



Um vírus que fecha portas

Área de concentração: **Gestão Hoteleira**

Rachel Sant'Anna Murta. Mestre em Turismo e Meio Ambiente pelo Centro Universitário UNA. Especialista em Comunicação e Gestão Empresarial pelo IEC-PUC-MG. Engenheira-Arquiteta pela Universidade Federal de Minas Gerais. Publicitária pela PUC-MG. Desde 2011 presta Consultoria Consultiva para os cursos de pós-graduação do Senac Minas, nas disciplinas de Metodologia Científica e Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). rachel.santannamurta@gmail.com

Marcelo Silva Oliveira. Pós-graduado em Gestão de Empreendimentos Hoteleiros pelo SENAC-MG, e em Gestão na Hotelaria de Luxo, pela Roberto Miranda Educação Corporativa - SP. Turismólogo pelo Centro Universitário Newton Paiva. Há mais de 20 anos trabalhando na gestão operacional e comercial de hotéis. Desde 2012 presta Consultoria Consultiva para o curso de MBA Gestão Gastronômica e Hoteleira, do Senac Minas, na disciplina de Consultoria Empresarial. marceloturismo@hotmail.com

Resumo

Este Caso para Ensino trata dos impactos da pandemia de COVID-19 sobre um hotel corporativo na cidade de Belo Horizonte (MG). Diante das circunstâncias impostas pela pandemia, com restrições de circulação, distanciamento social e suspensão de atividades, as empresas tiveram seu funcionamento alterado, interrompido ou, em alguns casos, definitivamente encerrado. O Caso é narrado com base na experiência da Gerente Geral do hotel, principalmente no período de março a abril de 2020, descrevendo as ações empreendidas na relação com os colaboradores e hóspedes e no acompanhamento da tomada de decisões pelos investidores do empreendimento com relação à sua manutenção ou ao seu fechamento. Ao abordar o exercício da prática gerencial, a vivência do gerenciamento de crises, desafios da gestão de pessoas na hotelaria e impactos da pandemia de COVID-19 no setor, o Caso para Ensino pode ser aplicado como instrumento de aprendizagem em cursos de graduação e pós-graduação nas áreas de Hotelaria e Gestão Hoteleira, principalmente em disciplinas que discutam temas relacionados a: gestão hoteleira propriamente dita, gestão e gerenciamento de crises, gestão de pessoas e ainda inovação tecnológica no turismo. Nas disciplinas que discutem a gestão hoteleira de forma mais abrangente, ao tratar de uma situação extrema que leva ao fechamento temporário de um hotel corporativo, o Caso pode levar à discussão de vários temas de gestão pertinentes à prática gerencial: recursos humanos, financeira, tecnologia da informação, comunicação, marketing e responsabilidade socioambiental.

Palavras-chave: Gestão. Hotelaria. Crise. Pandemia.

Introdução

Ao ser desligada da empresa no final de abril de 2020, Benvinda Flores não conseguia acreditar que estava abrindo oficialmente em sua vida profissional um parêntese sem previsão de fechamento. E o mais estranho disso tudo era que não estava nas mãos dela, naquele momento, mudar aquela situação.

No cargo de Gerente Geral do Hotel BH Trama desde meados de 2019, ela estava acostumada a ter o controle de tudo em seu trabalho. De repente, uma pandemia faz o mundo parar. O Brasil parou junto com o mundo. Minas Gerais parou. Belo Horizonte parou. O Hotel BH Trama parou. Benvinda teve que parar também.

Mas, antes de parar, junto com seu diretor, o Sr. Chaves, ela teve que tomar difíceis decisões, exigindo demais de sua responsabilidade profissional e mais ainda de sua condição humana.

A pandemia de COVID-19 promoveu profundas transformações na sociedade, a partir do momento em que restrições de circulação e a instituição do distanciamento social imprimiram na dinâmica da cidade outra configuração. O Hotel BH Trama não sabia se receberia mais hóspedes. Seu restaurante não poderia mais continuar aberto ao público. E isso seria por tempo indeterminado.

Em um contexto como esse, o que fazer com a “empresa” Hotel BH Trama? Manter uma empresa custa caro. Há custos fixos que não vão deixar de existir por causa da pandemia, mesmo estando o hotel de portas fechadas.

O Sr. Chaves não podia demorar para tomar uma decisão e precisava contar com o apoio de sua Gerente Geral para isto.

