



UEPB

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS VII – PATOS - PARAÍBA**

ANTONIO AUGUSTO MARTINS DOS SANTOS

**O PROCESSO DECISÓRIO E O USO DA LÓGICA *EFFECTUATION*: UM ESTUDO
DE CASO COM GESTORES HOTELEIROS NA CIDADE DE PATOS – PB**

**PATOS – PB
2023**

ANTONIO AUGUSTO MARTINS DOS SANTOS

O PROCESSO DECISÓRIO E O USO DA LÓGICA *EFFECTUATION*: UM ESTUDO DE CASO COM GESTORES HOTELEIROS NA CIDADE DE PATOS – PB

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito para a obtenção do título de Bacharelado em Administração.

Área de concentração: Marketing e Empreendedorismo.

Orientador: Prof. Me. Mateus Lima Vieira

**PATOS - PB
2023**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

S237p Santos, Antonio Augusto Martins dos.

O processo decisório e o uso da lógica Effectuation [manuscrito] : um estudo de caso com gestores hoteleiros na cidade de Patos – PB / Antonio Augusto Martins dos Santos. - 2023.

54 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2023.

"Orientação : Prof. Me. Mateus Lima Vieira, Coordenação do Curso de Administração - CCEA. "

1. Tomada de decisão. 2. Teoria effectuation. 3. Covid-19.
4. Gestão hoteleira. I. Título

21. ed. CDD 658.406

ANTONIO AUGUSTO MARTINS DOS SANTOS

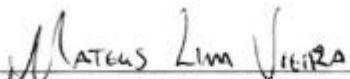
O PROCESSO DECISÓRIO E O USO DA LÓGICA *EFFECTUATION*: UM ESTUDO DE CASO COM GESTORES HOTELEIROS NA CIDADE DE PATOS – PB

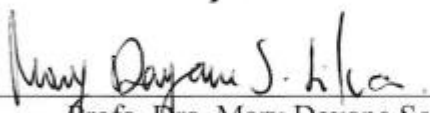
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Coordenação do curso de administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito para à obtenção do título de bacharelado em administração.

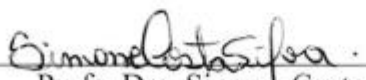
Área de concentração: Marketing e Empreendedorismo.

Aprovada em: 21 / 11 /2023.

BANCA EXAMINADORA


Prof. Me. Mateus Lima Vieira (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Profa. Dra. Mary Dayane Souza Silva
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)


Profa. Dra. Simone Costa Silva
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

A minha família, meus pais, Antonio e Sônia, a
minha irmã Amanda, DEDICO.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por todo o discernimento e força durante toda essa jornada e por estar ao meu lado nas vitórias e derrotas. A minha família, meus pais, Antônio e Sônia, a minha irmã Amanda, que não mediram esforços e sempre me apoiaram e estiveram presentes.

Agradeço aos meus amigos (Luís Carlos, Pablo Vinicius, Willian Gomes, Tiago Andrade, Gabriel Diniz, Maria Leidiane, Maria Rita, Ingrid, Juliana Kelly) que fizeram parte dessa caminhada, e a todos que contribuíram de forma positiva ao longo da graduação.

Agradeço a todos que fazem a Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), em especial o Campus VII. Diretores, coordenadores do curso de administração, docentes e funcionários da instituição, por todos os serviços prestados no decorrer da graduação.

Agradeço ao GEPAS (Grupo de estudos e pesquisas em administração socioambiental), de forma particular ao docente Lucas Andrade de Moraes, que contribui e foi de suma importância para a formação do discente. Agradeço a minha parceira de pesquisa Talita Linhares por dividir momentos de formação em temas relevantes.

Agradeço a todos os docentes que ajudaram de forma significativa na produção de conhecimento e para minha formação. Em especial ao professor Mateus Lima Vieira que me orientou para a formulação desse documento.

Agradeço a todas as organizações e participantes da pesquisa que contribuíram para a obtenção dos dados relevantes para os resultados e discussão do presente trabalho.

“Em tempos de incerteza a coragem é a qualidade
mais importante para se ter.”

- Winston Churchill

RESUMO

A tomada de decisões desempenha um papel crucial na rotina de um gestor e evoluiu ao longo do tempo, moldada por diferentes teorias e abordagens. No âmbito do estudo do processo decisório, Saras Sarasvathy propôs duas teorias interligadas, conhecidas como *causation* e *effectuation*, que estão associadas às decisões de empreendedores. Em março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou o enfrentamento da pandemia da Covid-19 (SARS-CoV-2), desencadeando impactos significativos na sociedade. Além das perdas humanas, a pandemia desencadeou uma crise econômica global, afetando inúmeros países e setores. Entre os setores mais impactados, destaca-se o turismo e sua cadeia produtiva, na qual a hotelaria desempenha um papel fundamental. Nesse contexto, este estudo tem como objetivo analisar o processo decisório dos gestores de hotéis em Patos-PB durante a pandemia da Covid-19, sob a perspectiva da teoria *effectuation*. Este estudo adotou uma abordagem qualitativa, sendo caracterizado como exploratório e descritivo em sua natureza. Além disso, utilizou o método de estudo de caso como estratégia de pesquisa. A amostra consistiu em cinco organizações pertencentes ao setor hoteleiro de Patos-PB. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas, cujos registros foram posteriormente transcritos e submetidos à análise de conteúdo. Os resultados revelaram que os principais impactos da pandemia nos hotéis incluíram o fechamento temporário das operações, impactos financeiros, baixa demanda por serviços hoteleiros e a ausência de eventos tradicionais na cidade. As estratégias adotadas pelos gestores enfatizaram medidas de proteção contra a Covid-19, fechamento temporário, estabelecimento de parcerias, ações de marketing e iniciativas de construção e reforma. Sob a perspectiva da teoria *effectuation*, as decisões dos gestores refletiram premissas e princípios específicos, como "exploração de contingências" e "alianças estratégicas", juntamente com o princípio da "limonada". Em suma, as estratégias dos gestores demonstraram convergir com os princípios da teoria *effectuation*. Além disso, observou-se que hotéis pertencentes a redes apresentaram impactos relativamente menores em comparação com hotéis independentes, destacando a influência da estrutura organizacional nas respostas à crise pandêmica.

Palavras-Chave: Tomada de decisão. Teoria *effectuation*. COVID-19. Gestão hoteleira.

ABSTRACT

Decision-making plays a crucial role in a manager's routine and has evolved over time, shaped by different theories and approaches. As part of the study of the decision-making process, Saras Sarasvathy proposed two interconnected theories, known as causation and effectuation, which are associated with entrepreneurs' decisions. In March 2020, the World Health Organization (WHO) declared that the Covid-19 (SARS-CoV-2) pandemic had been tackled, triggering significant impacts on society. In addition to human losses, the pandemic triggered a global economic crisis, affecting countless countries and sectors. Among the most impacted sectors, tourism and its production chain stand out, in which the hotel industry plays a fundamental role. In this context, this study aims to analyze the decision-making process of hotel managers in Patos-PB during the Covid-19 pandemic, from the perspective of effectuation theory. This study adopted a qualitative approach, being characterized as exploratory and descriptive in nature. Furthermore, it used the case study method as a research strategy. The sample consisted of five organizations belonging to the hotel sector of Patos-PB. Data collection occurred through semi-structured interviews, the records of which were later transcribed and subjected to content analysis. The results revealed that the main impacts of the pandemic on hotels included the temporary closure of operations, financial impacts, low demand for hotel services and the absence of traditional events in the city. The strategies adopted by managers emphasized protective measures against Covid-19, temporary closures, establishment of partnerships, marketing actions and construction and renovation initiatives. From the perspective of effectuation theory, managers' decisions reflected specific premises and principles, such as "exploitation of contingencies" and "strategic alliances", along with the "lemonade" principle. In short, the managers' strategies demonstrated to converge with the principles of effectuation theory. Furthermore, it was observed that hotels belonging to chains had relatively smaller impacts compared to independent hotels, highlighting the influence of the organizational structure on responses to the pandemic crisis.

Keywords: Decision-making. Effectuation theory. COVID-19. Hotel management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: O modelo decisório da economia clássica e a racionalidade absoluta.....	20
Figura 2: Modelo da Racionalidade Limitada	21
Figura 3: Mapa geográfico do Estado da Paraíba, com destaque para a cidade de Patos.	32
Figura 4: Fases da análise de conteúdo	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Chegadas internacionais de turistas e receita cambial do turismo no mundo - 2010-2021	27
Tabela 2: Relação das entrevistas	33
Tabela 3: Perfil das organizações	36
Tabela 4: Perfil dos gestores participantes	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características que diferenciam as lógicas Causation e Effectuation.....	23
Quadro 2: Impactos da pandemia no setor de hotelaria	29
Quadro 3: Fases da pesquisa.....	31
Quadro 4: Categorias de análise de conteúdo.....	35

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EPI	Equipamento de proteção individual
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
OMT	Organização Mundial do Turismo
OMS	Organização Mundial da Saúde

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	OBJETIVOS.....	16
1.1.1	Objetivo Geral	16
1.1.2	Objetivos Específicos.....	17
1.2	JUSTIFICATIVA	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1	O PROCESSO DECISÓRIO.....	19
2.2	TEORIA <i>EFFECTUATION</i> E <i>CAUSATION</i>	22
2.2.1	Princípios da Teoria <i>Effectuation</i>	24
2.3	O SETOR DE TURISMO E A PANDEMIA DA COVID-19	26
2.3.1	O setor de hotelaria durante a pandemia da Covid-19	29
3	METODOLOGIA	31
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA E SELEÇÃO DOS CASOS	32
3.2	ENTREVISTAS.....	33
3.3	ANÁLISE DOS DADOS	33
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	36
4.1	APRESENTAÇÃO DOS CASOS E PERFIL DOS PARTICIPANTES	36
4.2	IMPACTOS DA PANDEMIA DA COVID-19 NO SETOR HOTELEIRO DA CIDADE DE PATOS – PB	37
4.3	ESTRATÉGIAS ADOTADAS NO PERÍODO DA PANDEMIA DA COVID-19.....	41
4.4	PROCESSO DECISÓRIO E TEORIA <i>EFFECTUATION</i>	44
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49
	ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	53
	ANEXO B – TERMO DE CONSENTIMENTO PARA PARTICIPAÇÃO EM ESTUDO DE CASO	55

1 INTRODUÇÃO

Ao longo da história da humanidade, o ser humano tem enfrentado a necessidade de tomar decisões, quer sejam elas planejadas ou não. A tomada de decisão tem sido objeto de estudo constante, visando a solução de situações específicas. Tanto indivíduos como organizações encaram a tomada de decisão como um processo de análise, no qual é necessário escolher entre várias opções apresentadas. O estudo dessa temática está inserido no âmbito do processo decisório, associado à função do planejamento, sendo um dos pilares da teoria administrativa (Moritz; Pereira, 2015).

É dada ênfase ao tema no início do século XX, período marcado pelo desenvolvimento de estudos dentro das organizações. Estes estudos ocorreram em um contexto de mudanças sociais e trabalhistas decorrentes da Revolução Industrial (Moritz; Pereira, 2015). O modelo de decisão adotado na época tinha como base os princípios da economia clássica, que pressupunham uma percepção absoluta da racionalidade. Nesse modelo, a suposição era de que os tomadores de decisão tinham à disposição todas as informações necessárias para escolher a opção "ótima". Por volta da década de 1940, diversos estudiosos contribuíram para o desenvolvimento de um novo modelo, que contrastava com as ideias apresentadas pelo modelo decisório racional. Esse modelo, conhecido como "modelo da racionalidade limitada", argumentava que nem sempre era possível dispor de todas as informações e recursos necessários, e, portanto, os gestores muitas vezes precisavam optar por decisões satisfatórias. Essa abordagem ofereceu uma visão mais realista do processo decisório, considerando que outros fatores poderiam influenciar as decisões (Motta; Vasconcelos, 2021).

No contexto do processo decisório nas organizações, Sarasvathy (2001) desenvolveu um trabalho abordando as teorias da *causation* e *effectuation*. A teoria da *causation* é caracterizada pela formulação de estratégias e decisões com o objetivo de alcançar um resultado previamente estabelecido. Por outro lado, a *effectuation* parte do pressuposto de que as decisões podem ser tomadas com base no surgimento de oportunidades ou ao longo de eventos, sem a necessidade de uma meta predefinida. Nesse cenário, não se parte de um resultado determinado de antemão.

Conforme Leucz e Andreassi (2015), a lógica da teoria da *causation* está intrinsicamente ligada ao planejamento, que é considerado o alicerce da tomada de decisões. Nessa abordagem, todas as ações são orientadas para a consecução de um objetivo final previamente estabelecido. Por outro lado, na teoria da *effectuation*, as decisões são moldadas pelo contexto e pelas

circunstâncias nas quais a organização está inserida. Essa percepção pode levar a consequências inesperadas para a organização.

No contexto das teorias de tomada de decisão, é essencial considerar como essas teorias se aplicam a situações desafiadoras e imprevisíveis. Em meados de março de 2020, a OMS declarou o enfrentamento da pandemia da Covid-19, cujos primeiros casos foram registrados na China (Novo; Rosa; Schmitz, 2022). Esses eventos imprevistos podem ter um impacto significativo em setores econômicos específicos, como o turismo. O desenvolvimento dessa atividade pode ser prejudicado por diversas crises, incluindo crises climáticas, conflitos, epidemias e outras situações inesperadas (Carneiro *et al.*, 2022; Beni, 2020; Garbuio *et al.*, 2022).

Nestes últimos três anos, por estar vulnerável a variáveis externas e internas, o setor do turismo foi profundamente impactado pela pandemia da Covid-19. Como medida de contenção estabeleceu-se a quarentena, restringindo a movimentação de pessoas, determinando o funcionamento apenas de atividades classificadas como essenciais (Clemente *et al.*, 2020; D'agnolluzo, 2021). O turismo por ser considerada uma atividade não essencial, teve prejuízos em toda a sua cadeia produtiva. Dentre estes é possível citar o cancelamento de voos, redução da taxa de ocupação ou fechamento de locais de hospedagem como hotéis e pousadas, pontos turísticos e praias não possuíam visitantes, assim como shows e eventos em diferentes locais foram cancelados (Clemente *et al.*, 2020).

