

Pousadas - uma alternativa criativa de hospedagem

Posadas - una alternativa creativa de hospedaje

Guest houses - a creative accommodation alternative

Liane Carly Hermes Zanella*
lianehz@brturbo.com.br
Maria Terezinha Angeloni**
angelggc@unisul.br

Resumo

Este trabalho tem como objetivo expor o resultado de uma pesquisa que visou 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. Para o presente artigo, apresenta-se os resultados de apenas uma pousada. O estudo múltiplo de casos, com uma abordagem predominantemente qualitativa, baseou-se nas falas dos sujeitos participantes da pesquisa e na compreensão da manifestação de criatividade em duas dimensões: o produto e a gestão organizacional. Na investigação foram utilizadas as técnicas de entrevista semi estruturada, observação direta, análise documental, história de vida e questionários com perguntas abertas e fechadas. A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo. Os resultados evidenciam que na pousada analisada os produtos apresentam características de originalidade e a gestão organizacional um misto de práticas administrativas inovadoras e tradicionais.

Palavras-chave: Criatividade. Meios de Hospedagem. Turismo.

Resumen

Este trabajo tiene como objetivo exponer el resultado de una investigación que tuvo como objetivo conocer la expresión de creatividad en las posadas de la isla de Santa Catarina. La investigación contó con la participación de huéspedes, empleados y dirigentes de tres posadas. Para el presente artículo, se presentan los resultados de apenas una posada. El estudio múltiplo de casos con un abordaje predominantemente cualitativo, se basó en las hablas de los sujetos participantes de la investigación y en la comprensión de la manifestación de creatividad en dos dimensiones: el producto y la gestión organizacional. En la investigación se utilizaron las técnicas de entrevista semiestructurada, observación directa, análisis documental, historia de vida y cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas. El análisis de los datos se realizó por medio del análisis de contenido. Los resultados evidencian que en la posada analizada los productos presentan características de originalidad y gestión organizacional, una mezcla de prácticas administrativas innovadoras y tradicionales.

Palabras-clave: Creatividad. Medios de Hospedaje. Turismo.

Abstract

This work shows the results of a study which sought to determine the expression of creativity in guest houses in the island of Florianópolis. The research included the participation of guests, staff and managers of three guesthouses. For this article, the results of just one guesthouse are presented. The multiple case study, with a predominantly qualitative approach, was based on the reports of the subjects who took part in the research, and the understanding of the manifestation of creativity, in two aspects: the product and organizational management. For the investigation, the following techniques were used: semi-structured interviews, direct observation and documentary analysis, life history and questionnaires with open and closed questions. The data was analyzed by means of content analysis. The results show that in the guesthouse analyzed, the products show characteristics of originality, and the organizational management is a combination of both innovative and traditional administrative practices.

Key words: Creativity. Means of Accommodation. Tourism.

*Mestre. Professora e Pesquisadora do Departamento de Ciências da Administração da UFSC.

**Doutora. Professora e Pesquisadora da Unisul Business School – UNISUL/SC.

1 Introdução

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 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, hotéis, motéis, resorts, flats e pousadas.

O meio de hospedagem qualificado como pousada, apesar de ter seu modelo estrutural baseado nas antigas hospedarias de turismo, é um estabelecimento que despontou 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.

Contudo, a maioria das organizações sejam elas prestadoras de serviços de hospedagem ou não, tem sua estrutura apoiada no sistema militarizado, onde obedecer 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 e 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.

Neste cenário a questão de pesquisa definida foi: *como a criatividade se manifesta na gestão organizacional e no produto das Pousadas da Ilha de Santa Catarina?* E o 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.*

O estudo justifica-se pelo fato de que o tema criatividade com recorte no meio de hospedagem tipo pousada não foi objeto de estudo em universidades brasileiras, assim, considera-se esta proposta pertinente e inovadora, uma vez que poderá contribuir na construção e no aprimoramento de novos conhecimentos.

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 primeiro passo da pesquisa e consistiu na compreensão do que é um meio de

hospedagem tipo pousada, do que é criatividade, criatividade no produto e na gestão organizacional das pousadas.