O Hotel BH Trama até o início de março de 2020

Localizado em Belo Horizonte (MG), o Hotel BH Trama foi inaugurado entre 2015 e 2016, recorrendo financeiramente a um grupo de investidores, na modalidade condo-hotel.

O empreendimento foi construído para atender aos vários eventos realizados na capital mineira. Entre projetos elaborados para a concepção do projeto, Benvinda se lembra de ouvir seu diretor comentar que havia ideias de construção de um centro comercial e também de espaços para grandes eventos. Ela sabe que esse projeto permanece na cabeça dos investidores, esperando encontrar formas de colocá-lo em prática. Agora essa espera será maior ainda...

Ao retomar a história do hotel, a Gerente Geral sabe que a inserção do empreendimento no mercado foi muito difícil, porque a maioria das empresas

considerava sua localização ruim. Além disso, quando foi inaugurado, o hotel não possuía uma boa avaliação do seu atendimento e dos serviços prestados, entrando com dificuldades em um mercado com muita oferta hoteleira, baixa ocupação e diárias médias abaixo do normal. Benvinda, que começou a trabalhar no BH Trama um ano antes de assumir a Gerência Geral, gosta de contar como essa história mudou:

“A chegada do Gerente Geral que me antecedeu, o Dias, foi o pontapé inicial para que o hotel começasse a ter realmente qualidade. Ele chegou implantando diversas ideias inovadoras, trazendo a gestão da qualidade, trocando a equipe, dando treinamento aos colaboradores. Ele se mostrou muito sábio e foi ele o responsável pela mudança inicial do hotel. Com a saída dele, eu dei continuidade a seu trabalho, buscando aprimorá-lo. Foi nos anos de 2018 e 2019 que o BH Trama se consolidou no mercado e passou a ser reconhecido como um hotel referência – e que incomodava outros empreendimentos de alto nível na cidade, localizados, inclusive, em bairros nobres.”

O BH Trama, com suas centenas de quartos, divididos em dois tipos de categorias, estava passando por uma reforma, a partir de um projeto arquitetônico bem elaborado, por meio do qual seriam acrescentadas mais duas novas categorias ao seu portfólio. Assim, o hotel passaria a ter quatro categorias de UHs. Mas as obras tiveram que ser interrompidas por causa da possível falta de recursos diante da suspensão das atividades em decorrência da pandemia de COVID-19. Outra reforma adiada pelo empreendimento foi a ampliação do restaurante, que aumentaria a sua capacidade em mais 60 lugares.

Considerando seu público-alvo, depois de apresentar uma taxa de ocupação acumulada de 55% no ano de 2019, o Hotel BH Trama, em janeiro e fevereiro de 2020, havia apresentado taxas de ocupação de 39% e 50,8%, respectivamente, com uma diária média de R\$169,00. Para o mês de março de 2020, a tendência seria alcançar 68% de ocupação e projeção de diária média a R\$186,00 – índices bem expressivos e importantes no mercado hoteleiro brasileiro.

Até o dia 07/03 de 2020, todos os serviços do hotel estavam sendo oferecidos normalmente: café da manhã no restaurante, *room service*, lazer (piscina e academia), realização de eventos em suas várias salas, com capacidade total para até 400 pessoas. Seus quase 100 colaboradores também estavam trabalhando normalmente, com exceção de três pessoas que estavam afastadas (licenças médicas e férias).

O ano de 2020 trazia uma perspectiva promissora, com metas ousadas. As obras de reforma e ampliação estavam a todo vapor. Havia muitas viagens

programadas para prospecção e manutenção de clientes em outros estados brasileiros.

O impacto inicial

Em 30 de janeiro de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou que o surto da COVID-19, doença causada pelo novo coronavírus, constitui uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional, que é o mais alto nível de alerta da OMS. Quarenta e um dias depois, em 11 de março de 2020, a COVID-19 foi caracterizada pela OMS como uma pandemia.

O termo 'pandemia' está relacionado à distribuição de uma doença infecciosa em nível mundial, com a ocorrência de casos em diversos países ao mesmo tempo. Na história da humanidade, o mundo já enfrentou outras pandemias: peste negra, gripe espanhola, gripe asiática, HIV, H1N1...