Diante deste cenário, que trouxe impactos para quase todos os países do globo, as organizações ligadas ao setor de turismo, especialmente empresas do segmento hoteleiro, precisaram adotar uma postura proativa, optando por estratégias para gerenciar a crise (Chan; Nozu; Cheung, 2019). Dentro da perspectiva de que as decisões, seguindo a lógica da *effectuation*, são tomadas em resposta a eventos imprevistos, é imperativo refletir sobre as escolhas dos gestores diante dos impactos da pandemia. Diante disso surge a seguinte problemática: Como a Teoria *effectuation explica* a tomada de decisão de gestores hoteleiros da cidade de Patos-PB, durante o período da pandemia da Covid-19?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Para responder à questão central do trabalho, o presente estudo tem por objetivo geral analisar o processo decisório de gestores hoteleiros do município de Patos-PB, durante a pandemia da Covid-19, sob a ótica da teoria *effectuation*.

1.1.2 Objetivos Específicos

Para o alcance do objetivo geral, delimitou-se os seguintes objetivos específicos: (i) identificar os impactos da pandemia no setor de hotelaria na cidade de Patos-PB; (ii) verificar as estratégias de enfrentamento à pandemia utilizadas pelos gestores durante esse período; (iii) compreender o processo decisório dos gestores tendo como base a teoria *effectuation*.

1.2 JUSTIFICATIVA

A análise proposta para esse trabalho contribui para a compreensão dos impactos da pandemia da Covid-19 na tomada de decisão das organizações do setor turístico. Por se tratar de um período atípico, em que as dimensões econômicas, sociais e tecnológicas sofreram alterações, portanto torna-se um desafio mensurar os impactos da pandemia (Silva; Borges; John, 2022).

Toda as atividades vinculadas ao turismo foram fortemente afetadas pelo coronavírus, pois se trata de um segmento que em sua essência depende da movimentação de pessoas (Carneiro *et al.*, 2022). As mudanças influenciaram a dinâmica do setor, assim como as localidades que são destinos de visitação (Silva; Borges; John, 2022).

Foi realizada uma pesquisa em bases de trabalhos científicos. Optou-se pelas seguintes bases: Web of Science; Scopus; Scielo e Periódico Capes. Estabeleceu-se as seguintes palavras-chave: *decision-making process and tourism; effectuation theory and tourism*. Como critério de pesquisa tem-se o período compreendido entre os anos de 2020 e 2023 e trabalhos publicados no Brasil.

Em referência aos dados obtidos, nota-se que os trabalhos associados a temática *decision-making process and tourism* nas bases web of Science, scopus, scielo e periódico capes, consiste em um quantitativo de oito, vinte e um, seis e três trabalhos respectivamente. Nas bases web of Science e scopus, o tema *effectuation theory and tourism* apresenta cinco e quatro trabalhos publicados nessa ordem. Além disto, nas bases scielo e portal do periódico capes o tema *effectuation theory and tourism* não possui trabalhos publicados.

Percebe-se a partir das informa es um total de 47 trabalhos. A temática *decision-making process and tourism*   mais trabalhada em detrimento do tema *effectuation theory and tourism*. Sendo que os trabalhos encontrados que estão relacionados à segunda temática não

foram desenvolvidos no Brasil. Diante disto, nota-se que existem poucos trabalhos publicados, no que diz respeito a relação da teoria *effectuation* e do turismo, especialmente no período compreendido entre 2020 e 2023. Como contribuição teórica do presente trabalho, o mesmo possibilita o aprofundamento da temática trabalhada.

Este trabalho é composto por várias seções interligadas. Inicialmente, no referencial teórico, foi abordado o processo decisório, dando ênfase às teorias de *causation* e *effectuation*, e, em seguida, no setor de turismo e sua relação com a pandemia da Covid-19. Na seção de metodologia, foram descritos os procedimentos utilizados para coletar e analisar os dados. Os resultados da pesquisa são apresentados na seção subsequente, acompanhados da discussão sobre a temática. Por fim, tem-se as considerações finais e a lista de referências bibliográficas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O PROCESSO DECISÓRIO

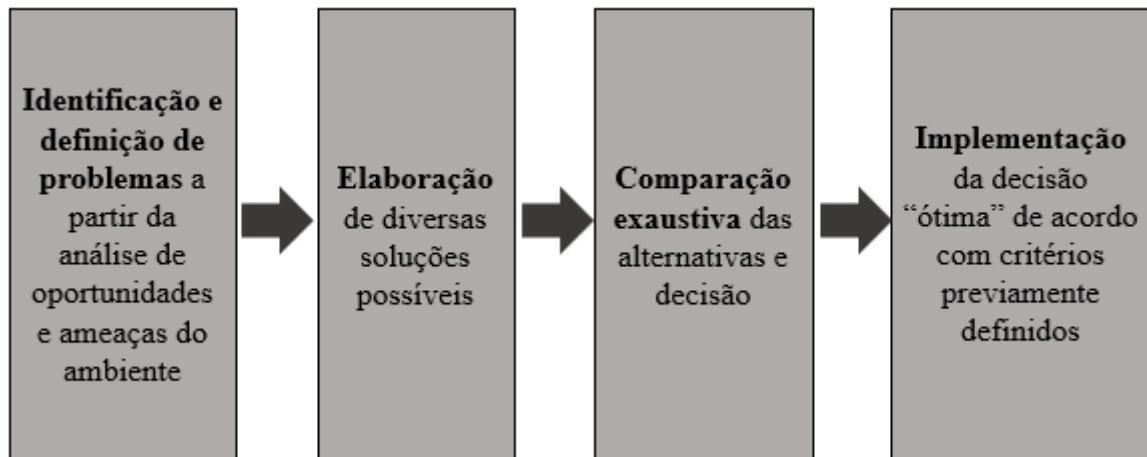
A tomada de decisões é uma atividade presente no cotidiano, abrangendo diversas situações, tanto em âmbito pessoal quanto nas rotinas de uma organização (Moritz; Pereira, 2015). Em ambientes corporativos sujeitos a constantes mudanças, a tomada de decisão desempenha um papel fundamental no processo de gerenciamento. É importante ressaltar que também apresenta desafios consideráveis, uma vez que as decisões tomadas podem acarretar resultados adversos e impactar o futuro de uma organização (Ramos, Ferreira, 2022).

As decisões no contexto organizacional fazem parte do amplo campo de estudo das teorias organizacionais, cuja evolução é influenciada por diversos modelos, teorias e metodologias (Miller; Hickson; Wilson, 2012). A expressão 'tomada de decisões' foi introduzida por Chester Barnard, substituindo termos como 'alocação de recursos' e 'elaboração de políticas'. Chester Barnard e outros estudiosos, como James March, Herbert Simon e Henry Mintzberg, desempenharam papéis significativos na definição dos pressupostos para o estudo da tomada de decisão na gestão das organizações (Buchanan; O'connell, 2006).

Conforme Sobral e Peci (2013), a tomada de decisão representa uma parte essencial das responsabilidades de um administrador. De acordo com esses autores, as decisões têm como objetivo resolver situações ou aproveitar oportunidades, o que requer a seleção entre várias opções disponíveis. Certo e Certo (2016, p.165), compartilham uma visão semelhante ao afirmar que “uma decisão é uma escolha feita entre duas ou mais alternativas disponíveis, e a tomada de decisão é o processo de escolher a melhor alternativa para atingir os objetivos”.

Quando estes autores mencionam a “melhor alternativa”, eles estão referenciando o conceito do chamado modelo decisório racional, que se baseia em princípios da economia clássica. Nesse modelo, presume-se que os gestores tenham à disposição todas as informações e opções possíveis. No entanto, esse processo não leva em consideração as incertezas e os riscos inerentes ao processo decisório (Motta; Vasconcelos, 2021). Quatro etapas são utilizadas na formulação de uma decisão com base no modelo decisório racional, como ilustrado na Figura 1 a seguir.

Figura 1: O modelo decisório da economia clássica e a racionalidade absoluta



Fonte: Motta; Vasconcelos, 2021

O modelo decisório da economia clássica sustenta-se na ideia de que os indivíduos agem de forma a maximizar os resultados em um processo que é linear e que segue uma sequência. O processo é formado pela identificação dos problemas, em seguida ocorre a coleta de informações e as possíveis soluções para o problema. Cada solução é comparada e por fim temos o ordenamento e seleção da opção ótima (Miller; Hickson; Wilson, 2012).

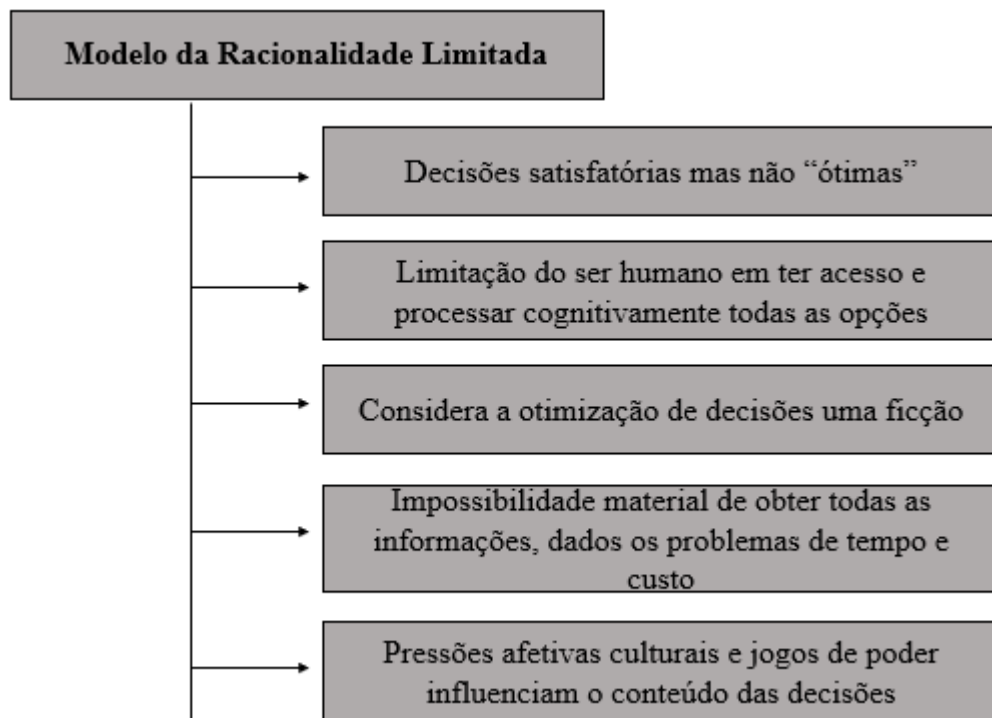
Herbert Simon foi um dos pioneiros a promover críticas a noção do “homem econômico racional” ou do “ator racional”, o estudioso defende que em decorrência de fatores como a complexidade das organizações e limitação na capacidade cognitiva, os tomadores de decisão, seriam incapazes de atuar em um cenário de racionalidade perfeita (Simon, 1945 *apud* Miller; Hickson; Wilson, 2012).

Associado a linha de pensamento e contrapondo as ideias do modelo decisório da economia clássica, um grupo de estudiosos elaboraram uma nova percepção a respeito da temática, levando em consideração mais variáveis. O modelo da racionalidade limitada foi apresentado por Herbert Simon e Richard Cyert, na década de 1940, o modelo também é conhecido como modelo Carnegie, pois foi desenvolvido enquanto Simon e Cyert faziam parte da *Carnegie Mellon University* (Motta; Vasconcelos, 2021).

O modelo da racionalidade limitada, admite que o responsável por tomar uma decisão não tem acesso a todas as opções e informações possíveis, além de não ter a disposição recursos, e tempo suficientes durante esse processo. Levando em consideração esses fatores, os gestores teriam que optar por decisões satisfatórias e aceitáveis (Sobral; Peci, 2013). A percepção do ser humano nessa teoria é realista se comparado com a noção da economia clássica. O modelo

tem como premissa que a “racionalidade é sempre relativa ao sujeito que decide”. (Motta; Vasconcelos, 2021, p.95). O conceito de racionalidade limitada ainda leva em consideração a disputa entre os tomadores de decisão, ou seja, que cada um possui interesses particulares, formam alianças e tem valores distintos (Motta; Vasconcelos, 2021). A figura 2 demonstra todos os pressupostos defendidos pelo modelo de racionalidade limitada.

Figura 2: Modelo da Racionalidade Limitada



Fonte: Motta; Vasconcelos, 2021

Essa teoria influenciou o surgimento de outros modelos que desempenham um papel significativo no campo de estudo das organizações (Moritz, Pereira, 2015). Como desdobramentos do modelo de racionalidade limitada, destacam-se: “o Modelo de Cyert e March sobre o comportamento dos tomadores de decisão, o Modelo de dissonância cognitiva ou do homem que decide de Festinger, o Modelo incrementalista de tomada de decisão de Lindblom e o Modelo da “lata de lixo” de Cohen, March e Olsen” (Moritz, Pereira, 2015, p.57).

Além das teorias e modelos mencionados neste tópico, é relevante apresentar os princípios heurísticos apresentados por Amos Tversky e Daniel Kahneman. Segundo esses autores, os princípios heurísticos consistem em um conjunto de regras e atalhos mentais destinados a facilitar o processo de tomada de decisão (Sobral; Peci, 2013). Existem duas percepções distintas sobre a heurística: a heurística da disponibilidade, caracterizada pela

tendência das pessoas de basear seus julgamentos em informações prontamente disponíveis, e a heurística da representatividade, que envolve a avaliação da probabilidade de um evento com base em analogias e comparações com situações semelhantes (Robbins, 2000). Em suma, a heurística da disponibilidade se concentra em eventos recentes e emoções, enquanto a heurística da representatividade se baseia na comparação com situações familiares (Sobral; Peci, 2013).

O próximo subtópico abordará as teorias *causation* e *effectuation* de Saras Sarasvathy.

2.2 TEORIA *EFFECTUATION* E *CAUSATION*

Saras D. Sarasvathy ¹propõe através de seus estudos e publicações o uso de duas lógicas de pensamento associadas ao surgimento de novas empresas, ou seja, associadas a área do empreendedorismo. A autora expõe que, para o surgimento de empresas/organizações e mercados é necessário a noção de efetuação (*effectuation*) que repousa sobre uma lógica de controle, contrapondo a noção de causalidade (*causation*), que está relacionada a noção de previsão (Sarasvathy, 2001).

