos de 1994 a 1996, em reais

	1994	1995	1996
Pousadas	49,70	44,44	42,31

Fonte: Embratur, 1997

No Brasil, os meios de hospedagem inseridos no setor de turismo são considerados geradores de mão de obra intensiva empregando uma média de 31 pessoas por estabelecimento. Pode-se comprovar esta afirmativa através da citação que segue:

Isto significa que a projeção desta média a partir do número total de estabelecimentos existentes no País que é de aproximadamente 18.000 meios de hospedagem, pode-se concluir que o setor emprega mais de 550.000 pessoas em todo país. Isto representa cerca de 0,8% de toda população economicamente ativa ocupada no Brasil (EMBRATUR,1997, p.47)

No entanto, o número médio de empregados nos estabelecimentos de hospedagem varia conforme o tamanho, a quantidade e natureza dos serviços prestados, a localização, o tipo de estabelecimento e o conforto oferecido.

A relação empregado X unidade habitacional é também um índice de desempenho importante na avaliação econômica financeira dos estabelecimentos de hospedagem. No Brasil, em média, esta relação é de 0,53 pessoa e de 1,1 pessoa por unidade habitacional efetivamente ocupada.

No entanto, a distribuição do pessoal empregado nos meios de hospedagem no Brasil varia conforme o tipo de estabelecimento e a área de atuação, ou seja, setor de hospedagem, alimentos e bebidas, administração e serviços complementares. Isto pode ser verificado na citação que segue:

Assim, enquanto os estabelecimentos enquadrados como 1 estrela absorvem, em média, apenas 7 pessoas por estabelecimento, as categorias 5 estrelas empregam, em média, 137 pessoas (EMBRATUR, 1997, p. 48)

Neste contexto, o estudo mostra que as pousadas empregam 71% dos empregados no setor de hospedagem, 12% no setor de alimentos e bebidas, 6% na administração e 11% em serviços complementares, conforme figura 05.

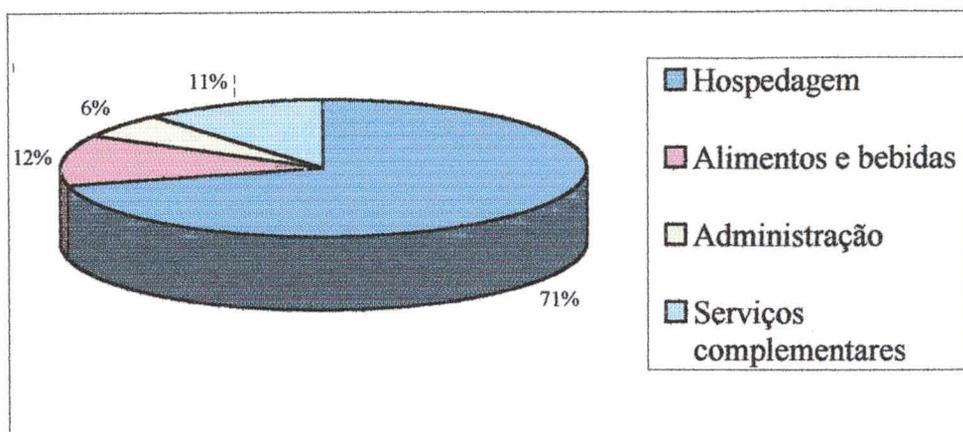


Figura 05– Distribuição dos empregados nas pousadas (%)
Fonte: Embratur (1997).

Quanto aos salários, a pesquisa do Instituto Embratur mostra que nas pousadas o salário bruto mensal médio pago aos empregados é de R\$ 236,89. No entanto, este valor se diferencia conforme a área de atuação:

- a) administração: R\$ 809,88
- b) hospedagem e limpeza e manutenção: R\$ 226,53
- c) alimentos e bebidas: R\$ 279,00
- d) serviços complementares: R\$ 178,33.

Quanto a mão de obra temporária, os tipos de estabelecimentos de hospedagem que mais empregam são os *lodjes* ecológicos e as hospedarias de turismo, enquanto que as pousadas são as que menos praticam esta contratação suplementar.

4.2 A receita operacional dos meios de hospedagem

Um dos pontos de análise de extrema importância para os investidores é a questão da receita operacional. Nos meios de hospedagem a receita depende de fatores como localização, tipo do estabelecimento, tempo de existência, publicidade, padrão de qualidade e conforto, estilo de gestão, entre outros.

Considerando as regiões e os diferentes tipos de meios de hospedagem o estudo mostra que os estabelecimentos situados na região Sul do Brasil “têm uma receita operacional líquida média por unidade habitacional menor que os estabelecimentos situados nas demais regiões”. E que entre os diferentes tipos de meios de hospedagem os que se destacam são os hotéis-lazer e as hospedarias de turismo, pois os primeiros “tendem a proporcionar a seus administradores um nível de receita por unidade habitacional mais elevada, os segundos o

inverso” (p.74). Isto acontece pelo fato de que os hotéis-lazer oferecem um número maior de serviços remunerados, enquanto que nas hospedarias de turismo existem poucas diversidades de serviços remuneradas. Esta realidade é vivenciada nas pousadas onde valor dos serviços prestado é computado no preço da diária.

Outro fator de destaque do estudo é quanto a localização do empreendimento. Os meios de hospedagem localizados nas praias registram um impacto negativo na receita operacional líquida em relação ao padrão do estabelecimento. Portanto, a alta temporada turística não compensa a fraca ocupação da baixa temporada. No entanto, diz o estudo “a localização em praias que se situam dentro dos centros urbanos, tais como Copacabana e Ipanema no Rio de Janeiro, Boa Viagem em Recife e a Volta da Jurema em Fortaleza, ainda são investimentos com maior expectativa de receita” (p.75)

Quanto a evolução das receitas operacionais líquidas por U. H. nos meios de hospedagem no Brasil, por tipo, o estudo mostra que entre 1994 e 1996, “as maiores quedas de faturamento real foram registradas entre as hospedarias de turismo e as pousadas” (76).

Além destes aspectos a estrutura e os serviços prestados influi no comportamento do faturamento dos meios de hospedagem. São considerados elementos de composição da receita: hospedagem, alimentos e bebidas, incluindo restaurante, bar, lanchonete, telefonia, lavanderia, aluguel de salas comerciais e de eventos e em alguns casos, serviços de transporte dos hóspedes.

As receitas dos meios de hospedagem no Brasil, segundo o Estudo Econômico-financeiro dos meios de hospedagem e parques temáticos são obtidas principalmente dos serviços de hospedagem, que respondem por 82,5% do total. Isto demonstra que estratégia mercantilista de “fixar o hóspede dentro do empreendimento” isto é, “quanto mais tempo o hóspede permanecer dentro do estabelecimento, mais ele gasta”, ainda não foi implementada pelos dirigentes.

A Figura 06 mostra a composição departamental da receita operacional nos meios de hospedagem do Brasil.

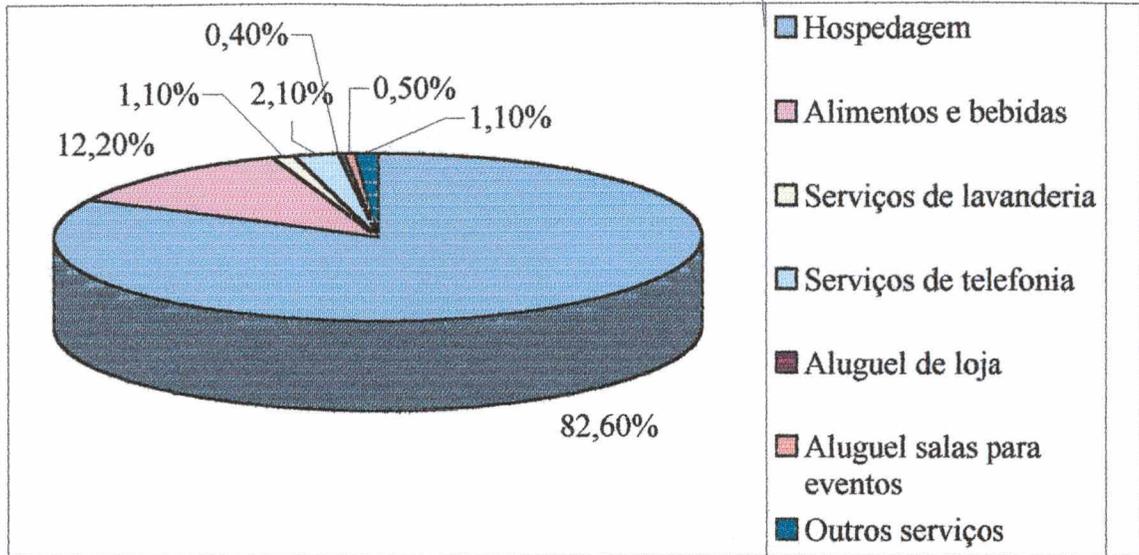


Figura 06 - Composição departamental da receita operacional nos meios de hospedagem do Brasil

Fonte: Embratur (1997, p.77)

Esta realidade se repete para os meios de hospedagem tipo pousada onde 90,4% das receitas provém dos serviços de hospedagem, ficando o restante distribuídos em Alimentos e Bebidas (A&B) com 3,6%, lavanderia 2,6%, telefone 1,5% aluguel de loja 1,9%, eventos 0,0% e outros 0,01%.

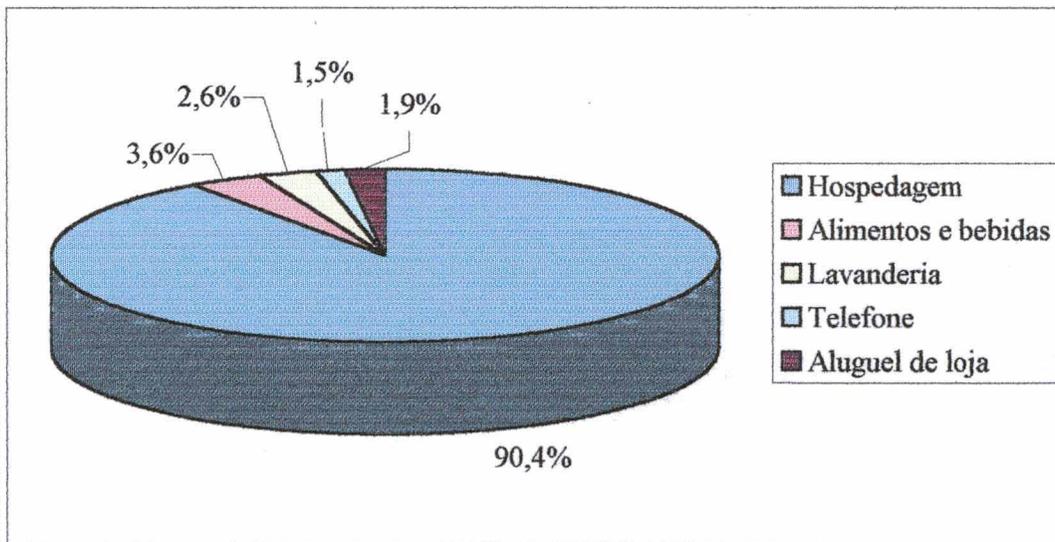


Figura 07- Composição departamental da receita operacional nas pousadas
Fonte: Embratur (1997).

Quanto aos serviços de restaurante nos meios de hospedagem do Brasil, o estudo indica que em 48% dos casos a oferta é de apenas um restaurante sendo que 42% não

oferecem este serviço. Nas pousadas este tipo de serviço é menos freqüente, “uma vez que estes são geralmente empreendimentos de menor porte e conforto” (p.37). A leitura desta realidade pode ser feita no quadro 16

Quadro 16 - Oferta de serviços de restaurante nos meios de hospedagem no Brasil, por tipo (%)

	Um	Dois ou três	Quatro ou mais	Um ou dois tercerizados	Nenhum
H	48	7	1	2	42
HR	46	11	0	13	30
HL	72	20	2	3	3
P	31	0	0	0	69
HT	27	0	0	0	73
L	100	0	0	0	0
Média BR	48	7	1	2	42

Fonte: Embratur, 1997, p.37)

Quanto à capacidade de atendimento, os restaurantes nas pousadas, quando existem, tem uma capacidade bastante reduzida, mesmo por que a Matriz de Classificação dos meios de hospedagem tipo pousada (D.N. 409) não exige a oferta dos serviços de restaurante e sim sala de refeições para café da manhã.

A oferta de serviços de bar é similar à dos serviços de restaurantes: 44% dos meios de hospedagem no Brasil não dispõem de serviços de bar. Esta situação também é encontrada nas pousadas, onde 50% oferecem apenas um bar com capacidade de atendimento para 26 pessoas.

Os serviços de lanchonete, conforme o estudo, não são oferecidos em 85% dos meios de hospedagem nacional, situação que se repete nas pousadas.

A oferta de serviços de frigobar e de copa é freqüente na maioria dos estabelecimentos de hospedagem no Brasil com 90% e 72% respectivamente.

Os serviços complementares de lavanderia, telefonia, aluguel de lojas e aluguel de salas para eventos, apresentam a seguinte configuração:

- a) lavanderia: 69% dos meios de hospedagem oferecem este serviço sendo que 5% de forma tercerizada. Nas pousadas o percentual de empresas que possuem lavanderia a disposição dos hóspedes é de 75%;
- b) telefonia: 93% disponibilizam este serviço seja na recepção ou na unidade habitacional, sendo que as pousadas o estudo aponta que 56% oferecem o serviço;

- c) aluguel de lojas: o estudo mostra que no Brasil “apenas 17% dos meios de hospedagem diversificas suas fontes de receita através de lojas de sua propriedade” (p.41). Em pousadas, este serviço é, segundo o estudo, inexistente;
- d) aluguel de salas para eventos: Apenas 37% dos estabelecimentos hoteleiros dispõem de salas para eventos, sendo que nas pousadas somente 19% alugam salas para eventos.

A composição departamental da receita operacional nos meios de hospedagem no Brasil por tipo, pode ser visualizado no quadro 17

Quadro 17 - Composição departamental da receita operacional nos meios de hospedagem no Brasil por tipo

	Hoped a gem	A&B	Lavan deria	Telefo nia	Alugu el de lojas	Evento s	Outros
H	82,4	12,2	1,2	2,3	0,4	0,6	0,9
HR	86,4	8,3	1,6	2,9	0,1	0,7	0,0
HL	71,2	21,1	0,3	1,5	0,3	0,4	5,2
P	90,4	3,6	2,6	1,5	1,9	0,0	0,0
HT	89,1	9,6	0,7	0,4	0,2	0,0	0,0

Fonte: Embratur (1997, p. 78)

4.3 Os custos operacionais nos meios de hospedagem

Os custos operacionais dos meios de hospedagem no Brasil são formados pelos custos fixos como a depreciação do imóvel, os salários e encargos dos funcionários permanentes, os gastos com assistência contábil, seguros, despesas financeiras e os gastos com a aquisição de material para escritório; e os custos variáveis que dependem do número de unidades habitacionais ocupadas, compra de materiais e mercadorias, gastos com salários e encargos sociais do empregado temporário, contas de água, luz, telefone e despesas com transporte e propaganda.

Os custos nos meios de hospedagem variam conforme o tamanho dos estabelecimentos, o número de unidades habitacionais, o padrão de qualidade e o grau de conforto, e a localização.

A pesquisa mostra que os custos fixos representam 69% dos custos totais dos meios de hospedagem no Brasil e os custos variáveis 34% dos custos totais constituindo principalmente

gastos com materiais e mercadorias, enquanto que energia alcança o patamar de 17. Esta distribuição pode ser visualizada no quadro 18

Quadro 18 - Distribuição dos custos operacionais nos meios de hospedagem no Brasil, por tipo

	Custos fixos	Custos variáveis
H	69	31
HR	69	31
HL	66	34
P	71	29
HT	71	29

Fonte: Embratur (1997, p. 88)

Quanto à composição dos custos fixos, a realidade brasileira das pousadas mostra que 42% refere-se a depreciação, 26% salários, 11% encargos sociais, 0% encargos⁷, assistência contábil 9%, despesas financeiras 5%, material de escritório 4%, outros serviços de terceiros 2% e seguros 1%.

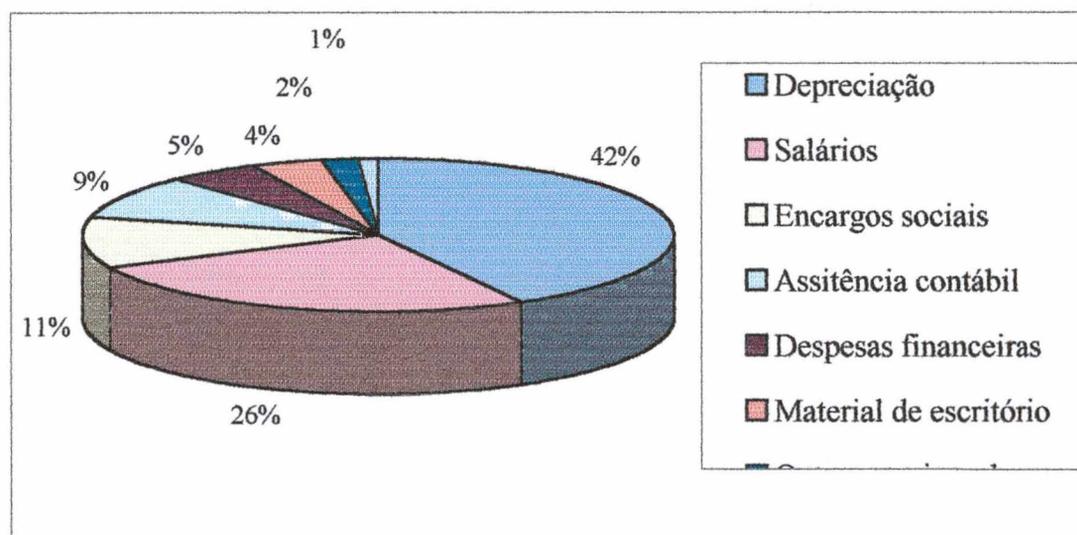


Figura 08 – Composição dos custos fixos nas pousadas brasileiras

Fonte: Embratur (1997)

Para os custos variáveis o estudo indicou a seguinte distribuição: 49% materiais e mercadorias, 25% energia elétrica, 0% salários variáveis⁸, 6% telefone/fax/correios, 12% água, 1% propaganda, 0% encargos sociais, despesas eventuais e comissões, 3% combustíveis e lubrificantes e 4% despesas com transporte.

⁷ Em função da contratação de mão de obra temporária.

⁸ Idem.

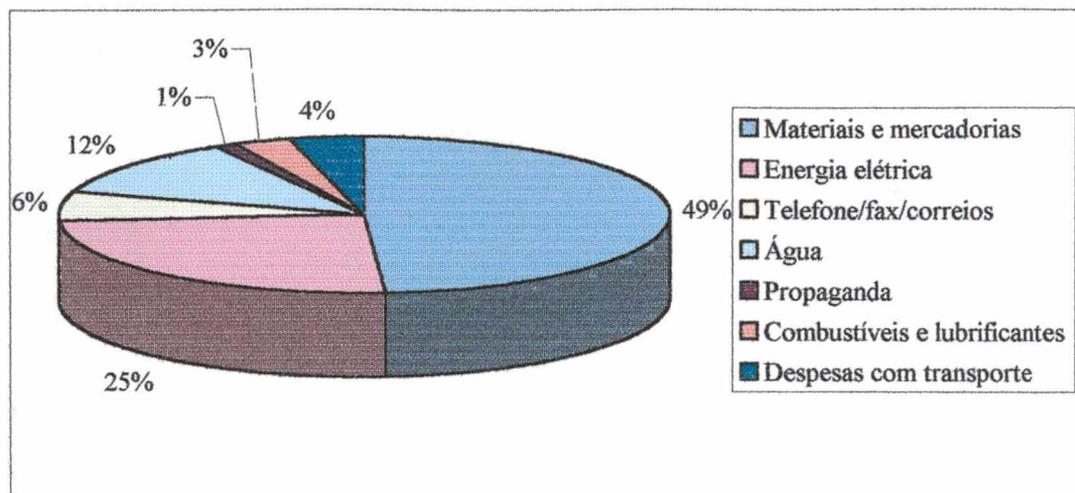


Figura 09 - Composição dos custos variáveis nas pousadas brasileiras
Fonte: Embratur (1997).

4.4 Formas de comercialização

A forma de comercialização dos meios de hospedagem no Brasil é ainda o contato direto com o cliente através de telefone ou direto no balcão (50%). As vendas através de agências de viagem e os contatos diretos com as empresas aparecem em segundo lugar com 16%. As operadoras respondem por 10% das vendas dos serviços dos meios de hospedagem nacional cabendo aos anúncios de jornais, revistas e publicações locais e nacionais apenas 2% da venda dos serviços.

O quadro 19 ilustra a distribuição das formas de comercialização predominantes nos meios de hospedagem no Brasil, por tipo

Quadro 19- Formas de comercialização predominantes nos meios de hospedagem no Brasil, por tipo (%)

	Operadoras	Agência de viagem	Direto com pessoas	Direto com empresas
Hotel (H)	10	17	55	18
Hotel – residência (HR)	14	20	39	27
Hotel – Lazer (HL)	18	18	54	10
Pousada (P)	7	15	67	11
Hospedaria de turismo HT	4	8	82	6
Lodges (L)	77	0	13	10
Média BR	10	16	58	16

Fonte: Embratur, 1997, p. 35

É possível observar que as pousadas mantêm, praticamente a mesma correlação de comercialização dos serviços que os meios de hospedagem nacionais, ou seja, 67% é feita através do contato direto com pessoas, seguido de 15% pelas agências de viagem. A venda de serviços diretamente com empresas representa 11% das pousadas e somente 4% é feita através de operadoras. Esta realidade está demonstrada na figura 10.

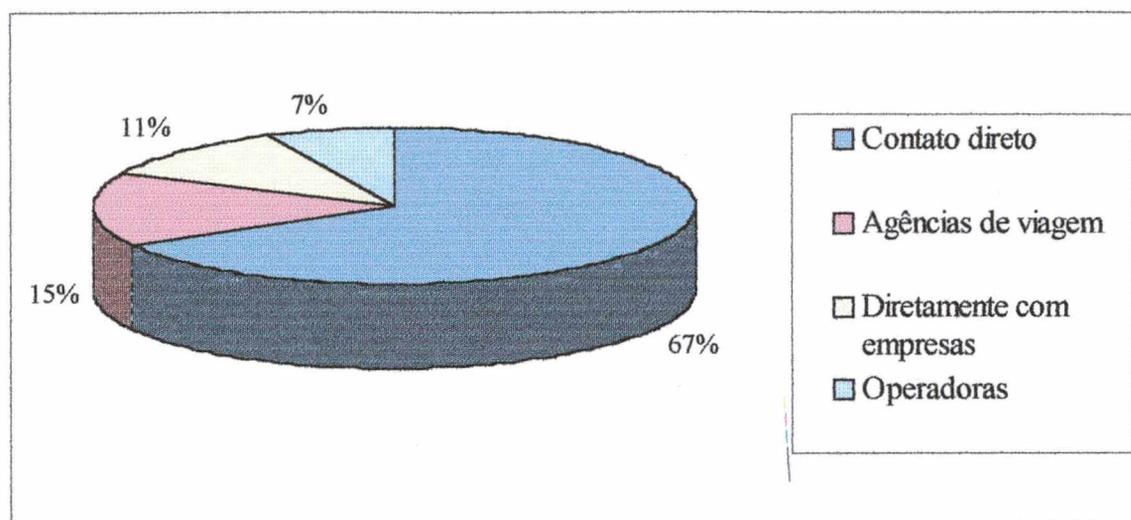


Figura 10 – Formas de comercialização das pousadas do Brasil.
Fonte: Embratur (1997).

5 ESTUDANDO OS CASOS

Este capítulo foi construído a partir da descrição das falas e dos significados dos participantes da pesquisa.

A descrição é criticada por metodólogos quantitativos. No entanto, ela “detalha situações, apresenta citações literais dos diálogos, observações de campo, trechos de documentos” que possibilitam compreender e interpretar o fenômeno estudado Patrício (s.d., p.2).

A fala e os significados são vistos por autores como Patrício (s.d.), Minayo (1996) e Triviños (1987) como uma característica da pesquisa qualitativa que “investiga realidades sociais através da compreensão e interpretação dos significados humanos e seus processos de construção social”. São as pessoas “com seus conhecimentos, valores, desejos, crenças, sentimentos e práticas” isto é dados do senso comum e/ou científicos, que possibilitam construir o conhecimento.

Neste contexto, este capítulo apresenta uma descrição das características dos participantes da pesquisa, resgata o significado de criatividade na visão destes participantes e apresenta o resultado do estudo dos três casos analisados.

5.1 Descrevendo as características dos participantes

Para compreender a percepção da criatividade das categorias empregados e hóspedes envolvidos na pesquisa busquei inicialmente conhecer o caminho feito por eles durante a sua existência, ou seja, o que fizeram na vida, em outras organizações, onde trabalharam, como vivem, entre outras informações. Junto aos hóspedes foram levantadas informações como motivo da viagem, procedência, frequência de viagem, hábitos de lazer, cultura e viagem.

Os sujeitos estudados são pessoas de diversas procedências (nacional e internacional), de diferentes idades (de 27 a 73 anos de idade), escolaridade (do ensino fundamental ao doutoramento) e diferentes categorias profissionais (publicitários, cozinheiros, críticos de arte, jardineiros, camareiras, engenheiros, professores universitários), entre outros.

O objetivo desta seção é mostrar um pouco do cotidiano e da personalidade das pessoas fora e dentro das organizações estudadas.

No intuito de resguardar os entrevistados e os objetivos da pesquisa foi criado um nome fictício para cada um dos participantes da pesquisa e a ordem de descrição não corresponde à sequência da descrição das pousadas.

Assim, os hóspedes participantes da pesquisa foram:

Sting, nome dado pela semelhança física com o cantor, tem 37 anos, é engenheiro e trabalha com gravações de TV, rádio e produção de música em Colon, cidade situada no meio da Alemanha. Ele veio ao Brasil e especificamente para Florianópolis em busca do verde “Muito verde!...”. Tomou conhecimento da pousada através da internet. O motivo da viagem e da escolha do meio de hospedagem foi determinado pela preferência em ficar “perto de animais, cachoeiras e... quietude... muita quietude!...”. Sting costuma viajar com frequência que “depende do tempo e da combinação com o trabalho. Por exemplo, assim que eu retornar, já tenho agendado uma viagem a trabalho”. Normalmente viaja três a quatro vezes por ano.

Fritz, natural de Stuttgart, Alemanha, 41 anos, trabalha em banco. É a primeira vez que vem ao Brasil “não queria ir para o Rio... lugares turísticos... lugares normais... e daí, vi pela internet o sul do Brasil e... é uma área não-conhecida na Alemanha”.

Rafael, 38 anos, tem como motivo principal de viagem o turismo, que faz semestralmente. Nos últimos dois anos visitou o Egito, a Alemanha e os Estados Unidos. No processo de seleção dos meios de hospedagem usa como critérios a localização, o aspecto físico e o preço. Tem como hábitos de lazer, cultura e entretenimento a leitura em livros e revistas, cinema, shows musicais e frequenta bares, restaurante e as viagens.

Roberto, 35 anos, engenheiro mecânico procedente dos Estado do Paraná, veio para Florianópolis pra relaxar. Com este objetivo realiza uma viagem por ano, durante uma semana. Ao escolher um lugar para se hospedar tem como critérios a localização, o conforto e aspecto físico. Procura lazer, entretenimento na leitura em livros, revistas, museus, teatro, cinema, shows musicais e em viagens. Visitou Portugal, Bento Gonçalves, Rio de Janeiro e Morro de São Paulo nestes dois últimos anos.

Patrícia, 31 anos, universitária, veio para Florianópolis em busca de diversão. Nos meios de hospedagem procura por espaços confortáveis e que tenham privacidade. Costuma ler revistas, livros, ir ao cinema, bares, espetáculos musicais e viagens, como forma de lazer, recreação e cultura.

Ana, 34 anos, professora de línguas e matemática, tem como motivo principal de viagem, o que faz uma vez por ano, o lazer. No momento da compra de um destino turístico tem como critérios a indicação de amigos, a localização e o aspecto físico. Costuma ler revistas e livros, ir ao teatro, cinema, espetáculos musicais, bares, restaurantes e viagens. Nos

últimos dois anos conheceu Costa do Sauípe, Itacaré, Ilha do Mel, Rio de Janeiro, Farol de Santa Marta, Zimbrus, e outros lugares no Brasil.

Luciano, 56 anos, procedente de São Paulo, tem como motivo principal de viagem o negócio, já que trabalha com exposição de arte. Suas viagens são semanais. Nos últimos dois anos visitou o Nordeste brasileiro, o Rio de Janeiro, Santos, Curitiba e os Estados Unidos da América do Norte. Tem como principal forma de lazer as viagens, as leituras em revistas e visita a restaurantes, seguido de leitura em livros, museus, teatro, cinema e bares.

Oscar, 37 anos, veio para Florianópolis para fazer turismo. Para comprar os destinos turísticos e meios de hospedagem utiliza como critérios a localização, a indicação de amigos e o aspecto físico. Viajou, nestes dois últimos anos, para os seguintes destinos: Europa, México, Pernambuco, Ceará e Bahia.

Alemão, viaja uma vez por ano durante três semanas, que corresponde com as férias de verão. No inverno Alemão costuma fazer três a quatro viagens mais curtas e em locais mais próximos de sua cidade.

Gabriela, 28 anos, nasceu em São Paulo, trabalha como engenheira agrônoma. Costuma viajar duas vezes por mês, e normalmente o motivo de suas viagens é a vontade de conhecer novos lugares, isto é, fazer turismo. Tem como hábito de lazer a leitura de livros e revistas, visitas a museus, gosta de teatros e shows musicais, freqüentemente vai ao cinema além de incluir na lista de preferências os esportes tais como vela e windsurfe. Nestes dois últimos anos visitou São Francisco, Chicago, Portugal, Cuba, Espanha, Londres, Roma e no Brasil, Ilha Bela, Visconde de Mauá e Florianópolis. Na hospedagem, tem como critério de escolha a localização, o aspecto físico (charme, vista para a natureza, exclusividade, bom gosto e tranquilidade), preço e indicação de amigos.

Rosa, 31 anos, natural de Minas Gerais mora atualmente em São Paulo capital. Advogada, tem como hábito viajar duas vezes por ano, geralmente por motivo de férias. Como entretenimento tem preferência pelo teatro, cinema, espetáculos musicais, mas não dispensa a leitura de livros e revistas. Outra forma de lazer manifestada por Rosa é o computador que possibilita o contato com pessoas, culturas diferentes sem sair de casa. Foi através da internet que ficou sabendo da existência da pousada onde passou o feriado de 15 de novembro. O litoral norte do estado de São Paulo, Campos do Jordão, serra gaúcha, Tamandaré – Pe e Florianópolis foram os lugares escolhidos para suas viagens nos dois últimos anos.

Mauro tem 35 anos é consultor de empresas, com MBA veio do Rio de Janeiro por motivo de turismo. Na escolha do meio de hospedagem leva em consideração em primeiro lugar a localização, em seguida o espaço físico, preço e por último a indicação de amigos.

Gosta imensamente de viajar o que costuma fazer quatro vezes por ano, não só no Brasil como também no exterior: Canadá, Los Angeles, Chicago e Argentina foram os lugares visitados nestes dois últimos anos. Gosta de cinema, música, costuma frequentar restaurantes e bares com assiduidade e ler revistas.

Júlia, 27 anos, jornalista do “O Estado de São Paulo” costuma viajar duas a três vezes ao ano “para viagens um pouco mais longas, duas semanas a um mês”. Conheceu nestes dois últimos anos a Inglaterra, Nova Zelândia e o norte do Brasil. Na escolha do meio de hospedagem suas decisões são pautadas em primeiro lugar pelo aspecto físico do ambiente e pela indicação de amigos. Costuma visitar museus, teatros, cinema para o seu lazer cultural, além da leitura de livros e revistas. Gosta de frequentar restaures e bares.

Alexandre, 44 anos, administrador de empresas, procedente da cidade de São Paulo, costuma viajar duas vezes ao ano. Neste dois últimos anos viajou para o exterior (Portugal, Alemanha, Itália) e no Brasil para Gramado, Canela, Aparados da Serra, Sul da Bahia e Bonito (MS). Tem como hábito de lazer e entretenimento leituras em livros e revistas, cinema, e viagens. Aprecia fazer caminhadas nos lugares onde visita.

Augusto, 49 anos procedente da cidade de São Paulo viaja uma vez por mês e considera na escolha dos meios de hospedagem o aspecto físico do empreendimento. Aprecia ler, ir ao cinema, teatro espetáculos musicais e nos dois últimos anos, conheceu cidades como: Los Angeles (EUA), Roma (Itália) Vitória (ES), Cunha em São Paulo e Parati no estado do Rio de Janeiro.

André, 33 anos, formado em Marketing tem como hábito de lazer as leituras em livros, revistas, e entretenimento tem preferência por cinema, teatro, espetáculo musical e visitas a museus. Gosta imensamente de viajar, tanto que faz duas a três vezes por ano. Gosta de frequentar restaurantes e bares. Como critérios de escolha dos meios de hospedagem utiliza a localização, o aspecto físico, o preço e procura sempre por “um lugar que simplesmente nos faz se sentir bem”.

Patrick, 51 anos, natural do Rio de Janeiro, com formação em engenharia conheceu a pousada por indicação de amigos. Costuma viajar quatro vezes por ano. Nestes dois últimos anos visitou Singapura, Búzios, Fortaleza, Teresópolis, Angra dos Reis, utilizando como forma de seleção a localização e a indicação de amigos.

Pedro, 28 anos, médico veterinário, procedente do estado de São Paulo, veio para Florianópolis por lazer. Viaja de seis em seis meses tanto no Brasil como para o exterior. Cancún e Cozumel no México, os interiores do Rio Grandês do Sul, Santa Catarina e Paraná, foram os dois últimos lugares visitados por ele. Freqüenta museus, teatros, cinemas restaurantes como forma de lazer e entretenimento.