3 Definindo e classificando o meio de hospedagem tipo pousada

Segundo o Regulamento dos Meios de Hospedagem de Turismo 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. (EMBRATUR, 1999).

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 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 à hospitalidade.

Segundo o Programa de Pousadas oficializado pela Corporação 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; LONGA, 2000, p.4).

Considerando os aspectos abordados pelos autores, sem admitir que seja esta definição a mais correta, pois existem outras definições em nível nacional e mesmo internacional, baseadas em conceitos jurídicos e comerciais, 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.

4 Buscando a compreensão do que é criatividade

A palavra criatividade considerada no seu significado 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-cabeça, um paradoxo, para alguns um mistério”. Para Glover, Ronning e Reynolds: “A criatividade é um assunto muito complexo”. Munford e Gustafson (apud EYSENCK, 1999, p.235) alertam que “a criatividade representa um construto altamente complexo e difuso”.

Criatividade, segundo Hesketh (1983, p.15) é “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 Amábile (1990, p.145) criatividade é considerada como a produção de idéias novas 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).

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.

No entanto, não basta ser criativo, é preciso implementar 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).

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; e,
- d) refere-se a solução de problemas, melhoria e criação de novos produtos e serviços.

Importante destacar 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(1987, p. 136) “É o novo pelo novo”, diz ela: a “substituição apenas pela substituição”, 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 para que tipo de necessidade, 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).

5 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”. Contudo, o que é aparentemente de fácil valoração, passa a ser então, complexo, 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).

Autores como Mackinnon, Bessemer & Treffinger (apud WECHSLER, 1998), Bessemer e Treffinger (apud ISAKSEN, 1990) entre outros, procuraram estabelecer critérios para avaliar o produto criativo. Esta busca resultou em diferentes atributos como originalidade, adaptação à realidade, elaboração, solução elegante e transformação de princípios antigos, inovação, relevância (pertinência, qualidade lógica, utilidade e características de valor), estética (expressividade, elegância) entre outros.

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

A *novidade* – contribuição que o produto traz para a área de atuação – pode ser analisada, pela sua forma germinal, originalidade e pela transformação. A *resolução* – capacidade de um produto atender a necessidades ou de resolver problemas pode, segundo a autora, ser avaliado pela adequação, *adaptação lógica*, uso e valor. A elaboração e síntese – poder de combinação com outros elementos que o produto apresenta - é analisado por Wechsler pela atratividade, complexidade, elegância e acabamento.

A criatividade nas pousadas deve impressionar o hóspede através da composição de um conjunto de elementos como a aparência física da edificação e seu entorno, a ambientação, decoração e a prestação de serviços de forma a criar um conjunto de benefícios que irá satisfazer os consumidores.

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 Snyder e 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 edificação do ambiente construído de um estabelecimento de hospedagem reproduz a imagem ou a representação mental de alguma coisa, objeto ou de uma pessoa. No produto pousada, a imagem e a marca estão presentes na forma (aspecto físico, ambiental, decoração) e na pessoa (através da personalidade do proprietário e dirigente).

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.

O entorno da pousada, considerando os elementos do ambiente natural que circundam a edificação, deve da mesma forma apresentar elementos criativos aos olhos do hóspede.

Na concepção de Boullón (1994), os elementos básicos que compõem o ambiente natural são a crosta terrestre, formada pela terra (montanhas, desertos etc.), a água (mares, lagos, rios etc); o clima: através da temperatura, ventos, chuvas, umidade etc; e os 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.

Assim, é possível observar que o conceito de estética varia conforme a percepção e juízo de valor que o homem possui. Apreciar uma paisagem é avaliar sua beleza. No entanto, 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).

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.

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.

A disposição física dos objetos pessoais, dos móveis, dos livros, do arquivo de memória, exposta por meio de fotos e 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.

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.

Assim, 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.

6 A criatividade na gestão organizacional das pousadas

Não existe um modelo padrão de gestão para as pousadas, contudo, 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, a classificação do estabelecimento (número de estrelas), o tamanho do estabelecimento (número de camas e empregados), a localização (cidade ou praia), e o tipo de serviço oferecido.