A autora faz uso de um artifício de dicotomia para abordar os conceitos dos processos *causation* e *effectuation* (Sarasvathy, 2001). Os processos que seguem a lógica *causation* “assumem um determinado efeito como dado e se concentram na seleção entre os meios para criar esse efeito” (Sarasvathy, 2001, p.245), ou focam na criação de novos meios para atingir objetivos pré-determinados (Sarasvathy, 2008). Por outro lado, o processo *effectuation* leva em consideração “um conjunto de meios como dado e se concentram na seleção entre possíveis efeitos que podem ser criados com esse conjunto” (Sarasvathy, 2001, p.245). Para criar esse efeito os modelos *effectuation* fazem uso de estratégias não preditivas (Sarasvathy, 2008).

Ambas as lógicas são partes integrantes do raciocínio humano, podendo acontecer de maneira simultânea em diferentes decisões e ações. A característica que distingue as duas lógicas está presente no conjunto de escolhas: fazer uso de meios para criar um efeito particular (*causation*), *versus* selecionar dentre vários efeitos possíveis usando um conjunto de meios em particular (*effectuation*). Outro fator que diferencia os modelos *causation* e *effectuation* é a

¹ A professora Saras D. Sarasvathy é membro da área de Estratégia, Empreendedorismo e Ética. Além dos cursos de MBA e doutorado em empreendedorismo na Darden, ela leciona em programas de doutorado na Europa, Ásia, América Latina e África. Sarasvathy recebeu em 2022 o prêmio *Global Award for Entrepreneurship Research*, o maior reconhecimento para pesquisas na área de empreendedorismo concedido pelo Fórum Sueco de Empreendedorismo (*Entreprenörskapsforum*) e pelo *Research Institute of Industrial Economics (IFN)*. No tocante a formação a autora fez parte das seguintes instituições de ensino: B.Com., University of Bombay, Índia; MSIA, Ph.D., Carnegie Mellon University. Disponível em: <https://www.darden.virginia.edu/faculty-research/directory/saras-d-sarasvathy>. Acesso em 31 de julho de 2023.

questão do mapeamento se é “muitos para um” (*causation*), ou se é “um para muitos” (*effectuation*) (Sarasvathy, 2001).

O quadro 1 apresenta algumas características que diferenciam ambas as lógicas. Cabe mencionar que o quadro não tem o intuito de opor os processos *causation* e *effectuation*, o mesmo é utilizado apenas para fins de comparação.

Quadro 1: Características que diferenciam as lógicas Causation e Effectuation

CATEGORIAS DE DIFERENCIAÇÃO	PROCESSOS <i>CAUSATION</i>	PROCESSOS <i>EFFECTUATION</i>
Dados	Efeito é dado	Apenas alguns meios ou ferramentas são fornecidos
Critérios de seleção de tomada de decisão	-Ajudar a escolher entre os meios para alcançar o efeito determinado; -Critérios de seleção com base no retorno esperado; -Efeito-dependente: A escolha dos meios é impulsionada pelas características do efeito que o tomador de decisão deseja criar e seu conhecimento dos meios possíveis.	-Ajuda a escolher entre possíveis efeitos que pode ser criado com determinados meios dados; -Critérios de seleção baseados em perda acessível ou risco aceitável; -Ator dependente: Dados os meios específicos, a escolha do efeito é dirigida pelas características do ator e sua capacidade de descobrir e usar contingências.
Competências empregadas	Excelente em explorar o conhecimento	Excelente em explorar contingências
Contexto de relevância	Mais onipresente na natureza; Mais útil em ambientes estatísticos, lineares e independentes e ambientes ecológicos.	Mais onipresente na ação humana; Suposição explícita de ambientes dinâmicos, não lineares e ecológicos.
Natureza das incógnitas	Concentre-se nos aspectos previsíveis de um futuro incerto.	Concentre-se nos aspectos controláveis de um futuro imprevisível.
Lógica subjacente	Na medida em que podemos prever o futuro, podemos controlá-lo.	Na medida em que podemos controlar o futuro, não precisamos prevê-lo.
Resultados	Participação em mercados existentes por meio de estratégias competitivas.	Novos mercados criados por meio de alianças e outras estratégias cooperativas.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Sarasvathy (2001)

Sarasvathy (2001), ao sintetizar a literatura sobre tomada de decisão, concluiu que a tomada de decisão envolve os seguintes aspectos: um determinado objetivo a ser alcançado ou uma decisão a ser tomada (geralmente bem estruturada e específica); um conjunto de meios ou causas alternativas (que podem ser geradas por meio do processo de decisão); restrições sobre meios possíveis (geralmente impostas pelo ambiente); critérios para selecionar entre os meios visando a maximização do retorno esperado em termos de metas predeterminadas. Tais pressupostos envolvem um processo de tomada de decisão associado a causalidade, ou seja, a lógica *causation*.

Porém o foco de seus estudos é apresentar os preceitos da teoria *effectuation* que podem ser resumidos em: um conjunto de meios (que geralmente consiste em características/

circunstâncias relativamente inalteráveis do tomador de decisão); um conjunto de efeitos ou possíveis aspirações generalizadas (principalmente geradas por meio do processo de decisão); restrições sobre (e oportunidades para) possíveis efeitos (geralmente impostos pelo ambiente e suas contingências; critérios para selecionar entre os efeitos (geralmente em um nível pré-determinado de perda suportável ou risco aceitável relacionado aos meios fornecidos) (Saravasthy, 2001).

Os problemas segundo a lógica *causation*, são problemas de decisão, por outro lado, os problemas de acordo com a lógica *effectuation* são problemas de design. Enquanto uma lógica auxilia em escolher (*causation*), outra ajuda a construir (*effectuation*). As estratégias *causation*, são utilizadas quando o futuro é previsível, os objetivos são claros e o ambiente se mantém independente das ações humanas; estratégias *effectuation* são úteis quando o futuro é imprevisível, os objetivos não são claros e o ambiente é guiado pela ação humana. Aquele que tem em suas decisões ações da lógica *causation* parte do princípio que se deseja criar um efeito e realiza o seguinte questionamento: “o que devo fazer para obter esse efeito específico?” O responsável pela decisão que faz uso de estratégias *effectuation* começa com os meios disponíveis ou pergunta: “o que posso fazer com esses meios?” (Sarasvathy, 2008).

Em seguida serão descritos os princípios e premissas da teoria *effectuation*.

2.2.1 Princípios da Teoria *Effectuation*

A teoria *effectuation* fundamenta-se nas contribuições de Knight (1921), Weick (1979) e March (1982, 1991), sendo que a teoria apresentada por esses autores critica o paradigma da racionalidade preditiva como noção predominante (Centeno, 2020). A lógica da teoria *effectuation* pode ser explicada por meio de quatro premissas apresentadas por Saravasthy (2001), são elas: (1) perda acessível *versus* o retorno esperado; (2) alianças estratégicas *versus* alianças competitivas; (3) exploração de contingências em vez de exploração de conhecimento preexistente; (4) controle de um futuro imprevisível *versus* a previsão de um futuro incerto.

A primeira premissa “perda acessível *versus* o retorno esperado”, aborda que o modelo *causation*, foca na maximização dos retornos de uma determinada decisão, para tanto aquele que toma a decisão irá optar por uma estratégia considerada ótima. A lógica *effectuation*, em contrapartida, atenta-se ao fato de que a perda é suportável, sendo possível experimentar diversas estratégias, mesmo frente as limitações do meio (Saravasthy, 2001).

A segunda premissa “alianças estratégicas *versus* alianças competitivas”, enfatiza que o modelo *causation*, trabalha com análises competitivas detalhadas. A teoria *effectuation* faz uso

de alianças estratégicas e compromissos estabelecidos de forma prévia das partes interessadas como meio para diminuir e/ou eliminar a incerteza e alçar barreiras de entrada (Saravasthy, 2001).

A terceira premissa “exploração de contingências em vez de exploração de conhecimento preexistente”, dispõe que a teoria *causation* pressupõe que a existência de um conhecimento pré-existente, configura-se como vantagem competitiva, como a especialização de uma nova tecnologia por exemplo. No entanto, a teoria *effectuation* seria utilizada quando fosse necessário explorar contingências, que surgem de forma inesperada no decorrer do processo de decisão (Saravasthy, 2001).

A última premissa “controle de um futuro imprevisível *versus* a previsão de um futuro incerto” diz que os processos *causation* focam em aspectos previsíveis de um futuro incerto, ou seja, na medida em que é possível prever o futuro, pode-se controlá-lo. Os processos *effectuation* concentram-se em fatores controláveis, levando em consideração um futuro imprevisível. Portanto, a partir do momento em que se possa controlar o futuro, não é preciso prevê-lo (Saravasthy, 2001).

Sarasvathy (2008) ainda define cinco princípios que balizam a teoria *effectuation* são estes: a) *bird-in-land* (pássaro na mão); b) *affordable loss* (perda tolerável); c) *crazy quilt* (colcha de retalhos); d) *lemonade* (limonada); e) *pilot-in-the-plane* (piloto de avião). O princípio *bird-in-land* (pássaro na mão), está associado a ação orientada por meios (em oposição a ação dirigida por objetivos). A ênfase está na criação de algo com os meios existentes e disponíveis, em vez de descobrir formas de alcançar um objetivo.

Por sua vez, o princípio *affordable loss* (perda tolerável), diz que é necessário comprometer-se antecipadamente com o que se está disposto a perder, em vez de investir em cálculos sobre retornos esperados para o projeto. A lógica *effectuation* parte do princípio de quanto alguém está disposto a perder e fazer uso de meios limitados para gerar novos fins. O terceiro princípio *crazy quilt* (colcha de retalhos), envolve a negociação com todo e qualquer *stakeholder* que esteja disposto a assumir compromissos reais com o projeto, sem se preocupar com custos de oportunidade, nem com análises competitivas elaboradas (Sarasvathy, 2008). Ainda segundo esse princípio, uma abordagem *effectuation* em vez de estabelecer um planejamento e pesquisa extensivos para encontrar partes interessadas, concentra os esforços em fazer contatos com pessoas que podem assumir compromissos reais com o empreendimento (Sarasvathy *et al.*, 2014).

O quarto princípio *lemonade* (limonada), indica que os modelos *causation* geralmente buscam evitar o inesperado ou atingir objetivos pré-determinados, ainda que existam

contingências. A teoria *effectuation*, em contrapartida, trata-se de explorar essas contingências. Aquele que utiliza dos preceitos da lógica *effectuation*, aproveita os cenários de incerteza, onde na existência de eventos inesperados é possível produzir oportunidades de trabalhar e controlar situações emergentes. Este princípio é visualizado na expressão popular “quando a vida lhe der limões, faça uma limonada”. Na visão de Sarasvathy, a incerteza é um recurso, da mesma forma que se caracteriza como processo e não como um estado de desvantagem (Sarasvathy, 2008). A lógica *effectuation*, pressupõe que quando se opera em situações de incerteza, é possível se beneficiar ao aceitar tais situações, ao invés de seguir um processo orientado a metas e objetivos que vê as incertezas como uma forma de desviar-se do plano estabelecido (Sarasvathy *et al.*, 2014).

O quinto e último princípio *pilot-in-the-plane* (piloto de avião) ocorre em áreas onde a ação humana é o fator predominante de moldagem do futuro (Sarasvathy, 2008). Tal princípio é uma rejeição explícita de tendências inevitáveis do ambiente. Perante ao cenário de incerteza os tomadores de decisão buscam aprender mais sobre ele, com o intuito de entender a situação e intervir no cenário para transformá-lo (Sarasvathy *et al.*, 2014).

Os cinco princípios apresentados acima contêm técnicas de controle não preditivo, ou seja, diminuir o uso de estratégias preditivas com o intuito de controlar cenários de incerteza. De forma conjunta tais princípios determinam a lógica de ação *effectuation* (Sarasvathy, 2008).

2.3 O SETOR DE TURISMO E A PANDEMIA DA COVID-19

O turismo tem uma presença histórica, remontando à antiguidade, onde seres humanos já demonstravam interesse em explorar novos lugares, seja para fins comerciais ou de lazer (Boiteux; Werner, 2009). Contudo, foi somente em meados do século XIX que a concepção moderna de viagens e sua comercialização surgiram, com o pioneirismo de Thomas Cook, fundador das agências de viagens, que ofereceu pacotes de viagem abrangendo alimentação, transporte e acomodação. Isso marcou o início da comercialização do turismo como uma atividade (Boiteux; Werner, 2009; Santos, 2010).

Na perspectiva de Ignarra (2013), diversos fatores contribuíram para o crescimento do turismo. Entre esses fatores, destacam-se os avanços nos sistemas de transporte. O desenvolvimento das ferrovias, como símbolo do progresso industrial, permitiu o deslocamento de grandes números de passageiros e a organização das primeiras formas de turismo e seu comércio. A inovação das embarcações a vapor tornou as viagens mais seguras e rápidas, facilitando o intercâmbio turístico, especialmente entre a Europa e outros continentes. O

período entre as duas guerras mundiais viu a expansão das rodovias e a aviação, sendo este último um marco importante devido à rapidez nas viagens. Além disso, Ignarra (2013) menciona a contribuição dos meios de comunicação na promoção dos destinos turísticos.

Conforme Dias (2008), a Revolução Científico-Tecnológica (Revolução Industrial) desempenhou um papel crucial no crescimento do turismo. O autor aponta que o turismo se expandiu graças a fatores como a melhoria da comunicação e o surgimento de processos produtivos que aumentaram a produtividade, reduzindo as horas de trabalho e liberando mais tempo para o lazer, seja aos fins de semana ou durante as férias. Nesse contexto, o turismo tornou-se essencial para melhorar a qualidade de vida, levando a um aumento significativo na demanda por viagens internacionais na segunda metade do século XX (Dias, 2008).

Essa tendência de crescimento continuou no século XXI, com indicadores relacionados ao turismo em constante evolução (Rabahy, 2019). A tabela 1 apresenta o aumento das chegadas internacionais de turistas e a receita cambial gerada pela atividade turística.