Francisco, 35 anos, engenheiro mecânico, mas trabalha “na área de meio ambiente”, reside atualmente em Curitiba, mas é natural de Santos e já morou em Minas Gerais, Manaus, Japão... “Um pouquinho em cada lugar...”. Acompanhado da mulher e de um casal de amigos com o filho pequeno, Francisco veio para Florianópolis por ser “uma ilha muito gostosa” e para encontrar o mar, que “é básico...”. Além do desejo de ficar perto do mar, Francisco procurou satisfazer a necessidade de descanso, “que aqui encontrei”. Quem escolheu o destino foi o amigo. Para Francisco a viagem, a pousada, a paisagem eram novidades “eu não sabia absolutamente nada... foi tudo basicamente surpresa...”. Francisco gosta de viajar, mas... “o tempo é curto...”. A última viagem de lazer foi para Salvador (Ba) com os companheiros Juca e esposa e, logicamente, sua mulher!

Juca, 35 anos, engenheiro mecânico e professor universitário com mestrado em Engenharia Mecânica, veio de Curitiba com a mulher e o filho e um casal de amigos, Francisco e a mulher, “em busca de lazer, descanso do serviço, da dia a dia, contato com a natureza porque... eu moro em Curitiba...”. Quando decidiram viajar, o grupo tinha uma única certeza: o destino Florianópolis. “Aí eu tava procurando um lugar que fosse meio tranqüilo, meio longe do agito, então tentei em Ponta das Canas, porque eu achei que lá o mar era mais tranqüilo e tudo... só que teve o impacto do preço...”. E foi no Guia 4 Rodas que Juca descobriu a pousada; “Pô, deve ser interessante! Primeira vez que vejo uma pousada tipo sítio, na praia! Então vamos arriscar...”. Entretanto, para confirmar as informações do Guia, Juca procurou na rede mundial de computadores imagens e detalhes que pudessem respaldar a decisão, e encontrou! Perguntado sobre os hábitos de lazer, entretenimento e cultura, Juca demonstrou insatisfação, não com o questionamento, mas com a sua vivência atual. “Falta tempo... porque o serviço, as atividades na Universidade... então tem sobrado pouco tempo, mas quando tem... final de semana... também é corrido... gosto de ir ao clube, jogar bola, nadar, caminhar no parque... e viajar...”, o que faz “... muito menos que gostaria...”. Mas, nos últimos dois anos Juca realizou duas viagens, “nas férias”, muito proveitosas: para Fernando de Noronha “só que fui sozinho”, e para Salvador “que também viajamos juntos, os quatro: Francisco e mulher e a minha esposa... nós temos muita afinidade... somos até compadres...”.

Sônia, formada em artes plásticas com ênfase em história e crítica, trabalha hoje como crítica de artes. Veio com Eduardo para Florianópolis para “ficar juntos e descansar”.

Eduardo, publicitário, formado em comunicação para PUC do Rio Grande do Sul, já trabalhou em diversos veículos de comunicação como rádio, televisão, jornal, cinema e teatro. Exerce atualmente atividade de publicitário e direção numa Agência de Publicidade em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. O processo de decisão sobre o destino turístico foi intenso. Eduardo conta que a primeira escolha foi entre cidade e “alguma coisa mais próxima da natureza”. A segunda escolha era o local. Como Eduardo após o feriado tinha compromisso de negócios em São Paulo e Sônia deveria regressar a Porto Alegre, o local de destino mais adequado seria o intermediário. A primeira alternativa foi fácil “alguma coisa mais próxima da natureza, e a segunda resultou de uma busca na Internet, em sites de turismo, cidades e até nos *chats* “trocando idéia com outras pessoas”. E buscaram possibilidades no Paraná, São Paulo e Santa Catarina. Mas foi “um *plah!*’ de memória... lembrei de um lugar com nome de pássaro em Florianópolis” falou Sônia. ... E chegaram na pousada de destino.

Ingrid, natural da Alemanha, é professora de Gestão ambiental; na Universidade de Berlim. Veio para Florianópolis para visitar uma amiga, e foi através desta amiga que se hospedou na pousada do Rio Vermelho. Ela viaja “bastante”, não só pela Europa como também já visitou outros continentes. Ingrid tem como hábito de lazer “andar a cavalo” e de cultura disse gostar muito de teatro, ópera, o que vai com frequência e de ler “eu leio muito”. Quando viaja Ingrid tem preferência por lugares “mais fora... no campo”, mas também conhece os aglomerados urbanos, não se restringindo ao campo.

Marcos, engenheiro civil, casado com **Arlete**, ex-professora e “fui bancária a vida toda e agora atualmente... do lar, profissão que trabalho 24 horas por dia...”, vieram de Curitiba, mas “já moramos aqui... moramos uma temporada e uma de nossas filhas casou e mora aqui em Florianópolis. Mora aqui perto da pousada. Então a gente usa a pousada como apoio para visitar a filha e os netos”.

Fernando, 70 anos, arquiteto e paisagista, procedente do Rio de Janeiro, veio para Florianópolis ministrar curso de ambientalismo. França, Espanha, Costa Rica, México, Recife e Florianópolis foram os locais que conheceu em função de seu trabalho como paisagista, professor e consultor ambiental. Utiliza como critério na seleção de meios de hospedagem a localização, o aspecto físico e a indicação de amigos. Na pousada de destino ficou hospedado a convite da proprietária. Costuma visitar museus, teatros, frequentar espetáculos musicais, restaurantes e viajar como forma de lazer, cultura e entretenimento.

Maria, estudante de Marketing, 21 anos, procura viajar “uma ou duas vezes por mês” tanto no interior como para fora dele. Conheceu a pousada pela Internet e considera como fator de escolha dos meios de hospedagem o preço, a localização e o aspecto físico. Tem nos livros, restaurantes, cinema, bar e nas viagens seus hábitos de lazer, cultura e entretenimento.

José, 46 anos, procedente de Curitiba (PR), tem como motivo de viagem o turismo e “também pesquisar um lugar para passar as férias”. Conheceu a pousada pela Internet, ma seleciona os meios de hospedagem através da indicação de amigos, localização e aspecto físico. Nos últimos dois anos viajou para Fernando de Noronha, Pantanal, Bonito, Rio de Janeiro, Alemanha e França.

Na categoria empregados participaram as seguintes pessoas:

Jane tem 26 anos de idade e é natural de Tubarão (SC) onde morou até os dois ou três anos de idade “viemos para cá, mas não pro Rio Vermelho. Minha mãe veio prá Florianópolis, um pouco num lugar, um pouco noutra... tipo cigano”. Jane gosta muito de fazer o que faz! “Aqui eu sou alegre, feliz!”. Outra atividade que Jane gosta de fazer é na cozinha. Tem dois filhos e é por eles que Jane “batalha” na vida, já que enviuvou recentemente.” Foi muito difícil, mas a [...] me ajudou muito.

Chico, estatura mediana, olhos azuis, fala mansa, nasceu em Florianópolis, no Distrito do Rio Vermelho em 1986, (hoje com 27, mas aparenta ter 20 anos) “eu nasci em casa mesmo. Nós morávamos num engenho de farinha e antigamente se nascia em casa... era difícil ir para a maternidade”. A mãe teve 12 filhos e Chico foi o sétimo a nascer. Começou trabalhando na roça de mandioca, depois foi para a escola onde estudou até a 3° série do ensino fundamental. “Aí eu vi que não gostava de estudar”. Com 12 anos, incentivado pelo pai, começou a trabalhar fora, como auxiliar de cozinha. Atuou em um restaurante durante três anos e numa sorveteria. Depois, “Trabalhei com plantação de grama durante um ano”. Chico se identificou com a atividade e, em 1996, começou, como jardineiro, na pousada onde trabalha. Como ele diz: “Eu gosto mais do jardim!”. O terreno da pousada, “uma parte era da minha avó, a outra era da mãe do meu avô”, resgatou Chico, lembrando da família. O respeito e cuidado na preservação da família fazem parte da cultura de Chico. Este fato foi evidenciado publicamente, quando na festa do Divino deste ano, o pai de Chico falou para o filho, na frente da proprietária da pousada, “Filho... você tem que cuidar bem... ali da terra da Dona Carlota porque aquilo foi da nossa vó”. A relação familiar é muito intensa e a presença da vó materna sempre foi muito forte, e se manifesta nas palavras de Chico... “Da minha avó eu tenho muita saudade, faz seis anos que ela faleceu... ela era muito querida!”.

Carlinhos está com 54 anos, trabalhou 32 anos em serviço público, burocrático, no INCRA em Porto Alegre (RS). Sempre gostou do trabalho na cozinha. Aliás, “toda minha família... família grande... toda ela gosta da cozinha”. Quando se aposentou procurou desenvolver a atividade que mais lhe dava prazer: “depois de aposentado eu decidi fazer aquilo que efetivamente eu gosto de fazer” disse Carlinhos. Ele mora praticamente na pousada. Possui uma casa na praia de Gamboa aonde vai muito pouco, já que tem na pousada onde trabalha, um quarto que é só dele, “com as minhas coisas pessoais, minha biblioteca”. O grande vício de Carlinhos é a leitura. “Eu gosto muito de filosofia... na cozinha eu penso também no plano filosófico... e tem que ser...”. Na verdade, ele permanece na pousada nos meses que antecedem e na temporada turística. Nos meses que precedem o fluxo intenso de turistas na Ilha de Santa Catarina se dedica ao plantio de ervas e especiarias que utiliza na confecção dos pratos que serve na pousada. “Então, um pouquinho antes do verão eu preparo uma horta de ervas ao lado da cozinha. Todos os anos... porque depois eu viajo e o mato toma conta... aí eu volto, eu planto todas as ervas que eu gosto de usar na cozinha; então eu pego já da minha própria hortinha praticamente todas as ervas que eu uso na cozinha”. Se não tivesse optado pela cozinha, Carlinhos teria se dedicado a música “toquei piano de ouvido muito cedo”, ou a alguma outra atividade na área de humanas, “obviamente humanas e no campo das artes. Eu acho que a cozinha também está dentro...”. Quanto às pessoas que trabalham com ele na cozinha, a relação que se estabelece entre ele é de “mestre e discípulo”, nunca no papel de patrão ou chefe. Fora do período de trabalho na pousada costuma viajar pelo Brasil e pelo mundo. Carlinhos tem uma concepção diferente sobre os viajantes e os turistas. Para ele “nessa nova ordem mundial, em que tudo é mercadoria, então o turista acaba sendo também uma mercadoria,... ele acaba sendo um depredador. Viajante, é aquele que “olha, observa”, não é aquele que “chega, fotografa, tira uma pedrinha e sai”.

Dinha nasceu em Imaruí da Laguna, no sul do Estado de Santa Catarina, veio para o Pântano do Sul há nove anos. Casada, mãe de quatro filhos, três meninas e um menino, Dinha trabalha há três anos na pousada. É a sua primeira experiência no mundo do trabalho. “Antes eu só trabalhava em casa”. Mesmo como camareira, atua também no setor de alimentos e bebidas produzindo o café da manhã e limpeza nos quartos, sala de leitura, sala de refeições.

Frida, 33 anos, nasceu na cidade de Hamburgo na Alemanha está no Brasil há sete meses. “Foi muitas coisas que se juntaram pra... que aconteceram que eu realmente cheguei aqui...”. Gosta muito daqui: da cidade, do lugar onde mora, das pessoas, das praias e do trabalho. Frida mora na Praia da Armação, no sul da ilha, junto com a filha. Trabalha na pousada durante o período da tarde, num total de cinco horas/dia. No outro período dá aulas

de yoga. Na Alemanha, com 17 anos, trabalhou como secretária num escritório de advocacia, mas depois “nunca mais entrei num escritório pra trabalhar”. A experiência em atividades administrativas é muito pequena, como ela mesma avalia, no entanto, tem prática de ioga há mais tempo. “Conheço há 10 anos... e me formei...”. Na pousada onde atua Frida esta ainda em fase de experiência. Como a proprietária precisava de uma auxiliar para as atividades administrativas, e Frida também necessitava de emprego, a ajuda é mútua...

Lê, 36 anos, nasceu em Imaruí da Laguna, sul da Santa Catarina, veio morar em Florianópolis com dez anos de idade em consequência de uma enchente ocorrida no Rio Tubarão. “Meu pai viu a coisa preta mesmo e disse: nós vamos embora! E aí viemos para cá”. Filha de chacareiro, Lê conviveu com a mãe e mais cinco filhos (três homens e duas mulheres) até quando casou. Mãe de quatro filhos, sendo três meninos e uma menina, Lê ficou viúva quando estava grávida de oito meses do primeiro filho. “Fiquei um bom tempo sozinha, depois tentei nova vida...”. O segundo casamento não deu certo e Lê está a seis anos sozinha com as crianças. Trabalhou como confeitadeira, mas “eu desisti porque eu sabia que aquilo não era a minha profissão. Eu trabalhava, mas não gostava”. Foi através de uma amiga da proprietária da pousada que Lê ficou sabendo do novo emprego. O primeiro dia de trabalho na pousada não foi muito agradável para ela. “Eu entrei aqui e me apavorei de tanto mato... qualquer barulhinho... meu Deus! É ladrão!... O que que eu vou fazer! Aí chorei, chorei, chorei um monte...”..Mas conversando com a proprietária Lê resolveu tentar pelo menos mais uma semana... “Daí, fiquei.... e adorei!”. Hoje, além do serviço de camareira, Lê assume também pequenas funções de supervisão e de cuidados com detalhes como arranjos florais e aromas no ambiente com cravo, hortelã, e outros elementos naturais que produzem grandes resultados.

Carol, solteira, natural de Florianópolis, estudou até a primeira série do segundo grau está em fase de experiência na pousada. Sempre trabalhou como doméstica e foi indicada para trabalhar neste local por Lê sua amiga e comadre. Pelo pouco tempo de empresa Carol apresentou dificuldades para responder aos questionamentos durante a entrevistatante sobre o conhecimento da organização como pela inibição da experiência. No entanto, as informações mais relevantes foram captadas.

Daniel, 20 anos, mora no Rio Tavares, mas nasceu no estado do Paraná. Chegou em Florianópolis, a oito anos atrás quando “comecei a fazer o primeiro ano do grau agora é ensino médio”. Parou os estudos por que precisava trabalhar, “mas um dia eu vou voltá, por que o cara tem que estudar... sei lá....[...] eu tenho um monte de primo, que tem um monte de estudo e taí trabalhando de pedreiro.... então tem que combinar as duas coisas....”. Começou a

trabalhar fora com nove anos de idade como bóia-fria “ainda no Paraná”. Em Florianópolis “trabalhei em restaurante, em jardim, de pedreiro, em loja de material de construção como repositor.... já fiz um monte de coisa [...] e tem fazer aquilo que aparece”. Na pousada Daniel trabalha a um ano e seis meses desenvolvendo diversas atividades, principalmente as de jardineiro. Casado, Daniel trabalha em quatro empregos “é que tem que se virá” como jardineiro. “a gente tem que fazer as coisas enquanto é novo”.

5.2 Resgatando o significado de criatividade na visão dos hóspedes, empregados e dirigentes.

Compreender o significado de criatividade a partir da perspectiva do hóspede, empregados e dirigentes é de fato muito complexo, e como fala Martínez (1997, p. 9) põem o pesquisador em uma situação particular difícil, sobretudo pelos diferentes problemas que diante dele se delineiam e pelas múltiplas abordagens possíveis. Para Sting “ É difícil de responder....precisa ser criativo pra responder...”.

Vejo que o significado de criatividade, na concepção dos participantes da pesquisa, expressa características da personalidade, do potencial cognitivo, intelectual e afetivo da pessoa além de aspectos da vida psíquica e subjetiva. Assim, a categoria dos empregados foi a que apresentou maior dificuldade de expressar o seu significado de criatividade.

Agora... isso eu não sei...(Dinha)

Isso já é complicado...(Daniel)

Eu não sei, mas acho que é o jeito que a gente vai fazendo as coisas.. É isso? (Jane)

De maneira geral, diferentes formas de ver a criatividade foram identificadas na pesquisa:

a) Como a produção de algo novo, como novidade:

Acho que é fazer de uma forma mais simples, nova, leve... interessante (Carlota)

Desenvolver e operacionalizar novas idéias ou conceitos. (Patrick)

b) como resultado:

Obter resultados elevados e surpreendentes com recursos limitados (Alexandre)

c) de realização:

Criatividade é a forma de expressar alguma idéia, ou realizar uma coisa de uma forma anormal (Rafael)

d) como algo original, diferente, incomum, inusitado:

Fazer a diferença! (Mauro)

Uma palavra muito próxima da originalidade. É apresentar algo que conhece, mas de uma maneira alternativa, diferente, surpreendente... com muita inteligência e bom gosto (Pedro)

Um processo de originalidade individual (André)

Organizar as coisas de uma maneira inusitada, original e surpreendente (Luciano)

Ser simples e original (Júlia)

É a forma de expressar alguma idéia ou realizar uma coisa de uma forma original. (Rafael)

Um processo de originalidade natural. (André)

Proposta diferente do usual, do comum (João).

Fazer "bem" o inusitado! (Luis e Joana)

É a capacidade de propor novas relações, seja no espaço, nos sons, na escrita, enfim, propor o inusitado! (José)

e) como inovação

Criatividade é inovação. (Roberto)

Bom gosto inovativo. (Roberto)

f) como utilidade:

Da simplicidade, criar coisas úteis e inusitadas

g) como estética:

Criatividade é bom gosto.. (Patrícia)

Bom gosto aliado a conforto (Patrícia)

h) como transformação:

Expressão – Transformação dos recursos disponíveis de forma produtiva – Ousadia! (Rosa)

É parte de uma realidade... partir do que há para bolar aquilo... parte de algo que existe encima daquilo tu constrói uma outra coisa... tu faz uma outra construção... tu pega

assim, dados, informações de uma situação e daquilo ali tu cria uma outra coisa que não existiria sem a tua intervenção, sem a tua criação.. ali encima... (Eduardo)

É aproveitar-se dos elementos disponíveis para conseguir uma organização e efeito visual, ou melhor sensorial agradável e uma boa ambientação para o usuário (Augusto)

É a capacidade de criar e transformar... Uma pessoa sem criatividade Não cria e sim copia, não transforma, deixa tudo sempre igual (Maria).

i) como sentimento, como algo interior:

É tentar passar tudo que você tem dentro, pensamentos, gostos e que com as mãos e a boca você cria algo que você, só você tem no cérebro... Não é um sentimento comum... é sentimento individual é para mostrar... se expressar. ... como você sente dentro.... (Sting)

São sentimentos que você coloca numa forma, que você dá forma... (Sting)

É criar, construir algo com as próprias mãos... de você... algo de seu próprio 'espírito'. (Fritz)

São emoções... (Alemão)

É uma coisa que vem... que é aberto... qualquer coisa que vem do sentimento, uma idéia que dá... assim você olhar uma parede e ver um quadro... essa coisa de ver... de criar uma coisa nova... primeira na sua visualização e depois também fazer. ali também tem... como às vezes eu vejo uma parede que não dá pra botar um quadro, não sei por que eu posso usar minha criatividade... E, então eu pinto na parede, por exemplo..(Frida)

Ter novas impressões... Ingrid

Eu acho que a criatividade tem a ver bastante com a busca da essência...olhar para dentro de si... ver como se maneja as coisas dentro da gente e buscar uma forma de expressá-la, que dependendo de como a gente olhar para dentro de si, essa forma de expressão vem para fora... (Eduardo)

j) como ousadia:

É um ato de ousadia, porque quando a pessoa cria, ela tá convencida daquilo que esta fazendo e espera que aquilo venha dar o retorno, de agradar ou não agradar. Então pra mim criatividade é um ato de ousadia, ousadia com convicção... a pessoa fez uma concepção e ousou, porque é diferente... bem diferente. (Eduardo)

E, ainda aqueles que concebem a criatividade de maneira global que reúne diferentes abordagens:

É a capacidade de criar algo de bom gosto que atenda suas... Seus próprios anseios, suas próprias necessidades de Ter algo belo, Ter algo funcional, algo com um toque pessoal. (Francisco)

Isso é bem pessoal... para mim criatividade é o ato de despertar uma coisa mais interna, ou buscar o novo, o diferente, aquilo que sai do mesmismo ou do comum (Juca)

Assim, é possível observar que a criatividade para os participantes da pesquisa está centrada em quatro aspectos:

A primeira, centrada no valor, na utilidade, no uso, na adequação, na adaptação, isto é baseada na lógica de mercado, ou seja, na concepção de criatividade instrumental.

No entanto, é significativa a percepção do subjetivo, psíquico, ou interno relacionado com sentimentos “qualquer coisa que vem do sentimento”, “que vem da essência do ser”.

A terceira, associada ao lado estético, considerando o belo, a elegância, a atratividade, e, por último, centrado na novidade, na inovação e na transformação.

5.3 O caminho de Carlota até a consolidação da Pousada do Norte

A criatividade se fez presente em todas as etapas na vida de Carlota. Nasceu em São Paulo, onde permaneceu na infância, adolescência e juventude. Filha de família tradicional da cidade, a vida de Carlota neste período foi tranqüila e sem dificuldades financeiras. Sempre freqüentou bons lugares, colégios particulares voltados para crianças de classe alta, bons restaurantes, viagens, enfim, uma vida sem preocupações financeiras.

Com formação universitária em letras e “complementação pedagógica”, a pousadeira fala, alemão “é uma língua que falo pouco e falo mais outras línguas...”, inglês, italiano, espanhol e francês procurou diversificar seus conhecimentos com cursos em outras áreas “várias... coisas soltas, coisas na área mesmo de psicologia... eu me interesse por diversas áreas...”

Carlota casou muito cedo, aos 17 anos, e logo desmoronou o sonho da “tradicional família paulista” com a separação conjugal. O fato não foi bem aceito e compreendido pelos familiares. Após a separação, com apenas 21 anos de idade, não participava de nenhum evento social. “Nem em velório eu era convidada!”.

Aos 28 anos resolveu mudar a situação. Como fazer? “Daí eu comecei a viajar, um pouco em cada lugar: Europa ... Ásia... África... Estados Unidos e outros tantos...”. Por onde passava procurava encontrar o verdadeiro sentido da vida e a razão de ser de cada vivente. Procurava observar e sentir o cotidiano das pessoas: como viviam, o que faziam, o que comiam, em que acreditavam, como agiam, como encaravam os fatos da vida...

E, como recordação, já que a situação financeira era favorável, comprava objetos que retratavam a cultura da localidade: quadros, espelhos, luminárias, livros, mantas, entre outros.

A busca incessante por novas experiências permitia que Carlota realizasse novas descobertas. As crenças e os valores foram se alterando e cada vez os novos foram se consolidando com mais força. A sensibilidade estética, a imaginação sensorial, independência, espontaneidade, abertura de consciência e o pensamento holístico se fortaleceram.

A decisão de investir no incomum e a necessidade de sair dos padrões normais levaram Carlota, de volta a São Paulo, a inaugurar a primeira loja brasileira para canhotos chamada “Só canhotos”. A atitude inovadora teve repercussão na mídia nacional. Carlota obteve espaço em jornais de circulação nacional e na rede televisiva através do programa Fantástico, da rede Globo de televisão. “Todo mundo queria tesoura, abridor, um monte de coisas para canhotos... resultou num monte de palestras, um mundo de escolas, explicando porquê as crianças tinham dificuldades de cortar... que era um problema de racionalidade...”

A notícia ecoou não só no Brasil, mas também se espalhou por países vizinhos como Chile, Venezuela, Uruguai... “todos queriam comprar meus produtos”. A diversidade de produtos, de abridor de lata ao baralho de cartas com naipes nos quatros cantos para canhotos e as régua com numeração da direita para esquerda, revolucionou o mercado nacional e internacional.

No entanto, há 22 anos atrás, “importações, exportações fechadas, a realidade do país era bastante diferente da de hoje”:

Daí uma pessoa do Belém do Pará queria comprar: eu pegava uma caixinha de tesoura, ia ao correio, botava no correio... eu tinha que ir ao correio com o embrulho aberto... Daí imagine se eu fosse atender 15 pedidos daqueles por dia... eu tinha que ter uma pessoa só para fazer aquilo... E a papelada! Uma confusão! Pro exterior... era proibitivo! As exportações fechadas... Não tinha como vender para o Brasil, não quis fazer franquia... nem conheciam ainda o termo...

Carlota manteve a loja por dois anos e meio e acabou vendendo. “Eu não tinha como distribuir, porquê por reembolso era uma realidade... cartão de crédito quase ninguém usava há 22 atrás... o capital de giro acabou, e eu acabo fechando...”

Para superar a perturbação emocional gerada pela venda da loja, Carlota decidiu visitar uma amiga em Florianópolis e passar uns seis meses no local. “O que faço da minha vida?” Era a pergunta que martelava na cabeça de Carlota. Por fim, alugou uma casa na Lagoa da Conceição.

Passado um tempo, sua mãe “uma aquariana fantástica” veio passar uns dias com a filha. E o inusitado acontece... almoçando na Lagoa, passa um amigo e convida para

conhecer “umas praias bonitas...”. A estrada que ligava a Lagoa da Conceição ao norte da ilha, praticamente não existia, “era uma picada, cheia de buracos”.

No dia seguinte, o amigo as levou para o norte da ilha conhecer um terreno que se encontrava a venda. Ela esperava encontrar um terreno de frente para o mar e fundos para a Lagoa. A reação imediata foi de... “Não, não, não tenho o menor interesse”. Enquanto isso a mãe ficou conversando com a proprietária do terreno, uma senhora com 25 filhos e com muitas dificuldades para sustentar a família. “Compra Carlota, para ajudar a velhinha... se você não comprar eu compro [...]. Minha mãe sempre teve uma relação assim... de ajudar as pessoas de uma forma objetiva, direta... e, de repente, nós estávamos lá no cartório... um negócio doido assim!”.

No dia seguinte, Carlota tinha fechado o negócio. “Uma situação surrealista!!!” como ela avalia.

“Dois dias depois, nós duas caminhando na rua, encontro um amigo dentista que era do pessoal da escola antroposófica”. Do encontro nasceu a idéia: “Imagina se você construísse um espaço para grupos de trabalho?” (Carlota já tinha vivido em comunidades alternativas na Califórnia)

A idéia inicialmente foi “bárbara”! “O projeto era excelente e viável! Daí, a minha mãe, aquariana como ela só, disse: ‘Então a gente podia fazer uma casa no formato de uma nave- mãe!’ ”.

No primeiro encontro com o arquiteto ficou definido o tamanho e o tipo de construção: uma casa grande de 450m², de material de demolição que “sai mais barato e é muito mais sólido, muito melhor!”.

O caminho percorrido por Carlota para encontrar material de demolição foi enorme! “Eu começo a subir e descer as ruas de Florianópolis procurando casas e aí acabo descobrindo a Igrejinha São Luiz, na Agrônômica” (bairro da cidade de Florianópolis). Carlota descobre também “a casa de um coronel do exército” de onde trouxe as portas, janelas e grades.

O transporte até o terreno foi fácil. No entanto, como a localização da casa sugerida pelo arquiteto ficava mais ou menos a 600m da rua principal o caminhão não conseguia chegar até lá. O acesso era difícil e por sugestão do pessoal do local o transporte dos tijolos vindo da Igreja São Luiz foi feito da rua principal até o local da construção por carro de boi: “quatro bois enormes e uma pilhinha de tijolos!”.

Naquele ritmo “a construção ia demorar uns 10 anos”, pensava Carlota. Resolveu, então, fazer a estrada de acesso e puxar a rede de luz. “Imagina! Uma rede de luz! É uma

fábula falar! E o pensamento era: "não vai dar certo!". Mas Carlota já tinha vendido a casa na cidade de São Paulo.

De repente, ela se viu no meio de tijolos, portas, grades, janelas, postes, e de idéias tais como a comunidade esotérica... "E tudo começou virar realidade..."

Inicialmente Carlota criou o Centro de Estudos e Pesquisas na área de defesa ambiental, de bioenergia, medicina natural, macrobiótica, antroposofia, yoga, tai-chi dirigido a "todas as pessoas que tem por finalidade o crescimento interior e a expansão da consciência".

Enquanto Centro de Estudos e durante quase dez anos Carlota dividia o seu espaço, inclusive quarto e banheiro, com as pessoas dos grupos que ela recebia.

Mais tarde Carlota resolveu, por sugestão de amigos, um casal de franceses, transformar o Centro de Estudos e Pesquisas em uma pousada.

Novos desafios, novas dúvidas, novas aventuras: como fazer? A segurança e confiança em si mesma foram reforçadas por este casal de amigos. A experiência de vida, as viagens realizadas deram a Carlota *background* para encarar este novo desafio. "Daí o cidadão me disse que não precisava de nenhum curso na Suíça, como tinha sido o caso dele... era só uma questão de bom senso. [...] Eu acho que bom senso eu também devo ter, por que eu tenho uma certa quilometragem, então, eu devo ter um certo bom senso... perfeito!" E neste momento surgiram as dúvidas seguidas dos questionamentos como "Suponho que eu devo pôr uma placa na entrada, não é isso?"

E foi assim que o Centro de Estudos e Pesquisas transformou-se em pousada.

A flexibilidade e adaptabilidade às novas condições associadas a boa avaliação de si mesma, elementos importantes da personalidade de Carlota, favoreceram a nova vicência.

Quando eu entro numa coisa eu entro fundo naquela coisa... absorvo o que eu tenho ali de aprendizado, e daí eu vou fazer meu processo de digestão da escolha... acomodo bagagem.... Daí, lá pelas tantas... vejo o que está me faltando em outras áreas e assim me posiciono.

Se eu demonstrar interesse... pôr minha energia nisso aqui... as coisas vão acontecendo...

Assim, importando da Europa um tipo de acomodação, muito comum em vários países daquele continente, o *bed and breakfast*, Carlota iniciou a pousada.

5.3.1 O produto da Pousada do Norte: uma expressão de criatividade?

Localizada no lado noroeste da Ilha de Santa Catarina a 30 km do centro da cidade de Florianópolis, em um terreno de 40000 m², encontra-se a Pousada do Norte. Construída entre o mar e a montanha, na Praia do Moçambique próximo ao Parque Florestal do Rio Vermelho e entre a Lagoa da Conceição e a Praia do Ingleses, a Pousada dispõe de dois acessos. Pela Lagoa da Conceição e pela via da praia dos Ingleses.

Um espaço múltiplo, entre o mar e a montanha, a pousada reserva “para a temporada de férias mil encantos para quem quer sentir o cheiro verde do campo ou o salgado gosto do mar. Durante o ano as portas estão abertas a grupos de estudo, de terapias e eventos”

A pousada tem como atrações a piscina, a praia de Moçambique, ampla área verde, churrasqueira, *playground*, quadra de *volley*, parque de estacionamento, além de oferecer as atrações do bairro onde está situada; as trilhas ecológicas no Parque Florestal do Rio Vermelho, passeios de barco na Lagoa, alugueis de cavalos, entre outros.

A Pousada faz parte da ABIH/SC e da Associação das Pousadas da Ilha de Santa Catarina - Pousar o que indica aos clientes a garantia de serviços de qualidade.

O cliente, segundo autores pesquisados como Kotler; Armstrong, (1993) e Molina (1994), no momento da compra de um produto e/ou serviço expressa diversas características que lhe são próprias como cultura, classe social que pertence, idade, ciclo de vida, estilo de vida, ocupação, condições econômicas, personalidade, motivação, percepção, entre outros.

Com base nestas características, os hóspedes da Pousada do Norte são formados por pessoas que viajam sozinhas, por casais, “a maioria são casais” e grupos “muito pouco em grupo! Grupo é quando tem seminários, *workshops*, coisas assim”.

Mesmo tendo iniciado a prática da hospitalidade com a recepção a grupos no Centro de Estudos e Pesquisas, hoje, Carlota demonstra certa preocupação com este segmento de cliente. “... há uma diferença muito grande entre o indivíduo-indivíduo e o indivíduo em grupo. Em grupo ele se torna mais extrovertido, mais valente... por que ele tem o apoio do grupo”.

O perfil dos hóspedes da Pousada do Norte pode ser visualizado no quadro 20

Quadro 20 – Perfil dos hóspedes da Pousada do Norte

Crítérios	O que foi encontrado
Idade	Acima de 20 anos
Forma de viajar	Individual e em grupo
Motivo da viagem	Conhecer, descansar
Procedência	Brasil e exterior
Tempo média de permanência na pousada	4 dias
Lazer/cultura/entretenimento	Viagem, teatro, leitura

Fonte: dados primários e secundários – outubro de 2001

De modo geral, os hóspedes de Carlota, são pessoas procedentes das cidades de São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Curitiba “... que vem bastante!”, de Porto Alegre “... que vem bastante!”.

Além dos hóspedes que desenvolvem o turismo interno, a Pousada do Norte recebe turistas internacionais. “Eu estou em dois guias internacionais. Um que se chama Lonely Planet e o Guide de Routard... . Aí eu tenho o francês, o italiano que vem muito pelo Guide de Routard”. No Brasil a pousada está no Guia 4 Rodas, no Guia Refúgios da Revista Mares do Sul e no Guia de Atrações e Empreendimento do Sebrae.

Quanto ao turista argentino, país que mais emite turistas para Santa Catarina, principalmente Florianópolis, Carlota diz que somente nos últimos anos é que começaram a freqüentar a pousada, “mas não é com muita freqüência”.

Independentes da origem, da procedência “geralmente são casais... jovens... e eu sempre tenho notado uma posição social boa... são empresários... jovens... artistas... e eles vêm de uma classe social boa, agradável... que sabem conversar...”.

Na visão da camareira, “são pessoas jovens dos seus vinte e poucos anos aos seus cinquenta anos... tem casais de mais idade, mas é de se contar... desde que eu estou aqui... foram poucos... geralmente são casais...”.

Com este cenário, o próximo passo foi conhecer a expressão da criatividade no produto conforme a percepção, a subjetividade e o olhar dos participantes da pesquisa ou seja, hóspedes, empregados e dirigentes. Considerei, seguindo o jeito de olhar escolhido como procedimento metodológico, somente os aspectos tangíveis: o ambiente natural (paisagem, paisagismo, jardins, plantas e acesso) e o ambiente construído (edificação, embalagem, marca, cor, espaço físico/ construtivo, ambientação e decoração), sendo que os aspectos intangíveis foram levantados e analisados junto à dimensão organizacional mais especificamente em serviços.