No entanto, 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 especificações e características diferenciadas (GIANESI; CORRÊA, 1994, BOULLÓN, 1998, ACERENZA, 1991, CASTELLI, 1991, LOVELOCK; WRIGHT, 2001).

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 prestar os serviços as empresas necessitam 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.

Alguns autores fazem referência às características de ordem intelectual, outras motivacional e/ou 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). Características como *fluência e flexibilidade de idéias, pensamento original e inovador, alta sensibilidade*

externa e interna, fantasia e imaginações são abordadas pela maior parte dos autores pesquisados.

A dimensão pessoas também tem relação com o recrutamento e seleção, motivação, treinamento, sistemas de premiação e recompensa, funções que acompanham o integrante da organização desde o momento que é admitido até a sua capacitação e o sistema de recompensas.

A *estrutura organizacional* foi observada sob os aspectos da diferenciação, formalização e centralização, características da estrutura tradicional burocrática.

A diferenciação apresenta relação inversamente proporcional à criatividade. 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, dificultando, portanto, o processo criativo.

A centralização, outra característica da estrutura 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. Essas determinações normatizadas impedem o aparecimento da iniciativa individual, bloqueando, conseqüentemente, a criatividade.

A *cultura organizacional* 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.

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.

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.

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.

O líder desempenha papel fundamental na ideação. Bouwen and Fry (apud WEST; 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, e um clima de participação e diálogo.

Analizados os princípios teóricos que dão suporte à reflexão sobre o objeto de estudo, a seguir, abordamos os procedimentos metodológicos seguidos para desenvolver a pesquisa.

7 Como foi feita a pesquisa

O objetivo da pesquisa foi conhecer a expressão da criatividade na gestão organizacional e no produto. Para tanto, optou-se pela pesquisa qualitativa que se justifica pelo fato de que ela proporciona o conhecimento da realidade social através dos significados dos sujeitos participantes da pesquisa. Portanto, o objetivo da abordagem qualitativa é captar o significado do sujeito em sua cultura (crenças, conhecimento, valores e práticas) e em seus sentimentos. Assim, neste estudo, tendo como objetivo *conhecer a percepção e a expressão da criatividade no produto e na gestão organizacional das pousadas na Ilha de Santa Catarina*, a utilização do método qualitativo de pesquisa foi o mais indicado.

Para conhecer o campo de estudo, isto é, o universo das pousadas localizadas na Ilha de Santa Catarina foram feitos, inicialmente, contatos com instituições que trabalham com turismo como Santa Catarina Turismo S/A (Santur), Secretaria de Turismo do município de Florianópolis (Setur), Associação Brasileira de Indústria de Hotéis (ABIH-SC), Associação das Pousadas de Florianópolis (Pousar) e Sebrae-SC. No entanto, apesar do número significativo de pousadas (mais de 150, segundo o Diretor de Pousadas e Pequenos Hotéis da ABIH/SC), o trajeto percorrido para traçar o recorte a ser dado no campo de estudo mostrou um cenário um tanto quanto caótico, apresentando informações inconsistentes e contraditórias.

Diante deste universo partiu-se para a delimitação do campo de pesquisa, utilizando os seguintes critérios: tamanho da organização, construção da edificação e gestão dirigida pelo próprio proprietário e acessibilidade. Foram retidas para a realização do estudo três pousadas, uma em cada região da ilha de Santa Catarina denominadas com os nomes fictícios de:

- 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.

Os sujeitos da pesquisa foram agrupados em três segmentos: hóspedes, empregados e dirigentes. Participaram da pesquisa 28 hóspedes, 8 empregados e 3 pousadeiras. No entanto, para o presente texto apresentamos os resultados da pesquisa de apenas uma pousada. Nesse ambiente fizeram parte da investigação 18 hóspedes, três empregados e uma pousadeira.

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.

Partindo da fala dos autores foram definidas 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 formas de auxiliar este olhar, foram escolhidas duas dimensões: o produto e a gestão organizacional.