Tabela 1: Chegadas internacionais de turistas e receita cambial do turismo no mundo - 2010-2021

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Turistas (milhões de chegadas)	952	997	1.043	1.095	1.141	1.195	1.241	1.329	1.407	1.466	409	448
Receita Cambial (bilhões de US\$)	977	1.080	1.117	1.204	1.260	1.217	1.239	1.344	1.462	1.494	559	637

Fonte: Adaptado de Ministério do Turismo – Anuário Estatísticos (2022)

Conforme apontado por Ramos e Costa (2017), o turismo é um dos setores econômicos mais importantes, tanto para países desenvolvidos quanto em desenvolvimento. O turismo tem experimentado um crescimento constante, proporcionando oportunidades de investimento significativos (Ramos; Costa, 2017). Isso o torna uma das atividades mais cruciais em termos econômicos, contribuindo substancialmente para a criação de empregos e renda (Tadini; Melquiades, 2010).

Na visão de Rabahy (2019), vários fatores contribuem para a emergência de oportunidades no turismo e para o desenvolvimento contínuo do setor. Esses fatores incluem

avanços tecnológicos, particularmente nos setores de transporte e comunicação, a expansão da globalização, aumento da renda real, mais tempo livre para o lazer e mudanças no comportamento de consumo das pessoas (Rabahy, 2019).

Apesar de suas potencialidades, o turismo é um setor notavelmente suscetível a mudanças, impactado por oscilações em sua dinâmica. Flutuações na demanda, eventos climáticos e geológicos, terrorismo, surgimento de epidemias e pandemias são fatores que afetam diretamente o turismo, que depende da movimentação de pessoas entre localidades (Beni, 2020; Fonseca; Mendes; Salceda, 2021).

Em dezembro de 2019, a Organização Mundial da Saúde (OMS) foi alertada sobre casos de pneumonia na cidade de Wuhan, na província de Hubei, na China. Posteriormente, esses casos foram associados a uma nova variante chamada SARS-CoV-2. Em 30 de janeiro de 2020, a OMS declarou emergência na saúde pública internacional, e no início de março de 2020, a pandemia da Covid-19 foi oficialmente declarada. A doença rapidamente se espalhou para outros países, resultando na implementação de várias medidas para conter sua disseminação, incluindo o uso de máscaras, higienização das mãos, proibição de aglomerações e o fechamento de fronteiras na maioria dos países (Novo; Rosa; Schmitz, 2022).

Essa situação teve um impacto profundo em toda a cadeia produtiva do turismo, como pode ser percebido nas informações dispostas anteriormente na tabela 1, onde percebe-se o aumento considerável dos indicadores do turismo até o ano de 2019, todavia nos anos de 2020 e 2021 esses indicadores diminuíram consideravelmente devido a pandemia. No início de 2020, as perspectivas de crescimento e aumento de receita eram positivas para as empresas ligadas ao turismo. Entretanto, no primeiro trimestre de 2020, o setor foi surpreendido pela implementação de medidas de controle, incluindo o distanciamento social. No Brasil, essas medidas tinham como foco a manutenção de atividades essenciais, enquanto o turismo, considerado não essencial, teve que interromper suas operações devido à crise de saúde em curso (Barbosa *et al.*, 2020).

Em pesquisa realizada pelo Ministério do Turismo e disposta no documento “Anuário Estatístico de 2022” é possível perceber a queda na chegada de turistas internacionais no Brasil. Os dados apresentados trazem um comparativo do período compreendido entre 2019 e 2021 (Ministério do Turismo - Anuário Estatístico do Turismo, 2022).

Em 2019, o Brasil recebeu cerca de 6,35 milhões de turistas internacionais. No ano seguinte foram registrados 2,15 milhões de ingressos – o que representa uma queda de 66,2%. Já 2021 encerrou com 745.871 turistas, 65,3% a menos na comparação com 2020, e 88,3% a menos que o resultado obtido em 2019 (Ministério do Turismo - Anuário Estatístico, 2022, p.15)

Perante a conjuntura econômica, é evidente os impactos da pandemia no setor de turismo, além disto, se faz necessário o entendimento e uma análise sobre estes impactos nos diferentes setores envolvidos, característicos da cadeia produtiva do turismo (Cruz, 2020).

2.3.1 O setor de hotelaria durante a pandemia da Covid-19

De acordo com classificação do IBGE, a cadeia produtiva do turismo é composta por diversas atividades dentre elas estão: o setor de hotelaria (hotéis e pousadas), restaurantes e bares, transporte aéreo e rodoviário, agências de viagens, dentre outras. Todos esses sofreram com a pandemia da Covid-19 e devem ser as últimas a se recuperar em detrimento das medidas adotadas (Tomé, 2020).

Para o setor de hotelaria os efeitos provocados pela pandemia, foram catastróficos, devido às medidas e impossibilidade de receber clientes, muitas organizações do setor viram suas receitas caírem de forma significativa, sendo necessário em alguns casos demitir colaboradores. Além dos danos, as empresas precisam implementar novas medidas, principalmente no que diz respeito a higienização dos ambientes, para manter o funcionamento e sobreviver durante a pandemia (Oliveira *et al.*, 2020). Para demonstrar os impactos causados em diferentes regiões e cidades no país, o quadro 2 concentra algumas informações a respeito de danos causados no setor de hotelaria.

Quadro 2: Impactos da pandemia no setor de hotelaria

Autores	Tipo de trabalho	Local	Resultados
Guardia; Taveira; França, 2022	Artigo	Região Nordeste	O setor de hotelaria foi profundamente prejudicado pela pandemia da Covid-19, levando ao fechamento de vários hotéis populares e de grande porte em diferentes estados como no Rio Grande do Norte, Pernambuco e Bahia. Além disto, cabe mencionar as demissões em alguns casos.
Gomes, 2021	Monografia	São Luís – MA	Em estudo realizado em São Luís com a participação de oito gestores de hotéis da cidade, percebeu-se que os danos causados pela pandemia estão associados a falência de empresas, suspensão de forma temporária das atividades, redução nas vendas, aumentos nos custos operacionais especialmente relacionados a compra de materiais de limpeza.
Holanda; Azevedo; Liberato, 2020	Artigo	Aracaju – SE	De acordo com os autores, os impactos da pandemia no setor de hotelaria da cidade vão desde demissões de colaboradores, foram um quantitativo de 405 demissões no setor de turismo, sendo que deste total 77% estão vinculadas a área de hotelaria, além dos impactos de ordem financeira.

Dias; Feger, 2020	Artigo	Florianópolis - SC	O setor de hotelaria praticamente ficou inoperante durante o período compreendido entre março e julho de 2020, devido a isso os hotéis apresentaram queda brusca na sua demanda. Em dias normais, a ocupação chegava a ser de 50% a 80%, mas esse percentual caiu para 10%, provocando cancelamento de reservas, demissão de colaboradores dentre outros problemas.
D'agnolluzo, 2021	Artigo	Gramado – RS	Na cidade de Gramado - RS, o faturamento em locais de hospedagem apresentou queda de 55,03% no ano de 2020, e no período compreendido entre março de 2020 a fevereiro de 2021 a redução no faturamento foi de 63,26%. Dentre os principais motivos para esses resultados é possível citar a diminuição na venda de diárias e consequentes quedas no faturamento médio por diárias vendidas.
Vale <i>et al.</i> , 2020	Artigo	Canoa Quebrada – CE	Em análise realizada por meio de entrevistas, com oito representantes do setor hoteleiro, percebeu-se que os impactos apontados pelos entrevistados são: o ambiente de incerteza gerado pela pandemia, perda de receita, falta de demanda, acúmulo de dívidas, questões emocionais, dentre outras.
Cantos; Bermello; Zambrano-Yépez, 2023	Artigo	Manta, Equador	A movimentação de turistas reduziu-se a zero, afetando os hotéis da cidade de Manta. Em detrimento do cenário instaurado, 50% dos hotéis fecharam as portas na pandemia, por outro lado, apenas 15% continuaram em funcionamento.
Cruz <i>et al.</i> , 2022	Artigo	Lisboa (Portugal), São Paulo e Maputo (Moçambique)	Os danos percebidos em cada cidade diferem. Um indicativo é o fechamento de estabelecimentos. Em Lisboa e Maputo, apenas um hotel em cada capital encerrou as atividades, já em São Paulo, cerca de 24 hotéis pararam de funcionar.
Honorio; Rocha, 2022	Artigo	Aracati, CE	Dentre os impactos é possível citar a redução do fluxo de turistas em consequência a perda de faturamento por parte dos hotéis da cidade.
Ozdemir <i>et al.</i> , 2021	Artigo	Estados Unidos	Diminuição de indicadores como oferta e receita, especialmente na primeira metade do ano de 2020. Os prejuízos foram maiores em hotéis geridos em rede.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

De acordo com as informações dispostas no Quadro 2 percebe-se que os problemas que as empresas do ramo de hotelaria enfrentaram durante a pandemia, concentram-se em situações de ordem financeira, como a diminuição na demanda, consequentemente nas vendas e na receita, provenientes do cancelamento de reservas. A questão das demissões de colaboradores também é recorrente (Ventura, 2021).

Na seção 3 serão apresentados os aspectos metodológicos do presente estudo.

3 METODOLOGIA

Neste estudo, adotou-se a abordagem qualitativa, que se concentra na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais, abordando aspectos da realidade que não podem ser quantificados (Fonseca, 2002). Em relação ao tipo de pesquisa, utilizou-se a taxonomia proposta por Vergara (2016). Este estudo se caracteriza como exploratório, um tipo de pesquisa que busca aprimorar a compreensão inicial do fenômeno de estudo, permitindo a identificação de variáveis relevantes, o que é particularmente útil quando se investigam áreas pouco exploradas ou novos tópicos de pesquisa, e é frequentemente empregado quando há um conhecimento limitado e não sistematizado sobre o tema. O estudo também consiste em uma investigação descritiva que tem por finalidade apresentar características de uma população ou de determinado fenômeno.

No tocante aos meios de investigação, este estudo se enquadra como estudo de caso. O estudo de caso é uma abordagem de pesquisa que envolve a investigação detalhada e aprofundada de um número reduzido de unidades, que podem ser pessoas, organizações ou entidades públicas (Vergara, 2016). Esta abordagem é particularmente adequada quando se deseja uma compreensão aprofundada de um fenômeno em seu contexto natural. O estudo de caso permite a análise detalhada das interações e relações dentro do cenário em questão, contribuindo para uma compreensão holística do problema de pesquisa.

Para descrever as fases de construção da pesquisa, foi feito uso da sistemática apresentada por Lakatos e Marconi (2017). O quadro 3 reúne algumas etapas segundo a metodologia apresentada pelos autores.

Quadro 3: Fases da pesquisa

ETAPAS	DESCRIÇÃO
Escolha do tema	Como temática estabeleceu-se a análise do processo decisório sob a perspectiva da teoria <i>effectuation</i> , dos gestores de hotéis de Patos – PB durante o período da pandemia da Covid-19, por se tratar de uma análise relevante das organizações do setor de turismo da cidade durante o período da pandemia, assim como abordar a teoria desenvolvida por Saras Sarasvathy;
Levantamento de dados	Para o levantamento de dados foram realizadas entrevistas para conseguir informações a respeito do problema de pesquisa estabelecido;
Formulação do problema	Elaborou-se o seguinte problema: Como a Teoria <i>effectuation</i> explica a tomada de decisão de gestores hoteleiros da cidade de Patos-PB, durante o período da pandemia da Covid-19?
Definição de termos	Como termos utilizados durante a pesquisa, optou-se por: “processo decisório”, “teoria <i>effectuation</i> ”, “teoria <i>causation</i> ”, “turismo”, “pandemia da covid-19” e “setor de hotelaria”;
Sujeito de pesquisa	A pesquisa foi realizada com cinco gestores de hotéis da cidade de Patos – PB.

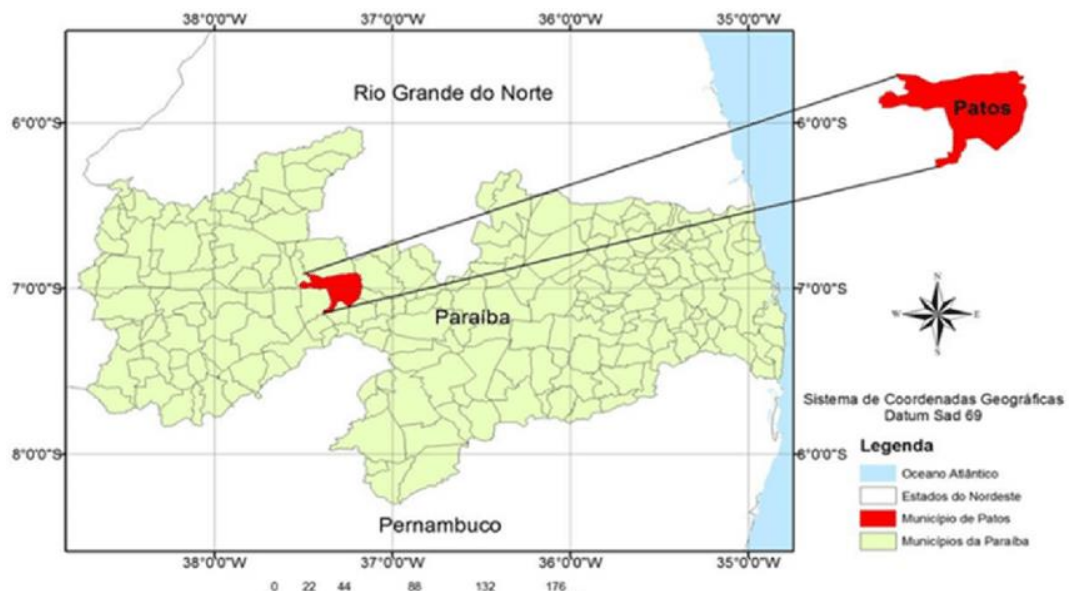
Fonte: Elaborado pelo autor (2023) a partir de Lakatos e Marconi (2017).

No próximo subtópico foram descritos a caracterização da área e seleção dos casos que fizeram parte do presente estudo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA E SELEÇÃO DOS CASOS

A cidade de Patos – PB está localizada na mesorregião do sertão Paraibano, conta com uma população de aproximadamente 108.766 habitantes no ano de 2021, de acordo com dados do IBGE. O município conta com uma área territorial de 472,892 km² e tem como bioma predominante a caatinga (IBGE, 2023). A figura 3 traz um mapa do estado da Paraíba com foco na cidade de Patos.