Em 2009, quando o mundo enfrentou a ameaça da gripe suína, que era provocada por uma variação extremamente violenta do vírus H1N1, escolas também foram fechadas, houve restrição na circulação de pessoas, mas é claro que foi com uma intensidade muito menor do que agora. O estrago, porém, também foi grande: com os primeiros casos registrados no México, a doença se espalhou para mais de 75 países em um período de três meses, contaminando mais de 1 bilhão de pessoas e matando mais de 550 mil em todo o mundo. Havia, entretanto, uma possibilidade de vacina em curto prazo, o que fez toda a diferença nas perspectivas de combate àquela pandemia.

Em 2020, com o uso massivo dos meios digitais de comunicação, as pessoas têm acesso a uma quantidade absurda de informação – nem sempre verdadeira, infelizmente – que é disseminada pelas redes sociais e pelo WhatsApp, espalhando incertezas sobre a COVID-19 e as formas de contaminação pelo seu causador, o coronavírus (SARS-CoV-2). Embora hoje a possibilidade de realizar pesquisas científicas seja ainda maior que em 2009, a perspectiva mais otimista aponta para a descoberta de uma vacina num prazo de 15 meses a 18 meses desde o início das pesquisas, em meados de janeiro de 2020, quando foi obtida a sequência completa do novo coronavírus. Enquanto isso, no início do mês de maio, mais de 230 mil pessoas já haviam morrido em decorrência da COVID-19 em todo o mundo.

Pensando nos acontecimentos dos últimos dias, Benvinda se lembra do pânico de alguns colaboradores do hotel ao tomarem conhecimento, no dia 07/03, de que

havia quatro casos de hóspedes com suspeita de COVID-19 em quarentena dentro do estabelecimento. A equipe de governança estava muito receosa, não querendo limpar os apartamentos desses clientes que estavam em quarentena. Não foi fácil para a Gerente Geral lidar com a equipe e tranquilizar os colaboradores, até porque ela não tinha todas as informações necessárias para atuar neste tipo de caso – o próprio governo estava confuso. Chegavam informações de que, a princípio, não era necessário o uso da máscara, mas os colaboradores queriam usar máscara. O hotel não as disponibilizou no início, mas depois Benvinda percebeu que era melhor disponibilizar as máscaras para acalmar os colaboradores. O dia 07/03 lhe vem muito claramente à memória:

Nós começamos a tomar medidas de prevenção no dia 07/03, um sábado, quando tivemos o primeiro caso suspeito de COVID-19 no hotel, que era inclusive um morador. Então eu fiz uma chamada emergencial com todos os coordenadores dos departamentos e nós fizemos todas as mudanças para adaptar o atendimento, os procedimentos de limpeza e os serviços. Naquele momento nós entendemos o que estava acontecendo de fato. Até então, acreditávamos que a COVID-19 estava atingindo apenas outros países e que tinha chegado somente a São Paulo, mas que mesmo lá não estava ainda muito forte. Então, no dia 07/03, nós nos organizamos e, no dia 08/03, foi disponibilizado o álcool em gel nas dependências do hotel, foi reforçada a limpeza de todas as instalações, entre outros cuidados relativos à prevenção da contaminação.

Entre as mudanças implementadas no hotel, algumas delas foram: o café da manhã passou a ser servido *à la carte* e não mais no serviço de *buffet*, o *room service* passou a ser feito com material descartável e os espaços de lazer foram fechados.

Os hóspedes, a princípio, reagiram bem, na percepção de Benvinda. Eles perceberam que eram medidas preventivas para não se propagar a COVID-19, até porque todos os colaboradores estavam o tempo todo passando instruções a eles, explicando que, devido à pandemia, a equipe do hotel estava tomando essas precauções. Então, por parte dos hóspedes, não houve nenhum tipo de reclamação.

Mas aí, no dia 11/03, desde o horário em que Benvinda chegou ao hotel para trabalhar até por volta das 19h, uma triste constatação: o hotel estava recebendo somente *e-mails* de cancelamento de eventos. Foram cancelados praticamente todos os eventos. E, para o mês de março, havia muitos deles programados para utilizar as salas de eventos do BH Trama, e eles foram sendo cancelados um atrás do outro. Nesse mesmo dia, algumas reservas de hospedagem também começaram a cair. Benvinda via a taxa de ocupação, no *grid*, despencar. E no dia 12/03 aconteceu a mesma coisa.