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 com os sujeitos de pesquisa e o ambiente observado durante a permanência no campo de pesquisa.

A manifestação da criatividade na dimensão gestão organizacional foi observada em cinco unidades de análise: gestão de serviços, de pessoas, estrutura organizacional, cultura e liderança.

8 Apresentando e analisando os dados coletados

A coleta e análise dos dados foram realizadas na busca da compreensão do significado de criatividade, na história de vida das pousadeiras e na expressão da criatividade no produto e na gestão.

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

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

a) produção de algo novo, como novidade:

Acho que é fazer de uma forma mais simples, nova, leve[...]. Interessante!

b) resultado:

Obter resultados elevados e surpreendentes com recursos limitados.

c) realização:

Criatividade é a forma de expressar alguma idéia ou realizar uma coisa de uma forma anormal.

d) algo original, diferente, incomum, inusitado:

Fazer a diferença!

Uma palavra muito próxima da originalidade. É apresentar algo que conhece, mas de uma maneira alternativa, diferente, surpreendente[...] Com muita inteligência e bom gosto.

Um processo de originalidade individual.

Organizar as coisas de uma maneira inusitada, original e surpreendente.

e) inovação

Criatividade é inovação.

Bom gosto inovativo.

f) utilidade:

Da simplicidade, criar coisas úteis e inusitadas.

g) estética:

Criatividade é bom gosto.

Bom gosto aliado a conforto.

h) transformação:

Expressão – Transformação dos recursos disponíveis de forma produtiva – Ousadia!

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

j) 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.

Assim, é possível observar que a criatividade para os participantes da pesquisa está centrada em três aspectos: o primeiro, no valor, na utilidade, no uso, na adequação, na adaptação, isto é, baseada na lógica de mercado, ou seja, na concepção de criatividade instrumental; o segundo

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

8.2 A viagem de Lua até a pousada da Costa Leste-Oeste

Lua 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.

Lua 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.

No entanto, a idéia de uma pousada nasceu da associação de diferentes sonhos, fantasias e experiências de vida.

Em 1989, a construção da pousada saiu do mundo das idéias e tornou-se realidade.

8.3 A Pousada da Costa Leste - Oeste: um produto criativo?

Em uma área de Mata Atlântica rodeada por 15 mil palmeiros, uma floresta de helicôneas 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.

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 tranqüilidade, a privacidade e o descanso se façam presentes.

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.

8.4 O ambiente natural

O ambiente natural assume importância fundamental no viver de Lua. 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 (Informação verbal).

Com esta sensibilidade, as helicôneas, as palmeiras, os palmeiros 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.

A minha formação ambientalista, de cuidar do ambiente. [...] a recuperação do ambiente, norteou a construção do ambiente natural (Informação verbal).

O entorno da Pousada Costa Leste Oeste foi analisado observando aspectos de criatividade na topografia, na vegetação e no clima.

O produto, quanto à 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.

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 (Informação verbal).

Cabe ressaltar que a topografia da Pousada da Costa Leste Oeste favorece a observação da beleza do local e seu principal atrativo: a Lagoa da Conceição.

A cobertura vegetal é o principal elemento de análise da paisagem. Uma imensa variedade de vegetais compõe a cobertura vegetal do terreno: árvores, arbustos, herbáceas, trepadeiras e outros, totalizando 147 espécies de plantas.

Manifestando atratividade, expressividade, estética, originalidade e qualidade no seu produto, Lua se preocupou em distribuir as plantas no terreno 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.

Na percepção dos sujeitos de pesquisa,

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 (Informação verbal).

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.

Além dos elementos naturais que possibilitam avaliar a beleza estética da paisagem, Lua, 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 percebido 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 muito criativos.

As conchas e o lago japonês são fantásticos!(Informação verbal).

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,

Muito bem cuidado...

Preservação da vegetação natural[...].

Se percebe o cuidado e a preocupação de harmonizar a interferência do homem com a natureza (Informação verbal).