Figura 3: Mapa geográfico do Estado da Paraíba, com destaque para a cidade de Patos.



Fonte: Gomes; Santos; Almeida (2013)

Para a seleção dos casos, foi determinado um quantitativo de nove organizações, que fazem parte do setor de hotelaria da cidade de Patos – PB, de acordo com levantamento realizado no aplicativo *google maps*. Destas, cinco organizações aceitaram participar da pesquisa, o que equivale a 55,5% do quantitativo estabelecido de forma inicial.

Com o intuito de manter a confidencialidade dos participantes da pesquisa foi adotado uma nomenclatura para identificar cada entrevistado e organizações. Para as organizações definiu-se a seguinte nomenclatura: O1, O2, O3, O4, O5. Para os participantes adotou-se os termos: E1, E2, E3, E4, E5. O perfil das organizações e dos referidos participantes da pesquisa estão contidos no subtópico 4.1.

3.2 ENTREVISTAS

Na visão de Boyce e Neale (2006), a entrevista configura-se como uma técnica de pesquisa qualitativa, a qual compreende a realização de entrevistas individuais de um pequeno número de participantes, para investigar suas perspectivas a respeito de uma ideia, situação ou programa em particular. As entrevistas são úteis para coletar informações detalhadas sobre o pensamento e comportamento de um indivíduo e aprofundar-se em detalhes sobre a temática em questão (Boyce; Neale, 2006). Os dados adquiridos neste trabalho são oriundos de entrevistas com cinco gestores de organizações do setor hoteleiro da cidade de Patos -PB, sendo que a entrevista segue um roteiro semiestruturado.

O roteiro semiestruturado de entrevista (ANEXO A) foi elaborado com dezoito questões, que foram projetadas com base na literatura consultada, com o intuito de atender ao problema de pesquisa e aos objetivos estabelecidos. A tabela 2 reúne informações sobre a pesquisa, incluindo data, tempo e local das entrevistas.

Tabela 2: Relação das entrevistas

ENTREVISTADO	DATA DA ENTREVISTA	TEMPO DA ENTREVISTA (em minutos)	LOCAL
E1	23 de agosto de 2023	25:01	Patos – PB
E2	7 de setembro de 2023	13:36	Patos – PB
E3	19 de setembro de 2023	8:37	Patos – PB
E4	26 de setembro de 2023	7:50	Patos – PB
E5	27 de setembro de 2023	9:54	Patos – PB

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

As entrevistas foram realizadas no período compreendido entre os dias 23 de agosto a 27 de setembro de 2023. Todas as entrevistas ocorreram no município de Patos – PB. Durante o desenvolvimento da pesquisa, foi fornecido aos participantes o termo de consentimento para a participação da pesquisa (ANEXO B), com o intuito de demonstrar os objetivos da pesquisa e garantir a confidencialidade dos entrevistados. Ao término da realização das entrevistas as mesmas foram transcritas, para dar início a fase de análise de dados.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

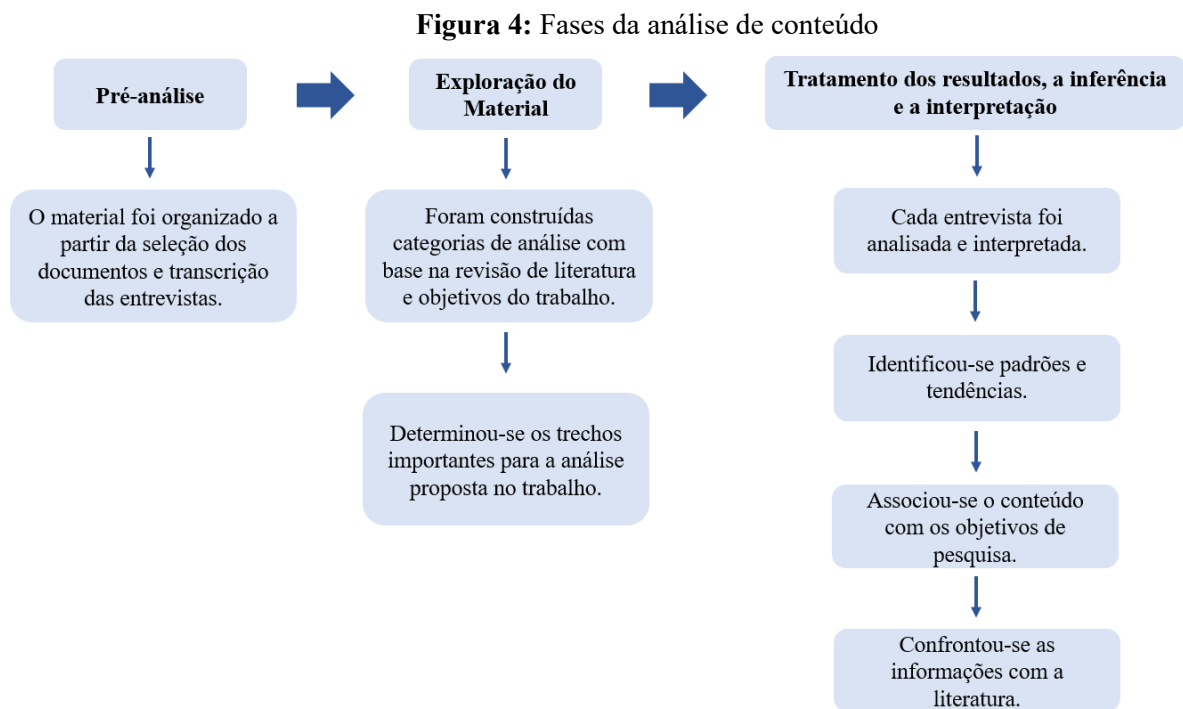
Para a análise dos dados, optou-se pela análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977) a análise de conteúdo por ser entendida como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens,

indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1977, p.42).

Na visão de Bardin (2011) a análise de conteúdo apresenta três técnicas distintas: a análise lexical; análise sintática e análise temática. No presente trabalho foi feito uso da análise temática, pois a mesma estabelece categorias e subcategorias com o intuito de organizar e analisar o conteúdo. Tal processo é realizado com base em temas recorrentes.

A análise de conteúdo é composta por três fases de acordo com Bardin, 2011, são elas: a Pré-análise; exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação, conforme pode ser visualizado na figura 4.



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A Pré-análise é a fase de organização e preparação, onde são sistematizadas as ideias iniciais, como forma de conduzir as operações seguintes da análise (Bardin, 2011). O material foi organizado a partir da seleção de documentos e transcrição de entrevistas.

Na fase de exploração de material, foram definidas as categorias de análise. As categorias foram construídas com base no referencial teórico e objetivos do presente trabalho. A partir da leitura do material escrito (transcrições das entrevistas) e das categorias estabelecidas, determinou-se os trechos importantes para a análise proposta no trabalho.

Um dos pressupostos para a análise de conteúdo é o estabelecimento de categorias de análise, as mesmas foram definidas a partir dos objetivos e da revisão de literatura que embasa a presente pesquisa (Flick, 2009). O quadro 4 demonstra as categorias e seus respectivos objetivos.

Quadro 4: Categorias de análise de conteúdo

CATEGORIA	OBJETIVO
C1: Impactos da pandemia no setor de hotelaria da cidade de Patos – PB	Identificar os impactos da pandemia no setor de hotelaria da cidade de Patos – PB
C2: Estratégias utilizadas pelos gestores	Verificar as estratégias de enfrentamento à pandemia utilizadas pelos gestores durante esse período;
C3: Processo decisório segundo a teoria <i>effectuation</i>	Compreender o processo decisório dos gestores tendo como base a teoria <i>effectuation</i> .

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A categoria 1 (C1), procura identificar os impactos da pandemia da Covid-19 no setor de hotelaria do município de Patos – PB. A segunda categoria (C2) visa verificar as estratégias de enfrentamento à pandemia utilizadas pelos gestores. Por fim a categoria (C3), busca compreender o processo decisório dos gestores, com base na lógica de decisão da teoria *effectuation*.

Na fase de tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação, os dados brutos são trabalhados com o intuito de se tornarem válidos e significativos (Bardin, 2011). Como mencionado anteriormente, estabeleceu-se categorias de análise e foram selecionados os trechos relevantes a análise de conteúdo, a partir disto, cada entrevista foi analisada e interpretada. O próximo passo foi identificar padrões e tendências nas respostas dos participantes, associando o conteúdo com os objetivos de pesquisa e confrontando as informações com a literatura.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente tópico será dividido nos seguintes subtópicos: O primeiro subtópico contemplará a apresentação dos casos e perfil dos participantes. Em seguida, serão descritos os impactos da pandemia da Covid-19 no setor hoteleiro da cidade de Patos – PB. Após isto, serão relatadas as estratégias de enfrentamento a pandemia utilizadas pelos gestores. Por fim, o último subtópico apresentará o processo decisório tendo em vista os preceitos da teoria *effectuation*.

4.1 APRESENTAÇÃO DOS CASOS E PERFIL DOS PARTICIPANTES

Neste tópico serão descritos o perfil das organizações e dos participantes da pesquisa. A tabela 3 demonstra aspectos associados as organizações.

Tabela 3: Perfil das organizações

Identificação	Anos de atuação no mercado	Número de colaboradores
O1	20 anos	17 colaboradores
O2	40 anos	10 colaboradores
O3	24 anos	18 colaboradores
O4	12 anos	6 colaboradores
O5	5 anos	17 colaboradores

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Por meio das informações apresentadas na tabela 3, percebe-se que duas organizações estão a mais de vinte anos em atuação no mercado hoteleiro, sendo que uma organização está há quarenta anos em funcionamento. Em referência ao número de colaboradores, 60% das empresas tem seu quadro composto por mais de dez colaboradores. A tabela 4 contém o perfil dos gestores participantes.

Tabela 4: Perfil dos gestores participantes

Identificação	Idade	Nível de escolaridade	Tempo em que está na função
E1	37 anos	Ens.superior completo	6 anos
E2	24 anos	Ens.superior incompleto	5 anos
E3	44 anos	Ens.superior completo	23 anos
E4	57 anos	Ens.médio completo	12 anos
E5	32 anos	Ens.superior completo	5 anos

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

No tocante a idade dos participantes, quatro gestores têm mais trinta anos. Em relação a escolaridade três entrevistados, ou seja 60% possuem o ensino superior completo. Dois gestores estão há mais de dez anos na função.

4.2 IMPACTOS DA PANDEMIA DA COVID-19 NO SETOR HOTELEIRO DA CIDADE DE PATOS – PB

Diante das informações adquiridas por meio da pesquisa, percebe-se que os impactos da pandemia da covid-19 no setor hoteleiro da cidade de Patos - PB diferem dentre as organizações participantes do estudo. Das cinco empresas participantes da pesquisa, 60% permaneceram fechadas no período da pandemia, sendo que a organização O3 permaneceu cerca de seis meses sem funcionar, enquanto que a empresa O4 esteve cerca de um ano inoperante. Os trechos a seguir demonstram esse impacto mencionado pelos gestores.

“O maior impacto foi o fechamento, porque hoje Patos ela não tem turismo, a hotelaria de Patos ela não depende do Turismo depende do comércio, muitos representantes de empresas vêm e se hospedam, aí como não tinha comércio não tinha representantes de venda, ou seja, o hotel por boa parte da pandemia fechou as portas” (Entrevistado E2).

“A pandemia veio e deixou um impacto muito grande né, inclusive a gente no pico da pandemia a gente ficou seis meses, quase seis meses com o hotel fechado, foi o pior tempo... pra gente foi um impacto muito grande, marcou muito a história do hotel” (Entrevistado E3).

“Aqui no período da pandemia a gente fechou né, não tinha condição de ficar arcando com os gastos, tinha pouca gente, não dava pra arcar com os custos, a gente teve que fechar, passou um ano mais ou menos fechado” (Entrevistado E4).

De acordo com Cruz *et al.*, (2022), o fechamento, seja em definitivo ou de forma temporária de organizações do setor hoteleiro, foi inevitável na pandemia da Covid-19 e que o quantitativo de estabelecimentos fechados foi um indicativo para a gravidade dos impactos da pandemia. Os autores discorrem sobre o impacto da pandemia nas cidades de Lisboa (Portugal), São Paulo e Maputo (Moçambique), sendo que os danos são distintos em cada localidade. Nas cidades de Lisboa e Maputo, apenas um hotel em cada capital encerrou as atividades, por outro lado em São Paulo, cerca de 24 hotéis pararam de funcionar.

Em pesquisa desenvolvida na cidade de Manta no Equador (Cantos; Bermello; Zambrano-Yépez, 2023) corroboram que ao ser declarado estado de emergência no país e serem estabelecidas as medidas de proteção contra a covid-19, a movimentação de turistas reduziu-se a zero, afetando os hotéis da cidade de Manta. Ainda segundo os autores, devido ao cenário

instaurado, 50% dos hotéis da cidade fecharam as portas na pandemia, por outro lado, apenas 15% continuaram em funcionamento.

Durante o período da pandemia, os hotéis O1 e O5 em Patos-PB continuaram operando, enfrentando, no entanto, desafios significativos. O gerente E1 do hotel O1 observou que a taxa média de ocupação do estabelecimento durante a pandemia se situou em torno de 40%. Esta ocupação foi atribuída, em sua maioria, aos profissionais da área de saúde, como médicos, enfermeiros e fisioterapeutas, que se deslocaram para a cidade com o propósito de prestar assistência a Patos e cidades vizinhas. A seguir o trecho extraído de entrevista com o gestor E1.

“Então na pandemia a gente ficou em média de 40% não foi uma ocupação baixa porque o público que deixou de vir, a gente começou a pegar um... a vir um outro público para o hotel, justamente o pessoal da área de saúde que vinha para dar suporte a Patos e região, então eles estavam ficando hospedados aqui muitos médicos, fisioterapeutas, enfermeiros, então o impacto da pandemia para a sociedade foi muito grande, para aqui também a gente teve que se habituar a várias outras situações, a forma de trabalhar todos com epi, todos com equipamentos, com máscara, entendeu... mas a gente conseguiu passar pela pandemia sem atingir tanto nossa ocupação” (Entrevistado E1).