A Gerente Geral percebia claramente que, no hotel, os profissionais mais “exigidos” pela situação que enfrentavam naquele momento eram os responsáveis pelos departamentos Administrativo e Financeiro e, na operação, os departamentos mais afetados eram a Governança e o Restaurante. No restaurante, por exemplo, houve uma redução de 50% no consumo, pois foi suspensa a opção de *buffet* e mantida apenas a opção *à la carte*. Antes da pandemia, eram servidos, em média, 200 cafés da manhã por dia. Essa média diária caiu para 60 cafés da manhã. Se o hotel estivesse sediando eventos, com todas as suas salas ocupadas, chegavam a ser servidas entre 300 a 400 refeições diárias no restaurante. Com o cancelamento de todos os eventos e cada vez menos hóspedes, a demanda por refeições no restaurante era cada vez menor. Houve queda também no *room service*, que de 40 pedidos por dia passou para uma média de apenas dez.

No dia 13/03, Benvinda chamou o Sr. Chaves para uma reunião emergencial e disse a ele que a situação era muito mais séria do que eles haviam imaginado porque praticamente todos os eventos do mês de março haviam sido cancelados e as reservas estavam caindo. Ela mostrou a ele o *grid*, que é impresso diariamente, e então foi possível ver claramente a taxa de ocupação despencando. Foi quando o Sr. Chaves disse a ela:

- *O ideal neste momento é chamar os investidores.*

Logo, eles tentaram marcar uma reunião, mas ninguém quis comparecer, com medo da COVID-19, pelo fato de no hotel haver hóspedes com suspeita de contaminação. O Sr. Chaves e Benvinda entenderam, dessa forma, que eles mesmos é que tinham que tomar alguma decisão e rapidamente, pois havia um fator complicador: mais de 30 apartamentos estavam com moradores no hotel, levados por uma empresa da região. Era necessário, então, decidir o que fazer: fechar o hotel ou manter apenas o funcionamento para atender esses moradores. Benvinda, sozinha, não tinha autonomia para tomar uma decisão tão séria como essa. Ela precisava aguardar a decisão do Sr. Chaves juntamente com os demais investidores. Até então, não havia passado por sua cabeça que essa decisão poderia levar ao desligamento de colaboradores...

Decisão tomada

Enquanto dentro do Hotel BH Trama tudo já estava em transformação, chega a notícia de que o prefeito de Belo Horizonte havia assinado e mandado publicar no Diário Oficial do Município, no dia 17/03/2020, dois decretos relativos à pandemia de COVID-19: um deles, o Decreto 17.297, declarando situação de emergência na capital mineira por um período de 180 dias, e o outro, o Decreto 17.298, trazendo medidas para prevenção de contágio e enfrentamento da doença. Segundo o Decreto 17.298, serviços considerados não essenciais teriam as atividades interrompidas a partir de 19/03/2020, por tempo indeterminado.

Então, logo nos dias seguintes à publicação do decreto, o Sr. Chaves chamou Benvinda e, juntos, tomaram a decisão de fechar o hotel. Fizeram uma reunião *on-line* com os principais investidores, na qual foi confirmada a decisão pelo fechamento e também pela demissão de todos os colaboradores. Foi estabelecida uma taxa de condomínio para a manutenção do prédio durante o período em que o hotel estiver fechado e para honrar os pagamentos dos fornecedores nos próximos meses. A ideia era manter a saúde financeira da empresa de forma a que, quando for possível reabrir, eles tenham condições de retornar com tudo zerado e até mesmo com dinheiro em caixa – o que seria o ideal. Para cuidar dessa manutenção foi definida a terceirização (via MEI) de uma equipe para cuidar da manutenção, limpeza e segurança do prédio.

Antes de decidir pela demissão de todos os colaboradores, o Sr. Chaves até tentou planilhar uma redução de 60% do quadro, considerando 20% de ocupação. Mas ele chegou à conclusão de que ficaria inviável financeiramente. Daí, em comum acordo com os demais investidores, decidiu-se pelo desligamento de todos os quase 100 colaboradores, exceto cinco colaboradores que teriam estabilidade no emprego, e, por questões relacionadas aos valores de rescisão, optou-se por continuar com estes contratos, mas sem trabalhar no hotel.