Daniel observa que a criatividade do jardim está na distribuição das plantas criadas 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 nesgas que desviam as águas da chuva para uma valeta possibilitando a passagem até a edificação. Apesar de ter sido utilizado este tipo de pavimentação, este 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, podem ser observados 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.

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 (Informação verbal).

8.5 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.

Na construção dos bangalôs a primeira preocupação de Lua 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 Lua 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[...] (Informação verbal).

O nome dado aos bangalôs é outra manifestação de criatividade na visão de Daniel. “*Lua teve criatividade quando colocou os nomes de Mar, Lagoa, Ar e Bambu*”.

A construção tem estilo rústico com acabamento de qualidade, teto inclinado com cobertura de palha, piso de madeira no quarto e cerâmica nas salas. 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% criatividade do dono”*, diz Danilo.

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 (Informação verbal).

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 Lua.

Outra solução criativa encontrada por Lua 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, Lua utiliza a planta para propiciar aos hóspedes momentos de paz e tranquilidade na pousada.

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 com acabamento e materiais originais, cores vivas e variadas (Informação verbal).

A arte do Ikebana, arranjo floral criada pelos monges zen-budistas por volta do século VI 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.

A estética, elegância, atratividade, originalidade, transformação, características do produto criativo são percebidos 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” (Informação verbal).

8.6 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.

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”*.

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[...]
!(Informação verbal).

O serviço de café da manhã passou por inúmeras alterações, buscando a satisfação do hóspede. 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 refletem capacidade de autodeterminação, de motivação intrínseca, de originalidade, de abertura à experiências novas, de flexibilidade, características da personalidade criativa de Lua no gerenciamento da pousada.

Na percepção dos hóspedes “*a proposta de café da manhã preparado pelo próprio hóspede*”, a “*cozinha cuidadosa[...] pães, geléias 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, por meio do site da empresa e em segundo, por indicação boca-a-boca, principalmente de amigos.

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 Lua 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!!(Informação verbal).

Este prazer em servir que Lua 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 (Informação verbal)

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..

Lua 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 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 o depoimento dos hóspedes:

- É a água do bacio com flores!
- É o cheiro de cravo no ambiente!
- São as cores dos bangalôs!
- São os arranjos florais!
- São as velas sempre novas e lindas
- É a pasta de papel reciclado!
- São as panelas de barro!
- 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[...] (Informação verbal).

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.

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, Lua 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 na parceria com os empregados. As decisões estratégicas são centralizadas em uma única pessoa, a pousadeira. Existe uma separação bem nítida nas atividades, na organização apesar de que, se necessário, a proprietária assume todas as atividades operacionais.

O ambiente de trabalho na pousada, reproduzido na autonomia dos empregados, na aceitação de novas idéias, das diferenças entre as pessoas, 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 Lua. 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[...]” (Informação verbal).

Na ambientação e disposição dos móveis dentro dos bangalôs, a participação de Lê também é valorizada.

A gente para e vai conversar, pensa juntas, tira um móvel daqui, para lá e no final dá certo! (Informação verbal)

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 bom.... eu acho uma*

relação muito boa. Antes eu me envolvia demais com a questão pessoal. Hoje... é uma relação de perceber a pessoa”.

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, característica das pequenas organizações.

Sobre possibilidade de crescimento e desenvolvimento de competências e habilidades Lua 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”.*

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 sombra 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 [Caro] que gostaria de fazer cursos de flores[...]. Adoro fazer os ikebanas[...] (Informação verbal).

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, pode-se dizer que as ações gerenciais de Lua 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” Lua acredita que é possível

Tu tentar fazer o melhor, ter uma relação mais tranquila, 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[...] (Informação Verbal).

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 da habilidade dos empregados e fortalece a qualidade dos serviços prestados ao cliente. Sendo participativa, Lua 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 Lua 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 (Informação verbal).

Apresentados e analisados os dados coletados, passamos ao fechamento do trabalho onde são apresentadas as considerações finais da pesquisa.

9 O fechamento do trabalho

Inicialmente é importante salientar que este estudo foi apenas um olhar entre os inúmeros possíveis que a criatividade possibilita.

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.

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.

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.