O participante E5 por sua vez, corrobora que mesmo o hotel O5 estando em funcionamento, enfrentava problemas como a baixa demanda pelos serviços hoteleiros. Esse impacto pode ser visualizado no seguinte relato.

“Então na pandemia foi bem difícil, principalmente por que a gente estava recém aberto e não tinha o que fazer né... a gente não fechou porque não teve nenhum decreto que era para fechar o setor hoteleiro, a gente continuou funcionando dentro do que era imposto né pela vigilância e pelo setor também do Ministério da Saúde, mas o movimento lá embaixo (Entrevistado E5).

Além disso, E1 observou que os impactos da pandemia foram mais acentuados nos hotéis situados na capital, João Pessoa, que fazem parte da mesma rede hoteleira que o hotel em Patos. O gestor destacou que a operação e a taxa de ocupação do hotel O1 estiveram diretamente relacionadas ao turismo de negócios e eventos na cidade. As perspectivas de outros entrevistados, como E2 e E5, alinharam-se com a visão de E1, ressaltando que o setor hoteleiro de Patos depende em grande parte do setor comercial, atraindo principalmente representantes de vendas, empresários, médicos e outros profissionais. Os trechos a seguir foram extraídos de entrevista com os participantes E1, E2 e E5.

“A cidade é basicamente, basicamente não 100% feita assim, a parte da hotelaria é feita de empresários, médicos enfim pessoas como a gente diz que é Empresarial, um hotel Empresarial, não é um hotel voltado para o setor turístico” (Entrevistado E5).

“Então como o turismo na pandemia praticamente estava fechado, voos, hotéis então infelizmente atingiu bastante a rede em João Pessoa já aqui em Patos por se tratar de um hotel praticamente corporativo o público é totalmente diferente do público dos outros hotéis da capital nós conseguimos ficar toda pandemia aberto, certo dentro de todos os cuidados que a vigilância exigia para manter aberto certo” (Entrevistado E1).

“Patos ela não depende do Turismo depende do comércio, muitos representantes de empresas vêm e se hospedam, aí como não tinha comércio não tinha representantes de venda, ou seja, o hotel por boa parte da pandemia fechou as portas” (Entrevistado E2).

Outro impacto identificado no estudo foi o dano financeiro resultante da paralisação das atividades hoteleiras devido à pandemia de Covid-19. Todas as empresas participantes relataram que a pandemia impactou a demanda por serviços de hotéis. No entanto, esses impactos foram percebidos de maneira desigual em cada organização. A empresa O1, como mencionado anteriormente, permaneceu em operação e manteve uma ocupação média relativamente alta para o período. Por outro lado, a empresa O5, mesmo com baixa movimentação de hóspedes, continuou a funcionar. Os gestores E2, E3 e E4, por sua vez, indicaram que a baixa procura pelos serviços dos hotéis resultou em fechamentos temporários de suas operações. O gestor E4 esclareceu que, na época, não era viável cobrir os custos de operação do hotel devido à falta de clientes.

Além disso, a não realização de eventos tradicionais da cidade durante a pandemia, como o São João de Patos e o Patos Moto Fest, também afetou a indústria hoteleira. Como o turismo é sazonal, esses eventos desempenham um papel crucial na economia da cidade, afetando, assim, a ocupação hoteleira. Os relatos a seguir estão associados com os impactos mencionados pelos participantes.

“Acredito que o maior impacto tenha sido financeiro, o maior impacto, acredito que tenha sido esse... inclusive também o São João que não teve já que Patos depende muito, as hotelarias aqui de Patos dependem muito da festa junina, mas acredito que o maior impacto foi financeiro” (Entrevistado E2).

“Impacto econômico né, teve um grande impacto econômico, então para tudo né, toda a parte financeira do hotel ficou parado durante seis meses, então esse impacto foi muito grande” (Entrevistado E3).

Em uma pesquisa realizada no município de Aracati-CE, Honorio e Rocha (2022) constataram que as medidas de isolamento social resultaram em perdas de faturamento para os hotéis da cidade, com todas as empresas pesquisadas afirmando que a pandemia prejudicou suas atividades, evidenciando o impacto negativo da redução do turismo em toda a cadeia do setor.

No estudo realizado por Ozdemir *et al.*, (2021) sobre os danos financeiros sofridos pelos hotéis nos Estados Unidos durante a pandemia, observou-se uma redução nos indicadores de receita e disponibilidade no primeiro semestre de 2020. Além disso, os autores identificaram que os impactos variaram de acordo com a estrutura operacional dos hotéis, ou seja, se eram operados em cadeia, franquia ou de forma independente. Conforme os resultados, os hotéis gerenciados em rede foram os mais afetados, seguidos pelos franquizados e independentes. Os hotéis em rede tiveram uma redução de receita de aproximadamente 78,60%, em comparação com 64,8% e 66,7% nos hotéis franquizados e independentes, respectivamente. Levando em consideração a estrutura organizacional de cada organização, percebe-se que organizações O1 e O5 em Patos-PB, que fazem parte de uma rede hoteleira sofreram impactos menores em comparação com outras empresas participantes.

Outro ponto relevante a ser abordado é a questão das demissões. De acordo com os entrevistados, as organizações conseguiram manter seu quadro de colaboradores, embora o gestor E1 tenha mencionado que dois funcionários do hotel O1 pediram demissão devido à sensação de exposição ao trabalhar durante a pandemia. Ademais, o impacto foi mais significativo na rede à qual o hotel O1 está vinculado. Nesta rede, o quadro de funcionários, que costumava ser composto por cerca de quatrocentos colaboradores, foi reduzido para cento e cinquenta. Portanto, pode-se observar que, em relação às demissões, os hotéis de Patos não foram tão afetados se comparados a outras localidades. Essas considerações podem ser visualizadas nos trechos extraídos da entrevista com o participante E1.

“alguns profissionais infelizmente pediram pra sair por que não queriam mais trabalhar na pandemia e assim isso foi um desafio, é... Graças a Deus as pessoas que saíram foi por vontade própria não porque a gente teve que demitir, mas tive duas funcionárias que realmente elas moravam em outra cidade e estavam até com dificuldade de vir trabalhar” (Entrevistado E1).

“Muitas pessoas perderam empregos na época da rede, eu creio que antes da pandemia nós tínhamos em média Total, toda a rede, em média de 400 colaboradores então a gente terminou em 150 colaboradores em toda rede, aqui graças a Deus a gente conseguiu manter o quadro porque a nossa ocupação ela continuou alta mesmo na pandemia, mas o impacto nos outros hotéis principalmente os de João Pessoa, são hotéis praticamente voltado pro Turismo o impacto foi muito grande” (Entrevistado E1).

Cantos, Bermello e Zambrano-Yépez (2023) corroboram que, devido ao cenário instaurado pela pandemia de Covid-19, vários setores da economia foram prejudicados, incluindo o setor de hospedagem, resultando na perda de postos de trabalho.

4.3 ESTRATÉGIAS ADOTADAS NO PERÍODO DA PANDEMIA DA COVID-19

No que se refere às estratégias empregadas pelos gestores durante o período da pandemia da COVID-19, observa-se que a maioria dos gestores precisou adotar as medidas de higiene e proteção recomendadas, como a sanitização dos ambientes, uso de máscaras, álcool em gel e Equipamentos de Proteção Individual (EPIs). Nos relatos a seguir corrobora-se a adoção dessas estratégias pelos gestores.

“A gente utilizava máscara, fazia uso de álcool, a separação de quartos, a gente procurava hospedar menos pessoas em um quarto só, apenas uma pessoa, a gente utilizou desses meios, uso de álcool e de controle, avisos na placa sempre usar máscara, a entrada de hóspedes sempre com máscara” (Entrevistado E2).

“As estratégias a gente começou logo primeiramente com a higienização né, primeiramente pra receber nossos hóspedes, a gente teve que deixar tudo higienizado, só entraria com máscaras, todas as camareiras só trabalhavam com luvas então para se proteger e se prevenir contra a pandemia” (Entrevistado E3).

“Durante a pandemia, é um exemplo, as camareiras, a gente, as camareiras elas não podiam entrar de imediato num apartamento, certo, no apartamento com hóspede saindo, então é questão da contaminação, a gente não sabia quem ‘tava’, quem não ‘tava’, então elas mesmo com os EPIs a gente dava 30 minutos cada apartamento com as janelas abertas com as portas abertas para poder circular para poder as meninas entrarem para trabalhar” (Entrevistado E1).

Conforme Sousa e Joukes (2022), a implementação de medidas de proteção foi a estratégia primordial adotada pelas empresas do setor hoteleiro, não apenas por questões de saúde e segurança, mas também para manter a confiança dos clientes durante a estadia. Costa e De Paula (2022) também destacam que a implementação de rigorosas medidas de segurança e higiene é um fator considerado pelos consumidores na escolha de um local de hospedagem.

A formação de parcerias também se revelou uma estratégia adotada pelos gestores dos hotéis. O entrevistado E2 relatou que, durante a pandemia, recorreu a um programa governamental que ajudava a pagar os salários dos colaboradores. Essa ação pode ser identificada no trecho a seguir.

“teve um programa social do governo que pagava metade do salário do contribuinte e a outra metade a empresa que arcava” (Entrevistado E2).

Essa ajuda foi disponibilizada por meio da Medida Provisória nº 936/2020 (Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda). Essa medida provisória tinha o objetivo

de incentivar empregadores e empregados a firmarem acordos para a redução da jornada de trabalho e dos salários, com reduções de 25%, 50% ou 70%, pelo período de até três meses ou a suspensão total do contrato de trabalho. Em contrapartida, o governo fornecia um benefício complementar com base no valor do seguro-desemprego ao qual o trabalhador teria acesso, de acordo com seu nível de renda (Barbosa; Prates, 2020). O participante H2 também mencionou a redução do número de hóspedes por quarto para evitar aglomerações e a propagação do vírus.

Além disso, o entrevistado E1 relatou que estabeleceu uma parceria com uma lavanderia externa para a coleta e lavagem das roupas dos hóspedes, bem como para a disposição adequada de resíduos e alimentos. As parcerias firmadas pelo gestor E1 estão descritas nos seguintes trechos.

“a gente tem um fluxo muito grande aqui de Lavanderia de hóspedes, então num período que ficou bloqueado a questão de a gente recolher roupa de hóspede para higienização para lavanderia interna a gente não ‘tava’ mais recolhendo, pensando numa estratégia como a gente ia fazer certo, para recolher, a própria rede que tinha vetado isso aí, então a gente contratou uma lavanderia terceirizada externa para que fizesse esse serviço que é da lavanderia dos hóspedes que a gente tinha internamente aqui na lavanderia e na pandemia ela foi extinta por conta do contato direto com roupas dos hóspedes” (Entrevistado E1).

“durante a pandemia sim, sobre a questão do descarte do lixo a gente fez uma parceria, eu não sei o nome agora do grupo de catadores a gente fez uma parceria para o descarte do lixo aqui do hotel tanto a parte de alimento que o pessoal usava para lavagem para criação de porcos, como a parte dos descartáveis e a gente mantém essa parceria até hoje... justamente na pandemia que a gente conseguiu fechar com o pessoal, bem vieram aqui estavam tendo dificuldade em catar o lixo porque vários setores estavam fechados, então eles estava com dificuldade então eles recorreram ao hotel e a gente até hoje tem essa parceria com os catadores de lixo” (Entrevistado E1).

O hotel O5 colaborou com outro hotel da mesma rede localizado na cidade de Cajazeiras para enfrentar os desafios decorrentes da pandemia. O trecho a seguir foi extraído da entrevista com o participante E5.

“como a gente tem hotel aqui em Patos e em Cajazeiras então de lá como tinha a mais tempo foi dando suporte nisso para não fazer com que fosse totalmente aquele prejuízo” (Entrevistado E5).

O gestor E4, menciona que a principal ação adotada foi o fechamento do hotel de forma temporária, pois não era possível arcar com os custos operacionais da organização durante a pandemia. O trecho a seguir foi extraído da entrevista com o participante E4.

“A pandemia a decisão foi fechar né... por que não tinha como deixar aberto não, não tinha cliente, não tinha hóspede, passou mais de um ano fechado” (Entrevista E4).

O participante E5 enfatizou a necessidade de comunicar ao público que o hotel permanecia em funcionamento durante a pandemia. Para isso, empregou ações de marketing com o intuito de divulgar que o estabelecimento estava operando e seguindo as diretrizes do Ministério da Saúde. Essa ação pode ser visualizada no seguinte trecho.

“Mostrar que a gente ‘tava’ dentro do que o ministério da saúde exigia, marketing, mídia para mostrar também que a gente ‘tava’ aberto né, não ‘tava’ fechado e não tinha o que fazer realmente era aguardar né porque o nosso ramo não tem muito de você ir atrás e buscar né a gente tá aqui expõe que tá aberto que tá funcionando, mas a gente tem que esperar o cliente vir” (Entrevistado E5).

De acordo com uma pesquisa realizada em meios de hospedagem em cidades do Ceará (Costa; De Paula, 2022), discorrem que o uso de estratégias de marketing, principalmente marketing digital, foi fundamental para aumentar a visibilidade dos estabelecimentos, destacando as ofertas e serviços disponíveis, assim como as medidas de segurança adotadas durante a pandemia.

O gestor E1 mencionou que, como parte das ações para enfrentar a pandemia, houve uma revisão dos procedimentos realizados pelos colaboradores e reformas em algumas áreas do hotel. Ele destacou que os colaboradores do setor de limpeza precisaram se adaptar e seguir novos procedimentos para minimizar os riscos de contágio. Além disso, o hotel implementou uma área externa na cozinha para a higienização dos alimentos, realizou reformas no restaurante e construiu uma varanda para melhorar a circulação dentro do estabelecimento e proporcionar espaços abertos, que se tornaram fundamentais durante o período da pandemia. As estratégias implementadas pelo gestor E1 estão presentes nos seguintes relatos.

“Da mesma forma as meninas da cozinha, do restaurante eu tive que fazer uma área externa do restaurante para receber as entregas como frutas, como todas as outras entregas de um restaurante e alimentos a gente criou uma área externa para receber do lado de fora para ser higienizada, borrifada antes de entrar na cozinha então assim foram vários tipos de cuidados todo mundo com máscara a gente tem que “botar” uma barra de acrílico na recepção bloqueio para não ter um contato direto entre hóspedes e nossos colaboradores” (Entrevistado E1).