Como primeira providência, a Gerente Geral ficou incumbida de comunicar a decisão tomada a todos os hóspedes, inclusive os moradores, dando a eles o prazo de alguns dias para saída do hotel.

Se, para o mês de março, havia uma perspectiva positiva de alcançar 68% de taxa de ocupação, Benvinda viu o hotel ficar vazio depois de ter alcançado somente 45% dos 68% previstos inicialmente, além de uma diária média de R\$156,00 em vez dos R\$186,00 pretendidos. O cancelamento dos eventos e hospedagens representou

uma queda de 60% do faturamento no mês de março, em relação ao ano de 2019. E em abril essa queda representaria praticamente 100%.

A segunda providência seria mais difícil ainda para Benvinda, que relembra com tristeza o que teve que enfrentar:

No fim do mês de março, eu completaria dez anos de casada e tinha planejado várias situações para comemorar esse dia, nossas Bodas de Estanho. Só que o Sr. Chaves me pediu para que, no dia do meu aniversário de casamento, desligasse todos os colaboradores, exceto a Lorena, responsável pelo departamento de RH, que estava de férias; eu mesma; a Anita (responsável pelo departamento Administrativo); o Lívio (responsável pelo departamento de Manutenção); além de alguns colaboradores que não poderiam ser desligados: como gestantes e alguns afastados pelo INSS. Para isso, um dia antes, eu passei um comunicado a todas as chefias para que todos estivessem na sala de reunião, no dia seguinte, às 10h. No mesmo dia do envio do comunicado, chamei a Lorena, coordenadora do RH, que estava de férias, e pedi que ela fosse ao hotel. Quando a Lorena chegou ao hotel, eu disse a ela: 'Você vai preparar a demissão de todo mundo, menos a minha, a sua, a da Anita, a do Lívio e as de quem mais não pode ser demitido no momento (gestantes e colaboradores em férias ou afastados pelo INSS). No mais, é para 'bater' a demissão de todo mundo e tem que estar tudo pronto amanhã, às 10h'. Essa noite eu passei sentada no sofá da minha casa, sem saber o que eu iria falar para essa equipe, sem acreditar que era verdade. Eu ficava imaginando que ia chegar ao hotel no dia seguinte e o Sr. Chaves ia me dizer que não era nada daquilo. Mas, infelizmente, isso não aconteceu... Cheguei ao hotel no dia seguinte, às 7h, para preparar a sala, para preparar meu espírito, e eu estava visivelmente abalada. Todos que me encontravam percebiam que eu não havia dormido, minhas olheiras estilo 'panda' me denunciavam. Quando o Sr. Chaves chegou ao hotel, ele percebeu o quanto eu estava abalada, sentida mesmo, com a situação, e me acompanhou. Então, às 10h, ao ver todos os colaboradores reunidos no salão, eu lembrei fatos da minha passagem pela Gerência Geral, principalmente os momentos felizes, os momentos em que a gente bateu metas, os momentos em que o hotel foi um sucesso, e aí eu comuniquei a eles que, devido a motivos de força maior, nós estávamos desligando todos os colaboradores e que eles deveriam aguardar, sentados, pois eles iriam ser chamados pelo nome. Nós tínhamos montado uma mesinha e ficamos, a Lorena e eu, entregando a cada um, os avisos de rescisão – todo mundo recebeu aviso indenizado, foram pagos todos os direitos. Foi um montante aproximado de quase R\$800 mil de rescisões. E depois daquele dia, eu fiquei no hotel mais uns 30 a 40 dias para finalizar todos os processos até chegar o dia de assinar o meu aviso. Mas eu nunca vou me esquecer daquele dia da demissão da minha equipe, primeiramente porque foi no dia de meu aniversário de dez anos de casamento, e agora também por ser um dia que ficou marcado na minha vida, porque eu nunca havia vivido uma situação tão triste assim. Parece que você está destruindo os sonhos das pessoas, parece que você é culpada por aquilo que está acontecendo, é uma sensação muito ruim.

Até quando?

O Hotel BH Trama está fechado e sem previsão de reabertura. Foi traçado por seus investidores um planejamento para a manutenção da saúde financeira do empreendimento, com a estipulação do valor de um condomínio por apartamento.