5.3.1.1 O ambiente natural

O ambiente natural é visto pela pousadeira como uma grande riqueza que o homem dispõe. A preocupação e proposta de Carlota com a preservação ambiental, eram desde o início, “não só impedir a caça, o desmatamento, as queimadas e a matança indiscriminada de animais e aves no terreno da pousada e no distrito ...”⁹. Sua intenção era de defender toda a Ilha de Santa Catarina que na sua concepção “vem sofrendo um processo acelerado de destruição”.

A exploração imobiliária, responsável pela ocupação desordenada em Florianópolis e a devastação de patrimônio natural como dunas, áreas de mangues, encostas, lagoas e praias fizeram com que Carlota participasse da fundação da Associação dos moradores do distrito onde está instalada a pousada. Carlota procurava através de contatos com as pessoas da região, com escolas, buscando conscientizá-las da necessidade que o homem tem da natureza. Em 1987, ela já dizia: “É preciso salientar que se o ritmo de destruição não for freada, em menos de dez anos a ilha estará deserta e cheia de erosão”.

Hoje, Carlota percebe que a realidade da ilha de Santa Catarina não é mais a mesma:

a Ilha já ultrapassou... já ultrapassou aquele ponto de decadência... já entramos numa curva decrescente, e ela é rápida, ela se deteriora com grande rapidez, começa a atrair pessoas indesejáveis, começa a aumentar a agressão, porque você não tem emprego, os custos são altos, a mão de obra é ineficiente, você começa a montar um caldeirão de dificuldades... Temos problemas de abastecimento de água, de esgoto, o ecossistema é muito frágil... está se construindo de montão... as pessoas não tem cuidado com nada, com nada... Tinha um monte de camarão e todo mundo pescava.... Naquela época, nós já estávamos preocupados...

O acesso, de estrada de chão batido produz a sensação de “sair do asfalto e do concreto da cidade ao encontro da natureza”. Contornando a estrada, de um lado trepadeiras, arbustos e árvores como acácia mimosa, hibisco, flamboyam e de outro um pasto de grama verde com três cabritas confirmam a paisagem bucólica. A divisão do terreno marcada por telas com trepadeiras introspectam o verde para dentro da pessoa. Na visão dos hóspedes, “é a criação de uma imagem onde a natureza assume posto principal do espaço”.

A topografia, critério de análise utilizado por Boullón (1994) espaço da Pousada do Norte, destaca-se pela planície costeira de terreno arenoso que circunda o ecossistema Lagoa da Conceição entre o mar e o Parque Florestal. Este aspecto favorece a construção do

⁹ Informação extraída de uma matéria publicada no Jornal de Santa Catarina em 22 de julho de 1987.

estabelecimento e as atrações que dispõe, no entanto, não apresentam, no olhar dos sujeitos da pesquisa aspectos de criatividade.

Outro critério de Boullón (1994) é a vegetação. A cobertura vegetal do espaço na região noroeste da Ilha de Santa Catarina tem sentido, desde o início da colonização, a ação do homem quanto ao desmatamento. A retirada de madeira, da vegetação litorânea e das restingas para a inserção de plantações de cana, milho e mandioca, descaracterizou a vegetação do lugar. A região sempre se distinguiu das demais por ser basicamente de atividades agrícolas, principalmente de mandioca. Grandes engenhos de farinha de mandioca moviam a atividade econômica da região.

Quando começou a construção da pousada a ação do homem já se fazia presente: grande parte da vegetação nativa existente não compunha mais o espaço. Assim, uma das primeiras ações foi em busca da reconstituição da flora existente no ambiente natural.

Esta posição pode ser verificada em um ofício encaminhado para um Secretário Municipal, transcrito aqui na sua íntegra:

Conforme conversa telefônica venho solicitar licença para adquirir mudas de ornamentais do Horto do Ribeirão da Ilha.

Elas se destinam ao jardim de nosso Centro de Estudos, localizado no Rio Vermelho. Estamos aqui realizando um trabalho de recuperação da terra por meios orgânicos e as dificuldades são grandes devido ao solo ser paupérrimo em matéria orgânica, pela ausência de árvores, sendo evidente a quebra do equilíbrio ecológico, acrescido do descaso e depredação humana.

Acreditando que “um exemplo vale mais do que mil palavras” estamos plantando intensa e extensivamente diversas variedades de plantas em geral e no futuro próximo teremos pomar, hortas, talvez um pequeno oásis.

Agradeceria o que o senhor pudesse fazer para nos auxiliar neste nosso trabalho, pois Senhor Secretário, uma andorinha só não faz verão.

Assim, decidida a restabelecer a flora do lugar Carlota iniciou o trabalho. “Aqui foi tudo plantado...” diz Chico. Assim, Carlota reconstruiu o jardim com árvores, arbustos e trepadeiras como “acácia mimosa (fica lindo no inverno quando ela floresce... é bem cheiroso, atrai as abelhas!), flaboayam, espirradeira, hibisco, alamanda, rosa, palmeiras, sansão do campo (ela é própria para fechar a cerca, porque ela tem espinhos aí não passa nada por debaixo dela, nem cachorro nem nada...) tem aquele bambuzinho, tem bromélias, ipê, girassol e tem gerânio”, diz o jardineiro. Das árvores frutíferas o espaço tem mamão, manga, abacate, abacaxi, limão-cravo, goiaba, tangerina, bananeira, pitanga, algumas nativas outras não.

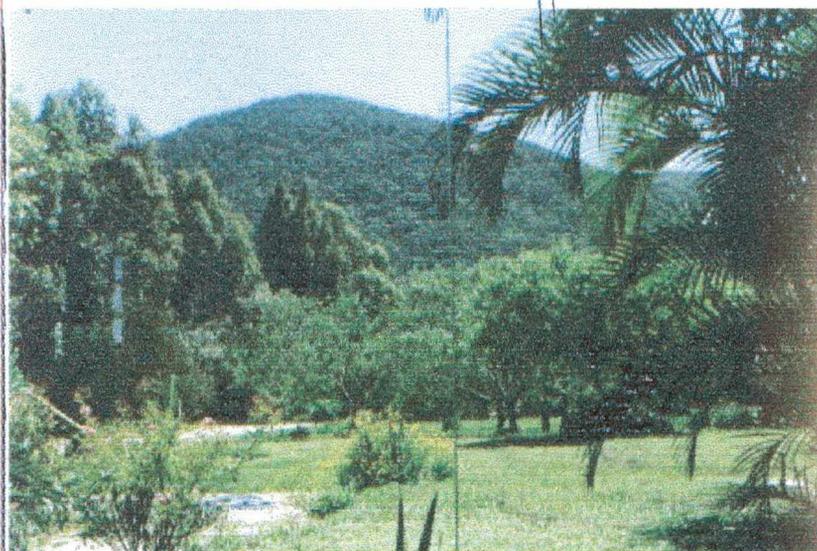


Foto 01 – Jardim da Pousada do Norte

No entanto, pela proximidade com o Parque Florestal do Rio Vermelho a vegetação sente os efeitos negativos dos cedros. Conforme colocação de André, “é meio ruim por causa da resina”.

Na concepção de Boullón, o clima permite conhecer em que época do ano e que hora do dia a paisagem encontra sua plenitude estética. No entanto, o clima pode mudar o aspecto da paisagem a ponto de perder sua qualidade estética, como é o caso das nuvens que em algumas épocas do ano, em alguns países, cobrem as montanhas impedindo a visibilidade (BOULLÓN, 1994).

Na ilha de Santa Catarina o clima é ameno, “classificado como mesotérmico úmido, sem estação seca, com verões quentes e temperatura média anual de 20,3 graus” (FORUM AGENDA 21, 2000, p. 58). Pela proximidade com o mar e com as montanhas o clima, independente da época do ano, favorece a paisagem do espaço. O ar fresco da manhã, a incidência da luz solar nas flores e arbustos cria uma imagem agradável. Na fala de Arlete,

Eu gosto exatamente desta diferença daqui: você acordar de manhã, o sol... como ontem, eu vi ela ali molhando a horta dela... então ela ousou dentro da filosofia de vida dela. Eu acho maravilhoso!

Na percepção dos participantes da pesquisa, a expressão de criatividade no paisagismo do ambiente natural da Pousada do Norte está na manutenção do espaço seguindo sua maneira de ser: lugar de aspecto simples e bucólico:

É uma paisagem natural, não tem nada de artificialismo, ela não fez um paisagismo... ela simplesmente tentou arrumar o que tinha. Acho isso muito gostoso...



Foto 02 – Jardim ao lado da piscina

5.3.1.2 O ambiente construído

Um dos problemas que afeta os estabelecimentos de pequeno porte é a infra estrutura física como o tipo de estrutura (geral, convencional ou sem estilo que não incorpora características da arquitetura), a decoração e o mobiliário (geralmente pobre), a necessidade de reformas ou ampliação de unidades habitacionais e ainda problemas de higiene e limpeza (GOMES, 199).

Na Pousada do Norte, estes problemas não se evidenciam.

A estrutura física da Pousada do Norte possui três edificações: a casa principal com cinco suites com ar condicionado, geladeira e televisão e um terraço, o chalé da magia e o chalé de madeira.

A casa principal de dois andares tem o térreo construído em tijolos à vista pertencentes a antiga Igreja São Luiz do Bairro Agrônômica de Florianópolis e o andar superior onde se localizam as cinco suites, de madeira.

O aspecto arquitetônico diferenciado, em formato de uma *nave -mãe*, criação da sua mãe “muito espirituosa...”, com telhados inclinados, as paredes externas algumas de tijolos à

vista, outras revestidas nas cores terra cota e acabamentos e pilares em verde pistache externalizam a personalidade marcante da pousadeira formando a imagem e marca do estabelecimento.



Foto 03 - Fachada da casa principal, voltada para a piscina

Na percepção de Marcos, a criatividade está presente “em primeiro lugar na ousadia da construção. Isso é uma coisa bem particular...”. Para outros participantes, a concepção arquitetônica apresenta originalidade, transformação e atratividade:

É uma concepção totalmente fora dos padrões convencionais... não digo arrojada mas ela tem uma forma diferente, como a gente vê esses telhados muito altos... é gostoso e aconchegante.

Numa construção como essa, num empreendimento... numa pousada assim... quer dizer... a pessoa fez uma concepção e ousou... por que é diferente, bem diferente!

O telhado ... ficou diferente... criativo!

No andar térreo da casa principal estão as seguintes instalações:

- a) o escritório, espaço destinado às atividades administrativas da Pousada. Dispõe de uma mesa orgânica para recepção, cadeiras e um computador de onde, no início de cada manhã, Carlota se comunica com seus hóspedes e novos clientes através da

rede mundial de computadores e fax. Com cuidado e criatividade, as lembranças da família e dos hóspedes ocupam espaço nas paredes do escritório: fotos da proprietária em diferentes momentos de sua vida, da família e de pessoas que por ali passaram compõem um interessante painel que retrata a satisfação dos hóspedes com a pousada. Avisos e recados são colocados num quadro com fundo de cortiça e outros presenteados por hóspedes evidenciam criatividade e a hospitalidade de Carlota;

- b) a cozinha, de tamanho adequado à capacidade do estabelecimento tem a praticidade como característica principal possibilitando que a produção do desjejum, de sucos e outros lanches rápidos, sejam atendidos;
- c) a sala de refeições possui quatro mesas com quatro cadeiras em pátina com detalhes de flores pintadas nos cantos do tampo, uma mesa de estilo antigo para seis lugares com dois bancos e duas cadeiras e um aparador que facilita a disposição e retirada dos utensílios utilizados nas refeições. A janela, idealizada por Carlota, foi construída para facilitar a visão do hóspede com o exterior, tem na sua parte de baixo vidro e objetos como peixes, pedras que imitam um aquário:

A janela... é bem criativa... aquele vidro com aqueles negócios do mar, como um aquaríozinho...



Foto 04 _ Janela-aquário sala de refeições

d) sala de estar ampla, possibilita acesso aos dois lados do jardim. A porta da frente dá para o parque infantil (balanço, escorregador, caixa de areia) e a de trás para a piscina e grande a área de grama e árvores. Ao lado da porta, a parede de tijolos foi substituída por uma ampla janela fixa de vidro e na sua frente um sofá para três lugares. Esta disposição foi criada para que o hóspede possa visualizar a montanha, “imponente e magestosa” no outro lado da Lagoa da Conceição, elemento criativo destacado por Marcos.

A decoração é marcada pela mistura de estilos do mobiliário como móveis de época, cristaleira (louças antigas enfeitam o seu interior), aparadores, mesas e sofás, com os objetos que enfeitam como as luminárias antigas e de estilo (uma sombrinha chinesa foi transformada em luminária), os quadros chineses, estatuetas, velas e pedras. Em cima da mesa de centro estão dispostos revistas que divulgam o estado de Santa Catarina e a cidade de Florianópolis e outras como a Mares do Sul, alguns folhetos da pousada, um pote com balas de diferentes sabores e um álbum de fotografia. Este detalhe chama atenção: são fotos que mostram as imagens que eternizam a construção da pousada. O revestimento do piso de cerâmica, de fabricação recente, se mistura com assoalho do material reciclado trazido da Igreja São Luís e com a escada de madeira combinam diferentes tipos de revestimentos de forma original e criativa.

Neste aspecto, Carlota vê a criatividade na sua pousada se manifestar na escolha dos materiais de revestimento da construção “ pois é.. aqui eu *transformei* o trabalho... por exemplo... o chão que eu tenho aqui em baixo e o assoalho que tenho lá em cima são facilimos de limpar... então tudo que trago para que o trabalho seja ágil.. então eu tenho a idéia de trazer coisas que simplifique....” (grifo meu);

e) sala de eventos, utilizada praticamente para grupos de hóspedes que buscam o espaço da pousada para cursos, workshops e outros eventos. Dispõe de poucos móveis e se caracteriza por uma decoração étnica e rústica.

f) e um banheiro coletivo para uso dos banhistas que chegam da praia e dos que usam a piscina. Uma mistura do material trazido da Igreja São Luiz e as cerâmicas modernas compõem o ambiente construído do banheiro.

Nas suítes e quartos localizados no andar superior, um tema define cada ambiente. Ali o estilo étnico dá o nome para cada espaço:

- a) Suíte África, para duas e/ou três pessoas se caracteriza pela decoração com objetos, quadros, poltronas e colcha que cobre a cama de motivos africanos;

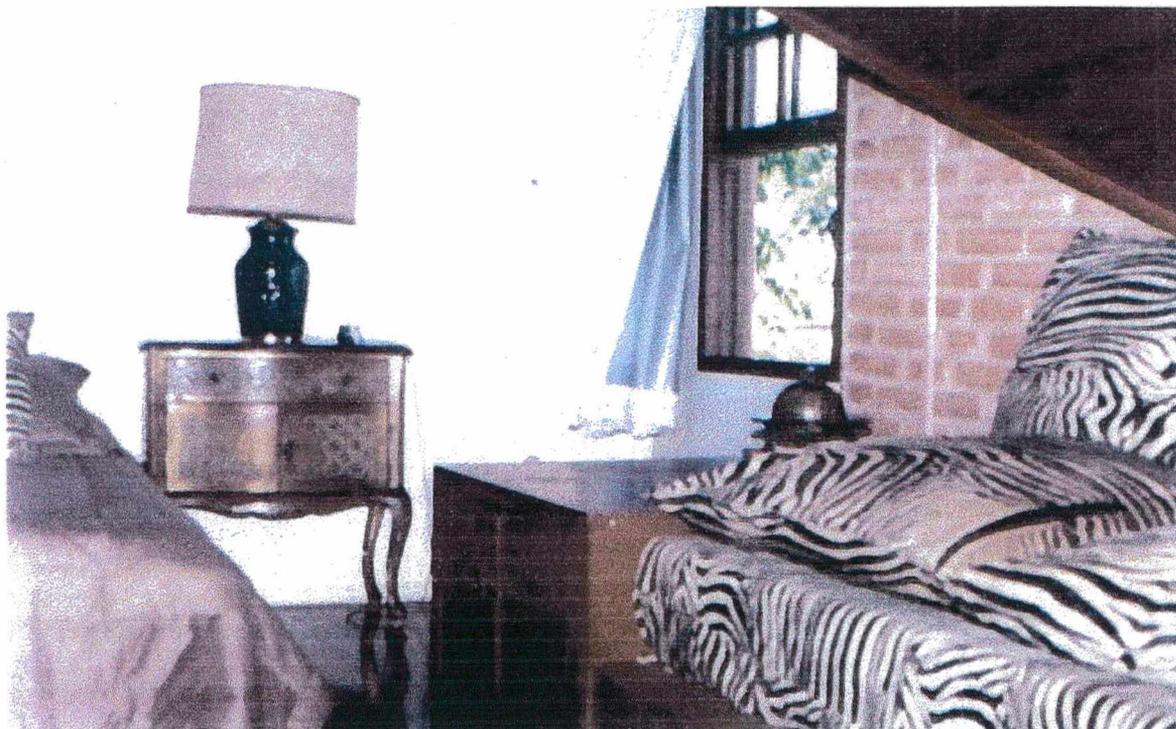


Foto 05 – Suíte África

- b) Suíte Bali para duas e/ou três pessoas tem a etnia balinesa como estilo decorativo;
 c) Suíte Índia, para duas e/ou três pessoas produz um ambiente de detalhes ricos em objetos, mantas, panos trazidos da região, e
 d) Quarto Flores

A criatividade, na concepção dos hóspedes, se manifesta nas falas:

O nome das suítes ... em todas as suítes ela procurou decorar com um nome com o que significa...

Nos quartos, o teto inclinado dá uma sensação gostosa e me lembrar um pouco meu tempo de criança: a gente morava numa casa, onde meu quarto era no sótão. O sótão da casa era exatamente igual...

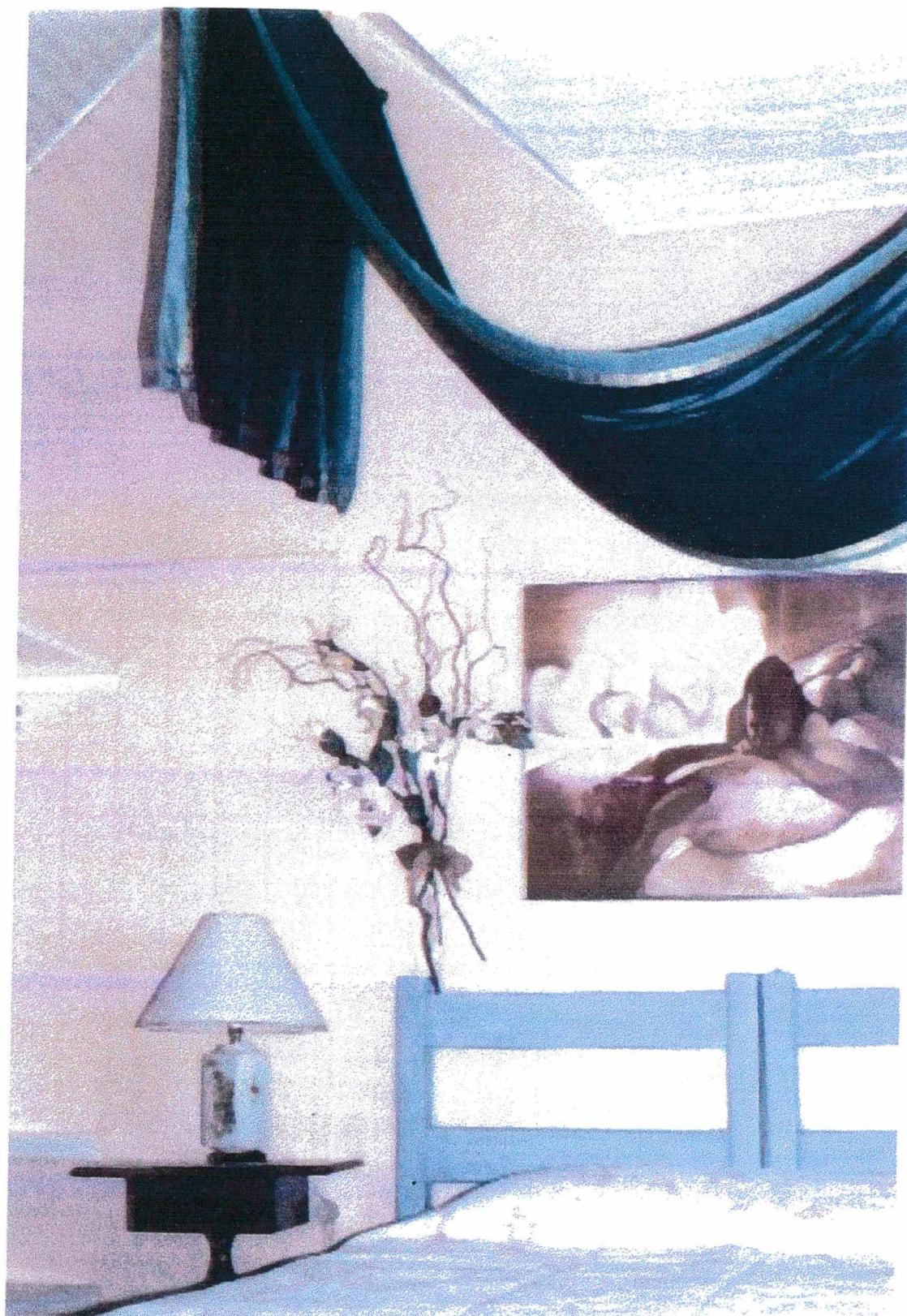


Foto 06 – Quarto Flores

De maneira geral a decoração e a ambientação do espaço interno da pousada é mesclado de elementos rústicos e de objetos de antigüidade herdadas da família e lembranças trazidas das visitas que fez a Índia, Indonésia, Nepal, Tibet e outros países por onde andou. São panos, sáris, pashminas, vasos, estatuetas, luminárias que atraem pelo exotismo e colorido, compondo um ambiente solto e agradável.

Eu gosto de chegar ali e ver aquela peça diferente. Chegar lá em cima e ver aquela peça indiana. Com simples detalhes você vê o mundo.

A gente vê um pouco do mundo retratado aqui dentro.



Foto 07 – Sala de estar da Casa principal

O jogo de estilos, passado e presente, natureza e tecnologia, elementos aparentemente opostos se unem possibilitando um ambiente confortável, aconchegante e inspirador.

A busca pelo equilíbrio espiritual e pela energia positiva se manifesta nos objetos que retratam a utilização do Feng Shui.

Feng Shui, segundo Laga Tree (1999), é a arte milenar da organização do espaço. É um sistema de organização ou arranjo do ambiente de modo que ele esteja em harmonia e equilíbrio com a natureza. Com estas harmonizações é possível melhorar os relacionamentos e a criatividade. Para tanto faz uso de cristais, espelhos e outros acessórios.

Conhecedora desta técnica e seus efeitos, Carlota procurou trazer para o espaço da pousada artificios que produzissem efeitos harmônicos de paz sossego e tranquilidade, criando com isso identidade à sua pousada.

Na visão de Ingrid os quartos e a decoração possibilitam “ter novas impressões”, e isso para ela é sinônimo de criatividade.

Esta visão é encontrada nas manifestações de outros hóspedes:

Uma decoração toda própria, da personalidade e o gosto dela

Ela colocou aqui aquilo que ela gosta... ela criou o ambiente ... é o reflexo, na verdade, da personalidade dela.

Então é uma coisa assim, que caracteriza, que tira aquela frieza de uma estrutura comercial, para ser uma coisa assim mais íntima que a pessoa transformou sua casa numa pousada.

Essas coisas antigas, os móveis de madeira, os talheres são de prata.

5.3.2 A gestão organizacional: uma manifestação de criatividade?

A gestão organizacional foi analisada sob o foco da gestão de serviços, estrutura organizacional, cultura, gestão de pessoas e liderança.

Na concepção de Lovelock; Wright (2000) os processos de serviços envolvem a transformação de insumos em produtos em duas dimensões: em ações tangíveis cujos destinatários são as pessoas e os bens e em ações intangíveis dirigidos às mentes das pessoas (estímulo mental) e informações. Dentro desta configuração, os processos de serviços na Pousada do Norte apesar de ser aparentemente procedimentos simples envolvem ações dirigidas às pessoas, aos bens, à mente das pessoas.

Nos processos dirigidos às pessoas existe alto grau de contato entre o prestador de serviço e o receptor do mesmo. Na pousada em estudo esse processo inicia no primeiro contato físico entre pousadeira e cliente. Quando o hóspede chega, ela se dirige ao parque de estacionamento de veículos para desejar as boas vindas.

Durante a estada a interação com o cliente é direta, mas discreta sempre aguardando a manifestação do cliente. Nesta interface, na pousada, os processos de serviços com os bens (que não são dirigidos às pessoas e sim aos bens que elas vão utilizar), envolvem toda cadeia de atividades que adicionam valor ao produto, como, os serviços de camareira, a limpeza, a arrumação e manutenção dos ambientes e o pré-preparo do desjejum.

Os serviços dirigidos às mentes dos hóspedes são as notícias e informações sobre a história, geografia, economia, cultura, demografia, estrutura de lazer, entretenimento e gastronomia da Ilha de Santa Catarina e, muitas vezes extrapolam este espaço geográfico e ganham o mundo. Para atender esta necessidade do cliente Carlota lê muito. “todo tipo de literatura...” e como ela mesmo diz “pela leitura podemos viajar....”.

Através destas atividades e alicerçada no “idealismo do crescimento interior, e da recuperação de suas energias físicas e mentais” é que Carlota dirige as atividades da pousada. Esses valores se encontram impregnados no agir, no falar em todos os movimentos da dirigente tanto no seu relacionamento com os empregados como com os hóspedes.

Carlota mantém com os clientes uma relação muito próxima. “Tenho clientes assim... de tirar fotografia, mandar para mim... de mandar e-mail...”. Essa proximidade resulta principalmente de dois fatores.

O primeiro e mais significativo para uma pousadeira diz respeito a habilidade acolhedora de quem oferece hospedagem, isto é a hospitalidade. Pelo dinamismo da atividade, pelo fluxo constante de hóspedes o trabalho exige muita habilidade, entusiasmo, dedicação na “arte de bem servir” (CASTELLI, 1992).

Esta característica é reconhecida pelos hóspedes como criatividade:

A recepção de Carlota... a gente se sente em casa,... acho que faz a diferença... da gente voltar e se sentir em casa.....

A gente é bem recebida... ela recebe como se estivesse na casa dela....

.... o temperamento delaque é muito comunicativa, ela deixa a gente muito à vontade... é uma pessoa que tem uma experiência de vida muito grande... isso conta muito

Essa convivência é gostosa... a convivência com ela é muito gratificante....

Essa realidade pode ser também verificada no presente enviado por “amigos gaúchos”, hóspedes que passaram pela pousada e se encantaram com o tratamento recebido. Como forma de reconhecimento pesquisaram o significado dos nomes da pousadeira, e que, na verdade reflete muito a sua personalidade, e emolduraram a mensagem em um quadro que ela mantém na parede de seu escritório.

As palavras impressas em um papel estampado de fundo floral, em tons pastéis, azul, amarelo e rosa, com moldura em patina azul claro espelha a gratidão dos hóspedes para com a anfitriã.

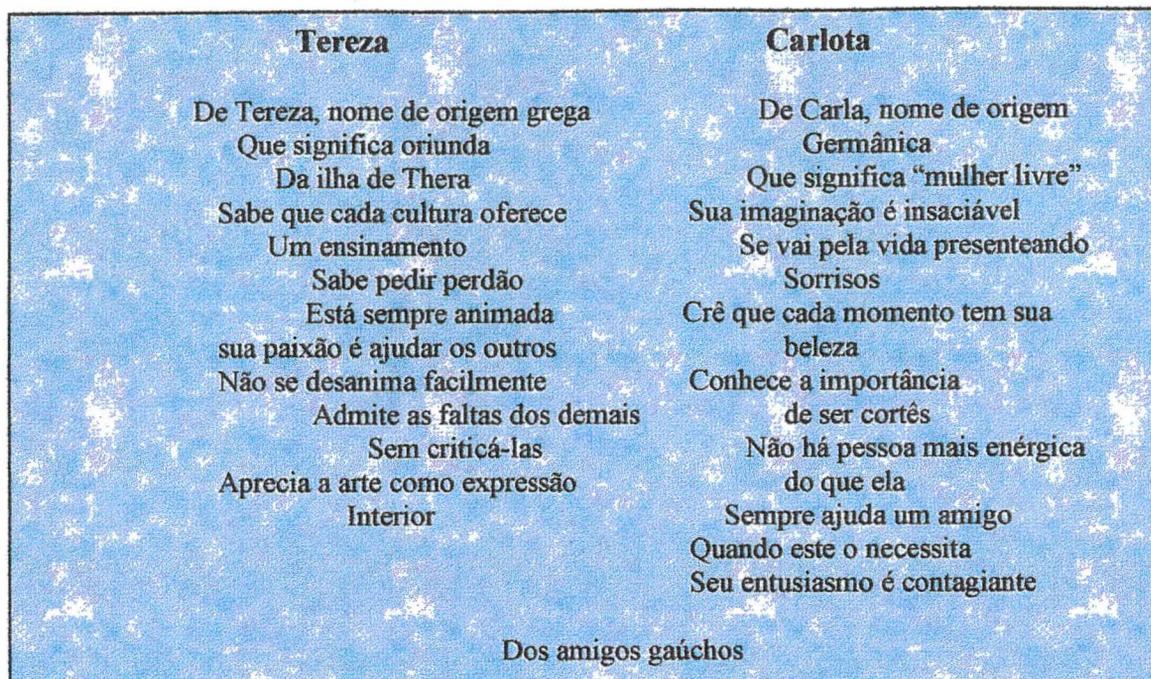


Foto 08 – Quadro “Dos amigos gaúchos”

E sobre este fato, Carlota avalia:

Eu sinto que é um trabalho individualizado que a pessoa recebe... esse relacionamento, essa abertura, essa troca....

Eu percebo bem que é essa relação que você passa a ter, que sem dúvida... se a pessoa vem, por que ela conhece, sabe que vai se sentir em casa.

O segundo fator que evidencia a proximidade de Carlota com o hóspede é o tamanho e a estrutura da organização que possibilita atendimento personalizado, diferenciado e direto, respondendo com mais agilidade e flexibilidade as necessidades e expectativas dos clientes.

O que Carlota faz é cativar e manter o cliente com a sua vivência, com seu *background*, não fazendo uso de qualquer instrumento formalizado para conhecer e satisfazer o cliente. “A gente não tem nenhum instrumento... a gente sabe quando eles gostam quando eles elogiam ... e fazem bastante...Ou quando muitas vezes eles vão ficar só um ou dois dias e ficam três ou quatro dias”, diz a camareira.

A forma de o cliente chegar até a pousada é em primeiro lugar através do *site* que Carlota mantém na rede mundial de computadores e em segundo, por indicação de amigos.

O que eles buscam é , segundo a camareira:

A maioria procura o clima verde, esta tranquilidade... não tem barulho... “e calmo e todos dizem: Ai que maravilhoso! Que coisa gostosa!... eles falam pra gente: a gente pode respirar o ar puro!

Na concepção de Jane o fator de retorno é “o bom atendimento... dela... tudo limpinho, tudo organizado... sem bagunça... acho que é o atendimento... Eu já ouvi eles falarem ... estas coisas diferentes que traz energia”, diz a auxiliar se referindo aos objetos de decoração especialmente colocados em lugares determinados pela técnica de harmonização de ambientes, o Feng Shui.

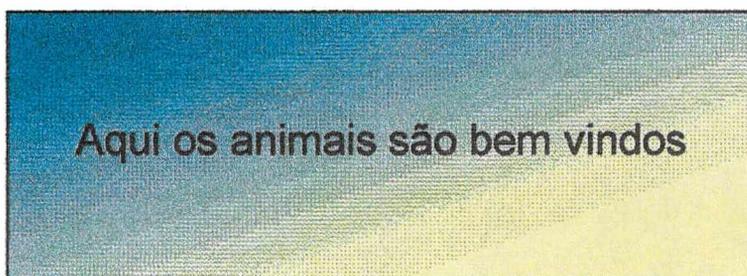
Os clientes da Pousada do Norte podem ser considerados – clientes fiéis – pois sempre retornam. "A gente veio aqui a primeira vez e me apaixonei.. E de três em três meses estamos de volta...".

A habilidade acolhedora, o tamanho da organização a proximidade com os hóspedes facilitam o processo de comunicação que nas empresas prestadoras de serviços desempenham papel fundamental.

Na concepção de Horovitz (1990) em matéria de serviços tudo é comunicação: a folheteria, a acolhida na recepção, a forma de responder o telefone, a rapidez no atendimento, a forma como se veste o pessoal da linha de frente, entre outros.

Na pousada da Carlota a comunicação informal é conveniente e eficaz e a criatividade se expressa na linguagem utilizada nos quadros de avisos e/ou lembretes estrategicamente colocados em portas do banheiro da piscina, das unidades habitacionais, na área de acesso à piscina, nos cuidados e uso da mesma:

Na recepção:



Nas unidades habitacionais:**CARO HÓSPEDE****SEJA BEM VINDO!**

AO MANTERMOS A ORDEM ESTAMOS COOPERANDO NA CONSTRUÇÃO DE UMA HARMONIA GERAL.

DESEJAMOS MANTER NOSSOS QUARTOS NAS MELHORES CONDIÇÕES POSSÍVEIS. NOS AVISE DE QUALQUER REPARO OU MANUTENÇÃO NECESSÁRIOS.

POR GENTILEZA FECHÉ A JANELA SE OBSERVAR A POSSIBILIDADE DE CHUVA. EVITE FUMAR NOS QUARTOS, POIS A MADEIRA FICA IMPREGNADA COM O CHEIRO.

AO VOLTAR DA PRAIA, TIRE A AREIA NAS TORNEIRAS DO JARDIM. COLABORE COM A ECOLOGIA, EVITANDO O MAU USO DE ÁGUA E LUZ.