“Inclusive o restaurante um exemplo eu coloquei derrubei paredes coloquei Parede de Vidro porque para entrar o sol porque o sol e a circulação nesse período porque a gente como é um ambiente fechado a gente tinha que ter espaços abertos para poder

circular não era adequado um ambiente fechado nesse período da pandemia” (Entrevistado E1).

“então uma das mudanças que eu fiz aqui foi o restaurante, eu tive que criar uma varanda aqui entre...que dar acesso entre a recepção para o restaurante, porque eu tinha vários hóspedes também se incomodava em se alimentar dentro de um ambiente fechado, coloquei vidros onde tinha paredes para entrar mais sol dentro do ambiente, abrir essa varanda para poder circular dentro do restaurante no período do café da manhã, já não ligava o ar, a gente deixava as portas abertas quem se incomodava de ficar dentro do ambiente fechado vinha fazer a refeição aqui na varanda que era um ambiente aberto e como eu já tinha falado da outra vez, sobre a área externa teve que criar para cozinha para receber os alimentos” (Entrevistado E1).

Na próxima seção será abordado o processo decisório dos gestores participantes da pesquisa, com vista a teoria *effectuation*.

4.4 PROCESSO DECISÓRIO E TEORIA *EFFECTUATION*

As decisões tomadas pelos gestores durante a pandemia refletem a diversidade de ações adotadas para enfrentar a crise econômica e de saúde que assolou o país. Cada decisão foi tomada considerando o cenário e a situação específicos de cada organização.

Três dos participantes da pesquisa optaram por fechar temporariamente seus hotéis, enquanto duas organizações mantiveram suas operações mesmo diante da pandemia de COVID-19. A análise das ações de manter os hotéis abertos ou fechá-los pode ser vista à luz dos princípios das lógicas de decisão *causation* e *effectuation*. Saravasthy (2001) sugere que ambas as lógicas de pensamento têm suas limitações, frequentemente impostas pelo ambiente. Diante das restrições ambientais e do contexto econômico incerto gerado pela pandemia, essas decisões, ou seja, a manutenção das operações ou o fechamento temporário dos hotéis, podem ser compreendidas como a aplicação de ambas as teorias. Nesse sentido, as lógicas de *causation* e *effectuation* podem coexistir em ações distintas (Saravasthy, 2001).

No entanto, ao considerar outros fatores, torna-se evidente que os princípios da teoria *effectuation* desempenham um papel mais significativo nas decisões dos gestores. Sarasvathy (2008) sustenta que a lógica *effectuation* é empregada quando o futuro é incerto, e as estratégias são desenvolvidas com base nos recursos disponíveis. Dado o cenário de imprevisibilidade causado pela pandemia de COVID-19 e o reconhecimento por parte dos gestores dos recursos disponíveis em cada organização, é possível relacionar a decisão de continuar ou suspender as

operações com base nesses princípios da teoria *effectuation*. O reconhecimento dos recursos disponíveis pode ser observado nos seguintes trechos:

"Devido à pandemia, a decisão foi fechar, porque não havia como mantê-lo aberto, não havia clientes, não havia hóspedes" (Entrevistado E4).

"é... várias decisões a gente teve que tomar tanto por cuidado dos hóspedes, tanto por o cuidado com os nossos profissionais e o hotel aqui graças a Deus a gente tem uma ocupação muito alta durante o ano então ele o hotel tinha caixa para a gente fazer essas ações" (Entrevistado E1).

O gestor E1 mencionou a necessidade de efetuar alterações no ambiente do hotel durante o período da pandemia. Essa ação pode ser explicada à luz de algumas premissas e princípios da teoria *effectuation*. Em relação às reformas e construções realizadas no hotel, essa decisão pode ser vista sob a ótica da premissa de "exploração de contingências". A teoria *effectuation* é empregada quando se torna necessário explorar contingências que surgem durante o processo de tomada de decisão. Além disso, essa decisão de realizar reformas e construções se encaixa no princípio conhecido como "limonada" (*lemonade*), o qual pressupõe que a lógica *effectuation* aproveita cenários de incerteza, permitindo a produção de soluções para situações inesperadas que possam surgir (Sarasvathy, 2001).

Os entrevistados E1 e E2 mencionam a questão da formação de parcerias na pandemia. As parcerias estabelecidas pelos gestores fazem parte da premissa denominada "alianças estratégicas" que consiste na formação de conexões com partes interessadas, com o objetivo de reduzir ou eliminar as incertezas do processo decisório (Sarasvathy, 2001). A ação do participante H5 de trabalhar de forma conjunta com outro hotel da rede também se configurava como uma aliança estratégica.

O entrevistado E3 optou por reabrir o hotel após seis meses fechado (organização O3):

"a gente reabriu durante a pandemia, tivemos o hotel fechado.... e as principais decisões foi essa a gente teve que reabrir e continuar né, não poderia fechar as portas de uma hora para outra a gente tinha várias famílias que trabalhava aqui então a gente tinha que reabrir e seguir (Entrevistado E3)"

O participante E5 optou por utilizar ações de marketing para divulgar que o hotel (organização O5) estava em funcionamento. Tais decisões estão relacionadas ao princípio "limonada" e à premissa de "exploração de contingências".

A aplicação da lógica *effectuation* na tomada de decisão dos gestores hoteleiros entrevistados nesta pesquisa, portanto, revelou-se como uma abordagem pertinente diante do cenário complexo e imprevisível gerado pela pandemia da COVID-19. Conforme Sarasvathy (2008), a lógica *effectuation* é especialmente adequada quando o futuro é incerto, e as

estratégias são desenvolvidas com base nos meios disponíveis. Os gestores demonstraram adaptabilidade e resiliência ao reconhecerem a falta de demanda e a necessidade de explorar contingências. A decisão de permanecer aberto ou fechar os hotéis foi tomada considerando as circunstâncias específicas de cada organização, alinhando-se com o princípio "lemonade" da lógica *effectuation*. Aproveitar cenários de incerteza e responder de forma criativa e flexível às situações inesperadas revelou-se como uma estratégia eficaz para lidar com as mudanças impostas pela pandemia.

Além disso, as decisões dos gestores também refletem o modelo da racionalidade limitada de Herbert Simon e Richard Cyert. Diante da incerteza e das restrições de tempo e custo inerentes à pandemia, os gestores optaram por decisões satisfatórias e aceitáveis, levando em consideração a realidade de suas organizações. Essas ações demonstram uma abordagem pragmática e orientada para a ação, característica da lógica *effectuation*. Em um contexto de extrema volatilidade e complexidade, os gestores foram capazes de adaptar suas estratégias e operações com base em recursos disponíveis, mantendo a viabilidade de suas organizações e a segurança de seus colaboradores e hóspedes. Portanto, a aplicação da lógica *effectuation* na tomada de decisão dos gestores hoteleiros destacou-se como uma abordagem eficaz para enfrentar os desafios únicos da pandemia da COVID-19 e manter a resiliência das organizações do setor hoteleiro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A capacidade de tomar decisões é uma habilidade fundamental no ambiente organizacional, onde os gestores enfrentam desafios constantes e incertezas relacionadas a fatores externos que estão além de seu controle. Neste estudo, foram abordadas duas correntes de pensamento que oferecem diferentes perspectivas sobre o processo decisório. A primeira delas é a teoria da racionalidade absoluta, que se baseia em pressupostos da economia clássica. No entanto, essa abordagem é confrontada pelo modelo da racionalidade limitada, desenvolvido por Herbert Simon. Além disso, a autora Saras Sarasvathy apresenta duas teorias, *causation* e *effectuation*, que estão intrinsecamente relacionadas ao processo decisório.

A pandemia da Covid-19, que foi declarada em março de 2020, desencadeou uma crise sanitária global e teve um impacto significativo na economia, afetando diversos setores. Entre os setores mais afetados está o turismo, que depende da movimentação de pessoas de um local para outro. A implementação de medidas de controle da pandemia afetou profundamente toda a cadeia produtiva do turismo, incluindo o setor de hotelaria.

Diante desse contexto desafiador gerado pela pandemia, este trabalho tem como objetivo analisar o processo decisório dos gestores de hotéis no município de Patos, na Paraíba, durante a pandemia da Covid-19, sob a perspectiva da teoria *effectuation*. Para alcançar esse objetivo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: identificar os impactos da pandemia no setor de hotelaria na cidade de Patos-PB; verificar as estratégias de enfrentamento a pandemia utilizadas pelos gestores durante esse período; e compreender o processo decisório dos gestores tendo como base a teoria *effectuation*.

No que diz respeito aos impactos da pandemia nos hotéis incluídos na pesquisa, observou-se que três dos cinco participantes tiveram que tomar a decisão de fechar temporariamente seus estabelecimentos devido à baixa demanda. A queda nas taxas de ocupação e o fechamento temporário dos hotéis resultaram em impactos financeiros significativos. A ausência de eventos tradicionais, como o São João e o Patos Moto Fest, que desempenham um papel importante na economia local, também contribuiu para a diminuição da ocupação hoteleira. Por outro lado, os dois hotéis que permaneceram em funcionamento durante a pandemia enfrentaram impactos menores em comparação com os que optaram pelo fechamento.

Em relação às estratégias adotadas pelos gestores, a maioria deles implementou medidas de higiene e prevenção da Covid-19 conforme as diretrizes estabelecidas pelos órgãos competentes. Os hotéis que optaram por permanecer em operação tomaram medidas para se

adaptar ao novo cenário. Isso incluiu a realização de reformas e construções para aprimorar as instalações dos hotéis durante a pandemia. Além disso, ações de marketing foram empregadas para informar ao público que os hotéis estavam operacionais e cumprindo todas as recomendações de saúde. A formação de parcerias também desempenhou um papel importante, incluindo a participação em programas governamentais que forneceram apoio financeiro para pagamento de salários aos colaboradores.

Ao analisar o processo decisório dos gestores dos hotéis sob a ótica da teoria *effectuation*, torna-se evidente que algumas decisões estão alinhadas com as premissas e princípios da lógica defendida por Saras Sarasvathy. As premissas da lógica *effectuation* que emergem nas decisões dos gestores incluem a "exploração de contingências" e a formação de "alianças estratégicas". Isso se reflete na formulação de estratégias para enfrentar a pandemia, bem como nas parcerias estabelecidas durante esse período.

Além disso, o princípio da "limonada" é aplicado nas ações tomadas para se adaptar ao cenário de incerteza gerado pela pandemia. As decisões dos gestores refletem a capacidade de produzir formas de controlar situações inesperadas, como a necessidade de reformas e construções nos hotéis para atender aos protocolos de segurança.

Em última análise, o processo decisório dos gestores pode ser compreendido com base na teoria da racionalidade limitada, uma vez que eles precisaram tomar decisões satisfatórias diante de problemas relacionados a tempo e custo no processo decisório. Isso ocorreu especialmente quando se tratava de decidir sobre manter os hotéis em funcionamento ou fechá-los temporariamente, levando em consideração as restrições ambientais e o contexto econômico incerto da pandemia.

Dentre as limitações do presente estudo, menciona-se a dificuldade para a realização das entrevistas, devido a disponibilidade dos gestores e outros que se recusaram a participar da entrevista. Sugere-se, para futuras pesquisas, a realização de estudos com o intuito de investigar o papel da gestão pública no incentivo e desenvolvimento do turismo na cidade de Patos - PB, analisando as estratégias, políticas e incentivos que promovem a prática do turismo. Também se sugere a exploração das teorias *causation* e *effectuation* no processo decisório de administradores da cidade, a fim de compreender como essas abordagens teóricas influenciam as estratégias de empreendedores locais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, L. G. M.; COELHO, A. M.; MOTTA, F. A. T.; GUIMARÃES, I. L. B. **Impactos econômicos da Covid-19 propostas para o turismo**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV Projetos, 2020.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARBOSA, R. J.; PRATES, I. Efeitos do Desemprego, do Auxílio Emergencial e do Programa Emergencial de Preservação do Emprego e da Renda (MP no 936/2020) sobre a Renda, a Pobreza e a Desigualdade Durante e Depois da Pandemia. **IPEA**. 2020. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10187/1/bmt_69_EfeitoDesemprego.pdf. Acesso em: 14 de out de 2023.

BENI, M. C. Turismo e Covid-19: Algumas reflexões. **Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade**. v.12, n.3, p. 1-23, 2020.

BOITEUX, B. C.; WERNER, M. **Introdução ao estudo do turismo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

BOYCE, C.; NEALE, P. **Conducting in-depth interviews: A guide for designing and conducting in-depth interviews for evaluation input**. Pathfinder International. Watertown, MA: Pathfinder Internatinal, 2006.

BRASIL, Ministério do Turismo. **Segmentação do Turismo: Marcos Conceituais**. Brasília: Ministério do Turismo, 2006. Disponível em: <https://www.gov.br/turismo/pt-br/centrais-de-conteudo-/publicacoes/segmentacao-do-turismo/segmentacao-do-turismo-marcos-conceituais.pdf>. Acesso em: 14 de out de 2023.

BUCHANAN, L.; O'CONNELL, A. A Brief History of Decision Making. **Harvard Business Review**, 2006.

CARNEIRO, P. S. Z.; BASTOS, A. M. S.; SANTOS, M.; PEREIRA, P. H. S.; CUTRIM, M. M. Inflação e precificação de serviços hoteleiros: uma análise para o período 2018-2021. **ABCustos: Associação Brasileira de Custos**. São Leopoldo, v. 17, n. 3, p. 149-170, set./dez. 2022.

CANTOS, S. M.; BERMELLO, J. H.; ZAMBRANO-YÉPEZ, C. A. Impacto económico del COVID-19 y estrategias adoptadas en el sector hotelero de Manta, Ecuador. **Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina**, v. 11, n. 2, p. 356-372, 2023.

CENTENO, A. P. L. **O processo decisório de startups sob a perspectiva da Teoria Effectuation**. 2020. 192 f. Tese (Doutorado) – Universidade do Vale dos Rios dos Sinos, Porto Alegre, 2020.

CERTO, S. C.; CERTO, S. T. **Modern Management: Concepts and Skills**. Pearson Education Limited 2016.

CHAN, C. S.; NOZU, K.; CHEUNG, T. O. L. Tourism and natural disaster management process: perception of tourism stakeholders in the case of Kumamoto earthquake in Japan. **Current Issues in Tourism**, v.23, n.15, pp. 1864-1885. 2019.