Benvinda Flores, agora demitida e sem conseguir parar de pensar em tudo que acabou de acontecer, começa a pensar em como seria a retomada do funcionamento do hotel, depois que isto tudo passar. O BH Trama estava posicionado muito bem em relação ao seu *set* competitivo, de hotéis corporativos. Sua ex-Gerente Geral sabe quanto trabalho foi empenhado para conquistar essa posição... Será que ele volta e reocupa seu lugar no mercado hoteleiro da cidade? E quanto tempo levará para o hotel reconquistar as boas avaliações e classificações que já alcançou no TripAdvisor e na Booking? Como será o mercado hoteleiro daqui para frente?

Pensando em como será a sua retomada profissional, Benvinda não sabe se voltará a trabalhar no Hotel BH Trama quando ele for reaberto. Sem nada formalizado, as portas que o coronavírus fechou muito provavelmente seriam reabertas para ela, pela qualidade do seu trabalho como Gerente Geral. Os próximos meses são uma incógnita para ela, para o BH Trama e para o mercado hoteleiro da cidade, do estado, do país, do mundo inteiro. Para se ter uma ideia, somente em Belo Horizonte e Região Metropolitana outros quase 60 hotéis corporativos estão fechados – alguns deles definitivamente. Nesse cenário, assim como Benvinda e seus quase 100 colaboradores demitidos junto com ela, muitos profissionais do setor da hotelaria perderam seus empregos definitivamente ou estão temporariamente afastados (para aqueles que se enquadram nos casos de suspensão permitidos pelas medidas provisórias do governo federal, com a garantia de manutenção do emprego na retomada das atividades pós-pandemia). Então o que existe hoje é uma grande oferta de profissionais no mercado e, por enquanto, não existe nenhuma demanda para absorvê-los.

Não existe nenhuma previsão para a retomada das atividades do setor. Tudo é muito incerto no mercado dos hotéis corporativos, porque são hotéis que dependem da demanda de eventos e da demanda de trânsito entre as empresas. Como os eventos estão suspensos e as empresas interromperam ou desaceleraram sua operação, não se sabe quando os hotéis corporativos vão reabrir e como vão reabrir.

Benvinda também pensa na recolocação profissional de sua ex-equipe de trabalho e, como profissional experiente que é, conhecedora do setor de hotelaria, ela deduz que a Governança, o Restaurante e a Recepção serão os setores do hotel que sofrerão mais alterações após a pandemia, exigindo adaptações, revisão de processos e novas abordagens. Para lidar com as mudanças de comportamento que naturalmente exigirão que as empresas se reorganizem, ela entende que os profissionais também precisarão rever seu modo de trabalhar.

A pandemia de COVID-19 está trazendo significativas transformações em todos os âmbitos da sociedade. De repente, a propagação de um vírus desencadeia a suspensão da economia mundial e os reflexos disto ainda são imprevisíveis. Para cada empresa que fecha, para cada colaborador que é demitido, surgem perguntas sem resposta com relação ao futuro.

Entre o início de março de 2020, quando houve rumores no Hotel BH Trama de um caso suspeito de COVID-19, passando pelos dias seguintes, quando viu despencar a taxa de ocupação e serem cancelados todos os eventos no hotel, depois pelo dia em que participou da decisão do Sr. Chaves com os investidores sobre o que fazer com relação à situação do empreendimento, até chegar ao dia de sua demissão, Benvinda teve que lidar com muitas situações inesperadas, que a desafiaram como Gerente Geral e como pessoa. Mas nada a marcou tanto quanto o dia em que, às 10h, na sala de reuniões do Hotel BH Trama, teve que demitir toda a sua equipe de colaboradores.

Notas de ensino

1 Fontes dos dados

Os dados para elaboração do Caso para Ensino foram obtidos por meio de entrevista realizada via WhatsApp com a ex-Gerente Geral do empreendimento hoteleiro pesquisado. A recomendação de distanciamento social em função da pandemia de COVID-19 impediu a realização de entrevista presencial, então, pelo envio de depoimentos em áudio de WhatsApp, a entrevistada relatou várias situações vivenciadas por ela na gerência do hotel no período descrito no Caso. A experiência profissional de um dos autores, com mais de 20 anos de atuação na gestão operacional e comercial de hotéis, foi fundamental para o processo de levantamento de dados, que foram coletados entre os dias 4 e 6 de maio de 2020.

Informações relativas a decretos municipais foram obtidas junto aos meios oficiais de divulgação da Prefeitura de Belo Horizonte.