OBRIGADA POR SUA AJUDA.

A GERÊNCIA

O CAFÉ DA MANHÃ SERÁ SERVIDO DAS 8:30 ÀS 10:30 HORAS

No banheiro da piscina:

Papel na privada entope a fossa...

Por favor, use o cesto....

Obrigada

Na área de acesso à piscina:

IDENTIFIQUE O MONSTRINHO DA PISCINA!

A PISCINA SÓ TERÁ CONDIÇÕES DE HIGIENE SE VOCÊ COLABORAR

A SUPERLOTAÇÃO IMPEDE A BOA QUALIDADE DA ÁGUA E PODE CAUSAR DOENÇAS

ELE (MONSTRINHO) NÃO TOMA BANHO ANTES DE ENTRAR NA PISCINA

ELE BRINCA PERIGOSAMENTE

ELE FUMA NA ÁREA DA PISCINA

ELE FAZ PIPI NA ÁGUA

ELE NÃO CUIDA DOS PROBLEMAS DA SAÚDE

ELE COSPE NA ÁGUA

ELE SE UNTA DE BRONZEADOR

ELE JOGA DETRITOS NA PISCINA

AJUDE A ACABAR COM O MONSTRINHO DA PISCINA

NÃO DEIXE NADA NEM NINGUÉM PREJUDICAR SUA SAÚDE!

O tom da voz, a gentileza e a delicadeza que Cartola coloca nas palavras e na comunicação escrita agrada aos hóspedes.

Se a gente chega mais tarde e ela tem que sair, ela deixa bilhete na porta: *Queridos amigos, quando vocês chegarem, fechem a porta!* Acho que é isso que as pessoas gostam... tenho certeza que é isso.....

A *estrutura organizacional* da Pousada do Norte é uma estrutura simples e orgânica, como a preconizada por Mintzberg (1995).

Apresenta um ambiente simples formado por três pessoas, duas mulheres, Cartola e Jane, que desenvolve as atividades concernentes ao cargo de camareira, e Chico que além das atividades no jardim ajuda em outros serviços ditos “gerais”.

O número de pessoas que atuam na organização representa o que o Sebrae entende por micro-empresa, prestadora de serviços “até nove empregados” (MORELLI, 19994), e com ele todas as vantagens e desvantagens do tamanho da organização.

A estrutura organizacional na Pousada do Norte não apresenta “setores” ou unidades administrativas diferenciadas. A divisão do trabalho é reduzida e são os serviços que criam a

diferenciação do trabalho: os de gerenciamento e os de execução. A coordenação dos trabalhos é feita pela proprietária e a centralização está bem caracterizada na sua pessoa sem, no entanto, inibir as ações e liberdade dos empregados. O poder de decisão centralizado nas mãos de Cartola permite resposta rápida aos problemas, já que a tomada de decisão se apresenta flexível necessitando de uma só pessoa para agir e se posicionar. Esta característica é evidenciada nas palavras de Cartola: “a minha posição é de que a palavra final é minha... nisso eu não tenho nenhuma dúvida...”.

Cartola se envolve “com tudo... por que.. a parte administrativa acaba ficando comigo por que eu tenho só a camareira e o jardineiro, portanto, todas as compras, bancos, contatos, organização...” são atividades de responsabilidade da proprietária. Na alta temporada turística, Cartola contrata os serviços de uma terceira pessoa mas “se não dá para ela vir por algum motivo eu entro no trabalho naturalmente, pego a vassoura, o pano e faço todo o trabalho. Eu já fiz ele sozinho muito tempo, então... eu me considero assim.... sei lá.... mão de obra também...”.

Como camareira, Jane tem a responsabilidade de cuidar das unidades habitacionais em três momentos: antes da chegada, durante a estada e após a saída do hóspede. O que aparentemente parece de fácil execução é de extrema importância já que o apartamento é o principal produto que o hóspede necessita: uma boa cama, um bom banho, dentro de perfeitas condições de higiene e limpeza.

Além das unidades habitacionais, Jane é responsável pela limpeza das outras áreas da pousada como sala de refeições, sala de estar, eventos, área interna da piscina, banheiros, escritório e cozinha.

Outra atividade desenvolvida por ela é o preparo do café da manhã. Assim que chega na pousada Jane se dirige para a preparação do desjejum. “Eu chego abro a casa toda e vou preparar o café da manhã. Isso às oito horas. A gente arruma todas as mesas...”. (A expressão ‘a gente’ se refere à Cartola). O café da manhã começa a ser servido às 8:30 hs. Assim que os hóspedes descem para o desjejum Jane se ocupa da arrumação dos quartos “pra quando eles voltarem o quarto já está pronto”.

O momento do desjejum é considerado por Cartola como um momento de encontro e aproximação entre as pessoas. Esse é um dos momentos em que os serviços direcionados às mentes das pessoas acontecem. É quando informa, recomenda o que, como, onde, porque, é possível fazer na Ilha de Santa Catarina. Jane percebe a ação da pousadeira: “ No início eles são meio estranhos e no café da manhã eles se tornam tão agrupados, tão amigos que parece

que já se conhecem a mais tempo... Ela também faz isso de se aproximar, os que não se conhecem ela faz conhecer aí se tornam amigos e saem juntos e tudo mais...”

Para descrever os procedimentos e funções desenvolvidas pelos empregados da Pousada, entendo que é importante resgatar o que Hackman; Oldham (apud GUERRIER, 2000) preconizam. Para os autores, existem cinco características principais do trabalho que influenciam a motivação, a satisfação, a disposição para comparecer ao trabalho e permanecer no emprego e a qualidade do trabalho:

- * variedade de habilidades: o grau em que a função envolve o uso de uma serie de diferentes habilidades.
- * identidade da tarefa: o grau em que a pessoa executa a tarefa inteira, do começo ao fim.
- * significância da tarefa: o grau em que o trabalho afeta a vida de outras pessoas (ou o grau em que o ocupante da função reconhece que seu trabalho afeta a vida bbde outras pessoas).
- * autonomia: o grau em que o ocupante da função pode planejar e programar suas próprias tarefas.
- * feedback: o grau em que o ocupante da função dispõe de informações sobre a eficácia de seu desempenho.

Na organização do trabalho das camareiras nos hotéis de médio e grande porte o supervisor ou a governanta é “responsável por programar o trabalho de limpeza, por verificar cada apartamento para ver se o serviço foi feito corretamente e por liberar o apartamento para a recepção quando estiver pronto para ser ocupado por um próximo hóspede” (GUERRIER, 2000, p. 191).

Na Pousada do Norte, a camareira:

- a) tem a responsabilidade de programar seu próprio trabalho, o que envolve o uso de diferentes habilidades e autonomia. “Eu parto, assim, de um principio... é importante sentir que a pessoa tem certa autonomia, uma personalidade...”, diz Cartola.
- b) possui identidade da tarefa, já que a executa do início ao fim.
- c) tem a responsabilidade de liberar o apartamento para nova ocupação, o que aumenta a identidade da tarefa, a variedade de habilidades, a significância da tarefa e o feedback. “é importante... sentir que ela é importante no contexto...”, diz Cartola.
- d) possui contato com o hóspede “ela é apresentada.... qualquer coisa pode pedir para a [Jane]. Sintam-se, realmente, à vontade!”.
- e) é incentivada a conversar com os hóspedes respondendo com linguagem adequada aos questionamentos e solicitações . “Ela tem postura... a gente sente.... sabe que é uma pessoa que se pode abonar, que tá bem....”. Isso aumenta a variedade de habilidades e a significância da tarefa.

No entanto, além dos serviços de camareira, Jane assume, quando da ausência de Cartola, funções na recepção como: atendimento telefônico, recepção, apresentação do ambiente físico e funcionamento dos serviços na pousada e fechamento da conta. Esta dinâmica na coordenação dos trabalhos é colocada por Mintzberg (1995) como "um ajustamento mútuo", onde a supervisão dos trabalhos ora é feito pelo proprietário, ora feito pelo auxiliar direto".

Chico desempenha as atividades de jardinagem, cuidados com a piscina e auxilia em outros serviços quando solicitado.

A rotina de Chico começa às oito horas da manhã e termina às cinco da tarde com intervalo para o almoço. "começo molhando as plantas depois eu molho mais longe até onde a mangueira chega, depois é tirar as palhas, é cortar a grama, é remover a terra de novo é adubar as plantas... e a piscina".

Eu sei o que tenho que fazer.... lá uma vez ou outra que ela vê onde plantá uma planta. Aí ela diz pra mim e eu planto, mas quem lida com o jardim... sou eu...."

Assim, a pequena hierarquia administrativa sem nenhuma formalização de regras e normas cria um ambiente leve e informal e se manifesta no comportamento das pessoas na organização, isto é, na cultura organizacional.

A *cultura organizacional* se manifesta para Daft (1999), nos objetos físicos (arquitetura, layout, decoração), na linguagem (oral e gestual) e nos valores, crenças e normas.

Na Pousada do Norte, a arquitetura, ambientação e decoração, a personalidade, os valores e crenças expressam a experiência de vida, vivências, idéias e aprendizagem de Cartola. Como ela colocou "particpei de vários trabalhos... varias áreas... coisas soltas... sempre tirando dali uma vivência... uma posição...". Na linguagem oral e gestual, Cartola, de fala mansa e gestos comedidos, expressa o aprendizado "que cada cultura oferece... e vai pela vida presenteando sorrisos..." como diz o significado de seu nome, presente dos amigos gaúchos, apresentado no quadro 8.

Além dos aspectos determinados por Daft, neste trabalho a cultura organizacional foi analisada através de fatores como autonomia, aceitação, valorização, companheirismo, relacionamento empregado-dirigente e erro.

A autonomia é entendida por Alencar (1995) como o grau de liberdade que é dado ao empregado para inovar, para decidir como desenvolver o trabalho e para agir de forma

diferente dos outros empregados e, é considerada pela autora tanto como uma barreira como um fator de repressão à criatividade.

Na Pousada do Norte os empregados “tem uma certa autonomia ...” “Ela tem liberdade para agir... tem....tem....”, como coloca Cartola. No entanto, a camareira afirma que

nada eu tento mudar. Eu peço explicação para ela da coisas que eu tenho que falar, do que eu tenho de fazer... [...] A gente arruma da maneira da gente mas tentando deixar do jeito que ela gostaria. [...] Eu nunca perguntei: D. Cartola posso fazer do meu jeito assim? Não é que eu vi e tento manter daquele jeito”.

Entretanto, o jardineiro diz ter bastante liberdade para agir. “Eu sei o que tenho que fazer. [...] Eu vejo que tá faltando uma planta vou lá arranco, planto lá onde tá faltando, às vezes eu peço a ela pra comprar alguma mudas novas, tiro as velhas...”

A aceitação a novas idéias e aceitação das diferenças e interesses entre os empregados é outra forma de analisar a manifestação da criatividade nas organizações.

Na maioria da vezes as idéias são aceitas. Cartola diz que as sugestões de mudança “são sempre bem vindas” E, “eu sempre escuto... sempre escuto...”. Por sua vez os empregados que se manifestam dizendo “Na maioria das vezes ela concorda”. Quando eu sugiro alguma mudança ... ela aceita...”.

Da mesma maneira, a valorização do empregado no ambiente de trabalho é encarado como fator que possibilita a criação de novas idéias. Alencar (1998, p.23) coloca que “se a pessoa considera que pode ser criticada, ridicularizada, punida ou ameaçada pelas suas idéias, ou se ela se sente pouco valorizada no ambiente de trabalho, dificilmente vi se interessar em expressar idéias novas e fazer uso de suas potencialidades criativas”.

Os empregados na Pousada do Norte são reconhecidos e se sentem valorizados pela proprietária. Da mesma forma Cartola reconhece e valoriza seus auxiliares:

realmente é muito talentoso, é jovem, uma pessoa assim... calmo (...) ele é ótimo ...uma pessoa meiga... É ótimo tê-lo no entorno. realmente é um prazer tê-lo aqui ...

Os empregados demonstram ter um relacionamento amigável e pelo fato de trabalharem a bastante tempo juntos e morarem no mesmo distrito, não muito distante um do outro, estabelece laços de amizade melhorando o clima no ambiente de trabalho. Comparando com os outros empregos, Chico diz que lá “os empregados... não são tão juntos como aqui na pousada”.

Aqui não... aqui combina um com o outro ... aqui a gente trabalha super junto... um gosta do outro... a gente se dá super bem no serviço.

Resgatando novamente Mintzberg (1995), vejo que o ajustamento mútuo de atividades está também presente entre os empregados, como fala Chico:

...de vez em quando ela precisa de alguma coisa eu vou até lá e ajudo ela...
... quando to precisando... aqui ...ela me ajuda e.... é super legal o trabalho!...

A inter-relação empregados-dirigente é percebida pelos primeiros como uma relação familiar.

Tenho ela como minha mãe... Super querida é a Cartola, é a melhor patroa que eu peguei até hoje...Ela se dá bem com a gente, conversa bem com a gente, tá sempre assim...no dia a dia do serviço... pergunta se tá gostando, se não tá, mesmo depois de seis anos! Ela é super querida...Ela parece pra mim gente como a minha família

Eu converso com a maior facilidade com ela... às vezes... os meus problemas eu conto para ela.. ela também , às vezes, quando tem algum problema conta pra mim.... Tanto ela me ajuda, como eu ajudo ela...

Eu vejo ela como uma amiga. Ela é demais... é uma pessoa de conversar muito com a gente, ela conta as coisas dela, eu conto as minhas... ela me ajuda muito...sobre qualquer dificuldade ela já pega o telefone, já tente resolver...

No entanto, mesmo tendo uma relação bem aberta com eles esta proximidade não impede que, dependendo da gravidade da situação, a relação de autoridade empregado-patrão se manifeste: “A minha posição é de que a palavra final é minha. Nisso eu não tenho a menor dúvida....Se acontecer alguma coisa que seja inconveniente, que eu tenha que chegar e chamar atenção, ah! Nisso eu não tenho a menor dúvida....”. argumenta Cartola.

Eu converso porque eu sei que qualquer pessoa tem um lado emocional, um lado psicológico, intelectual, social... Não é porque é funcionário que é idêntico! Tá longe de ser idêntico!

E, por último o erro. Na organização em estudo, o erro não é sinônimo de punição mas de oportunidade de aprendizado. Quando trabalhada a questão do erro a reação imediata de Carlota foi: “Th, tem erro aqui de montão...”. Os erros, geralmente no trato com a prática do viver, pela diferença social (“eu tenho aqui copos de cristal, enfim, de repente a pessoa está acostumada com copo simples e não tem noção que aquilo é cristal!”), pela vivência e convivência com as práticas de bem receber, como a dobra do lençol, com a limpeza dos talheres de prata, com os arranjos de flores, com o uso de incenso, são trabalhados por Carlota

“ sempre nessa coisa do ensinar: Olha, eu acho que você não percebeu. Se eu puser assim, será que é a mesma coisa que se puser assim?” diz Carlota. Na visão dos empregados esta colocação foi confirmada: “ela sempre ensina... se eu quebro alguma coisa, ela diz: Tá acontece....”.

A relação da *gestão de pessoas* e a criatividade foi observada neste trabalho através do recrutamento, seleção, treinamento, premiação e recompensa, seguindo orientação da D.N. 409 do Instituto Embratur.

O recrutamento e a seleção na organização são realizados de maneira informal através de uma entrevista entre o proprietário e o candidato ao cargo/emprego e o fator empatia é o que predomina estabelecendo uma relação próxima.

Na fala de Carlota,

Eu sempre tive bons funcionários e por bastante tempo! Geralmente saíram por outros motivos, por que mudou de cidade, por que teve filho... Quer dizer... não foi que saiu por que nós nos desentendemos.

Esta afirmação foi confirmada pelos empregados. A camareira Jane ocupou o cargo pela saída da irmã e na impossibilidade dela trabalhar, a irmã volta e ajuda Carlota.

O treinamento com a camareira, é dado pela própria proprietária. “São coisas que eu trago de uma forma de ensinamento”. Mas, em relação aos serviços de jardinagem, Carlota, por sugestão de uma amiga paisagista, sugeriu que Chico freqüentasse curso de jardinagem junto a APOJAR, empresa de paisagismo e jardinagem localizada em Santo Antônio de Lisboa.

“Eu adorei! O curso era sobre plantação de jardim, sobre as plantas, sobre podaço, adubação, como tratar da grama. Eu aprendi coisas que eu não sabia... como deixar as palhas da grama cortada... ela cria um fungo que penetra na raiz e mata a grama...”.

Quanto à premiação e recompensa a organização não desenvolve qualquer ação neste sentido. Os empregados recebem o salário, acima da média do mercado, e na alta temporada turística, além de um acréscimo na remuneração, se os hóspedes incluírem no pagamento a taxa de serviço, este valor é repassado para eles.

Ela só aumenta o salário na temporada, por que daí... é mais serviço....

A *liderança*, última categoria a ser trabalhada na gestão organizacional das pousadas foi vista, neste trabalho, sob os enfoques do estilo e das características pessoais, esta última abordada na seção “ O caminho de Carlota até a consolidação da Pousada do Norte”.

O líder também chamado, na literatura, de gerente, chefe ou dirigente possui um estilo próprio de conduzir as atividades numa organização. Nesta condução ele expressa seus valores, crenças, personalidade, visão e o conceito de si mesmo formando um estilo próprio de gerenciar.

Neste sentido, o estilo gerencial de Carlota reflete um conjunto de qualidades e características pessoais como riqueza de conteúdo, flexibilidade, integridade, bom nível de desenvolvimento intelectual, valoração positiva de si mesmo, ausência de inibições, repressões e bloqueios mentais, sensibilidade estética, abertura à experiência, independência e autonomia, auto-suficiente, íntegra nos seus propósitos, flexível e inovadora, pró-ativa, aberta à novas experiências, com alta motivação intrínseca, que caracterizam um comportamento criativo.

Buscando conhecer a imagem que Carlota faz de sua pessoa com base em Fillion (apud Dolabela, 1999) que afirma que a liderança e o estilo gerencial é decorrente da imagem que a pessoa tem de si mesma e procurando descobrir o conceito de si mesmo “da capacidade de realização, apoiada pelo conhecimento do setor, das relações estabelecidas e alimentada pela energia empregada nesses processos”, determinados Dolabela, (1999, p. 79) que reflete o estilo de liderança, Carlota assim se manifestou:

Bom, sou uma pessoa do mundo... Com certeza!... Porque eu não tenho bairrismo... Sou de São Paulo, capital, mas... moro aqui há vinte anos, voto aqui... participo... participei da Fundação de Moradores... Então eu participo das coisas...

Me considero uma pessoa do mundo, bem atuante, tenho uma visão ampla e em muitos sentidos sou uma educadora, tenho consciência de que passo valores, passo idéias e conceitos e que sou responsável por eles.

Participei de trabalhos... tirando dali uma vivência e uma posição.

Sou bastante idealista... continuo sendo....

Assim, Carlota, sem conhecimento do mercado de hospedagem, apoiada em características de sua personalidade relacionadas acima apresenta perfil de liderança de ‘excelência’ em criatividade.

É importante que essa pessoa (o hóspede), se ela puder sair daqui sentindo que foi atendida, que foi nutrida... não é que eu vou paparicar, ficar conversando o tempo todo, por que nem é a dela nem é a minha... mas a pessoa sentir essa atenção, esse apoio, esse trabalho individual...

Eu sinto que talvez, por essa minha formação, a história dessa comunidade... essa história...a importância da gente trazer isso...eu acho que praticamente a minha

história é essa, o que eu posso trazer de luz para uma situação, aí eu acho que rege muito a minha vida e nela o meu trabalho, o meu relacionamento como educadora...

5.4 A viagem de Márcia até a pousada da Costa Leste-Oeste

Márcia nasceu numa cidade situada no vale do Itajaí-Mirim, colonizada por alemães, italianos e poloneses, onde os jardins sempre floridos, as casas em estilo arquitetônico típico da colonização alemã e as ruas limpas formavam um cenário agradável e de bom gosto.

Filha de descendentes alemães, Márcia cresceu vendo a mãe cuidando da casa e do trabalho na fábrica de tecidos da localidade “ainda hoje tem tecidos e coisas da época”. Além das atividades de lavar, passar, cozinhar, a mãe de Márcia fazia diversos trabalhos manuais como crochê e costuras de roupas para a família. E foi no cotidiano da vida e no exemplo de casa que Márcia desenvolveu habilidades manuais e sensibilidade estética.

Também é da mãe o ensinamento que sempre norteou seus passos.

Na realidade a mãe da gente dizia assim que não importava o que a gente ia viver na vida... que a gente tinha que saber de tudo um pouco e gostar de fazer... Então... bordar, crochê, tricô, cozinhar... e tudo que tornasse uma pessoa... Vai que um dia tu vais na casa de uma amiguinha, muito pobre, e a mãe dela só fez salada de cebola.... Tu vais fazer cara feia?... Não, num vai fazer isso! Tem que comer de tudo e aprender de tudo um pouco e aprender a gostar daquilo...

Márcia permaneceu na cidade natal até a juventude. Lá cursou a faculdade de biologia “licenciatura em ciências biológicas”, que cristalizou a forte consciência ecológica, de preservação do ecossistema e respeito pela natureza.

Em 1982 mudou-se para a cidade de Florianópolis, onde cursou Serviço Social na Universidade Federal de Santa Catarina.

Com dois cursos superiores, Márcia procurou inicialmente desenvolver atividades dentro de sua formação acadêmica. Mas, “só tinha trabalho na APAE ou em hospitais” (...) “então parei e me envolvi como ambientalista bem atuante... eu tenho trabalhado como voluntária da minha questão social e tudo mais, mas não dá para sobreviver com ela”.

Na época, casada, Márcia e seu companheiro economizaram durante seis ou sete anos para comprar um terreno e construir uma casa para morar.

No entanto, a idéia de uma pousada nasceu da associação de diferentes sonhos, fantasias e experiências de vida. “Na realidade, a origem foi assim: de eu descer o morro da Lagoa... quando eu pensei em construir... de ter uma pousada, um lugar para ficar... um lugar

que eu gostasse muito... que fosse muito interessante...”.. Neste momento a idéia do local já tinha nascido: a Lagoa da Conceição!

Em 1989, Márcia começou a viajar pelo litoral do Brasil: Maceió, Parati, Porto Seguro “toda aquela região”. Aí “comecei a ter outra idéia...” E foi numa dessas viagens que Márcia conheceu “esse conceito de pousada diferente do que nós temos aqui como hotelaria”. “Era assim, uma coisa que eu achava legal...”. E, sentada na praia, começou a fazer uns desenhos de casas. O desejo era de “fazer uma coisa, uma construção mais próxima do exemplo da natureza... que seriam esses favos de abelhas”. Essa era a proposta inicial da pousada: “todas as partes hexagonais... na frente seria a sacada, atrás os banheiros e na parte inferior do favo seriam os quartos (...) então foi uma idéia assim”.

Em 1989, a construção da casa saiu do mundo das idéias e foi para o papel. O pensamento de Márcia era construir a casa, vender, “levantar o dinheiro” para depois adquirir um terreno no Canto da Lagoa e chegar na pousada. “Naquela época eu achava que ia dar uma volta muito grande de construir uma casa e depois... um ano prá construir, um ano para vender... para depois levantar dinheiro pré construir uma pousada...”.. Márcia achava que a viagem para a concretização do sonho era muito grande.

Inconformada com a situação, com autoconfiança e coragem ela começou a perseguir a idéia de montar a pousada o mais rápido possível. Motivada e desafiando o tempo (a obra deveria ficar pronta até a próxima temporada turística, e era início do ano!!). Os planos foram alterados e, mesmo com projeto da casa pronto e pago e toda a mão-de-obra para construção já contratada, a história de vida de Márcia começou a mudar: em cinco semanas fez o projeto da pousada “eu fiquei em cima de planilhas, desenhos (...) eu tive um curso de engenharia, de perspectiva e desenhos... e daí... sai a planta baixa”.

Assim iniciou a história da pousadaForam nove meses de construção.

Como tinha trabalhado como secretária numa indústria têxtil, na cidade natal, Márcia resgatou a pequena experiência em organização e gerenciou a obra. A necessidade de compra de materiais, por exemplo, era comunicada pelo construtor “sempre dois dias antes, prá não ficar desesperada, correndo atrás de tudo... então a obra ocorreu perfeitamente sem nenhum desgaste, sem nenhum problema!”.

A obra terminou em outubro e então, na época, sem nenhuma noção empresarial, muito menos do que é um negócio, “era realmente uma coisa intuitiva... eu não tinha mesmo uma concepção do que realmente é hospedagem”, Márcia percebeu que era preciso recheiar com móveis, luminárias, roupas de cama, mesa e banho.

A busca começou pelas lojas de antiguidades, de móveis usados, “e saí comprando móveis e comprando umas coisas antigas, outras usadas, outras novas, colchões, cadeiras...”. As roupas de cama foram confeccionadas por ela que “costurava os tecidos, fazia as fronhas e os lençóis com rendas (...) Os pães, as geléias, iogurtes granola, tudo era feito na pousada”.

Colocando sua energia em cada detalhe da ambientação e decoração da pousada, Márcia abriu as portas para os hóspedes sabendo que todos os minutos seriam de surpresas e desafios:

A pousada foi como uma coisa meio...assim... como um aprimoramento da relação doméstica,... de receber as pessoas....

5.4.1 A Pousada da Costa Leste Oeste: um produto criativo?

Numa área de Mata Atlântica rodeada por 15 mil palmeiros, uma floresta de helicôenas de diversos tamanhos e cores, incrustada num morro de onde se avista parte da Lagoa da Conceição, cartão postal da Ilha de Santa Catarina, está a Pousada da Costa Leste-Oeste.

À 6 km da praia Mole, a 4 km do Centrinho da Lagoa. Para o aeroporto ou centro da cidade são uns 12 km¹⁰, além de se situar em um bairro com uma diversidade muito grande de empreendimentos gastronômicos como “é conhecido o Canto da Gastronomia”, por ter em 3 km várias e boas opções de escolha¹¹

O lugar é sossegado onde o canto dos pássaros e o perfume das flores associado ao ambiente agradável e a qualidade do atendimento, permitem que o prazer, a tranquilidade, a privacidade e o descanso se façam presentes.

Esta realidade pode ser evidenciada pelos depoimentos e matérias publicadas em revistas de circulação nacional.

Segundo avaliação de Freire (2001; 2002) a Pousada da Costa Leste-Oeste, no critério originalidade, está entre as 10 pousadas do Brasil: “Natureza e chique em proporções iguais, no bairro mais gostoso de Floripa – o Canto da Lagoa”.

A Pousada da Costa Leste Oeste também está no encarte - *Isto é férias no Brasil* – edição de verão – que apresenta o melhor roteiro de turismo de férias no Brasil. Sobre a pousada fala: “Escondida pela vegetação, tem blocos com três apartamentos cobertos de palha e um isolado, com jardins e um pequeno lago com carpas. A decoração, muito agradável usa

¹⁰ Informação extraída do site da empresa, acesso em 15 fev.2002.

¹¹ idem, 15 fev.2002.

madeira, artesanato e quadros. No Canto da Lagoa, um dos bairros mais badalados de Floripa” (Isto é, dez 2001).

Bobadilha (2002), em matéria publicada na revista *Próxima Viagem*, apresenta diversas ‘dicas’ de restaurantes e pousadas da Ilha de Santa Catarina e inclui a Pousada da Costa Leste Oeste entre as melhores encontradas na localidade:

Os bangalôs são cercados pela mata. [...] A proprietária prepara chás e infusões para banho com ervas do próprio terreno

Considerando três categorias de classificação – Favoritas (são os lugares onde o autor se hospedaria sem pestanejar), Recomendadas (são os locais que ele se hospedaria se os favoritos estivessem lotados, ou fora do orçamento) e a categoria Considere também – (opções cabíveis para quem tem gostos e expectativas diferentes das do autor), o Guia Freire’s Brasil- praias, em pesquisa realizada do Ceará à Santa Catarina em 45 destinos turísticos brasileiros, 284 praias, 470 pousadas e hotéis, indica a Pousada Costa Leste Oeste como uma das Favoritas na Ilha de Santa Catarina.

[...] Construída num pequeno terreno inclinado no meio do mato, faz você se sentir um morador do Canto da Lagoa – o bairro mais charmoso de Floripa. Cada quarto tem um astral diferente; o mais bacana é o bangalô Mar, que é duplex, tem um jardim balinês privativo no térreo e uma jacuzzi no quarto, no mezzanino. [...].

Na Revista Viagem e Turismo de janeiro de 2002 com destaque na capa e em matéria intitulada “10 dicas de verão” a Pousada Costa Leste Oeste foi escolhida entre as “10 pousadas charmosas e acessíveis” no litoral do Brasil.

A Pousada Costa Leste Oeste possui capacidade para 15 pessoas com possibilidade de cama extra em cada um dos quatro bangalôs.

Os clientes da pousada são formados basicamente por casais, procedentes dos estados de São Paulo, Brasília, Minas Gerais, Rio e Janeiro, Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Fora do país, mas sem muita representatividade, a Pousada da Costa Leste Oeste já recebeu turistas da Alemanha, França, Argentina, Venezuela, Estados Unidos.

São pessoas com idade acima de 25 aos e com formação superior em diversas áreas: arquitetura, paisagismo, jornalismo, engenharia, administração, professores universitários, pesquisadores, médicos, entre outras.

Para conhecer quem é o cliente, Molina (1994) orienta que é preciso reconhecer os valores e o estilo de vida dos indivíduos. Com base nestes critérios, observei que a maioria dos hóspedes possuem clara consciência do valor da viagens como oportunidade de conhecimento de novas culturas e integração entre autóctones e turistas. São pessoas que

viajam freqüentemente, duas a quatro vezes por ano, com tempo médio de permanência no local de, em viagens curtas uma semana, e em viagens longas até um mês. Na Pousada a média anual de permanência é de 4 dias.

Nos últimos dois anos, no Brasil, visitaram Fernando de Noronha, Pantanal, Rio de Janeiro, Recife, Florianópolis, Salvador, Aracaju e interior dos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. No exterior, Alemanha, França, Espanha, Costa Rica, México, Cancun, México, Califórnia, Cuba, Portugal, Espanha, Itália, Chicago, Argentina, Inglaterra e Nova Zelândia.

Como hábitos de lazer, cultura e entretenimento são pessoas que visitam museus, teatros, cinemas, espetáculos musicais, lêem livros, revistas, freqüentam restaurantes e bares.

A performance dos hóspedes da Pousada Costa Leste Oeste pode ser visualizada no quadro 21.

Quadro 21 - Performance dos hóspedes da Pousada Costa Leste Oeste

Critérios	O que foi encontrado
Idade	Acima de 25 anos
Formação	Superior
Procedência	Brasil e exterior
Tempo de permanência na localidade	Viagens curtas: uma semana Viagens longas: um mês
Tempo média de permanência na pousada	4 dias
Lazer/cultura/entretenimento	Museus, teatros, cinemas, leitura em livros e revistas, restaurantes e bares

Fonte: dados secundários

Assim, foi possível notar que os hóspedes da Pousada Costa Leste Oeste possuem uma cultura de viagem apresentando determinação e consciência daquilo que querem e buscam.

5.4.1.1 O ambiente natural

O ambiente natural assume importância fundamental no viver de Márcia. Para ela,

A paisagem e o meio onde vivemos permitem vivenciarmos novas emoções que são únicas e reveladoras". [...] Estar próximo da natureza e de seus recursos, poder contemplar uma floresta, a lagoa... o horizonte e perceber os ritmos da natureza, são experiências que trazem equilíbrio e a possibilidade de estarmos presentes e desfrutando deste belo mundo (SOUZA, 2001, p.1).

Com esta sensibilidade, as helicôneas, as palmeiras, os palmiteiros e outros arbustos e elementos da vegetação que compõe o espaço da pousada foram plantados na forma de ‘uma campanha ambiental’, com base no princípio que norteia os passos da ambientalista: a preservação da natureza.

.... talvez a minha formação ambientalista, de cuidar do ambiente....a recuperação do ambiente,

Esta posição é reforçada por Fernando, arquiteto e paisagista, quando ressalta que,

O ambiente “naturalizado” foi concebido dentro de princípios paisagísticos claros, bem estruturados e aprazíveis que fazem do local um bom exemplo de intervenção paisagística adequada ao local e à região

Dos elementos básicos que possibilitam analisar o ambiente natural e a paisagem, determinados por Boullón (1994), o entorno da Pousada Costa Leste Oeste foi analisado observando aspectos de criatividade na topografia, na vegetação e no clima, a seguir apresentado:

a) Quanto à topografia:

A pousada encontra-se incrustada na encosta do morro que contorna o lado sul da Lagoa da Conceição aproximadamente a uns 30 metros acima da rua principal do bairro. Esta posição não apresenta aspectos desfavoráveis para pousada.

A preocupação de Márcia quanto a ação de agentes externos como chuva, vento e temperatura que provocam processos de erosão e de sedimentação no relevo do terreno foi eliminada com a preservação e manutenção da vegetação da mata nativa que “[...] serve como obstáculos ao livre escoamento da água das enxurradas, reduzindo sua velocidade e possibilitando sua infiltração no solo para absorção pelas plantas e para alimentação dos aquíferos subterrâneos” (LORENZI, apud SOUZA, 2001). Neste sentido, posso dizer que o produto, quanto ao aspecto topografia, apresenta características criativas, já que responde às necessidades da situação problemática e é apropriado, isto é, apresenta *adequação e adaptação* atendendo, portanto, ao critério – *resolução* – que Bessemer & Treffinger (apud Wechsler, 1998) criaram para avaliar o produto criativo.

Outro aspecto observado na topografia da paisagem trata da localização da construção na encosta do morro.

As construções feitas nas encostas geralmente necessitam de preparação do terreno como a criação de desníveis e terraplanagem. Esta ação representa uma das ameaças à Floresta Ombrófila Densa na Ilha. No entanto, na Pousada Costa Leste

Oeste, o nivelamento do terreno, a área destinada para a construção da edificação e o caminho de acesso não causam impacto negativo na paisagem do local, já que representam o mínimo necessário para serem viabilizadas. Na visão de Alexandre,

A localização e o projeto das casas aproveitaram o máximo as propriedades do terreno e a vegetação causam uma deliciosa integração com o local e muito conforto.