CLEMENTE, A. C. F.; ANDRADE, L. G.; STOPPA, E. A.; SANTOS, G. E. O. Políticas Públicas frente aos impactos econômicos da Covid-19 no turismo. **CENÁRIO – Revista interdisciplinar em Turismo e Território**, Brasília, v.8, n. 14, p. 73 – 85, Jun. 2020.

COSTA, N. S.; DE PAULA, D. P. Efeitos da pandemia da Covid-19 sobre os meios de hospedagens dos principais destinos turísticos do litoral do Ceará, Brasil. **Ateliê Geográfico**, v. 16, n. 2, p. 86-103, 2022.

CRUZ, R. C. A. (2020). **Impactos da pandemia no setor de turismo**. Disponível em: <https://jornal.usp.br/artigos/impactos-da-pandemia-no-setor-de-turismo/>. Acesso em 29 de junho de 2023.

CRUZ, R. C. A.; HENRIQUES, E. B.; LARRABURE, S.; CHUNDO, D. M. I. Impactos da pandemia de COVID-19 no setor hoteleiro: os casos de Lisboa, Maputo e São Paulo. **Confins. Revue franco-brésilienne de géographie/Revista franco-brasileira de geografia**, n. 56, 2022.

D'AGNOLUZZO, L. **Os impactos da pandemia causada pela Covi-19 no faturamento de uma rede hoteleira no município turístico de Gramado – RS**. 2021. *Trabalho de conclusão de curso (TCC)* – Universidade de Caxias do Sul, 2021.

DE PAULA DIAS, C.; FEGER, J. E. Panorama dos impactos da pandemia instaurada pela COVID-19 no setor hoteleiro de Florianópolis/SC. **Espaço e Tempo Midiáticos**, v. 3, n. 2, p. 80-90, 2020.

DIAS, R. **Planejamento do turismo: política e desenvolvimento do turismo no Brasil**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza: UECE, 2002.

FONSECA, G. P. S.; MENDES, L. G.; SALCEDA, J. M. C. Impactos da pandemia de Covid-19 no turismo do Pantanal de Mato Grosso. **Geo UERJ**, Rio de Janeiro, n. 39, 2021.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GARBUIO, M. E. M. S.; EYNG, B. R.; PEREIRA, D. B.; SILVA, L. L. Gestão de Crise no turismo: Reflexos da pandemia da Covid-19 nos meios de hospedagem do município de Torres, Rio Grande do Sul – Brasil. **Tur., Visão e Ação**, v24, n3, p527-547, Set./Dez. 2022.

GOMES, L. C. F.; SANTOS, C. A. C.; ALMEIDA, H. A. Balanço de Energia à Superfície para a Cidade de Patos-PB Usando Técnicas de Sensoriamento Remoto. **Revista Brasileira de Geografia Física** v. 06, n. 01 p.015-028. 2013.

GOMES, G. C. **Estratégias De Crise Adotadas Pela Rede Hoteleira De São Luís-Ma Durante A Pandemia Da Covid–19**. *Monografia*. Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2021.

GUARDIA, M. B.; TAVEIRA, M. S.; FRANÇA, R. S. Efeitos da pandemia do novo coronavírus (Covid-19) no setor turístico da região Nordeste do Brasil. **PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, v.20, n.1, p.69-81 2022.

HOLANDA, F. S. R.; AZEVEDO, D. S.; LIBERATO, M. M. Impactos da pandemia da Covid-19 nos Empreendimentos Turísticos de Aracaju/Sergipe/Brasil. **Rev. Interd. em Cult. e Soc. (RICS)**, São Luís, v. 6, n. 2, p. 209-226, 2020.

HONORIO, I. C.; DE OLIVEIRA ROCHA, I. Impactos da Pandemia de Covid-19 em meios de hospedagem do município de Aracati, Ceará, [Brasil]. **Revista Rosa dos Ventos-Turismo e Hospitalidade**, v. 14, n. 4, 2022.

IBGE. **Panorama da cidade de Patos – PB**. 2023. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/patos/panorama>. Acesso em: 26 de junho de 2023.

IGNARRA, L. R. **Fundamentos do Turismo**. 3.ed. Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2013.

LAKATOS, E. V.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LEUCZ, T.; ANDREASSI, T. O processo decisório e o uso das lógicas effectuation e causation, frente a transição da pequena para a média empresa: casos do setor hoteleiro na cidade de Curitiba – PR. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**. São Paulo, v.9, n.3, pp. 400-421, set./dez. 2015.

LIMBADO, B. J. C. **O Impacto da COVID-19 no Turismo e na Hotelaria da Região Norte**. 2021. Tese de Doutorado. Instituto Politécnico do Porto (Portugal).

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Anuário Estatístico de Turismo (2019)**. Disponível em: https://www.gov.br/turismo/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/observatorio/anuario-estatistico/anuario-estatistico-de-turismo-2019-ano-base-2018/anuario_estatistico_de_turismo_2019_-_ano_base_2018_2-edicao_compressed.pdf. Acesso em 29 de junho de 2023.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Anuário Estatístico de Turismo (2022)**. Disponível em: https://www.gov.br/turismo/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/observatorio/anuario-estatistico/anuario-estatistico-de-turismo-2021-ano-base-2020/copy_of_AnurioEstatsticodeTurismo2022AnoBase2021_Rev_c.pdf. Acesso em 29 de junho de 2023.

MILLER, S. J.; HICKSON, D. J.; WILSON, D. C. A Tomada de Decisão nas Organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos organizacionais: Ação e Análise Organizacionais**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2012, p.282-310.

MORITZ, G. O.; PEREIRA, M. F. **Processo Decisório**: 3.ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2015.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. F.G. **Teoria geral da administração**. 4.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2021.

NOVO, L. F.; ROSA, W. C.; SCHMITZ, J. S. Demissões no Setor Hoteleiro e a Pandemia de Covid-19: :Estudo de Casos Múltiplos em Hotéis de uma Cidade ao Sul do Rio Grande do Sul. **Anais do Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração**, v. 5, n. 5, p. 163-177, 2022.

OLIVEIRA, S. D.; CUNHA, M. L. S.; FELÍCIO, E. S.; MORETT, L. B. Impactos da covid-19 na qualidade da prestação de serviços hoteleiros no Brasil. **Ateliê do Turismo**, v. 4, n. 2, p. 27-52, 2020.

OZDEMIR, O.; DOGRU, T.; KIZILDAG, M.; MODY, M.; SUESS, C. Quantifying the economic impact of COVID-19 on the US hotel industry: Examination of hotel segments and operational structures. **Tourism Management Perspectives**, v. 39, p. 100864, 2021.

- RABAHY, W. A. Análise e perspectivas do turismo no Brasil. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, v. 14, p. 1-13, 2020.
- RAMOS, D. M.; COSTA, C. M. Turismo: tendências de evolução. **PRACS: Revista Eletrônica de Humanidades do Curso de Ciências Sociais da UNIFAP**, v. 10, n. 1, p. 21-33, 2017.
- RAMOS, S. C.; FERREIRA, J. M. **Processo decisório e organizações**. 1.ed. Curitiba: Appris, 2022.
- ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- SANTOS, M. T. **Fundamentos de turismo e hospitalidade**. Manaus: Centro de Educação Tecnológica do Amazonas, 2010.
- SARASVATHY, S. D. Causation and effectuation: towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, v.26, n.2: pp. 243–263. 2001.
- SARASVATHY, S. D. **Effectuation: elements of entrepreneurial expertise**. Edward Elgar Publishing, 2008.
- SARASVATHY, S.D.; KUMAR, K.; YORK, J. G.; BHAGAVATULA, S. An effectual approach to international entrepreneurship: overlaps, challenges, and provocative possibilities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 71-93, 2014.
- SILVA, D. L.; BORGES, V. P. C.; JOHN, E. Análise netnográfica dos impactos do COVID-19 no turismo do Brasil. **PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, v.20, n. 3. p. 601-614, jul-set 2022.
- SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.
- SOUSA, A. E.; JOUKES, V. O impacto da pandemia na hotelaria em Portugal Continental em 2020: Medidas e estratégias. **Tourism and Hospitality International Journal**, v. 18, n. 1, p. 116-138, 2022.
- TADINI, R. F.; MELQUIADES, T. **Fundamentos do Turismo**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2010.
- TOMÉ, L. M. **Setor de turismo: impactos da pandemia**. 2020.
University of Virginia: Darden School of Business. **Saras. D. Sarasvathy**. Disponível em: <https://www.darden.virginia.edu/faculty-research/directory/saras-d-sarasvathy>. Acesso em 11 de set de 2023.
- VALE, A. F. N.; REGIS, S. V. C.; SANTOS, N. I.F.; OLIVEIRA A. M. B. O Setor De Hotelaria Da Praia De Canoa Quebrada-Ce Frente A Pandemia Da Covid-19. **HOLOS**, v. 5, p. 1-16, 2020.
- VENTURA, T. B. **Análise do setor hoteleiro no contexto da pandemia da Covid-19: Um estudo bibliométrico no Brasil**. *Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)*. Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2021.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

PARTE 1 – Perfil do Participante

1.1 Fale um pouco sobre você.

1.2 Fale de forma breve sobre sua trajetória.

1.3 Quais habilidades e conhecimentos são necessários dentro do cargo que você ocupa?

PARTE 2 – Perfil da Organização

2.1 Histórico da Organização

2.2 Anos de atuação no mercado

2.3 Quantidade de colaboradores

PARTE 3 - Impactos da Pandemia na Empresa

3.1 Como foi a experiência lidando com a pandemia da Covid-19 e seus impactos no negócio?

3.2 Quais os impactos na visão do gestor que a pandemia da Covid-19, gerou na organização/empresa?

- De ordem financeira (queda no faturamento; na venda de diárias...)

- Em relação aos colaboradores, houve demissões?

- Outros impactos.

Antes de adentrar nos questionamentos que envolvem os princípios da teoria *effectuation*, gostaria de saber quais as estratégias foram adotadas nesse período?

Em seguida, Como você descreveria seu processo decisório ao lidar com os desafios impostos pela pandemia da Covid-19.

PARTE 4: Abordagem da Teoria *Effectuation* (Princípios)

4.1 Princípio do *Bird-in-Hand* (Pássaro na mão):

- De que maneira você utilizou seus recursos, habilidades e ativos disponíveis antes de tomar uma decisão durante a pandemia?

- Como as características internas (habilidades, recursos), e externas (oportunidades, ambiente), interagiram para moldar suas decisões durante a pandemia?

4.2 Princípio *Affordable Loss* (Perda Aceitável):

- Como você avalia o risco associado e a “perda aceitável”, ao tomar decisões em um contexto de incerteza, como durante a pandemia por exemplo.

4.3 Princípio do *Crazy quilt* (Colcha de Retalhos):

- A empresa estabeleceu conexões e parcerias durante a pandemia? Se sim, como essa ação ajudou a enfrentar os desafios impostos pela pandemia?
- Durante a pandemia, como você construiu e alavancou sua rede de contatos e colaborações para enfrentar os desafios?

4.4 Princípio do *Lemonade* (Limonada):

- Quais foram os principais desafios que você enfrentou ao tomar decisões durante a pandemia?
- Como você lidou com os imprevistos e reviravoltas durante a pandemia? Em meio a situação que se instaurava no país surgiu alguma oportunidade decorrente de tal situação?

4.5 Princípio do *Pilot in the Plane* (Piloto de avião):

- Como você manteve o controle e a influência sobre suas decisões em um cenário de constante mudança provocada pela pandemia?

ANEXO B – TERMO DE CONSENTIMENTO PARA PARTICIPAÇÃO EM ESTUDO DE CASO



TERMO DE CONSENTIMENTO PARA PARTICIPAÇÃO EM ESTUDO DE CASO

Título do Estudo: O processo decisório e o uso da lógica effectuation: Um estudo de caso com gestores da rede de hotéis da cidade de Patos – PB, durante o período da Pandemia da Covid-19.

Pesquisador Responsável: Antonio Augusto Martins dos Santos

Instituição: Universidade Estadual da Paraíba, Campus VII - Governador Antonio Mariz, Patos – PB.

Contato do pesquisador:

E-mail: antoniomsipb@gmail.com

Telefone para contato: (83) 98172-7098

Caro (a) Participante,

Você está sendo convidado(a) a participar de um estudo de caso que tem por objetivo *investigar o processo decisório de gestores da rede de hotéis do município de Patos-PB, durante a pandemia da Covid-19, sob a ótica da teoria effectuation. O presente estudo torna-se relevante em decorrência do cenário de incerteza apresentando pela pandemia da Covid-19 a todas as organizações. O setor de turismo foi profundamente impactado, assim como toda sua cadeia produtiva, por isso se faz necessário entender as decisões de gestores da área de turismo durante a pandemia. Além disto, o estudo é inovador, abordando a teoria effectuation, lógica comumente utilizada no processo decisório do empreendedor.* Sua participação é voluntária e importante para o sucesso deste estudo.

Detalhes do Estudo:

- **Duração estimada:** A duração das entrevistas será entre 30 a 60 minutos.

- **Procedimentos:** Será realizada entrevistas com os participantes, por meio de um roteiro semiestruturado.

- **Confidencialidade:** O presente estudo manterá a confidencialidade dos participantes, assim como as informações obtidas serão usadas apenas para fins acadêmicos. Para manter o sigilo será estabelecido uma nomenclatura para identificar cada participante.

Participação voluntária:

Sua participação neste estudo é totalmente voluntária. Você pode optar por não participar ou retirar seu consentimento a qualquer momento, sem qualquer penalidade ou efeito negativo.

Contato:

Se você tiver alguma pergunta sobre o estudo, entre em contato com o Pesquisador Responsável por meio do e-mail e telefone informados acima.

Consentimento:

Ao concordar em participar deste estudo de caso, você está indicando que leu e compreendeu as informações fornecidas neste termo de consentimento e concorda em participar voluntariamente. Por favor, leia este documento com bastante atenção antes de assiná-lo. Caso haja alguma palavra ou frase que o (a) senhor (a) não consiga entender, converse com o pesquisador responsável pelo estudo.

Eu li e compreendi as informações fornecidas neste termo de consentimento e concordo em participar do estudo de caso.

Nome do participante:

Data:

Assinatura do Participante

Assinatura do Pesquisador Responsável