A *análise do caso apresentado* - responde aos propósitos do estudo e às perguntas norteadoras da investigação. 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.

O caso estudado expressa, 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 dirigente da 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 criativas, 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.

Finalizando, com base no processo de pesquisa fundamentado no referencial teórico, no procedimento qualitativo que norteou os passos da investigação e no olhar dos sujeitos, o presente trabalho de pesquisa respondeu aos objetivos propostos, contribuindo para a gestão das pequenas empresas, mais especificamente das pousadas, reforçando o pressuposto de que mesmos as micro e pequenas empresas podem ser gerenciadas de forma criativa e flexível atendendo aos requisitos dos novos modelos de gestão voltados a satisfação e respeito tanto aos clientes externos como internos.

10 Referências

- ACERENZA, M. A. **Administración del turismo**: conceptualización y organización. México: Trillas, 1991.
- ALCÁNTARA, M. C.; LONGA, O. **La gestión de las posadas bem la hospitalidad**. [on line]. Acesso em 09 jul. 2000.
- ALENCAR, E. S. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- AMÁBILE, T. M. From individual creativity to organizational innovation. In: GRONHAUG, K.; KAUFMANN, G. **Innovation**: a cross disciplinary perspective. Oslo: Norwegian University Press, 1990.
- BODEN, M. A (Org.). **Dimensões da criatividade**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul Ltda, 1999.
- BOULLÓN, R. C. **Marketing turístico**: una perspectiva desde la planificación. Buenos Aires: Librerías Turísticas, 1998.
- _____. **Planificación del espacio turístico**. 2. ed. México: Trillas, 1994.
- CAMP, R. Procure nas outras empresas a melhor solução para o seu negócio. **Folha de São Paulo**. São Paulo, 25 set. 1995. Caderno Management. n.7.
- CARR, C. **O poder competitivo da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- CASTELLI, G. **Marketing hoteleiro**. Caxias do Sul: EDUCS, 1991.
- _____. **Administração hoteleira**. Caxias do Sul: EDUCS, 1992.
- EMBRATUR. Deliberação normativa n. 409 de 10 de agosto de 1999. **Matriz de classificação do meio de hospedagem tipo pousada**. Brasília, DF: (s.n.),1999.
- EYSENCK, H. As formas de medir a criatividade. In: BODEN, Margaret A (Org.). **Dimensões da criatividade**. Porto

Alegre: Artes Médicas, 1999.

FERREIRA, A.B.H. **Dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1989.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994.

HESKETH, J. L. **Criatividade para administradores**. Petrópolis: Vozes, 1983.

ISAKSEN, S. 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.

KAO, J. **Jamming**: a arte e a disciplina da criatividade na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAUFMANN, A. E. **Organización hotelera**: innovación y formación. Madrid: CDN Ciencias de la Dirección, 1996.

KNELLER, G. **A arte e ciência da criatividade**. São Paulo: Ibrasa, 1978.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços**: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

MARTÍNEZ, A. M. **Criatividade, personalidade e educação**. Campinas, SP: Papirus, 1997.

MAY, R. **A coragem de criar**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1996.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

MOLINA, S. **Modernización de empresas turísticas**: um enfoque para el logro de la calidad total. México: Diana, 1994.

MORETTO NETO, L. Categorias de negócios turísticos. In: **Turismo empreendedor**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1999. (apostila)

OSTROWER, F. **Criatividade e processos de criação**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1987.

PETRINI, M. **Sistemas de informações, inteligência & criatividade**. [on line]. Disponível em <[http://www. Ufs. Br](http://www.Ufs.br)> acesso em 20 maio 2000.

SENGE, M. P. O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem. In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem**: relato do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997.

SNYDER, J. C.; CATANESE, A. **Introdução à arquitetura**. Rio de Janeiro: Campus, 1984.

TUAN, Yi-Fu. **Espaço e lugar**: a perspectiva da experiência. Trad. Livia de Oliveira. São Paulo: Difel, 1983.

WECHSLER, S. M. **Criatividade**: descobrindo e encorajando. São Paulo: Psy, 1998.

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