Cabe ressaltar, por último, que a topografia da Pousada da Costa Leste Oeste favorece a observação da beleza do local e seu principal atrativo: a Lagoa da Conceição.

b) Vegetação:

A cobertura vegetal é o principal elemento de análise da paisagem. Uma imensa variedade de vegetais compõe esta cobertura: árvores, arbustos, herbácea, trepadeiras e outros.

A formação vegetal onde se localiza a pousada é conhecida como Mata Atlântica, também chamada de Floresta Ombrofólia Densa ou Mata Pluvial Atlântica e se distribui basicamente pelas encostas dos morros. Espalhadas por todo o terreno da pousada as seguintes espécies nativas são encontradas: caroba (*jacaranda puberula*), peroba (*paratecoma peroba*), ipê-roxo (*tabebuia avellanadae*), ipê-amarelo (*tabeluia vellosi*), embaúba (*cecropia pachystachya*), guarapuvu (*schilobium parahyba*), pau-cigarra (*senna multijuga*), maricá (*acacia poyphylla*), ingá (*ingá uruguensis*), pau-jacaré (*piptadenia gonoacantha*), quaresmeira (*tibouchina granlosa*), cedro (*cedrella fissilis*), figueira (*ficus insipida*), umbu (*phitolacca dioica*), tingui (*dictyoloma vandellianum*), tucaneira (*cytharexylum myrianthum*) e chuva de ouro (*cassia fistula golden*).

No entanto outras 147 espécies de plantas fazem parte da cobertura vegetal do terreno da pousada. Manifestando atratividade, expressividade, estética, originalidade e qualidade no seu produto, Márcia se preocupou em distribuir as plantas no terreno – lateral norte, lateral sul fundos e frente – considerando tamanho da planta, período de florescimento, cor, perfume, para que durante todo o ano seus hóspedes pudessem sentir os efeitos da natureza durante sua estada na pousada. Assim, na lateral norte estão plantadas 48 espécies, nos fundos 19, lateral sul 23, na frente 31, além das nativas, em torno de 34, espalhadas nos quatro cantos e as palmeiras sendo representadas por 9 espécies. Dentro desta configuração, por

exemplo¹², na parte do terreno que se situa na frente da pousada estão algumas espécies, como:

- a) cipó de São João (*pyrostegis venusta*) que atrai beija-flor, tem a flor laranja, o buganville (*bougainvillea glabra*), a trepadeira *petrea subserrata*, que florescem nas estações de outono e inverno;
- b) maracujá, manacá-de-cheiro com flores brancas e azuis, capuchino, e cipó-de-sino, que florescem nas estações do verão, primavera e outono;
- c) datura, lantana (que atrai borbotela), gengibre vermelho e cana-de-macaco que florescem o ano todo;
- d) além de iris (neomarica) e as diversas espécies de helicônea, helicônea angusta, helicônea rostrata que emprestam a forma para compor a marca da empresa;
- e) Gengibre-magnífico (*zingiber spectabile*), natural da Malásia, floresce no verão.

Na percepção dos hóspedes

a vegetação ocupa papel de destaque para a pousada construída em terreno exíguo; a abundância de vegetação tropical a integração da edificação com a paisagem dando-nos a sensação de pertencimento ao elemento natural.

A interferência no ambiente natural foi mínima. Isso é criatividade!

Espectacular!

Genial! Vê-se que foi investido muito tempo e com muito bom gosto!
Ambiente natural, com sobras de tranquilidade e verde. Um toque descontraído da proprietária tornou o local exótico e diferente!.

Importante ressaltar que a vegetação cria um ambiente privativo dificultando a visão de quem passa e transmite a sensação de frescor como se a pessoa estivesse no meio da floresta. Estes fatores encantam os clientes.

c) Quanto ao clima:

O clima ameno da Ilha de Santa Catarina se apresenta de forma favorável na Pousada da Costa Leste Oeste já que favorece o fluxo de turistas o ano todo e auxilia na manutenção das plantas propiciando um belo ambiente em todas as épocas do ano e propicia a observação das propriedades visuais da paisagem.

¹² Cabe ressaltar que o exemplo dado não representa 10% das espécies encontradas no terreno.

Além dos elementos naturais que possibilitam avaliar a beleza estética da paisagem Márcia com sua formação ambiental preparou o espaço externo, jardins e entorno com criatividade e observando os componentes sensoriais da imagem da paisagem como forma das plantas; odor de flores, plantas, árvores; cor de flores, árvores e plantas; luz; textura da vegetação, das plantas, flores, folhas; som de pássaros, insetos e ventos; temperatura de sol, sombra e frescor da mata. O jardim tropical, visto pelos hóspedes como jardim “balinês” ou “japonês”, com o lago de peixes ornamentais e caminho de conchas no meio da mata e das flores são apresentados pelos hóspedes como aspectos do ambiente natural muito criativos.

As conchas e o lago japonês são fantásticos!

Esta realidade é manifestada nas falas dos sujeitos de pesquisa:

Tudo é muito natural e bonito.... agradável! Com a vegetação que rodeia a pousada não é preciso fazer muito... basta deixar a natureza falar. Coloca Júlia.

Há uma preocupação em respeitar a natureza, sem agredi-la, integrando a construção dentro do contexto, diz José.

Muito bem cuidado... diz Mauro
Preservação da vegetação natural.... salienta Rosa

Se percebe o cuidado e a preocupação de harmonizar a interferência do homem com a natureza afirma José.

Daniel observa que a criatividade do jardim está na distribuição das plantas. Que Márcia criou no espaço. “Não se pode misturar *neumarica* com *mostera* tem que ser separadinha”.

Outro elemento determinado pela Embratur através da Deliberação Normativa n. 409 que envolve o ambiente externo das pousadas é o *acesso*.

Na Pousada Costa Leste Oeste o acesso é feito por um caminho de concreto com nergas que desviam as águas da chuva para uma valeta possibilitando a passagem até a edificação. Apesar de ter sido utilizado este tipo de pavimentação, o mesmo não se destaca na paisagem como também não quebra a harmonia com o entorno. O verde das árvores e arbustos, as flores, as helicôneas coloridas são os elementos que mais chamam atenção de quem entra.

Assim, a expressão da criatividade considerando paisagismo, jardim, plantas, iluminação, sinalização e acesso do ambiente externo, além dos depoimentos transcritos acima, pode ser observada nas falas:

Muito verde com uma variedade muito grande de espécies, bem distribuídas, sem excessos, com caminhos com conchas muito bem construídos e bem sinalizados....

Iluminação sem exageros enfim,.... todo o visual da pousada é muito harmonioso.

O inesperado, o diferente, diz Gabriela.

A pousada é um belo exemplo de utilização de materiais dentro de seu ambiente silvestre, onde a vegetação plantada é um dos seus pontos atraentes e convidativos

Todos os pequenos detalhes no paisagismo como as conchas, diferentes tipos de iluminação... fazem a diferença.... tornam o ambiente mais bonito e melhor, observa Maria.

5.4.1.2 O ambiente construído

A Pousada Costa Leste Oeste possui três edificações:

- a) o bangalô Mar localizado no jardim tropical;
- b) o grande bangalô, com teto de palha onde se localizam os apartamentos Lagoa, Ar e Bambu; e,
- c) uma casa, uma área de uso privativo da proprietária, antiga morada, com um quarto, cozinha, banheiro e sala conjugada com o escritório de onde ela gerencia a pousada, e de outro lado, um espaço onde são executadas as atividades da pousada como lavanderia e passadeira, copa, cozinha, área de descanso, alimentação e banheiro para os empregados e depósito.

Na construção dos bangalôs a primeira preocupação de Márcia era com a dimensão do espaço físico. “O espaço físico foi criado para possibilitar conforto e qualidade no convívio dos hóspedes ... eu não estava medindo cada metro quadrado que eu ia gastar... a intenção era qualidade de espaço”. A intenção de Márcia era:

Eu quero é um lugar que a pessoa venha: um fique sentado na sala lendo um livro, o outro se quiser ver futebol, vê! o espaço dá para várias opções....”

O grande bangalô é formado por três apartamentos:

- a) O Bambu, com capacidade para três pessoas, com dois níveis, dispõe no andar térreo cozinha e sala e no mezanino o quarto e o banheiro. As duas varandas possibilitam contato com a natureza nas quatro estações do ano. O bambu, material ecologicamente correto, se apresenta nos móveis, na decoração, em detalhes e acabamentos. De estilo rústico apropriado para ambientes de litoral, o bambu alia

beleza e praticidade. Possui revestimento de parede em tons amarelos “porque o bambu é amarelinho...”.

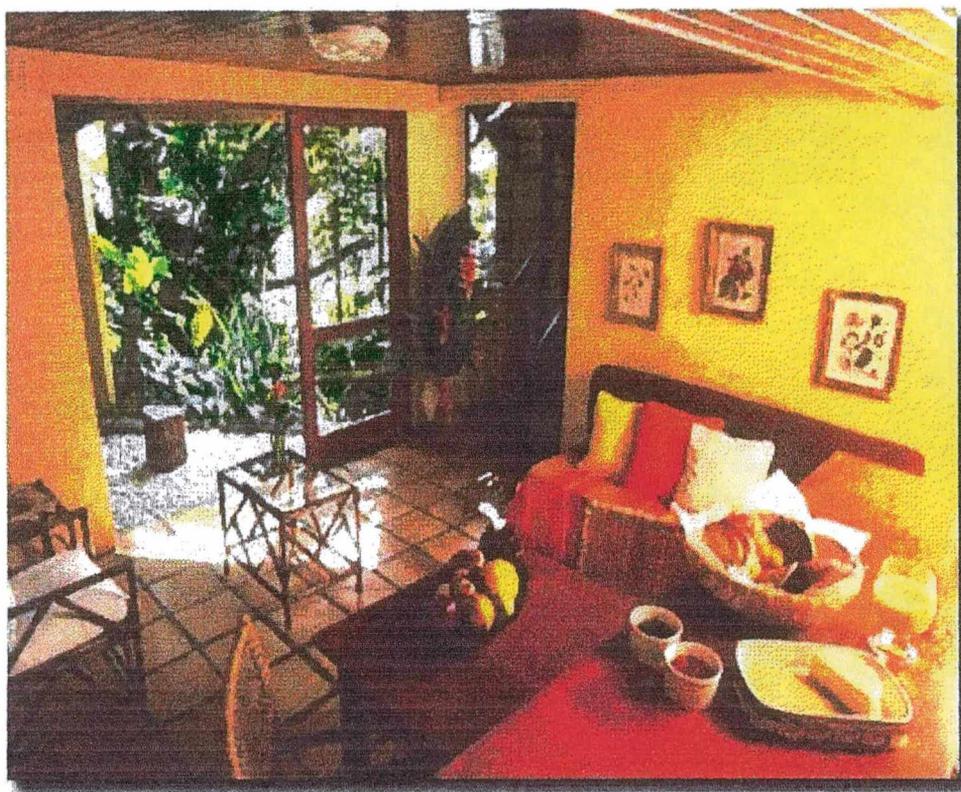


Foto 09 – Sala do apartamento Bambu

b) O Ar com capacidade para três pessoas, possui ar condicionado, em dois níveis, sendo que no primeiro-estão a sala e cozinha conjugados e o quarto fica no segundo piso. Possui as paredes revestidas em tons rosa. “eu não sabia que cor colocar... branco eu não queria manter ... aí eu tentei botar um rosa, por que seria uma cor assim... da hora mais linda do céu... de madrugada e ... no entardecer”.

Na visão de Maria,

O detalhe do “corrimão de bambu fazem a diferença... tornam o ambiente mais bonito...”.

Com dois arranjos florais, os quadros na paredes com motivos de flores, as almofadas indianas nos tons lilás, rosa e azul petróleo conferem um estilo próprio que agrada os hóspedes.

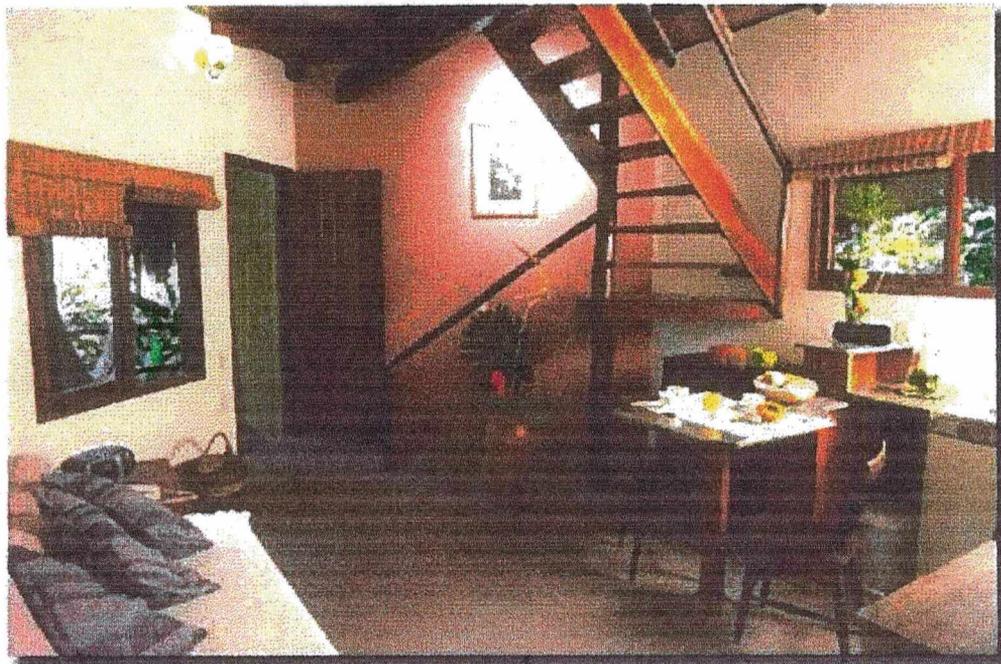


Foto 10 – Sala do apartamento Ar

c) O Lagoa com capacidade para 5 pessoas, é o maior de todos. Do quarto pode-se avistar a Lagoa da Conceição e da varanda o jardim tropical. Possui cozinha no nível da sala e a tonalidade que impera no ambiente é o verde “porque tem relação com a Lagoa.... e como quase toda área em torno da Lagoa, que também é verde. E a água não é azul e sim verde, então o Lagoa ficou com os tons de verde, degradê”. No olhar de Júlia,

Dentro do bangalô, o tom e a distribuição da iluminação (indireta) criam um clima confortável!

A sala do Lagoa dispõe de mesa redonda em madeira clara, com quatro cadeiras, dois sofás multifuncionais, com colcha de tear rústica e almofadas em cores claras como amarelo, rosa, laranja, azul e verde. Cômoda antiga, alta com gavetões, baú antigo de madeira e duas cadeiras tipo “diretor de cinema” compõem a ambientação da sala. Os arranjos de flores de *zenziber magnífica* e folhas de palmeiras e papyrus, além de embelezar perfumam o ambiente e deixam clara a atenção aos detalhes. O

“kit com folders” e a pasta de instruções e de comunicação com os hóspedes, além de servirem ao objetivo decoram a sala pela qualidade do produto. No piso superior, o quarto, aconchegante pela forma inclinada do teto, guarda-roupa e cômodas adquiridas em antiquários, a colcha e almofadas em trama de tear vindos no Nordeste brasileiro e o corrimão de troncos de madeira rústica personalizam o estilo da pousada.

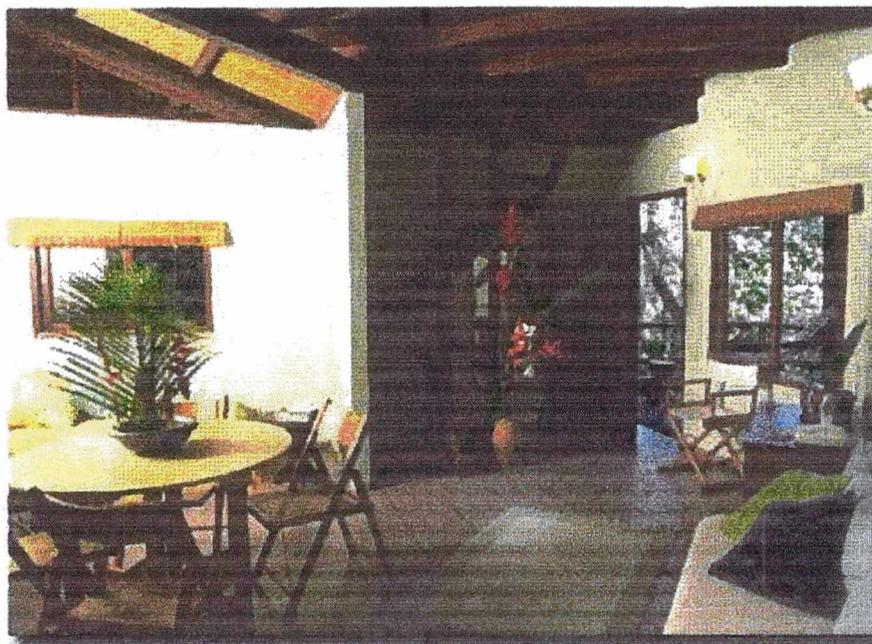


Foto 11 – Sala do apartamento Lagoa

- d) O **Mar**, com capacidade para 4 pessoas, possui banheira no quarto e banheiro no nível intermediário entre a sala e a cozinha. A sala e a cozinha têm as paredes na cor bege buscando associar com a areia da praia. O chão de cimento queimado com detalhe quadrado em madeira na cor azul formam um detalhe na piso da sala. A cor azul lembrando o mar, harmonicamente espalhada em detalhes do bangalô, se faz presente no trilho em tear da mesa da sala, na pasta de informações na mesinha de canto da sala, nas almofadas, no tampo da pia de cimento queimado. Possui uma varanda que dá para o Lago “balinês” e o jardim tropical. Freire (2002) assim se manifesta:

Rústica na medida, natureza e chique ao mesmo tempo, essa pousada no Canto da Lagoa (o bairro mais charmoso de Floripa) tem o quarto mais gostoso da ilha: a suite

– Mar, duplex com uma jacuzzi dentro do quarto (no mezanino) e um jardim balinês privativo no térreo.¹³

Para Bobadilha (2002),

A suite Mar, duplex, é um espetáculo: tem jacuzzi dentro do quarto, jardim balinês privado e lago com carpas.

Rosa, participante da pesquisa, observa no bangalô Mar:

Paredes com pintura texturizada e cores harmoniosas e agradáveis, piso de cimento queimado (maravilhosos!) bordas de azulejos coloridos na cozinha e banheiro; as madeiras utilizadas com os contornos naturais, são manifestações de criatividade no aspecto construtivo,

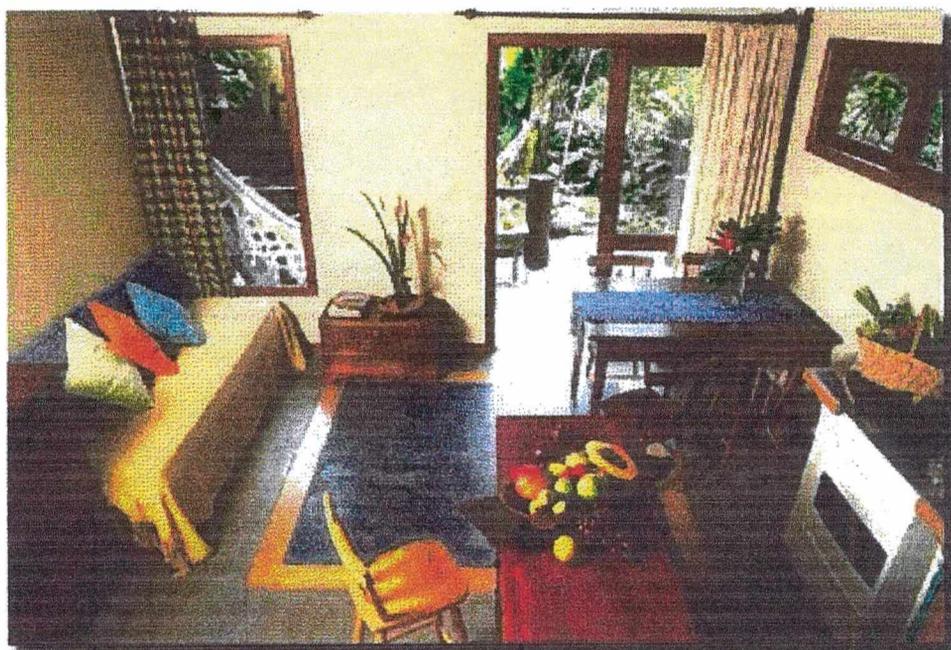


Foto 12 – Sala do apartamento Mar

O nome dado aos bangalôs é outra manifestação de criatividade na visão de Daniel. “D. Márcia teve criatividade quando colocou os nomes de Mar, Lagoa, Ar e Bambu. Nas outras pousadas é 1, 2, 3... igual a mesa de restaurante é numerada e aqui é diferente... eu nunca tinha visto assim... com nomes. Geralmente é numerado!”.

Assim, os bangalôs com espaços que variam entre 50 m² a 85 m². Todos tem sacada com rede, cozinha equipada com cafeteira elétrica, geladeira, fogão, forno, liquidificador, louças brancas, panelas esmaltadas, caçarolas, talheres, copos de água, cerveja, vinho e *champagne*, e outros utensílios necessários para prepararem uma refeição completa, sala, ventilador de teto, mosquitoireiro, além da vista para a lagoa e para o jardim tropical. Outras

¹³ Exame VIP, edição 189, ano 2. N.1, jan 2001, p.53.

novidades inseridas por Márcia foram os aparelhos de CD e TV a cabo em todos os apartamentos, o que lhe confere um diferencial de mercado muito forte.¹⁴

TV a cabo e CD realmente fazem a diferença!

Achei ótima a idéia de ter um aparelho de CD, cafeteira e outros itens...

O telefone no quarto também é uma ótima idéia, geralmente só encontrada em hotéis.

A construção tem estilo “rústico” com acabamento de qualidade, teto inclinado com cobertura de palha, piso de madeira no quarto e cerâmica nas salas. Posso dizer que tudo é coerente com o estilo do lugar, até o nome dado às unidades habitacionais, chamadas de bangalôs. A embalagem do produto, isto é, a proposta arquitetônica apresenta características de um produto criativo, já que possui atratividade, originalidade, que no olhar de Júlia é “muito original e diferente do padrão normal de pousadas... Os usos da madeira e do sapé e das texturas naturais dão o ar de relax e conforto”. “Fica uma marca... a pousada com o telhado de palha é... 99% é criatividade do dono”, diz Danilo.



Foto 13 – Fachada do Grande Bangalô

Em harmonia com o estilo arquitetônico da pousada o ar condicionado está revestido, ao invés de poliuretano com troncos de madeira, impedindo assim, que a imagem do aparelho quebrassem a rusticidade da fachada.

¹⁴ A realidade do mercado de pousadas é uma estrutura pequena, com mínimo de equipamentos necessários para a estada.

No início, as paredes internas eram todas brancas, hoje, cada bangalô tem a cor correspondente ao seu estilo. A cor da parede externa é mantida como uma marca da pousada “por fora é cal... tenho uma fórmula para manter aquele padrão... é cal...”.

No olhar de Pedro as “cores vivas, pisos diferentes para cada ambiente, tetos e janelas dispostos de uma maneira assimétrica e com tamanhos e acabamentos não usuais, o material utilizado, forma, localização” expressam a criatividade no aspecto construtivo da pousada.

A pintura das paredes foi um ponto importante; não simplesmente branco....

A cor das paredes transforma o ambiente.

O conjunto num todo é muito charmoso e faz com que o hóspede se sinta confortável, praticamente em casa, diz júlia

A atenção aos detalhes faz parte da cultura da empresa desde o início. “Para tu teres uma idéia, quando eu terminei a pousada e ... foi assim em novembro... estava tudo pronto... só cuidando de detalhes...”.

A atenção aos detalhes criativos se manifesta também na decoração e ambientação dos espaços. As velas, elementos que dão aconchego ao ambiente são cuidadosamente escolhidas para compor a decoração. Os móveis rústicos, a cesta de pães, a bandeja de frutas, as flores na água do bacio, os chás, os arranjos de flores, o balde de champagne com morangos, “são tantas coisas que dão o diferencial que a pessoa se sente valorizada”, avalia Márcia.

Outra solução criativa encontrada por Márcia está no detalhe transformador das folhas de hortelã dentro de um jarro com água para ser utilizado no banho. Conhecendo as propriedades medicinais das plantas, Márcia utiliza a planta para propiciar aos hóspedes momentos de paz e tranquilidade na pousada.

A consciência ecológica de Márcia se manifesta também no interior da pousada: o cheiro de ervas e essências acolhendo quem chega, a trama dos tecidos que cobre a cama, as almofadas, passam a reconfortante sensação de que a natureza não foi agredida. Na observação dos participantes do estudo, estes detalhes foram salientados pelos depoimentos:

Os móveis são muito bonitos e de bom gosto. Normalmente não seriam encontrados em pousadas mais comuns.

Móveis rústicos com estilo antigo como: guarda-roupas, cômodas, arcas, etc; sofás que, na verdade é uma cama revestida com colcha e almofadas coloridas, absolutamente confortável e lindo. Cortinas que parecem ser mantas tecidas em tear. Possui todos os itens necessários para uma estadia confortável: geladeira, fogão, televisão, aparelho de som, cafeteira elétrica, telefone e ainda uma banheira de hidromassagem...

Móveis com acabamento e materiais originais, cores vivas e variadas.

A arte do ikebana, arranjo floral criada pelos monges zen-budistas por volta do século 6 da nossa era, se faz presente na decoração dos bangalôs. Feitos com plantas do espaço natural da pousada como as helicôneas, folhas de palmeiras, costela de Adão, entre outros, trazem o jardim para dentro de casa.

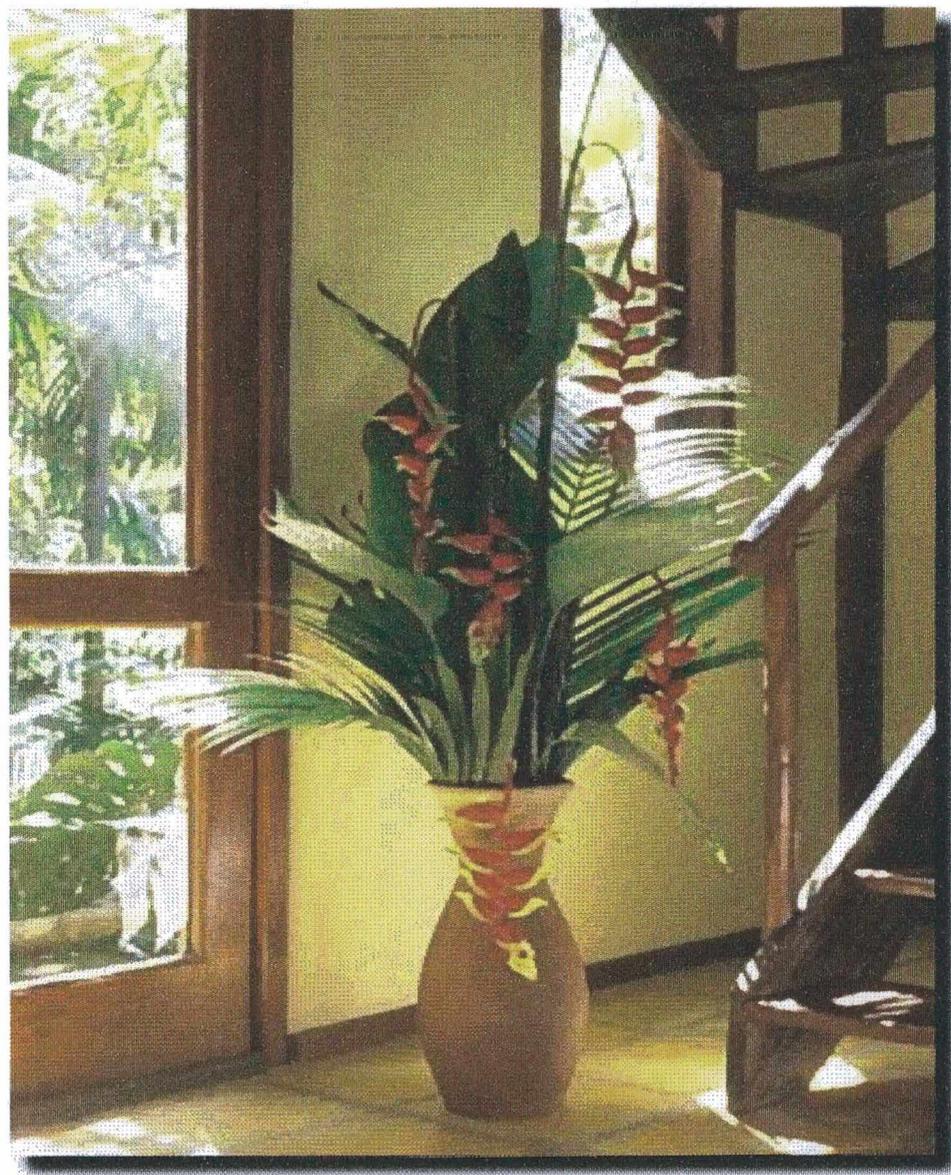


Foto 14 – Arranjo floral do apartamento Bambu

Na filosofia do budismo, fundamentada no profundo respeito para natureza, pela vida, esta arte floral significa “dar vida às flores”. Segundo Correia Júnior (2000, p.33), a arte do ikebana é “Fazer com que as flores continuem vivendo dentro de casa, de uma maneira ainda mais bela e nobre que em seu ambiente natural”.

Com este propósito, na Pousada Costa Leste Oeste, os ikebanas de diferentes tamanhos chegam a alcançar o teto criando no ambiente uma sensação agradável e uma continuidade com o ambiente externo. A coleta do material para confecção do arranjo é

retirada do próprio terreno com a preocupação de que no jardim que rodeia a construção “não se mexe, porque é o jardim da pousada..... ficam ali prá alegria dos hóspedes... de todo mundo”.

A estética, elegância, atratividade, originalidade, transformação, características do produto criativo são percebidos^{os} pelos hóspedes, conforme depoimentos:

Os objetos de decoração, como vasos de plantas e os quadros, todos compõem muito bem o ambiente. Mais uma vez: simples e bonito!

Vasos com arranjo de folhas e flores diferentes e com muito bom gosto.
Os vasos com folhas e flores contados em cada ambiente são “obras de arte.

Velas coloridas de diferentes formas e cores; objetos decorativos feitos de papel reciclado e conchas; gamelas onde são colocadas frutas e há um sino-de-vento (ou móbile) sobre a banheira, muito bonito e original.

As camareiras colocam flores no vaso sanitário! É um ato carinhoso e criativo!
Nunca tinha visto nada igual!

Distribuição dos móveis (principalmente da cozinha) de uma maneira original sem perder a funcionalidade.

O conforto é suficiente para o que se propõe.

A cesta de frutas é ótima.

É legal como a cama, os móveis sempre puxam um lado rústico e natural que combinam com a natureza local.

A decoração e os detalhes, ao mesmo tempo em que são simples, são únicos e dão o charme.

As flores e frutas, tornam o ambiente agradável. O mobiliário se compõe no contexto e as cores dos ambientes são harmônicas. Tem alguns aspectos estéticos que podem ser melhorados, exemplo luminárias e quadros.

Velas e chás....

A decoração rústica combina em muito com o ambiente arborizado da pousada.

Quadros com temas que combinam muito bem com o chalé, bem como suas cores e molduras.

Foi uma das razões que escolhemos esta pousada: a decoração, os quadros, esculturas (as panelas de barro, o peixe de bambu...) até as plantas foram usadas de uma maneira decorativa... a maioria dos outros lugares não se preocupa com isso.

Vasos de plantas interessantes.

De uma simplicidade sofisticada e de bom gosto a Pousada [...] deixa quem a visita muito a vontade e com um sentimento de prazer e bem estar.

5.4.2 A organização da pousada: uma gestão criativa?

A gestão de serviços, neste trabalho, inclui os serviços prestados pela pousada, o atendimento ao cliente e as formas de monitoramento das expectativas dos hóspedes.

Dos serviços determinados pela Deliberação Normativa n. 409 do Instituto Embratur a Pousada da Costa Leste oferece hospedagem, telefonia, reserva, café da manhã; e os serviços relacionados com as atividades internas que dão suporte aos serviços do *front office*, como os de arrumação e limpeza e de manutenção.

Os serviços relacionados com a recepção, que na concepção de Castelli (1992, p.54) assumem maior relevância nos meios de hospedagem, pois é onde o cliente é recebido, onde “mantém-se permanentemente em contato com ela durante a sua estada e, ao partir é a recepção que lhe presta os últimos serviços”, são efetuados de maneira insólita na Pousada da Costa Leste Oeste. Este aspecto incomum é dado por não existir um espaço físico destinado a atender os hóspedes. Quando o hóspede chega é recebido pela Márcia, e na ausência dela por sua auxiliar direta a Lê, que os encaminham para os bangalôs, explicam o funcionamento da pousada quanto a cozinha, café da manhã, serviços de telefonia, arrumação e limpeza e dos detalhes que dão beleza e enchem de criatividade a pousada, como os chás, as velas, os jarros de ervas aromáticas ou de pétalas de rosas para o banho, as flores na água do bacio, os ikebanas, a proteção aos mosquitos e outros.

A ausência de um espaço para recepção chamou a atenção de Júlia, que se manifestou dizendo:

Uma coisa que eu notei e que cabe ressaltar, que não é uma necessidade pessoal e que não me incomodou, é que quando eu estava saindo, chegou um casal que ficou meio perdido por não haver uma recepção na pousada. Na minha opinião, o fato de não haver uma recepção torna o ambiente mais caseiro e confortável, mas para outros... pode não ser considerado tão bom....!

Ciente da situação “nós não temos uma recepção dentro dos padrões ... isso é uma coisa complicada... não tem lugar prá ti chegar, não tem lugar prá receber...” e das reações dos hóspedes e buscando trazer a todos o conforto atendendo seus desejos e necessidades, Márcia diz que “eu preciso agora planejar a minha área aqui....[...] só que agora eu não levanto uma pilastra ali prá botar uma casa de passarinho sem fazer um planejamento de tudo... onde vai ser a nova lavanderia, onde vai ser a recepção, onde vai ser o estacionamento....”.

Os serviços de hospitalidade são considerados pelos autores pesquisados como Castelli (1992), Molina (1994), Guerrier (2000), Lovelock; Wright(2000) como de alto grau

de contato entre o prestador e o receptor do serviço. Assim, a recepção, o café da manhã, a própria hospedagem, indicam a necessidade destes ‘encontros de serviços’. Na pousada em estudo, esta não é a realidade. Para Márcia os empregados devem desenvolver as atividades de limpeza e arrumação procurando entrar em contato com os hóspedes “o mínimo possível!”. A orientação é de que eles devem esperar o hóspede sair do bangalô pra depois entrar e proceder a rotina de arrumação e higiene. Isto porque na concepção dela, os hóspedes, quando escolheram a Pousada vieram em busca tranquilidade, liberdade e privacidade.

O serviço de café da manhã na Pousada Costa Leste Oeste merece espaço neste trabalho pelas constantes inovações em busca da satisfação do cliente.

No início do funcionamento da pousada o café da manhã era servido na sala de refeições. As mesas ficavam num espaço aberto para o jardim, mas protegidas de chuva e vento. O contato com o verde, com o natural era constante, não só com o jardim, mas também com os produtos que eram servidos no momento desta refeição.

A atenção dispensada para a prestação deste serviço iniciava na noite anterior. No dia seguinte, Márcia levantava às seis horas da manhã para amassar o pão, às sete assava e até às oito horas preparava, com detalhes, os demais componentes da refeição: bolos, geléias, iogurtes naturais em potes específicos e decorados com folhas de hortelã, pães de diferentes tipos e bolachas. Todos os produtos eram preparados e confeccionados por ela, conhecimento adquirido através do exemplo: herança da mãe! “É possível dizer que aqui realmente era produzido tudo....”.

O café era servido das 8 horas às 10 horas da manhã. Depois prolongou-se até às 11 horas e mais tarde até ao meio dia, causando um problema com as outras atividades operacionais da pousada. Através da vivência no cotidiano, Márcia percebeu que “o hóspede não quer compromisso com ninguém [...]. A imposição de horário para o café limita a liberdade do hóspede e apresenta vantagens só para o empresário”, diz ela.

A qualidade, os detalhes, o cuidado com a preparação do café da manhã exigia muita energia, muito trabalho e não era o mais importante na visão do hóspede, além do que não produzia a satisfação esperada.

A primeira tentativa para solucionar o problema foi tercerizar o serviço com uma organização localizada nas proximidades da pousada. Como o serviço era opcional, o hóspede se dirigia à essa organização se assim fosse o seu desejo.

Insatisfeita com o resultado foi criado então nova opção: cesta de café da manhã servido por uma empresa especializada. O resultado também não agradou nem aos hóspedes nem à proprietária. Os produtos eram padronizados, “sem nenhuma particularidade e tudo

plastificado” dentro do padrão dos grandes hotéis: miniaturas industrializadas de manteiga, margarina, geleias, etc...

A solução foi equipar os bangalôs com uma cozinha completa: geladeira abastecida com iogurte, leite, queijos, geleias, mel, e outros produtos, fogão, liquidificador, cafeteira elétrica, cristaleria (copos de vinho, água, cerveja, champanhe, licor, long-drinks, etc.), louças (pratos fundo, raso, sobremesa, pires, etc.) xícaras, talheres, enfim, todo material e equipamentos que o hóspede necessita para produzir o seu café da manhã.

Hoje, quando o hóspede chega no bangalô encontra uma cesta de frutas (mamão, papaia, morangos, ameixas, bananas, laranjas e/ou outras frutas da época) e de pães de diferentes tipos e formas como sírio, italiano e *croissants*. Toda manhã a camareira, na hora escolhida pelo hóspede, coloca na porta do bangalô a bandeja com uma cesta de pães e suco de laranja produzido na hora.

Estas mudanças alcançaram o objetivo pretendido e refletem capacidade de autodeterminação, de motivação intrínseca, de originalidade, de abertura à experiências novas, de flexibilidade, características da personalidade criativa de Márcia no gerenciamento da pousada.

Na percepção dos hóspedes “a proposta de café da manhã preparado pelo próprio hóspede”, a “cozinha cuidadosa.... pães, geleias, frutas e a estrutura para café da manhã no bangalô” são manifestações de criatividade.

Outra atenção da pousadeira buscando atender as necessidades, expectativas e desejos de seus clientes era conhecer inicialmente como eles tomam conhecimento da pousada, para depois ouvir o que pretendem.

A forma de o cliente chegar até a pousada é, em primeiro lugar, através do site que mantém na rede mundial de computadores e em segundo, por indicação boca-a-boca, principalmente de amigos.

A preocupação da empresária em ajustar a necessidade do cliente ao produto oferecido se manifesta desde o primeiro contato que o cliente faz com a pousada. Por telefone, ela insiste para que a pessoa acesse o site:

hoje eu não faço reserva sem a pessoa ter acessado na internet, ou na casa de um amigo, conhecido, escritório, no vizinho ...
Por favor, dá uma olhadinha para ver se realmente é isso que tu queres da pousada...

A literatura mostra que nos últimos anos mudança é a palavra que tem marcado a vida de todos: indivíduos, sociedade e organizações. O desenvolvimento acelerado da tecnologia e

da informação reflete na cultura da sociedade. Em consequência, o estilo de vida e os valores das pessoas recebem influência e são também alterados. As crenças, atitudes, emoções acompanham essas mudanças não só na prática do cotidiano mas também se estendem à toda atividade, incluindo aí o turismo (MOLINA, 1994).

A complexidade dos valores e estilo de vida, o comportamento cada vez mais exigente e consciente da demanda levou Márcia a realizar “uma ampliação de melhorias” tanto no aspecto físico da pousada como no gerencial, ouvindo os clientes e concorrentes.

Ouvir o cliente para Márcia é

criar uma relação mais real do que era o desejo deles e não a minha fantasia (...) porque a coisa mais difícil na estória da hotelaria é tu trabalhar com a expectativa das pessoas.... A pessoa tem uma expectativa para suas férias, e elas criam uma expectativa... uma fantasia muito grande.... Você trabalhar com essa fantasia é um ponto quase inatingível! Fantasia é fantasia!!

Com esse espírito Márcia estruturou um questionário que buscava levantar informações sobre “como ele chegou aqui, qual as sugestões que ele podia dar para melhoria do seu atendimento (...) sugerir críticas, alguma coisa...”.

Com o resultado na mão, ela iniciou novos investimentos no aspecto físico, serviços e atendimento ao cliente. “Isso começou a ser o meu referencial!”.

No entanto, as atividades de gerenciamento da pousada absorviam o tempo da proprietária e esta atividade de ouvir o cliente não se tornou sistemática. Buscou aprimoramento através de um software para auxiliar na tabulação dos dados. Entretanto, era necessário também alimentar o sistema. A atenção aos detalhes da ambientação e das atividades administrativas não permitia que ela desempenhasse mais esta tarefa. O programa está lá sem ser utilizado.

Como não tinha tempo para alimentar o sistema Márcia deixou de solicitar o preenchimento aos hóspedes. E, como não era lembrado, não foi mais utilizado caindo no esquecimento de todos.

Para ativá-lo Márcia inovou em primeiro lugar na aparência. A idéia era de produzir alguma coisa que chamasse a atenção do hóspede, mantendo a harmonia com o bangalô. Assim, associando papel reciclado nas cores do bangalô e com detalhes que o caracterizam criou uma pasta de informações:

É eu fui numa artista e nós dividimos. Eu quero rosa, azul, amarelo e verde. O amarelo tem que ser com enfeites de bambu, outro com sementes ...

O resultado foi um sucesso. "Desde então, que é recente... faz dois meses..."

São pouquíssimas pessoas que deixaram de preencher”. Para ela esta pasta é uma carta de apresentação da pousada. No entanto, é também uma forma de comunicação criada por ela, já que além do questionário de uso exclusivo da pousada, Márcia mantém um folheto com orientações sobre o uso da pousada, e um ‘Kit –folhetos’ com uma série de folhetos sobre a cidade, lazer, entretenimento e de cartões de restaurantes “que eu recomendo, que eu vou e acho bom...”.

Márcia mantém com os hóspedes “uma relação de confiança muito grande.... É coisa da pessoa falar, do jeito que fala contigo no telefone, da ansiedade que ela tem, da maneira como conjuga todo o texto dela... eu acho que é isso... uma relação de muita confiança”.

Esta confiança é evidenciada no cotidiano da organização.

Na hotelaria, a função controle é uma das mais exigidas pelos dirigentes em todos os setores. Por exemplo, no *check-out*, é comum o mensageiro ou a camareira (depende da estrutura e funcionamento do hotel) procederem o controle do consumo dos produtos disponibilizados na geladeira e da contagem das roupas de cama, mesa e banho, para que caso estejam faltando proceder o débito na conta do cliente. Na Pousada Costa Leste Oeste essa rotina não existe e conforme depoimento de Márcia “eu não vou ficar me preocupando se o cara vai levar, por que não leva! Eles sabem que nós temos vários cuidados quando ele entra no bangalô!”.

Essa relação de confiança pode ser também comprovada quando Márcia diz: “Gente! Realmente o meu hóspede merece o que tem de melhor!”.

Este “prazer em servir” que Márcia demonstra no trato com os hóspedes é manifestado por Marcos

Harmonia, equilíbrio, bom gosto e conforto são qualidades intrínsecas da Pousada [...] e fazem dela um local a ser sempre re-visitado”.

Com os concorrentes a proprietária realiza, uma vez por ano, visitas junto a outras pousadas da redondeza, “para ter uma idéia de como é uma pousada, a diferença que ela tem...”, diz Lê..

Márcia iniciou o monitoramento dos concorrentes sem saber que esta é uma prática gerencial denominada de *benchmarking* utilizada para correção de rota e uma forma de buscar melhorias (CAMP, 1995).

As informações monitoradas pela equipe formada pela proprietária e as duas auxiliares vão desde preço até detalhes na limpeza, ambientação e decoração.

A idéia nasceu de um comentário feito por Lê sobre o preço da diária da pousada. A reação da pousaderia foi: “Ah, o cliente achou cara? Então nós vamos conhecer os outros espaços prá tu ter uma idéia do que é caro, do que é barato, o que a gente oferece e o que os outros oferecem”.

A visita aos concorrentes “serviu como forma de ensinamento aos empregados, de valorização do espaço e o mais importante de construção do conceito de negócio” diz Márcia. “Então é isso mesmo, se o nosso é mais bonito então, a gente vai cuidar cada vez mais, vamos manter o nosso padrão”, declarou a camareira após o contato com os concorrentes

Otros depoimentos reforçam esta realidade:

Eu achei assim tão simplezinho, que a gente chega assim... e dá até uma tristeza... é assim... uma colcha colocada na cama que eu acho que não tinha nada a ver.....

Márcia, como é bom vir prá cá... como o nosso é lindo!

A proposta de atendimento ao cliente da Pousada Costa Leste Oeste está alicerçada nos detalhes. A atenção aos detalhes faz parte da cultura da organização. Para a pousadeira “a pessoa quer tudo novo para ela, quer sentir que aquilo ali foi especialmente preparada para ela”. Daí a atenção aos detalhes. Conforme Connellan (2001,p.37), “Algumas pessoas notam esses detalhes de imediato. Outras os observam após diversas visitas, e isso tornará sua visita ainda mais agradável”.

A atenção dispensada aos hóspedes é permanente. “Se eu sei que a pessoa saiu para jantar e eu tô aqui to preparando um chá prá mim eu vou lá e deixo um chá morninho... a pessoa chega... ela tem chá... tem uma coisa que a pessoa sabe que não é pra qualquer um, é só prá ela...”. E isso faz a diferença! “é a coisa do detalhe!, diz Márcia.

É a água do bacio com flores!
 É o cheiro de cravo no ambiente!
 São as cores dos bangalôs!
 São as cores dos objetos!
 São os arranjos florais!
 São os incensos!
 São as velas sempre novas e lindas
 São os enfeites!
 É o café da manhã!
 É a borda do azulejo colorida na cozinha!
 É a pasta de papel reciclado!
 São as velas coloridas de diferentes formas e cores!
 É a gamela de frutas!
 São os móveis, as mantas, os edredons na cor do bangalô!
 É o perfume das flores!
 São as panelas de barro!
 É o peixe de bambu!
 É a recepção de Márcia

É o caminho de conchas!
É a cesta de pães na porta do bangalô pela manhã!

Realmente ela é diferente.... ela é toda uma proposta diferencial... de ambiente de tudo...

A forma da pousadeira se comunicar com os clientes é através da rede Internet “eu tenho maior prazer em ficar mandando respostas, atendendo as pessoas”, informando qualquer alteração de procedimento, de preços, de promoção. Com os hóspedes, ela utiliza um material colocado na pasta de informações, onde explica os detalhes de atendimento e de funcionamento da pousada e dá as boas vindas.

POUSADA [...]

Seja bem-vindo à Ilha de Santa Catarina, e à nossa pousada. Para que sua estadia seja mais agradável prestamos algumas informações:

- ◆ Rede de energia elétrica: 220 V /60 Hz.
- ◆ A água é potável, fornecida pela Cia. Do Estado.
- ◆ Oferecemos **serviço de camareira incluído na diária que será feito diariamente até as 14:00 horas**. As roupas de cama e banho são trocadas a cada três dias. Caso necessário solicite a troca pelo ramal 20 ou 29.
- ◆ Para fazer ligações disque "0"(zero), temos uma central com tarifação automática.
- ◆ Se desejar receber ligações, informe a quem irá ligar que é necessário durante a gravação digitar o ramal de seu (...). Caso ninguém atender, a ligação retornará para a recepção, onde poderá ser gravado o recado, assim, poderemos passá-lo para você.
- ◆ Oferecemos toalhas e sandálias para uso exclusivo na pousada.
- ◆ Dispomos de cafeteira elétrica na cozinha, prepare o café a seu gosto.
- ◆ A chave do bangalô ficará com vocês, temos outra para o trabalho da camareira.
- ◆ Por gentileza fechem o bangalô quando saírem.
- ◆ As cortinas de madeira funcionam puxando o cordão como um pêndulo, mais ou menos 45 junto a cortina.
- ◆ Nossos ramais, caso desejarem:
 - 20 RECEPÇÃO
 - 23 -LAGOA
 - 24 AR
 - 25 -BAMBU
 - 26 -MAR
 - 29 CAMAREIRA E LAVANDERIA

Outras informações disque 20 ou (Número do telefone celular da proprietária).

Seja feliz e bem vindo a Ilha e a nossa pousada!!!

(Assinatura (de punho) da proprietária, em caneta cor azul)

Com os empregados a comunicação é ágil e eficaz graças a proximidade entre as pessoas. A informação é direta, flui sem formalismos e sem burocracia criando um clima organizacional leve e descontraído.

A *estrutura organizacional* da Pousada Costa Leste Oeste reflete as características de uma microempresa, tanto pelo tamanho quanto pelas características de diferenciação, formalização e centralização.

Trabalham na Pousada quatro pessoas: a proprietária, duas camareiras e um jardineiro.

No início das atividades “tinha uma camareira e eu... e aí tocávamos a pousada e tudo...”. Entretanto, com o crescimento das atividades, a necessidade de manutenção do jardim e entorno e “depois eu comecei a ver que o meu nível de exigência são tantas coisas...”, Márcia precisou expandir o número de auxiliares mantendo a mesma preocupação no resultado do trabalho: “não tem que ter diferença do meu trabalho pro da Lê ou da Carol. Qualquer um tem que fazer tão bem cuidadinho que não pode saber se foi a dona ou a empregada que fez. Todos tem a mesma capacidade! Isso eu deixo muito claro e elas sabem que é fácil de dominar...”. Este posicionamento é o que Molina (1994, p.56) coloca “um autêntico líder compreende que a inteligência é uma energia que existe em todos os membros da organização, e que com base em uma interação estimulante entre as pessoas, essa energia se multiplica substancialmente”.

A estrutura organizacional apresenta uma dinâmica administrativa leve, pequena hierarquia, divisão de trabalho reduzida e pouca diferenciação de trabalho.

A cúpula administrativa está centrada na proprietária possuindo grande amplitude de controle e como coloca Mintzberg (1995, p. 159) “não é incomum que todos se reportem a ele”. Responsável pelos rumos estratégicos Márcia dirige a organização com base na intuição, no contato com o cliente e com a realidade que a cerca, nos detalhes, na tendência de fazer as coisas de maneira simples e sem complicações e a parceria com os empregados. No entanto, tanto as decisões estratégicas como operacionais são centralizadas em uma única pessoa o que por um lado flexibiliza o processo e de outro acarreta confusão entre os problemas estratégicos e os operacionais.

A pousadeira começa às 8:30 horas e “fico o dia inteiro aqui, até as 22:00 ou 23:00 hs. Durante o dia divide o gerenciamento da pousada com outras atividades relacionadas com paisagismo. “Também faço projetos, implanto jardins, executo manutenção... faço cursos...”, o que provoca excesso de atividade e responsabilidade”.

Consciente destas dificuldades Márcia procurou delegar atividades para a camareira mais antiga.

Assim, o trabalho das duas camareiras é diferenciado. Lê, por estar mais tempo na organização desempenha funções tanto operacionais como de supervisão, caracterizando o que Mintzberg chama de ‘ajustamento mútuo’.

A rotina dos empregados inicia às 9:00 e termina às 17:00, com folga de uma hora para o almoço. Antes de iniciar as atividades trocam a roupa de passeio para a de trabalho, que é adquirida pela pousadeira: blusas, camisetas, bermudas, calça cápri ou tipo pescador, agasalho, moletom e blusa de lã acompanhando as cores e padrões da estação. Elas dispõem de

produtos de higiene para o banho e asseio pessoal. Assim elas não precisam gastar comprando as roupas que usam no trabalho”, diz Márcia.

Para as duas camareiras a rotina é praticamente a mesma. Não existe uma separação distinta entre o trabalho de uma e de outra. No entanto, Lê por ter mais experiência, tem mais iniciativa e determinação no cumprimento das tarefas.

A primeira atenção é com preparação do café da manhã do hóspede: cesta de pães, suco de laranja, reposição de queijos, mel, etc. Feito isso, as duas fazem o desjejum e se dirigem aos bangalôs para limpeza e recolhimento das roupas. Enquanto Carol se atém na higienização e arrumação dos bangalôs, Lê cuida da lavagem das roupas de cama e banho. Para esta tarefa o cuidado é muito grande. Primeiro por que são todas brancas o que requer maior atenção e em segundo, pela exigência de Márcia:

a roupa é lavada toda aqui. Então eu boto anil (é o anil aquele lá da vovó!), depois a roupa é passada no vinagre, é colocada na máquina e passo depois o confort, que é o melhor mesmo. Depois a roupa é dobrada completamente certa, fica dobrada no balde por umas duas horas. Antes disso não vai para o varal. É dobrada toda de uma forma exatamente certinha e sai do varal dobrada direitinho e vai para a máquina de passar.

Após a limpeza das unidades habitacionais, diariamente, são feitos o abastecimento e reposição dos produtos da geladeira. Para tal atividade a pousada dispõe de um *check-list* que facilita a conferência dos produtos.

Hoje, a confecção dos arranjos florais, dos detalhes das pétalas de flores no bacio, do aroma de cravo ou de ervas aromáticas, da reposição de chás, isto é, dos detalhes, do cuidado com a ambientação e decoração é atribuição de Lê. “Às vezes, quando não dá tempo é ela (Márcia) que prepara”. “Adoro fazer os arranjos que aprendi agora a pouco tempo [...] só que ainda não está perfeito...”, Para a camareira, os arranjos são expressões de criatividade, no entanto, ela não entende como se dá o processo de criação. O esclarecimento vem de Ostower (1987, p. 55):

O impulso elementar e a força vital para criar provêm de áreas ocultas do ser. É possível que deles o indivíduo nunca se dê conta, permanecendo inconscientes.

No caso de Lê, o processo de criação se dá desta maneira:

Quando eu vou colher, eu colho olhando bem para elas, se vai ficar bem no vaso... Eu demoro pra apanhar as flores. Eu separo todas elas: essa é para o Mar, esse do Bambu ... tudo é separadinho, eu não apanho tudo junto! Aí eu vou olhando...coloco uma menor, uma maior...não, não ficou legal aqui é do outro lado, deixo com a folha, tiro a folha, vou olhando tamanho, espaço onde vai ser colocado....

O jardineiro possui a seguinte rotina de trabalho: Chega às 7:50 hs, “troco de roupa, tiro o lixo na terça e na quinta, tô sempre dando uma passada no jardim, vejo como estão as plantas”. Além das tarefas no jardim de plantar, replantar e adubação “é ele que lava os vidros, troca as lâmpadas... essas coisas... Levam um móvel prá algum lugar ,quando precisa fazer mudanças..., carrega mala”, diz a pousadeira.

Daniel tem consciência do significado seu trabalho para a organização. Ele reconhece que o cuidado e atenção que ele dispensa ao jardim e às plantas produzem impactos junto aos clientes e demais empregados. Ele sabe que o jardim é admirado por todos.

Assim, das cinco características preconizadas por Hackman; Oldham (apud GUERRIER, 2000), é possível observar que as funções tanto de camareira como de jardineiro envolve o uso de diferentes habilidades, que existe identidade e significância nas tarefas, que existe uma certa autonomia na execução das atividades, com feedback sobre o desempenho.

Como visto, existe uma separação bem nítida nas atividades na organização apesar de que, se necessário, a proprietária assume todas as atividades operacionais. As de cunho gerencial são feitas única e exclusivamente por Márcia. “Só eu que mando os e-mail, só eu que faço reservas, só eu que pago conta, só eu que cuido desta questão...”, caracterizando grande centralização decisória.

O ambiente de trabalho na pousada, reproduzido na autonomia dos empregados, na aceitação de novas idéias, das diferenças entre e as pessoas e no erro, na valorização, no companheirismo e no relacionamento empregado-dirigente, retrata uma *cultura organizacional* leve e informal.

O grau de liberdade que é dado para os empregados decidir como desenvolver o trabalho, a aceitação de novas idéias e a possibilidade de inovar tanto em processos como em produtos faz parte da condução dos trabalhos na pousada. Esta prática se manifesta em diversos momentos do dia-a-dia da empresa.

A idéia das sandálias havaianas coloridas... cada bangalô com a cor correspondente foi de Lê, diz Márcia. A sugestão foi “vamos botar uma de cada cor.. é mais fácil de limpar e vai ficar bonito...”. e “Então acabei comprando azul, amarela, verde e rosa...”.

Na ambientação e disposição dos móveis dentro dos bangalôs a participação de Lê também valorizada.

A gente para conversar, pensa juntas, tira um móvel daqui, para lá e no final dá certo!

No entanto, Daniel não sente liberdade para opinar. “Não se pode ter liberdade numa coisa que não é sua. Eu não posso chegar aqui e dizer prá D. Márcia eu acho este canto aqui tá feio, tem de tirar essas flores aqui, vamos botar prá cá. O jardim é dela então eu tenho que fazer o que ela quer.[...] É a aquela coisa, se eu sou ajudante de cozinheiro eu não posso chegar pro cozinheiro e dizer: Oh! Você não cozinha arroz assim... assim tá errado!”. Todavia, ele reconhece que tem liberdade para opinar, que lhe é dado espaço para se expressar, mas não o faz porque “eu não vou me sentir bem, fica até chato empregado dizer isso pro patrão”, o que expressa o modelo mental do empregado, os preconceitos e as normas da sociedade inculcadas no seu agir. Outra forma de analisar o porque do acanhamento de Danilo em expor suas idéias é pelo fato de que Márcia é paisagista, “grande conhecedora do assunto”, o que provavelmente o inibe. O medo de errar, de expor e trocar idéias com quem “conhece bem mais que eu” pode tolher a liberdade de falar e, conseqüentemente, seu potencial criativo. Importante salientar que, apesar da percepção de Daniel, a proprietária está aberta a novas idéias e apoia mudanças propostas por seus empregados.

Em função do tamanho da organização e do estilo gerencial, a proximidade entre as pessoas é muito grande o que facilita a relação empregado-dirigente “Pra mim é bastante bom.... eu acho uma relação muito boa. Antes eu me envolvia demais com a questão pessoal. Hoje... é uma relação de perceber a pessoa”.

No entanto, esta relação empregado-dirigente é percebida de maneira diferente entre os empregados. Para Lê, “não é de empregado-empregador [...] é uma relação muito bonita, muito gostosa.. é muito difícil ela falar alguma coisa...”. Existe entre as duas uma relação aberta, transparente que extrapola os limites da organização. “Eu admiro muito a Márcia... pela garra que ela tem...”. Da mesma forma é a avaliação de proprietária: “Lê é uma pessoa que trabalha comigo faz quatro ou cinco anos: ela é incrível!”. Já para Daniel é uma relação unicamente profissional.

Entre os empregados a convivência é amistosa, respeitando-se as diferenças entre os mesmos. “Ele é um excelente empregado... Ele me ajuda um monte... mas é só uma relação assim de trabalho.... ele apanha as flores, ele limpa os vidros...”.

A literatura indica o medo de se expor, o medo de errar gera outros sentimentos como a vergonha, insegurança e culpa inibindo, conseqüentemente, o processo criativo (ROBBINS, 1995). Na pousada Costa Leste Oeste a postura da proprietária frente ao erro evoluiu. Antes, por viver situações muito delicadas e de não suportar mais os erros repetitivos, Márcia “dava uns ataques”. Hoje, “ela chama atenção, mas é muito difícil...”, procurando entender que o “erro existe para melhorar os processos”.

Quando ela tem alguma coisa para me falar ela espera um momento quando estamos nós duas sozinhas. Ela nunca me chamou atenção na frente de ninguém...

A relação entre criatividade e o processo de recrutamento, seleção, treinamento, premiação e recompensa, elementos da *gestão de pessoas*, se apresentam na Pousada em estudo, de maneira informal.

O recrutamento é feito pela própria pousadeira. Quando da necessidade de pessoal, Márcia inicia uma verdadeira peregrinação na redondeza distribuindo cartões para posterior contato. Em segundo lugar apela para amigos e conhecidos, e em terceiro para os empregados da própria pousada. Os critérios utilizados no processo de seleção são a empatia e intuição. Dependendo da 'impressão' que ela teve da pessoa, o candidato passa para a segunda etapa do processo: a experiência de trinta dias. Neste período é ensinado, avaliado e supervisionado por ela e pela Lê que acompanha mais diretamente o serviço de limpeza e arrumação dos bangalôs.

No início das atividades da pousada Márcia fazia o treinamento com os empregados. Hoje, delegou para sua auxiliar direta, a Lê. Nos primeiros dias de trabalho a limpeza e arrumação dos bangalôs são feitas em conjunto, momento que Lê mostra por onde começar, o que deve ser feito, como devem ser feitos, quais os cuidados com os espaços, plantas, arranjos, etc. "Agora, prá mim, ela tem que ensinar a outra pessoa prá fazer tudo o que ela faz, bastante similar. Esse treinamento ela vai dando... e dei prá ela... Ela viu todas minhas ilkebanas durante um tempo, agora vai fazendo ...", diz Márcia. Assim, Carol após quatro meses de organização, além das atividades de rotina como limpeza e arrumação, já cria os arranjos de ikebanas e as cestas de frutas.

Sobre possibilidade de crescimento e desenvolvimento de competências e habilidades Márcia é grande incentivadora. Daniel já fez dois cursos de jardinagem. "Foi ela que propôs para ir fazer. Um aqui em Florianópolis, outro em Itajaí, na Epagri".

O mesmo acontece com Carol que é analfabeta. Esta dificuldade será sanada pelo compromisso assumido com Márcia de que "assim que terminar a temporada, a partir de março ela entra no Mobral, ou algo parecido... Ela tem força de vontade, ela aprende rapidinho".

A teoria preconiza que o sistema de premiação incluindo salário, benefícios e recompensas não monetárias como condições de trabalho, reconhecimento e elogio, favorece a motivação, o desempenho e a satisfação no trabalho (ALENCAR, 1995, DE BONO, 1994). Na pousada os empregados possuem como remuneração pelos serviços prestados, o salário

fixo, acima da média de mercado e os dias de sábado e domingo, quando trabalhados, são considerados como hora extra, sendo remunerados em dobro, o que contribui, sem sobra de dúvida, para a motivação e satisfação no trabalho. No entanto, para LÊ, o que dá mais satisfação é o envolvimento com o trabalho, pois suas habilidades são reconhecidas e ela se sente motivada e feliz no trabalho realizado. Como ela diz: “chegava em casa feliz que meu serviço tava dando certo! [...] Adoro fazer o que faço! Hoje mesmo tava falando com a (Carol) que gostaria de fazer cursos de flores... Adoro fazer os ikebanas...”.

A gestão organizacional sob o foco da *liderança* foi vista, neste trabalho, observando o estilo gerencial e as características pessoais do líder.

Um líder, na visão de Molina (1994) é um indivíduo que cria e desenvolve uma cultura empresarial, que envolve áreas que vão desde a qualidade de vida dos trabalhadores até a qualidade dos produtos, serviços e que contempla, ainda, as relações da empresa com a comunidade local, a conservação do meio ambiente e a busca da máxima rentabilidade.

Transpondo as características do líder colocadas por Molina para a Pousada Costa Leste Oeste, posso dizer que as ações gerenciais de Márcia envolvem o ambiente interno e externo. No interno, através de atitudes que expressam dedicação aos seus clientes, atenção excessiva aos detalhes nos produtos e serviços oferecidos, e no relacionamento aberto com seus empregados. No externo, através da participação em organizações não governamentais da comunidade e na defesa do meio ambiente, como a Fundação Lagoa, sociedade sem fins lucrativos dedicada a promover ações em defesa do desenvolvimento sustentável e da preservação do meio ambiente, integrando os aspectos sócio-econômicos e culturais da Ilha de Santa Catarina, Comitê da Bacia Hidrográfica da Lagoa e Fórum da Lagoa em reuniões semanais, quinzenais e mensais.

Quanto à “busca máxima de rentabilidade” Márcia acredita que é possível

tu tentar fazer o melhor, ter uma relação mais tranqüila, crescendo dentro do possível sem avançar, sem querer ter tudo, sem dominar e arrancar os olhos do todo mundo. Então acaba tendo uma coisa tão diferente que é o jeito de ver isso, então foi desde o negócio de fazer uma coisa pequena e grande ao mesmo tempo, de atender a pessoas com confiança....

Esta postura vai ao encontro do que fala Molina (1994, p.97) sobre um autêntico líder: “não atua preocupado só em ganhar dinheiro. Sua principal motivação é a de gerar riqueza e encontrar os canais e as modalidades para reproduzi-lo. Quando o dinheiro se transforma em um fim em si mesmo perde valor e esgota suas próprias possibilidades. Ao contrário, quando é visto como um recurso, adquire valor para concretizar alternativas, para criar as condições de existência individual, empresarial e social”.

Da mesma maneira, a forma de lidar com os empregados propicia um ambiente organizacional favorável ao diálogo, à liberdade de expressão e criação, estimula a habilidade dos empregados e fortalece a qualidade dos serviços prestados ao cliente. Sendo participativa Márcia apresenta grande habilidade para se comunicar e criar canais de troca de experiências e idéias com seus empregados, criando assim um fluxo de informação constante entre eles e os hóspedes.

Buscando uma definição de si mesma Márcia diz:

Eu me considero uma pessoa... Apesar de hoje eu estar trabalhando demais, demais, demais, por vários amigos me dizerem isso, por eu sentir isso fisicamente, mas eu me sinto muito feliz, me sinto bastante satisfeita por estar morando aqui onde tem mais de quinze mil mudas de palmito, uma coleção de helicônea, de ter uma pousada que é bastante modelo....

Mas, o que eu mais gosto... Mesmo... é de ficar em casa... de ver as coisas... por isso me sinto uma mulher muito feliz, acredito ter uma relação boa com as pessoas, com o planeta.

5.5 Os passos de Gerta até a Pousada do Sul – Pousada Ecológica

Gerta nasceu na Alemanha, onde viveu a infância, adolescência até a idade adulta.

Estudou até o segundo grau quando depois da guerra sentiu necessidade de trabalhar. Foi em um escritório que Gerta aprendeu noções de organização.

No entanto, quando casou passou a se dedicar exclusivamente ao marido e posteriormente aos três filhos.

Em 1973, por força de convênio de cooperação técnica entre instituições de ensino superior, o marido de Gerta trouxe a família para viver no Brasil. “Nós chegamos em Campinas (São Paulo)... ele estava trabalhando na universidade...”.

Neste período, enquanto o marido prestava serviços relativos ao convênio, Gerta ministrava aulas de alemão para estrangeiros.

A permanência em Campinas durou sete anos. “Daí quase chegamos a voltar para a Alemanha...”. No entanto, um novo convênio, só que desta vez com a Universidade Federal de Santa Catarina, mudou os planos do casal. “Nós chegamos aqui, em Florianópolis, em 1980”.

Paralelo às atividades acadêmicas, o marido, e por extensão toda a família, tinha uma paixão muito grande por cavalos. Este sentimento levou-os a procurar um espaço afastado da área urbana. “Nós precisávamos de pastos para eles...”.

Na época, a Ilha de Santa Catarina ainda dispunha de grandes extensões de áreas verdes com flora e fauna preservadas do vandalismo do homem.

E, “em 1981 nós compramos isso aqui...”. Uma área de terra com 120 mil metros quadrados, localizada no sul da ilha. “Na época nós não estávamos pensando em fazer uma pousada...”, já que a família, além da remuneração do marido, contava com a ajuda de Gerta com seus cursos extracurriculares de alemão para estrangeiros, na UFSC.

Além do local para abrigar os cavalos a família construiu um “apartamento para os filhos” e uma casa para o casal, que mais tarde foi modificada se transformando em um ambiente versátil, servindo ora como sala de leitura, ora para lazer, conversas, ora para trabalho em grupo.

E “foi em 1983... 1984 que veio a idéia de fazer “uma pousada... um pouco foi também... claramente para dar uma renda... mas como nós gostamos muito desse lugar, aí nós pensamos que dá pra compartilhar com outras pessoas...”.

Como a idéia estava dando certo, Gerta ampliou a estrutura física para mais oito apartamentos. Mas, “bem no momento que podíamos começar a relaxar, podíamos entrar com tudo... tudo estava pronto lá embaixo... aí... eu não agüentei mais...”.

Com a separação do marido, sozinha e extremamente frágil emocionalmente, Gerta resolveu arrendar a pousada.. “Em 1993 eu arrendei e ... me arrombei...”. A decisão de arrendar o espaço para melhorar a qualidade de vida não surtiu o efeito esperado por ela. As dificuldades aumentaram já que os arrendatários não cumpriram com o acordo deixando de saldar os compromissos financeiros.

Inconformada com a situação sem marido, sem pousada, sem dinheiro, ela foi à luta e iniciou vida nova trabalhando na Pousada Vila da Glória, fora da Ilha de Santa Catarina, “Foi um trabalho muito lindo...”.

Mesmo com a ocupação no novo trabalho a saúde financeira de Gerta não melhorou. Em agosto de 1996, além da necessidade de recursos financeiros, percebeu que o estado em que se encontrava a pousada, desde a edificação até o mobiliário, era tão grande que ela resolveu vender os móveis, ficando só com alguns colchões, algumas mesas, algumas coisas...”.

“Foi muito difícil... mas em 1998, voltei. Sem dinheiro ... não tinha mais fogão, não tinha mais geladeira..... Comecei tudo do zero.... Foi muito difícil!...”.

Gerta assumiu a pousada com a ajuda de amigos. No início, a força e energia para “tocar o barco”, vinha de um casal de amigos que “arregaçaram as mangas da camisa e colocaram a mão na massa... Eu acordava às 6 horas, fazia suco de laranja na mão... foi bem duro, muito duro... muito duro.....”.

Depois chegou outro amigo, Carlinhos, que além do sentimento de amizade e admiração pela proprietária, supria uma área de trabalho essencial na prestação de serviços de hospedagem: a cozinha

Neste período inicial, o que manteve a Pousada do Sul foram os grupos de bio-dança, clientes conquistados pelo segundo arrendatário e que no mínimo uma vez por mês retornavam ao espaço, e os amigos, que sem estes Gerta não teria reagido às dificuldades da separação.

Seguindo a simbologia do Guia de Atrações e Empreendimentos Turísticos (Sebrae, 2000), a pousada está localizada a 17 km do Aeroporto Internacional Hercílio Luz, a 20 km do centro da cidade de Florianópolis e a 2 km de praias, restaurantes e bares do distrito de Pântano do Sul, Açores e Praia da Solidão.

Erguida em meio a doze hectares de espaço verde, dois terços dos quais localizados em área de preservação permanente oferece além do contato com a natureza, ar puro, água natural, alimentação sadia, conforto e tranquilidade e o mar que se encontra distante a apenas dois quilômetros.

A comunidade, colonizada por açorianos a partir do século XV, pertence ao distrito municipal de Pântano do Sul e se localiza ao sul da ilha de Santa Catarina.

Conforme diagnóstico produzido pela Agenda 21 Local (2000, p.63), a região tem baixo índice de desenvolvimento sociocultural, as vias de acesso são deficitárias, o uso e ocupação do solo “desde os tempos mais remotos e ainda nos dias atuais, esta sendo feito de forma desordenada, com a ocorrência de invasões em área de preservação permanente”

Por outro lado, a região apresenta potencialidades para desenvolver o ecoturismo, chamado pelo Movimento Pró Qualidade de Vida do Distrito de Pântano do Sul e pela Associação de Moradores de “turismo verde”, pois possui trilhas, cachoeiras, mata atlântica e uma paisagem de qualidade visual indescritível. “Aqui você se sente parte da própria natureza”, diz o apelo no site da pousada disponibilizado na rede Internet.¹⁵

Considerando os fatores de segmentação mais relevantes no setor de hospedagem como procedência, idade, tipo de clientes, motivos de escolha do lugar ou produto hoteleiro, fatores de decisão na escolha do produto, e tipos de serviços esperados os clientes da pousada

ecológica são procedentes do exterior principalmente Alemanha e França e do Brasil, na sua grande maioria dos estado de São Paulo, Paraná, Rio Grande do Sul e interior de Santa Catarina, “mas é mais brasileiros”, diz a pousadeira.

A ocupação do hóspede estrangeiro é mais durante o ano, e fora da alta temporada turística brasileira “até por que os verões, as estações do ano são diferentes....”.

A pousada recebe grupos (terapêuticos, de treinamento, de estudos, de trabalho, ou mesmo de amigos), casais, solteiros, crianças e adolescentes, este último em menor escala. “Olha são casais, são pessoas solteiras, durante o ano inteiro. Tem hóspede que a gente fica amiga”, diz a camareira.

Gerta relata que

geralmente são jovens... de todas as idades, inclusive crianças”. “No ultimo feriadão eu tinha bastante criança aqui, nunca tinha tanta criança aqui.... Antigamente eles também não vinham, mas depois eu fazia pacotes de Páscoa para crianças procurar ovos. (...).Antes de 96, tinha uma família de Blumenau que veio três páscoas seguidas.

O perfil dos hóspedes pode ser visualizada no quadro 22

Quadro 22- Perfil dos hóspedes da Pousada do Sul

Crítérios	O que foi encontrado
Idade	De todas as idades
Formação	Superior
Procedência	Brasil e exterior
Tempo de permanência na localidade	Uma semana
Tempo média de permanência na pousada	4 dias

Fonte: dados primários e secundários – novembro de 200

5.5.1 A criatividade no produto da Pousada do Sul

5.5.1.1 O ambiente natural

Em 120 mil metros quadrados, entre o mar e a montanha, de onde se pode avistar uma enorme variedade de pássaros e árvores, umas frutíferas, outras não, fazendo limite territorial com o Parque Municipal da Lagoa do Peri, encontra-se instalada a Pousada do Sul fundamentada no conceito de turismo ecológico, onde o grande atrativo é a natureza e a relação do homem com o ambiente.

¹⁵ acesso em 15 novembro 2001

Neste contexto, é possível afirmar que são os elementos do ambiente natural, topografia, vegetação e clima que formam o principal atrativo da pousada.

Por outro lado, se a razão de ser do ecoturismo - aquilo que mais caracteriza este fenômeno - entendido por Soares (2001, p.39) como "segmento da atividade turística que se utiliza, de forma sustentável, o patrimônio natural e cultural e incentiva sua conservação e busca a formação de uma consciência ambientalista através da interpretação do meio ambiente" então, a paisagem, com seus elementos de topografia, vegetação e clima se constitui num elemento essencial à Pousada.

a) quanto à topografia:

Aqui a paisagem é global não só visual. A localização, entre a "cadeia de montanhas que vem da Ponta dos Naufragados e os morros escarpados da Lagoinha do Leste" (AGENDA 21 LOCAL DO MUNICÍPIO DE FLORIANÓPOLIS, 2000, p.69), a uns cinquenta metros acima da estrada de acesso, favorece a amplitude do campo visual. Do alto, o olhar atravessa a planície chegando ao mar. Na percepção dos entrevistados, a criatividade se expressa neste primeiro aspecto: a localização da pousada: "...a vista da paisagem, da exuberância da entorno... é muito gostoso!"[...] "...todo esse contato com a natureza ao mesmo tempo que você pode estar enxergando o mar... então ... isso é fugir do comum, é um momento de criatividade. Juca vai além quando coloca que "do ponto de vista da pousada, do trabalho, ... é ousar! Se a pessoa ousar um pouco mais e tentar alguma coisa vai ver que o resultado é sempre uma conquista....". Na percepção de Francisco "associar a brisa do mar a dois quilômetros de distância, mais uma vista maravilhosa e tá em contato com a natureza... é criatividade!

Uma pousada sítio que ao mesmo tempo tá com um conceito de praia, não só aquela coisa de sair da pousada e por o pé na areia... todo esse clima, esse contato com a natureza ao mesmo tempo que você pode tá enxergando o mar... tudo isso é fugir do comum ... é um momento de criatividade.

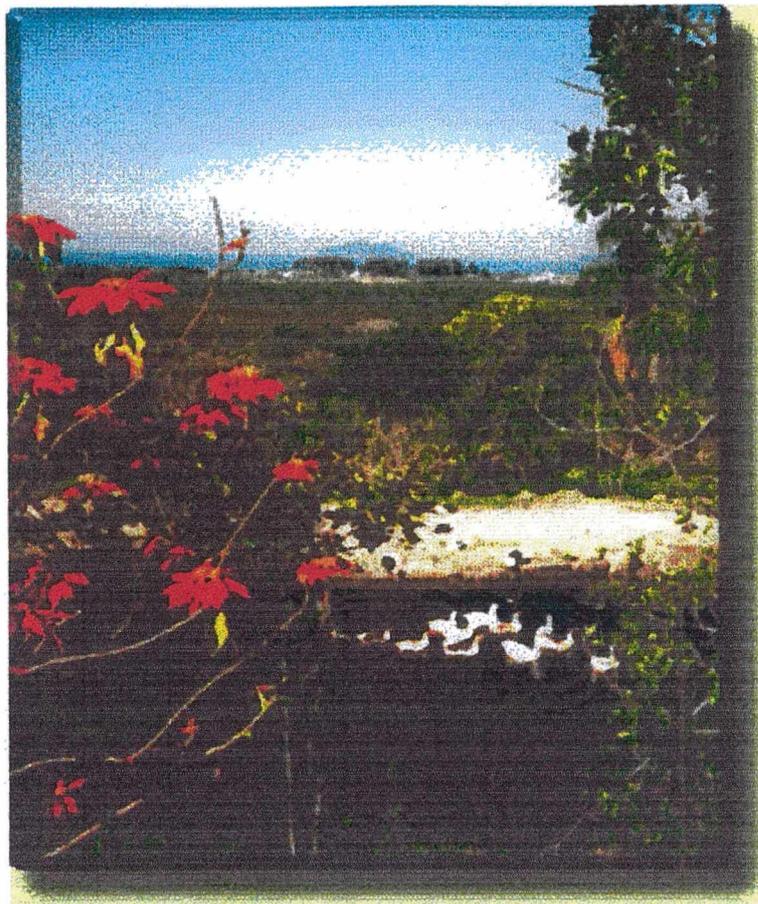


Foto 15 – Vista da paisagem da Pousada do Sul

E, na percepção de Eduardo,

Eu vejo criatividade em tudo...pra começar pela escolha do local... quer dizer, pra você montar uma pousada na ilha, um lugar que é cercado de praias e não é praia...o natural seria colocar na beira do mar... e ela escolheu um lugar longe da praia.. eu acho que dá para considerar criatividade.

Assim, a estrutura da topografia e do relevo do espaço onde se encontra inserida a Pousada do Sul favoreceu a criação de um espaço natural diferenciado.

b) Quanto à vegetação

A cobertura vegetal do local segue o padrão existente na Pousada da Costa Leste Oeste, já que a Mata Atlântica se distribui pelas encostas dos morros da Ilha de Santa Catarina. Por fazer divisa com o Parque Municipal da Lagoa do Peri e ter dois terços do terreno dentro deste parque, a vegetação, em grande parte, ainda mantém-se intacta. O interior da mata apresenta elevado número de epífitas, sendo que as mais significativas são as bromeliáceas que atinge grande densidade na região. Outro aspecto importante na vegetação é a presença da avifauna,

representada no espaço da Pousada pelo *Ramphastos dicolorus* – tucano-de-bico-verde - e pelo *Ramphastos vitellinus* - tucano-de-bico-preto - que inclusive emprestam seu primeiro nome para a pousada. Estas espécies sentiram, em décadas passadas, a ação do homem, chegando quase a sua extinção não só pelo desmatamento como também pela matança desenfreada e pelo comércio ilícito. Gerta chegou a ir atrás de um caçador , e como conta: “fui até o Ribeirão da Ilha, para depois soltar eles aqui”.

Gerta mantém nos arredores das edificações o espaço verde limpo. Esta preocupação se dá em função da diversidade da fauna existente na região e das “visitas inesperadas” de diversos representantes desta fauna. No entanto “o verde está bem preservado. Mexeu-se muito pouco ou se acrescentou mais alguma coisa” observa Juca.

Para Francisco, na pousada do Sul, a criatividade também se apresenta “no modo como foram colocadas as construções procurando não agredir a natureza”

Como defensora do meio ambiente, Gerta inseriu em diversos pontos árvores, arbustos e outras espécies nativas para compensar o desmatamento natural da ocupação do homem. A pousada nasceu “com a preocupação de oferecer todo o conforto com um mínimo de interferência na paisagem nativa”.¹⁶ Este aspecto foi salientado por Eduardo:

Uma coisa que eu acho muito criativo é não brigar com o meio-ambiente... as construções a gente não nota que estão aí elas tem a sua imponência mas elas não são agressivas aos olhos... (Eduardo)

Outro elemento colocado na análise do ambiente natural é o acesso.

O acesso à Pousada do Sul é feito por um antigo caminho de carro de bois que mantém até hoje as mesmas características de chão batido. Este aspecto já cria, internamente, uma preparação para o ambiente da pousada. “A primeira impressão é aquela que marca”, como diz Castelli (1994). E no olhar dos hóspedes, o portão, as plantas, o muro de pedra, o chão de pedras de estilo rústico, enfim, o conjunto de elementos que formam o cenário da entrada na pousada chama atenção e “eu acho que é uma forma de criatividade” como avalia Eduardo.

A rua meio rústica... chegando aqui nós paramos e começamos a olhar o ambiente... mas já agradou aos olhos... a vista ali... nossa!

¹⁶ Informação obtida no site da organização, em 5 dez. 2001.

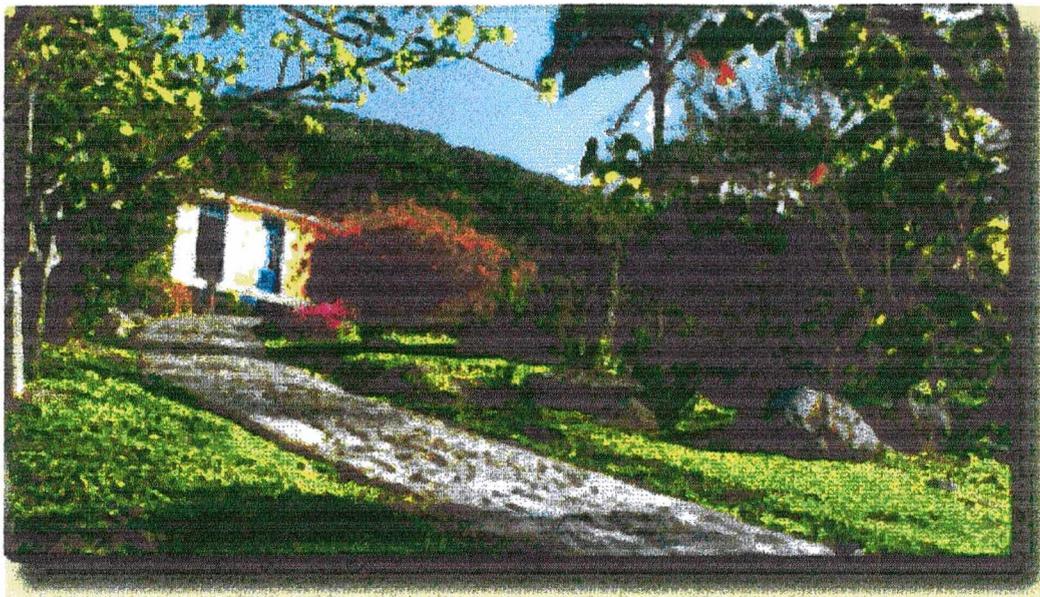


Foto 16 – Jardim e acesso da Pousada do Sul

Em pequenos toques que aqui a natureza ajudou muito... nos muros de pedras... algumas flores que foram colocadas, foram plantadas, não estavam aí... a própria preservação de algumas árvores, de alguns caminhos...

principalmente este laguinho aqui.. a noite o sapo-martelo vem faz a festa.... de manha cedo é o canto dos pássaros... aqui é um contraste, e uma cantoria danada...é como se você estivesse numa fazenda no meio da mata mas, estou no ambiente civilizado....

Outro elemento criativo do jardim que chama atenção dos hóspedes é o “Jardim dos cinco elementos” criado pelo ex-marido de Gerta. Segundo a filosofia chinesa o universo é composto de cinco elementos água, fogo, madeira, metal e terra. Estes quatro elementos estão representados no jardim.

5.5.1.2 O ambiente construído

A Pousada do Sul possui quatro edificações:

- a) Um casarão de dois pisos construído com material de demolição, pois a idéia básica da construção era uma obra rápida dentro do orçamento disponível. Têm na parte inferior dois ambientes: o refeitório com cinco mesas com quatro cadeiras cada, uma mesa de servir e um balcão de bar e um ambiente formado por poltronas individuais dispostas na frente de uma televisão e um fogão a lenha para os dias frios.



Foto 17 – Refeitório

No andar superior um salão multifuncional, com três ambientes distintos, utilizado como local para eventos, área de bate-papo, lazer e leitura. Uma pequena biblioteca e objetos de decoração de diferentes culturas enfeitam a sala. São objetos adquiridos pela proprietária durante viagens de estudo e observação.

A decoração por exemplo.... tanto aqui em cima como lá em baixo... você entra na biblioteca você tem livros de diversos gêneros... é um toque!

As peças de cerâmica, da cultura do norte.. é um negócio! Principalmente para o estrangeiro... porque você esta mostrando um pedacinho da cultura do Brasil... isto é bastante interessante!

Olhando a biblioteca... os livros... tem Umberto Eco... Clarice Linspector... são coisas fantásticas!

O casarão, a maneira em que foi feita a biblioteca... excelente... por que é uma área prazerosa.. você entra e diz assim: pô! Como eu gostaria de gastar horas, ou como eu gostaria de ter um espaço desse... eu acho que se sentir bem é isso! É você sentir aquela empatia quando entra... era isso que eu queria!

O salão construído com materiais de demolição tem janelas e portas altas retiradas de casas de arquitetura açoriana, o pé direito alto dá amplitude ao espaço, os tijolos revestidos de massa corrida entremeados por troncos de árvores integram o ambiente da sala de estar à paisagem natural. Como diz Francisco:

A pousada é extremamente criativa, porque é aquela questão do toque pessoal... as construções têm um toque especial tem aquela preocupação de como construir...

Quando é uma obra de construção de demolição você sabe que alguém perdeu muito tempo procurando aquela peça especial para fazer aquilo... perdeu muito tempo bolando como ia construir usando aquele material pra ficar alguma coisa bonita.. Então isso eu acho que é alguma coisa bem especial!

E Juca:

Eu já vim com uma expectativa de criatividade porque no próprio guia fala que parte da construção foi feita com material de recuperação, de demolição... então eu já vim ...assim... procurando esses materiais... então você bate o olho e percebe alguma coisa ou outra mais... eu achei ótimo... o espaço... um lugar acolhedor... a sala de refeições.

- b) Uma casa onde estão instaladas no piso superior uma área privativa para Gerta, outra para Carlinhos, o escritório, um banheiro coletivo, um apartamento e dois quartos; e no térreo a cozinha.
- c) Um chalé com sala de estar, banheiro, e quarto. O banheiro chama atenção daqueles que o utilizam. Um das janelas de vidro fixo de tamanho aproximado 1,00 m. x 1,20m. dá a impressão de que o espaço se situa no meio da mata. Frida identificou este detalhe como uma expressão de criatividade:

tem uma janela bem grande que você fica tomando banho como se fosse fora...

- d) Uma casa integrada no espaço natural, onde o barulho dos córregos, dos pássaros é presença constante, com nove suites, decoradas com materiais simples, antigos e de bom gosto



c

Foto 18 – Vista dos apartamentos integrados à natureza

Na percepção dos hóspedes, a criatividade se expressa no ambiente construído:

Até as construções... se a gente notar tem criatividade... as janelas...tem janelas antigas.. o trinco da porta ...

O quarto em si não tem nenhum grande apelo pra dizer Oh! Que diferente!... Ele não chega a ser tudo isso não... Mas o que ele tem é por exemplo a janela de vidro que dá visão para a mata.. aquilo é de manhã com os raios de sol, mais o riacho passando por trás... é fantástico! Oportunidade única... você não encontra... não é fácil encontrar alguma coisa tão prazerosa



Foto 19 – Apartamento com vista para a mata

O detalhe de uma fechadura de fazenda do final do século 19, início do século 20... aquelas tramelhinhas e tal... desde isso até a própria janela do quarto... esses detalhes são bastante interessantes....

Você sente a preocupação, você sente a proximidade, o contraste entre o rústico e o moderno, o conforto e o rústico....

Eu vejo muito nos quartos. Por exemplo, ... os quartos estão todos como juntos na paisagem.... Um quarto tem uma pedra integrada... isso pra mim é criatividade... tirar a pedra ...não! então eu pego ela e é com ela eu faço o quarto e ... fica mais bonito ainda... pra mim eu acho que é uma coisa criativa....

A criatividade tem uma vez.... desses artistas que fizeram todo esse artesanato que você encontra lá e depois da pessoa que comprou que colocou assim do jeito tudo tem....

Por exemplo, quando você chega ali embaixo você tem no meio da sala, tem uma rocha que não foi quebrada... a pedra não foi quebrada para fazer a sala... conseguiu-se fazer aquela integração da construção com o meio ambiente que tem em volta .. isso é muito especial...

5.5.2 Gestão organizacional e a criatividade na Pousada do Sul

Com funcionamento durante o ano todo e admitindo animais no seu interior a pousada oferece a seus clientes “um tratamento diferenciado por parte da proprietária Gerta May e sua equipe”¹⁷

Os clientes tomam conhecimento da pousada através da divulgação em agências de turismo, guias de turismo, na internet, folheteria e internet. Gerta mantém convênio com agências de viagens da França e da Alemanha além de constar do Guide de Routard da França e de um Guia de Viagens da Alemanha. No Brasil, a pousada está no Guia 4 Rodas, no Guia Refúgios da Revista Mares do Sul e no Guia de Atrações e Empreendimentos Turísticos do Sebrae.

O Guide de Routard, ou Guia do Estradeiro, é um guia que se caracteriza por escolher lugares agradáveis, economicamente acessíveis e diferentes. “É um guia que tem outra proposta... de hospedagem alternativa...mais dentro do nosso estilo aqui (...) e traz muito hóspede europeu para cá, diz Carlínhos. Sempre chega alguém da França... nesta última semana eu tinha um casal de franceses”.

Os hóspedes estrangeiros geralmente vêm pelos guias e “depois funciona muito o boca a boca” avalia Carlínhos. “...é impressionante... eu hoje recebi um telefonema do Rio, de uma

¹⁷ Informação do site da organização, acesso em 5 dez.2001.

francesa que mora lá dizendo que tá vindo franceses de Paris... fez reserva da França por que ela indicou... ela descobriu a Pousada e indicou. Isso é muito, muito comum.”.

Outra forma bastante utilizada hoje em dia é através da internet. “Nunca tinha vindo para o Brasil, é minha primeira vez... não queria ir para o Rio de Janeiro.. lugares turísticos... lugares normais. Daí, vi na Internet o sul do Brasil. É uma área não conhecida na Alemanha”, diz Fritz.

Na avaliação de Gerta o hóspede tanto estrangeiro como nacional vem através dos guias “por indicação de uma pessoa ou agora por meio da Internet.... Ano passado antes do carnaval eu entrei na Internet universal, e aí veio muita gente”.

O principal motivo da procura pela Pousada do Sul é “porque eles gostam da natureza, gostam de fazer trilhas...” diz, Gerta. E as palavras da pousadeira foram confirmadas pelos hóspedes.

Eu vim por causa do verde... muito verde... perto de animais, cachoeiras, quietude...

Natureza e praias.

Natureza e ficar juntos...

Próximo à natureza... a opção foi por isso: mais natureza!

Lazer, descanso do serviço, do dia a dia, contato com a natureza..

Para aproveitar o fim de semana... natureza..

Gerta até o momento não desenvolveu nenhuma pesquisa ou estudo sobre a definição do perfil do cliente, quem é o cliente, o que ele procura, fator de retorno, entre outros. No entanto, a proximidade que ela tem com os hóspedes possibilita conhecer suas necessidades, anseios e aspirações. “Na Pousada, gosto mais do trabalho com os hóspedes”.

Esta aptidão de Gerta na comunicação com os hóspedes vai ao encontro a que Molina (1994, p.56) chama de organização de segunda geração ou inteligente:

Toda organização inteligente... tem grande aptidão para comunicar, para criar canais de troca de experiências e de idéias, e para criar fluxos de informação constante entre seus membros destes com os turistas (...) Esta inteligência não resulta de uma simples agregação de cursos de capacitação ou de treinamentos para cobrir os mínimos requisitos técnicos e de trabalho, mas sim provem de uma educação integral, apoiada nas vivências do trabalho.

Essa habilidade que Gerta apresenta é reconhecida pelos hóspedes como criatividade na prestação de serviços. Estes depoimentos corroboram com a idéia:

Eu vejo criatividade em tudo... também ser recebido pela própria Gerta e ser uma equipe quase que de dois: ela e o Carlinhos. No serviço ela não é normal, por que você se sente em casa... muito pessoal. É muito individual!

Gerta por exemplo, é legal, por que lida com pessoa por pessoa... vê o que cada pessoa gosta de fazer e torna possível que essa pessoa veja ou faça as coisas que quer ... Assim, todo mundo pode ver isso..

Gerta procura ter contato, procura sentar e conversar com o hóspede, não por interesse de fazer sala vamos dizer assim pro hóspede. Dono de pousada são pessoas que gostam de pessoas, gostam de conversar, de conhecer gente nova... isso daí é o grande ponto positivo de uma pousada. E aqui é perfeito!

A questão do atendimento do serviço... eu acho que isso é criatividade!

Aqui tem ... acho que a palavra é personalidade... tem personalidade... tem o jeito da dona, da Gerta, que foi muito criativa em escolher sobretudo.... o seu auxiliar, braço direito tombem....

Atendeu minha expectativa.

Meu contato maior foi com Gerta.. ela é que tem conversado mais com a gente... ela procura... pergunta como é que esta... ela é muito atenciosa.

Você se sente muito à vontade com ela.. sente muito bem acolhido. ... Com os outros empregados eu não conversei ... não tive contato... se você começa a solicitar muito é por que tem alguma coisa errada... agora, se eu to sentindo bastante a vontade... se tá tudo bem, não tem o que tá solicitando.

A vantagem de uma pousada é que você não tem aquela coisa impessoal de um hotel... Já numa pousada é o contrário, por menor que seja o prazo que você vai ficar na pousada, os funcionários e o proprietário... eles procuram, eles entram no ritmo do hóspede.

Eu acho essa grande vantagem, a grande sacada da pousada é o contato... O proprietário procura contato, senta e conversa com o hóspede.... Quem é dono de pousada são pessoas que gostam de pessoas, gostam de conversar, de conhecer gente nova... e aqui é perfeito...

O atendimento da dona também é uma coisa diferenciada. Eu acho que isso é uma coisa que diferencia... eu acho que muitas vezes é o que a gente quer.

Para atender o desejo e a necessidade dos clientes Gerta e sua equipe prestam os seguintes serviços:

- a) hospedagem, através de camareiras e lavanderia;
- b) serviços de refeições,
- c) serviço de informações turísticas;
- d) serviço de organização de passeios;
- e) tv directv;
- f) atendimento de primeiros socorros;
- g) atendimento em português, espanhol, inglês, alemão, francês e,

h) acesso a Internet.

O serviço de hospedagem é atendido pelas duas camareiras que se revezam durante os dias, independente de ser final de semana ou não. Assim, uma trabalha nas terças e sextas-feiras das 7:00 horas da manhã até ao meio dia e nas quartas e quintas-feiras inicia o trabalho às 13:00 e sai às 17:00 horas estando livre um dia da semana e em um final de semana. A outra preenche o horário não atendido.

A rotina inicia com a preparação do café da manhã. “A primeira coisa é arrumar a cozinha, arrumar a louça.... faço pão, bolo, sirvo a mesa, lavo louça...”. Até as 10:00 horas a camareira se preocupa em atender as necessidades de alimentação dos hóspedes, depois a atenção é dirigida à limpeza e arrumação dos apartamentos..

Para atender os serviços de alimentação a pousada tem um restaurante que funciona todos os dias a partir da alta temporada até o final do verão. Fora deste período, ou na ausência de Carlinhos, o cozinheiro, serve apenas o café da manhã.

Os serviços de café da manhã e jantar são duas particularidades da Pousada. Todos componentes do café da manhã são, praticamente, feitos dentro da pousada, desde pães (centeio e branco) até as geleias de pitanga, jabuticaba, goiaba, ameixa, tangerina.

A elaboração é feita pela equipe de Gerta. Assim, Cida faz o pão e bolos, Carlinhos e Gerta as geleias. Segundo relata a camareira: “é uma delícia, os hóspedes adoram...”.

O café da manhã é farto para facilitar o hóspede que “geralmente acordada mais tarde, come... e come muito bem e almoço não está muito interessado”.

O jantar servido de forma opcional é “uma marca, uma expressão” de Carlinhos, que “cria tudo o que faço. Meu ponto de partida é os elementos que eu tenho na mão”.

Para ele a cozinha “é uma química que tu descobre intuitivamente”.

Se descobre pelo paladar, sobretudo pelo olfato... pelo cheiro... eu já sinto que certas coisas eu misturo, certas coisas não, o que é melhor com isso.. com aquilo...

A preparação do jantar começa de manhã cedo quando ele busca saber do hóspede a intenção do jantar. A partir daí verifica a disponibilidade de ingredientes em estoque e programa o que vai criar. Para ele “a criatividade se manifesta quando se faz algo que se gosta”. Como tem satisfação naquilo que faz, o resultado atende os objetivos e é reconhecido pelas comensais

O jantar é servido na sala de refeições e Carlinhos explica cada prato produzido: sua composição, ingredientes, procedência ou fonte de inspiração.

o tipo de cozinha... uma coisa que é requintada mas simples sem sofisticação... muito bem feita... com temperinhos... eu acho que isso seja criatividade..

Os serviços de informações e de organização de passeios são feitos pela pousadeira. A concepção da pousadeira sobre o atendimento aos hóspedes ultrapassa os limites da pousada. Assim, buscando satisfazer o cliente que vem em busca de contato com a natureza a pousada dispõe de folhetos elaborados pelo Movimento Pró Qualidade de Vida do Distrito de Pântano do Sul e pela Associação de Moradores de “turismo verde”, além de dispor dentro do terreno três trilhas com cachoeiras. A intenção de Gerta é, com o auxílio de estudantes dos cursos de Biologia e/ou Agronomia da Universidade Federal de Santa Catarina, valorizar o espaço verde através da identificação da fauna existente.

A organização de passeios também é feita pela proprietária, principalmente para hóspedes estrangeiros, o que traz surpresas para eles. Conforme Sting, o que eles fazem não é normal... coisas como mostrar a ilha no próprio carro!” se referindo a um passeio organizado por ela para Aparados da Serra e a um *tour* pela Ilha de Santa Catarina.

A *estrutura organizacional* da Pousada do Sul é uma estrutura simples, como a preconizada por Mintzberg (1995).

Apresenta um ambiente simples formado por seis pessoas: Gerta, Cida, Frida, Tida, o jardineiro e Carlinhos. Com as três mulheres e o jardineiro a relação de trabalho é formal criando vínculo empregatício. No entanto com Carlinhos a relação é de amizade e profissionalmente ele presta serviços de alimentação para a pousada. A remuneração é por serviço prestado.

O número de pessoas que atuam na organização representa o que o Sebrae entende por microempresa, prestadora de serviços “até nove empregados” (MORELLI, 1994).

A *estrutura organizacional* na Pousada do Sul não apresenta unidades administrativas diferenciadas e são os serviços que criam a divisão do trabalho. A coordenação dos trabalhos é feita pela proprietária e a centralização está bem caracterizada na sua pessoa.

Como a *estrutura organizacional* da empresa consiste em uma pessoa na cúpula estratégica o núcleo operacional se reporta a Gerta caracterizando centralização de poder e de decisão.

Na ausência da proprietária, Carlinhos assume a coordenação dos trabalhos “em todas as funções” tanto gerenciais como operacionais “eu fico substituindo ela”.

Gerta “é uma pessoa extremamente humana, uma pessoa extremamente disponível, que reconhece na medida do possível e importância da mão de obra que ela tem.... eu sempre digo... ela é mãezona...”

O clima entre patrão e empregado é “familiar, onde se discute tudo, se fala sobre tudo e principalmente se respeito muito um o trabalho do outro.

Eu gosto muito de trabalhar aqui. Eu gosto muito dela (da Gerta), ela é igual a uma mãe prá mim..... Mesmo com os problemas dela....ela é um pouco stressada.... ms ela é muito querida, trata nós muito bem....

Como o espaço de trabalho é pequeno, conseqüência do tamanho da organização todos transitam em todos os espaços. Então, no momento que surge um problema, é sempre colocado “no coletivo, para evitar a competitividade”. Na percepção de Carlinhos “é um espaço democrático, essencialmente humano”.

Na pousada a recompensa pelo trabalho é verbal, através de elogios e incentivos “a gente tem que usar estes instrumentos quando ele é real e verdadeiro e isso a gente faz! “

6 O FECHAMENTO DO TRABALHO

Metodologicamente o último capítulo de um trabalho científico tem como objetivo resgatar e avaliar os objetivos da pesquisa e responder as perguntas que nortearam a investigação.

Neste trabalho, além de seguir as orientações dos metodólogos, gostaria de tecer breves considerações sobre cada um dos capítulos.

Inicialmente é importante salientar que este estudo foi apenas um olhar entre os inúmeros possíveis que a criatividade possibilita. Cabe registrar a sensação de não ter dado conta da imensidão e complexidade que o tema suscita.

Assim, - *O que dizem os autores* – abordou o tema criatividade no contexto dos meios de hospedagem do tipo pousada, entendido como um empreendimento de pequeno porte, de arquitetura simples e em harmonia com o entorno, que busca através da prestação de serviços de hospedagem, alimentação e lazer satisfazer uma clientela específica de forma personalizada e criativa.

Tenho plena consciência de que o levantamento bibliográfico não envolveu o estado da arte sobre o tema, mesmo assim, posso afirmar que a qualidade e consistência teórica apresentada proporcionaram a sustentação adequada para a análise dos casos.

A *dimensão produto* considerando o ambiente natural que circunda o empreendimento e o ambiente construído foi fundamentada com base na proposta de Classificação do Meio de hospedagem do tipo pousada do Instituto Embratur e em renomados autores nacionais e internacionais na área de conhecimento de turismo e hotelaria, arquitetura e biologia.

Na *dimensão gestão organizacional* o conteúdo da revisão da literatura procurou focar o tema com base na teoria administrativa, desconsiderando outros campos de conhecimento como a psicologia, a psicanálise e a filosofia que poderiam dar grandes contribuições, mas que não fazem parte de minha formação acadêmica.

Importante salientar que a revisão da literatura possibilitou também o levantamento de dados e informações referentes ao problema de pesquisa, a definição da abordagem e a escolha dos procedimentos metodológicos, além de imprimir amplitude e originalidade ao trabalho.

A *construção metodológica* apoiada na abordagem qualitativa permitiu captar o olhar dos participantes da pesquisa sobre a expressão da criatividade no produto e na gestão organizacional sob diferentes ângulos: daqueles que vêm em busca da satisfação de desejos e necessidades – os hóspedes –, e daqueles que procuram incansavelmente satisfazer estes desejos e necessidades prestando serviços com criatividade – os empregados e as dirigentes.

No entanto, acho importante registrar uma limitação encontrada no estudo: o tempo de permanência no campo de pesquisa. Acredito que para conhecer com mais profundidade os participantes da pesquisa, principalmente as categorias – empregados e dirigentes – eu deveria ter permanecido mais tempo no convívio com eles.

O estudo realizado pelo Instituto Embratur com o objetivo de disponibilizar para eventuais investidores nacionais e estrangeiros uma base de dados tornou possível situar *as pousadas no contexto dos meios de hospedagem do Brasil*. Assim, o panorama deste tipo de empreendimento se caracteriza como de pequeno porte, configurados sob a forma de sociedade limitada, administrados predominantemente pelos próprios proprietários, apresentando uma taxa média de ocupação de 51,1%, com permanência média de 3,5 dias. As receitas são oriundas dos serviços de hospedagem, enquanto que os custos fixos constituem 71% dos custos operacionais das pousadas. A forma de comercialização predominante é através do contato direto com pessoas seguida de agências de viagens.

O capítulo cinco – *Estudando os casos* – responde aos propósitos do estudo e às perguntas norteadoras da investigação. Inicialmente a descrição dos participantes da pesquisa procurou conhecer o caminho percorrido por eles e mostrar um pouco do cotidiano e da personalidade de cada um. Assim, os sujeitos estudados são pessoas de diferentes nacionalidades, idades, escolaridade e categorias profissionais, o que tornou possível captar diversidades de vivências e opiniões.

A dificuldade de expressar o significado de criatividade (primeiro objetivo específico) extrapolou o domínio teórico e se manifestou nas falas dos participantes da pesquisa. Por outro lado, diferentes formas de ver a criatividade foram apresentadas: centrada no valor, na utilidade, no uso, na adequação, na adaptação; centrada na percepção do subjetivo, relacionado com o sentimento, como algo que se manifesta do interior; associada à estética, expressão da beleza, da atratividade; e centrado na novidade, na inovação e na transformação.

Os casos estudados, sem a pretensão de estabelecer comparação entre eles, expressam, na perspectiva dos sujeitos envolvidos, criatividade nas suas diferentes formas: ora com foco na inovação, ora na expressão estética e ora resolução, apresentando utilidade, valor e adaptação.

A Pousada do Norte tem na personalidade da dirigente características intrínsecas de criatividade e inovação expressas em diferentes momentos de sua vida: busca incessante por novas experiências, sensibilidade estética, independência, necessidade de sair fora dos padrões normais, abertura de consciência e pensamento holístico. São estas características que imprimem um produto diferenciado e arrojado fundamentado na preservação do espaço e no desenvolvimento sustentado. Esses traços peculiares foram percebidos pelos participantes da pesquisa e manifestados nas falas e opiniões. A gestão organizacional é conduzida pela pousadeira alicerçada no “idealismo do crescimento interior e da recuperação de suas energias físicas e mentais”, na prática da hospitalidade e no relacionamento aberto com seus empregados.

A Pousada da Costa Leste Oeste, desde sua origem até hoje, busca incessantemente em cada detalhe da ambientação, decoração e no relacionamento com hóspedes a melhor forma de servir e satisfazer o cliente. As inovações e mudanças nos processos e no produto sempre se mostraram presentes na condução do negócio. A necessidade de imprimir um conceito de negócio diferenciado faz parte do cotidiano da pousadeira.

O produto, considerando o ambiente natural e o construído, está impregnado de características criativa, manifestando atratividade, beleza e originalidade. A atenção aos detalhes, na ambientação, decoração, no atendimento ao cliente e no relacionamento com seus auxiliares, conferem à pousadeira um diferencial competitivo muito forte no mercado onde está inserida.

A Pousada do Sul, manifesta, segundo o olhar dos participantes da pesquisa, características criativas na dimensão produto e na gestão organizacional. A primeira imagem formada pelo conjunto de elementos que formam o cenário da entrada e da paisagem é um forma de criatividade, conforme percepção dos hóspedes. O aproveitamento da topografia da região, a manutenção da vegetação nativa, acesso rústico, os detalhes do aspecto construtivo, da ambientação e decoração constituídos com material de demolição foi visto pelos diferentes segmentos da pesquisa como manifestações de criatividade da pousadeira. Da mesma forma, a gestão organizacional, mesmo apresentando forte centralização nas decisões da proprietária, tem na valorização, no companheirismo e no relacionamento empregado-dirigente aspectos propícios à criatividade.

E, por fim, com base no processo de pesquisa fundamentado no referencial teórico, no procedimento qualitativo que norteou os passos da investigação e no olhar dos sujeitos, considero ter este trabalho validade científica e os propósitos do estudo alcançados.

AS FONTES BIBLIOGRÁFICAS

ACERENZA, Miguel A. **Administración dei turismo: conceptualización y organización.** México: Trillas, 1991.

AGENDA 21 Local do Município de Florianópolis. **Meio ambiente quem faz é a gente.** Florianópolis: Prefeitura Municipal de Florianópolis, 2000.

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

ALCÂNTARA, Maria C.; LONGA, Omaira. **La gestión de las posadas bem la hospitalidad.**[on line]. Acesso em 09 jul. 2000.

ALENCAR, Eunice Soriano. Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio da inovação. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 35, n. 6, p. 6-11. Nov/dez., 1995.

_____. Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio da inovação. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 35, n.6, p.6-11. nov./dez. 1995.

_____. **A gerência da criatividade.** São Paulo : Makron Books, 1996.

_____. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 38, n.2, p:18-25. Abr./jun. 1998.

AMÁBILE, Teresa M. From individual creativity to organizational innovation. In: GRONHAUG, K.; KAUFMANN, G. **Innovation: a cross disciplinary perspective.** Oslo: Norwegian University Press, 1990. cap. 5.

ANGELONI, Maria Terezinha (Org.) **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia.** Florianópolis: Saraiva, 2002.

ANGELONI, Maria Terezinha; MUSSI, Clarissa C; MÚLBERT, Ana Luísa. Estrutura: o desenho e o espírito das organizações. In: ANGELONI, Maria Terezinha (Org.) **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia.** Florianópolis: Saraiva, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023: Informação e documentação: referências, elaboração.** Rio de Janeiro, 2000.

_____. **NBR 6024: Numeração progressiva das seções de um documento: procedimento.** Rio de Janeiro, 1989a.

_____. **NBR 6027: Sumário: procedimento.** Rio de Janeiro, 1989b.

_____. **NBR 6028: Resumos: procedimento.** Rio de Janeiro, 1990.

_____. **NBR 10520: Informação e documentação: apresentação de citações em documentos: documentos.** Rio de Janeiro, 2001a.

_____. **NBR 14724: informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação.** Rio de Janeiro, 2001b.

BARBETTA, Pero Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais.** 2. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1998.

BARBIERI, José Carlos. **Produção e transferência de tecnologia.** São Paulo: Ática, 1990

BERTOLI NETO, Leandro. **A importância de uma tipologia para a classificação dos meios de hospedagem de turismo em Santa Catarina.** 1997. 133 f. Monografia (Especialização em Turismo). Universidade do Vale do Itajaí. Itajaí.

BERRY, Leonard L. **Serviços de satisfação máxima: guia prático de ação.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

BENNIS, Warren G.; BIEDERMAN, Patrícia Ward. **Os gênios da organização: as forças que impulsionam a criatividade das equipes de sucesso.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BEZ, Mariana Motta. **Desenvolvimento da criatividade e inovação no trabalho: estudo comparativo de casa no setor cerâmico de S.C.** 1998. 116 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

BOBADILHA, Denise. Florianópolis, 40 graus. **Próxima Viagem.** São Paulo, ano 4, n. 28, p. 42- 58, fev. 2002

BODEN, Margaret A (Org.). **Dimensões da criatividade.** Porto Alegre: Artes Médicas Sul Ltda, 1999.

BOGDAN, Roberto; BIKLEN, Sari Knopp. **Investigação qualitativa em educação.** Porto-Portugal: Porto Editora, 1994.

BOULLÓN, Roberto C.. **Marketing turístico: una perspectiva desde la planificación.** Buenos Aires: Librerías Turiísticas, 1998.

_____. **Planificación del espacio turístico.** 2. ed. México: Trillas, 1994.

_____. **Las actividades turísticas y recreacionales: o hombre como protagonista.** 3.ed. México: Trillas, 1990.

CAMP, Robert. Procure nas outras empresas a melhor solução par seu negócio. **Folha de São Paulo.** São Paulo, 25 set. 1995. Caderno Manegement. n. 7.

CARR, Clay. **O poder competitivo da criatividade.** São Paulo: Makron Books, 1997.

CASTELLI, Geral. **Turismo e marketing: uma abordagem hoteleira.** Porto Alegre: Sulina, 1984.

- _____. **Marketing hoteleiro**. Caxias do Sul: EDUCS, 1991.
- _____. **Administração hoteleira**. Caxias do Sul: EDUCS, 1992.
- CAVASSA, César Ramírez. **La modernización y administración de empresas turísticas**. México: Trillas, 1994.
- COHEN, Uriel; RYSIN, Lani Van. Pesquisa em arquitetura. In: SNYDER, James C.; CATANASE, Anthony. **Introdução à arquitetura**. Rio de Janeiro: Campus, 1984.
- CONNELLAN, Tom. **Nos bastidores da Disney: os segredos do sucesso da mais poderosa empresa de diversões do mundo**. São Paulo: Futura, 2001.
- CORREIA JÚNIOR, Milton. O caminho das flores. **Planeta**. São Paulo, ano 29, n. 10, p.32-37, out 2001
- COLOMBO, Ciliana Regina. **A qualidade de vida de trabalhadores da construção civil numa perspectiva holístico-ecológica: vivendo necessidades no mundo trabalho-família**. 1999. 203 f. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- CRUZ NETO, Otávio. A entrada no campo de pesquisa. In: MINAYO, Maria C.de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**. 6.ed. Rio de Janeiro, RJ: Livros Técnicos e Científicos, 1999.
- DE BONO, Edward. **Criatividade levada a sério: como gerar idéias produtivas através do pensamento lateral**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5. ed, ampliada, São Paulo: Cortez- Oboré, 1992.
- DEJOURS, Christophe; DESSORS, Dominique; DESRIAUX, François. Por um trabalho, fator de equilíbrio. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, V 33 (3):98-104, maio/jun.1993.
- DINSMORE, Paul Campbell. **Processo decisório: da criatividade à sistematização**. Rio de Janeiro: COP Ed. 1994.
- DOLABELA Fernando. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DORIN, E. **Dicionário de psicologia**. 2.ed. São Paulo: Melhoramentos, 1978.
- EMBRATUR. **Estudo econômico-financeiro dos meios de hospedagem e parques temáticos no Brasil**. Brasília, DF: (s.n.), 1997.

_____. Deliberação normativa n. 387 de 28 de janeiro de 1998. **Sistema Brasileiro de classificação dos meios de hospedagem**. Brasília, DF: (s.n.),1998.

_____. Deliberação normativa n. 409 de 10 de agosto de 1999. **Matriz de classificação do meio de hospedagem tipo pousada**. Brasília, DF: (s.n.),1999.

EVANS, Roger; RUSSEL, Peter. **O empresário criativo**. São Paulo: Cultrix, [199-].

EYSENCK, Hans. As formas de medir a criatividade. In: BODEN, Margaret A (Org.). **Dimensões da criatividade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.

FARIA, Maria de Fátima Bruno de; ALENCAR, Eunice M.L. Soriano de. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 31, n.2, p.50-61. abr./jun. 1996.

FELDMANN, Paulo Roberto. **Robô, ruim com ele, pior sem ele**. São Paulo: Trajetória Cultural, 1988.

FERREIRA, Aurélio Buarque Holanda. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira,1987.

FREIRE, Ricardo. 100 dicas de verão. **Viagem e Turismo**. São Paulo, ano 8, n. 1, 2002.

_____. O top 100 do verão. **Exame VIP**. São Paulo, ano 20, n.12, p.60-68., dez. 2001.

_____. **Freire's Brasil Praias**. São Paulo: Mandarin, 2001.

GARDNER, Howard. Os padrões dos criadores. In: BODEN, Margaret A. (Org.) **Dimensões da criatividade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n. 3, p.20-29, mai/jun. 1995.

GRANDJEAN, Etienne. **Manual de ergonomia: adaptando o trabalho ao homem**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

GRONHAUG, K.; KAUFMANN, G. **Innovation: a cross disciplinary perspective**. Oslo: Norwegian University Press, 1990.

GUERRIER, Yvonne. **Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes: uma perspectiva internacional**. São Paulo: Futura, 2000.

GUIMARÃES, Marília Marques. **Criatividade na concepção do produto**. 1995. 141 f. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

GUIMARÃES, Valeska Nahas. **Novas tecnologias de produção de base microeletrônica e democracia industrial: estudo comparativo de casos na indústria mecânica de Santa Catarina**. 1995. 537 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

GUTIERREZ, Gustavo Luís. **Gestão comunicativa: maximizando criatividade e racionalidade: uma política de recursos humanos a partir da teoria de Habermas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

HARMAN, Willis; HORMANN, John. **O trabalho criativo: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação**. São Paulo: Cultrix, 1992.

HESKETH, José Luis. **Criatividade para administradores**. Petrópolis: Vozes, 1983.

HOROVITZ, Jacques. **La calidad del servicio**. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, 1990.

ISAKSEN, Scott G. Educational implications of creativity research: na updated rationale for creative learning. In: GRONHAUG, K.; KAUFMANN, G. **Innovation: a cross disciplinary perspective**. Oslo: Norwegian University Press, 1990.

ISTO é férias no Brasil. **Isto é**. São Paulo, n. 1679, 5 dez. 2001. Encarte.

KANTER, Rosabeth Moss. Para além do caubói e do corporocrata. In: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997.

KAO, John. **Jamming: a arte e a disciplina da criatividade na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. Criatividade: arte e disciplina. In: **HSM Management**, ano 1, n. 6, p. 76-82, jan./fev., 1998.

KAUFMANN, Alicia E. **Organización hotelera: innovación y formación**. Madrid: CDN Ciencias de la Dirección, 1996.

KNELLER, George. **A arte e ciência da criatividade**. São Paulo: Ibrasa, 1978.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro, RJ: Prentice-Hall do Brasil, 1993.

KRUGLIANSKAS, Isak. **Tornando a pequena e média empresa competitiva**. São Paulo: Instituto de Estudos Gerências e Editora., 1996.

LATTIN, Gerald W. **Administración moderna de Hoteles y moteles**. México: Trillas, 1996.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

LUNDBERG, Donald. E. **Organización y administración de hoteles y restaurantes**. 4.ed. Barcelona: Centrum Técnicas y Científicas, 1986?.

LUFT, Celso Pedro. **Mini dicionário Luft**. 2.ed. São Paulo: Scipione, 1991.

MARIN, Alda Junqueira. **Educação, arte e criatividade: estudo da criatividade não verbal**. São Paulo: Pioneira, 1976.

MARTÍNEZ, Albertina Mitjás. **Criatividade, personalidade e educação**. Campinas, SP: Papirus, 1997.

MAY, Rollo. **A coragem de criar**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1996.

MINAYO, Maria C. de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 2. Ed. São Paulo-Rio de Janeiro: HUCITEC_ABRASCO, 1994.

MINAYO, Maria C. de Souza; SANCHES, Odésio. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementariedade. **Caderno de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, 9 (3): 239-262, jul/set 1993.

MINAYO, Maria C.de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINISTERIO DE COMERCIO E TURISMO. Secretaria Geral de Turismo. Instituto de Estudios Turísticos. Madrid: Banzal, 1994.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MIRSHAWKA, Victor; MIRSHAWKA, Victor Jr. **Qualidade da criatividade: a vez do Brasil**. São Paulo: Makron Books, 1992.

MOLINA, Sergio. **Modernización de empresas turísticas: um enfoque para el logro de la calidad total**. México: Diana, 1994.

MORETTO NETO, Luís. Categorias de negócios turísticos. In: **Turismo empreendedor**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1999. (apostila)

NEVES, Carlos. Em meio a tanta tecnologia, só a criatividade salva. **T&D**. p. 28-33, fev. 1998.

NICOLAU, Marcos. **Introdução à criatividade**. 2. ed. João Pessoa: Idéia, 1994.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OSTROWER, Fayga. **Criatividade e processos de criação**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1987.

PATRICIO, Zuleica M. **Métodos qualitativos de pesquisa**. Florianópolis: (s.n., s.d.). (apontamentos da autora).

PATRÍCIO, Zuleica M.; CASAGRANDE, Jacir L.; ARAÚJO, Marizia F. de (Org.) **Qualidade de vida do trabalhador: uma abordagem qualitativa do ser humano através de novos paradigmas**. Florianópolis: Ed. Do autor, 1999.

PATRÍCIO, Zuleica Maria. Qualidade de vida do se humano na perspectiva de novos paradigmas: possibilidades éticas e estéticas nas interações ser humano-natureza-cotidiano-sociedade. In: PATRÍCIO, Zuleica M.; CASAGRANDE, Jacir L.; ARAÚJO, Marizia F. de (Orgs.) **Qualidade de vida do trabalhador : uma abordagem qualitativa do ser humano através de novos paradigmas**. Florianópolis: Ed. Do autor, 1999.

_____. **Ser saudável na felicidade-prazer: uma abordagem ética e estética pelo cuidado holístico-ecológico**. Pelotas: E. Universitária/UFPel; Florianópolis: PPG em Enfermagem/UFSC, 1996.

PETRINI, Maira. **Sistemas de informações, inteligência & criatividade**. [on line]. Disponível em < [http:// www. Ufrs. Br](http://www.Ufrs.Br)> acesso em 20 maio 2000.

PINHEIRO, Ivan A Da invenção à inovação : a técnica , a ética e as estratégias das micros e pequenas empresas. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA. 19.,1996., São Paulo. **Anais...** São Paulo, SP. 1996.

PREDEBOM, José. **Criatividade: abrindo o lado inovador da mente: um caminho para o exercício prático dessa potencialidade, esquecida ou reprimida quando deixamos de ser crianças**. São Paulo: Atlas, 1997.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretas; FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

POLIT, Denise; HUNGLER, Bernadete. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

RAUDSEPP, Eugene. **A arte de apresentar idéias novas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1986.

REJOWSKI, Mirian. **Turismo e pesquisa científica**. Campinas, SP: Papirus, 1996. (Coleção Turismo).

RENESCH, J. **Novas tradições nos negócios: valores nobres e liderança no século XXI**. São Paulo: Cultrix, 1993.

ROBBINS, Lois. **O despertar na era da criatividade**. São Paulo: Gente, 1995.

ROCHA, Rudimar Antunes da. **O pensamento racional lógico, a intuição e a criatividade na administração estratégica: um estudo de multicaso.** 1999. 132 f. Projeto de qualificação (Doutorado em Engenharia da Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

RODRIGUES, Laura Dionísia do Monte. **Implicações do controle da qualidade total (TQC) sobre o significado da criatividade no trabalho: um estudo comparativo de dados na CELESC.** 1999. 150 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Curso de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ROMANI, Cláudia; DAZZI, Márcia Cristina Schiavi. **Estilo gerencial nas organizações da era do conhecimento.** In: ANGELONI, Maria Terezinha (Org.) **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia.** Florianópolis:, Saraiva, 2002.

RUSCHMANN, Doris. **Marketing turístico: um enfoque promocional.** Campinas, SP: Papirus, 1991.

SALLES, Dirce Helena. **Recursos que garantem uma casa bem arejada.** *Arquitetura & Construção.* São Paulo, Ano 4, n. 10, p.103, dez. 1988.

SANTOS, Adriane Vieira. **Uma nova concepção de hospedagem.** *Diário Catarinense.* Florianópolis, set.2000. Casa Nova. Caderno n. 6. p.8.

SENGE, M. Peter. **O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem.** In: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem: relato do sucesso das grandes empresas.** São Paulo: Futura, 1997.

SENS, Monica Justino. **A criatividade sob a ótica do processo comportamental.** Florianópolis, 1998. 80 f. Dissertação(Mestrado em Engenharia da Produção). Curso de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SIMON, Herbert. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas.** Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SNYDER, James C.; CATANESE, Anthony. **Introdução à arquitetura.** Rio de Janeiro: Campus, 1984.

SOARES, Márcia. **Usufruir a natureza de forma sustentável. SENAC e Educação ambiental.** Rio de Janeiro: SENAC/DN, ano 10, n.1, p.39-42, jan/abr. 2001.

STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem: relato do sucesso das grandes empresas.** São Paulo: Futura, 1997.

STAW, Barry M. **An evolutionary approach to creativity and innovation.** In: WEST, Michael A; FARR, James L. **Innovation and creativity at work.** Pennsylvania: John Wiley & Sons. 1990.

STONER, James A.F. **Administração.** Rio de Janeiro, RJ: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

TALMASKI, Eduardo Miguel. **Uma abordagem eco-ergonômica do espaço de trabalho na automação de escritórios**. 1998. f. Tese (doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n.3, p.56-63, jul/set. 1998.

TAYLOR, Calvin W.(Org.). **Criatividade: progresso e potencial**. 2.ed. São Paulo: Ibrasa, 1976.

TEIXEIRA, Elson A. **Aprendizagem e criatividade emocional**. São Paulo: Makron Books, 1998.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio Editora, 2000a.

_____. **Gestão da criatividade**. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 35, n.3, p.38-47, jul./set., 2000b.

TORRE, Francisco de la. **Administración hotelera: primer curso: división cuartos**. 2. ed. México, Trillas, 1998.

TRIVINÕS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

WECHSLER, Solange Múglia. **Criatividade: descobrindo e encorajando**. São Paulo: Editora Psy Ltda, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WEST, Michael A; FARR, James L. **Innovation and creativity at work**. Pennsylvania: John Wiley & Sons. 1990.

WISNEY, Alain. **A inteligência no trabalho**. São Paulo: Ed. UNESP, 1994.

APÊNDICES

Florianópolis, 18 de outubro de 2001

Para:

Sra.

Proprietária da Pousada

De: Prof.a. Dra. Maria Terezinha Angeloni

Assunto: Proposta de pesquisa e apresentação da pesquisadora

Prezada Senhora

A professora Liane Carly Hermes Zanella é docente do Departamento de Ciências da Administração e está realizando o seu mestrado junto ao Programa de pós-graduação em Administração desta Universidade e ao Núcleo de Estudos em Gestão da Informação, da Tecnologia e do Conhecimento – NEGITC, do qual sou coordenadora.

O tema que a professora está estudando é a criatividade nas organizações e escolheu como campo de pesquisa o meio de hospedagem tipo pousada.

Para que o estudo possa ser realizado com sucesso é fundamental a vossa contribuição no sentido de permitir acesso as informações e pessoas que atuam na sua organização.

O trabalho será desenvolvido de acordo com as exigências do rigor científico, seguindo preceitos de ética acadêmica para que os resultados possam ser colocados à disposição da comunidade científica e empresarial e assim contribuir com o desenvolvimento da ciência.

Agradecemos sua atenção e nos colocamos à sua disposição para esclarecimentos.
Atenciosamente,

Maria Terezinha Angeloni

Professora Orientadora

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Florianópolis, 19 de outubro de 2001

Para:

Sra.

Proprietária da Pousada

De: Liane Carly Hermes Zanella

Assunto: Proposta de pesquisa

Prezada Senhora

Sou na Universidade Federal de Santa Catarina como docente do Departamento de Ciências da Administração e estou desenvolvendo o mestrado junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração desta Universidade e ao Núcleo de Estudos em Gestão da Informação, da Tecnologia e do Conhecimento – NEGITC.

O tema que estou estudando é a criatividade nas organizações e escolhi como campo de pesquisa o meio de hospedagem tipo pousada.

O tema criatividade tem sido objeto de estudo em diversos campos de conhecimento como psicologia, pedagogia, sociologia e recentemente em administração. As exigências da sociedade pós-industrial, o avanço da ciência e da técnica e o interesse pelo desenvolvimento das potencialidades humanas determinam, entre outros fatores, a atração que o tema da criatividade tem suscitado no mundo acadêmico e empresarial. No entanto, no Brasil, a produção científica na área organizacional ainda é reduzida.

Em turismo a realidade também não é diferente. Conforme pesquisa desenvolvida por Rejowski (1996) somente na última década, através de cursos de pós-graduação, é que o setor passou a ser tema de produções científicas, com foco principalmente em planejamento, turismo no espaço litorâneo e em gestão de hotéis. Nenhuma investigação científica, portanto, focalizou o meio de hospedagem tipo pousada.

Assim, a pesquisa tem como objetivo **conhecer a percepção e a expressão da criatividade na gestão organizacional e no produto das pousadas na Ilha de Santa Catarina, na perspectiva dos hóspedes, dos proprietários-dirigentes e dos empregados.**

Trata-se, portanto, de uma pesquisa qualitativa onde a obtenção das informações está fundamentada numa situação de troca baseada em diálogos, livre de qualquer obrigatoriedade, num processo de efetiva integração. Neste sentido, é necessária sua contribuição permitindo acesso às fontes de informação e pessoas que auxiliam na administração do empreendimento.

Certa de contar com seu apoio, desde já agradeço sua colaboração

Atenciosamente,

Liane Carly Hermes Zanella
Professora do CAD/UFSC e mestranda do CPGA/UFSC

ENTREVISTA COM AS PROPRIETÁRIAS-DIRIGENTES

Contextualização da organização:

Nome/ razão social

Localização

Número de empregados: setores, perfil, idade, sexo, tempo de empresa, formação

Produtos e serviços que presta

Clientes, concorrentes, parceiros

Origem da organização e concepção do produto

Fale sobre a história da pousada: como, quando, porque iniciou, de onde vieram as idéias, imagem construída do aspecto físico, tempo para realização da idéia

Perfil

Conte sua história de vida

Como v. se define, se vê como pessoa, como v. se descreve

Fale sua formação e atividades desenvolvidas em outras organizações

Fale sobre seu trabalho: o que mais gosta de fazer, se envolve com rotinas, quantas horas por dia, férias

Significado

O que é criatividade para você

Sobre o trabalho/ gestão organizacional

Fale sobre o trabalho na sua organização

Estrutura e funcionamento

Políticas de gestão

Política de pessoas

Política de atendimento ao cliente

Comunicação interna e externa

Cultura

Liderança

Produto

Fale sobre a concepção do produto pousada: ambiente construído e ambiente natural

Como você percebe a criatividade no ambiente construído da pousada?

a) Considere o aspecto construtivo: materiais de revestimento, materiais de acabamento;

b) Considere a ambientação da pousada: equipamentos, instalações, mobiliário, conforto

c) Considere a decoração da pousada: objetos de decoração, quadros/ pinturas, esculturas, materiais nobres / ou rústicos/

Como você percebe a criatividade no ambiente natural? Considere o paisagismo, jardins, plantas, iluminação, sinalização e acesso do ambiente externo.

ENTREVISTA COM OS EMPREGADOS

Perfil do empregado

Idade: _____

Sexo: _____

Formação: _____

Setor que atua: _____

Tempo de empresa: _____

Tempo de função: _____

Trabalho prestado em outras organizações de hospedagem ou não

Conte sua história de vida

Como v. se define, se vê como pessoa, como v. se descreve

Fale sobre as realizações criativas de sua história

Atividades desenvolvidas em outras organizações

Significado

O que é criatividade para você

Sobre o trabalho

Fale sobre seu trabalho, como é sua rotina

V. é feliz fazendo o que faz? O trabalho lhe dá satisfação

V. gosta do que faz?

V. gostaria de fazer outra coisa? Qual?

Política de pessoas: recrutamento, seleção, treinamento, premiação e recompensa Política de atendimento ao cliente

Comunicação interna

Cultura e relacionamento entre os empregados

Produto: ambiente natural e construído:

Como você percebe a criatividade no ambiente construído da pousada?

a) Considere o aspecto construtivo: materiais de revestimento, materiais de acabamento;

b) Considere a ambientação da pousada: equipamentos, instalações, mobiliário, conforto

c) Considere a decoração da pousada: objetos de decoração, quadros/ pinturas, esculturas, materiais nobres / ou rústicos/

Como você percebe a criatividade no ambiente natural?

a) Considere o paisagismo, jardins, plantas, iluminação, sinalização e acesso do ambiente externo.

ENTREVISTA COM OS HÓSPEDES

Perfil do hóspede

Idade: _____

Sexo: _____

Formação: _____

Empresa que trabalha _____

Tempo de empresa: _____

Tempo de função: _____

Formação _____

Motivo da viagem _____

Acompanhantes _____

Frequência de viagem _____

Critérios de escolha do meio de hospedagem _____

Motivo de escolha da pousada _____

Como conheceu ou ficou sabendo da pousada _____

Hábitos de lazer, cultura _____

Viagens: lugares, meio de hospedagem, tempo de viagem, acompanhantes _____

Significado

O que é criatividade para você _____

Sobre a pousada

Como você percebe a criatividade na prestação de serviços? _____

Como você percebe a criatividade gestão de serviços _____

Produto

Ambiente construído

Qual a primeira impressão que teve da pousada? _____

Como você percebe a criatividade no ambiente construído da pousada? _____

a) Considere o aspecto construtivo: materiais de revestimento, materiais de acabamento; _____

b) Considere a ambientação da pousada: equipamentos, instalações, mobiliário, conforto _____

c) Considere a decoração da pousada: objetos de decoração, quadros/ pinturas, esculturas, materiais nobres / ou rústicos/ _____

Ambiente natural

Qual a primeira impressão que teve do jardim, das plantas, flores, _____

Como você percebe a criatividade no ambiente natural? Considere o paisagismo, jardins, plantas, iluminação, sinalização e acesso do ambiente externo. _____

QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS HÓSPEDES DA POUSADA COSTA LESTE OESTE

Florianópolis, outubro de 2001

Caro hóspede

Sou professora da Universidade Federal de Santa Catarina do Departamento de Ciências da Administração e estou desenvolvendo o mestrado junto ao Curso de Mestrado em Administração - CPGA desta Universidade. A pesquisa que estou desenvolvendo tem como objetivo **conhecer a percepção e a expressão da criatividade na gestão organizacional e no produto das pousadas na Ilha de Santa Catarina**, na perspectiva dos hóspedes, dos proprietários-dirigentes e dos empregados.

Para que possa alcançar este objetivo é imprescindível sua participação no processo. Neste sentido, solicito sua contribuição respondendo este instrumento de coleta de dados, Saliento que os dados serão trabalhados exclusivamente nesta pesquisa, resguardando a identidade e sigilo das respostas do participante.

Muito obrigado,

Liane Carly Hermes Zanella
Mestranda do CPGA

- 1) Qual o motivo da viagem: _____
- 2) Com que frequência costuma viajar: _____
- 3) Quais os critérios na escolha do meio de hospedagem:

<input type="checkbox"/> localização	<input type="checkbox"/> indicação de amigos	<input type="checkbox"/> preço
<input type="checkbox"/> aspecto físico	<input type="checkbox"/> outros _____	
- 4) Como ficou sabendo da pousada?

<input type="checkbox"/> internet	<input type="checkbox"/> indicação de amigos	<input type="checkbox"/> folder
<input type="checkbox"/> site de turismo	<input type="checkbox"/> placa na rua	
<input type="checkbox"/> outros _____		
- 5) Quais seus hábitos de lazer/ cultura/ entretenimento: (Assinale quantas necessário)

<input type="checkbox"/> leitura livros	<input type="checkbox"/> leitura revistas	<input type="checkbox"/> cinema
<input type="checkbox"/> visita museus	<input type="checkbox"/> teatro	<input type="checkbox"/> bar
<input type="checkbox"/> restaurante	<input type="checkbox"/> espetáculo musical	<input type="checkbox"/> viagem
<input type="checkbox"/> outros: _____		
- 6) Lugares que visitou nos últimos dois anos: _____

- 7) Na sua concepção, o que é criatividade? _____

8) Como você percebe a criatividade na Pousada das Palmeiras?

a) Considere o aspecto construtivo: materiais de revestimento, materiais de acabamento _____

b) Considere a ambientação da pousada: equipamentos, instalações, mobiliário, conforto _____

c) Considere a decoração da pousada: objetos de decoração, quadros/ pinturas, esculturas _____

9) Como você percebe a criatividade no ambiente natural?

a) Considere o paisagismo, jardins, plantas, iluminação, sinalização e acesso do ambiente externo _____

10) Dados do respondente::

Idade _____

Sexo: _____

Origem: País: _____

Estado: _____

Formação: _____