Os nomes do empreendimento hoteleiro e dos personagens citados no Caso para Ensino foram alterados para evitar sua identificação.

2 Objetivos educacionais

Ao descrever os impactos da pandemia de COVID-19 sobre um hotel corporativo em Belo Horizonte (MG), o Caso para Ensino apresenta os seguintes objetivos educacionais:

- Identificar as competências, habilidades e os diferenciais que um profissional da hotelaria deve reunir para o exercício da prática gerencial;
- Discutir sobre a melhor forma para uma empresa do setor hoteleiro atuar no gerenciamento de crises.
- Refletir sobre os desafios da gestão de pessoas na composição de uma boa equipe de colaboradores na hotelaria.
- Analisar como os novos modelos de negócios baseados em inovação tecnológica podem se configurar como vantagem competitiva para empresas do setor hoteleiro.
- Discutir sobre os possíveis impactos da pandemia de COVID-19 sobre o futuro próximo da atividade turística, considerando o processo de reabsorção da mão de obra que no momento está sendo dispensada em função da interrupção das atividades do setor.

3 Aplicação do Caso

Recomenda-se a aplicação do Caso para Ensino em cursos de graduação e pós-graduação nas áreas de Hotelaria e Gestão Hoteleira, principalmente em disciplinas que discutam temas relacionados a: gestão hoteleira propriamente dita, gestão e gerenciamento de crises, gestão de pessoas e inovação tecnológica no turismo.

Nas disciplinas que discutem a gestão hoteleira de forma mais abrangente, ao tratar de uma situação extrema que leva ao fechamento temporário de um hotel corporativo, o Caso permite a discussão de vários temas de gestão pertinentes à prática gerencial: recursos humanos, financeira, tecnologia da informação, comunicação, marketing e responsabilidade socioambiental.

Para disciplinas que abordem gestão e gerenciamento de crises, o Caso para Ensino traz uma situação em que a velocidade dos acontecimentos não permitiu à empresa fazer a gestão (com ações preventivas) da crise, tendo que empreender ações com a crise já em curso (gerenciamento).

O tema de gestão de pessoas também aparece no Caso ao tratar da demissão de quase 100 colaboradores do hotel que teve que fechar temporariamente suas

portas. Conseqüentemente, pode-se discutir o processo de reabsorção dessa mão de obra pelo mercado pós-COVID-19.

E disciplinas que tratem do uso de tecnologias de informação no turismo, especialmente na hotelaria, com as Online Travel Agencies (OTAs) e as Online Travel Reviews (OTRs), também podem utilizar o Caso para propor reflexões e discussões.

4 Estratégias para análise do Caso

O Caso para Ensino descreve as implicações em torno do fechamento temporário de um hotel corporativo em decorrência da pandemia de COVID-19. Vários temas estão relacionados a esse processo e são sugeridos na narrativa, podendo ser explorados pelo professor em atividades associadas à leitura e à análise do Caso.

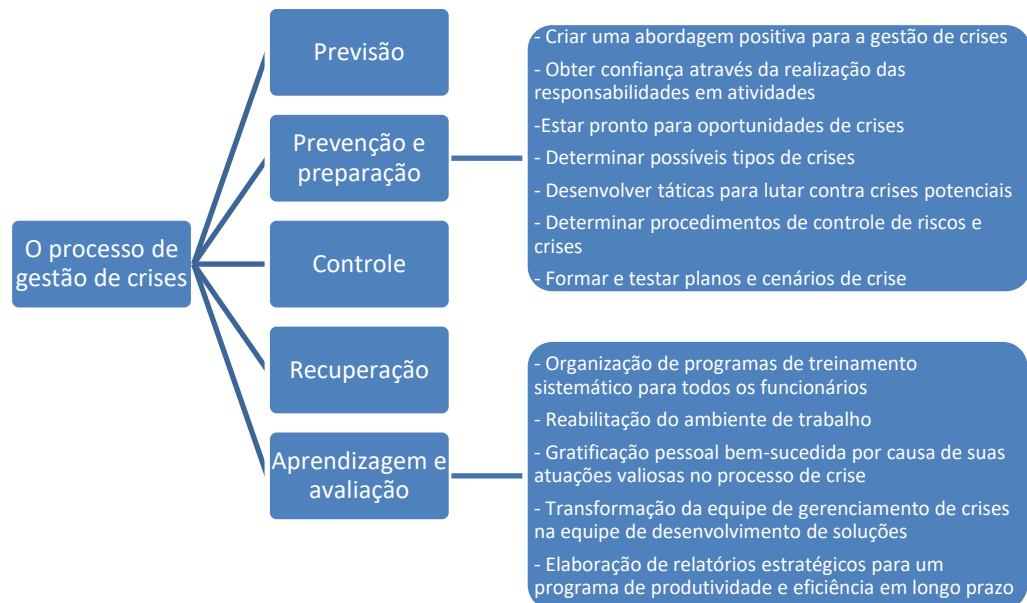
Assim, entre esses temas, alguns podem ser utilizados para a proposição das seguintes estratégias para análise do Caso:

Estratégia proposta
<p>- Discutir sobre a diferença entre os conceitos de “gestão” e “gerenciamento” de crises, considerando gestão como o processo que se desenvolve de forma completa, desde o mapeamento de riscos que podem afetar a imagem e a reputação de uma empresa até comprometer seu funcionamento e como gerenciamento o conjunto de procedimentos corretivos que são adotados quando a crise já está em curso. Pimentel e Menezes (2019) atribuem essa diferença na acepção dos termos à era digital. A ideia de gestão de crises é na maioria das vezes tratada como gestão de riscos, com a compreensão de que esta gestão ajuda uma empresa a compreender melhor o contexto, tendo em vista sua área de atuação, incentivando-a a fazer um exercício fundamental relacionado a questões financeiras, administrativas, de reputação, de conformidade, etc. (IBGC, 2020).</p>
Atividade relacionada
<ul style="list-style-type: none"> - Orientar os alunos para fazer a leitura individual do Caso para Ensino <i>Um vírus que fecha portas</i>; - Exibir o vídeo “Gestão e gerenciamento de crises. Saiba a diferença” (https://youtu.be/Yyh_MlyLaxl); - Comentar com toda a turma o conteúdo exibido no vídeo, verificando o entendimento geral; - Dividir a turma em grupos de até cinco integrantes e propor a cada grupo que, com base nos conceitos de “gestão” e “gerenciamento” de crises, analise a situação enfrentada pela Gerente Geral do Hotel BH Trama com relação à crise desencadeada pela pandemia de COVID-19. - Pedir a cada grupo que apresente suas considerações (5 minutos por grupo) e abrir a discussão para toda a turma, acompanhando o processo, deixando como reflexão para a aula seguinte o que disse a presidente do Studio Estratégia e Auditoria, Roberta Volpato Hanoff, ao participar de <i>webinar</i> do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, em 02/04/2020: “O cuidado com o risco mantém sustentáveis as relações da empresa com todas as partes interessadas”. <p><i>Observação: a próxima atividade proposta pode ser realizada na aula seguinte, dando continuidade ao que foi discutido nesta aula.</i></p>

Estratégia proposta

- Sugere-se um aprofundamento do que foi tratado na aula anterior, com uma discussão sobre a utilização do planejamento tanto para evitar uma crise como para solucionar o problema dela decorrente. Quando o fato causador já ocorreu, como na situação descrita pelo Caso para Ensino, as atividades (possíveis) de planejamento precisam ser feitas durante a ocorrência do fenômeno da crise.

Sahin, Ulubey e Kazaza (2015) dividem o processo de gestão de crise em cinco fases:



Na perspectiva dos referidos autores, um detalhamento dessas fases pode ser assim considerado:

Previsão – A crise, antes de se materializar, emite sinais que são importantes ao oferecer a oportunidade de transmitir informações úteis a seu respeito. Reconhecer em tempo hábil esses sinais é o que poderá prevenir a ocorrência ou minimizar seus efeitos. Caso os gestores não os acompanhem, controlem e avaliem, será impossível o seu enfrentamento.

Prevenção e preparação – Tendo identificado os sinais da crise, os gestores reúnem suas equipes para planejar uma forma de se prevenir contra ela ou se preparar para enfrentá-la de forma que os riscos sejam minimizados.

Controle – Deve ser mantido o controle constante durante todo o processo de gerenciamento da crise, não só no desenvolvimento das atividades, mas também junto ao pessoal que desempenhará as funções, fornecendo motivação e procurando evitar políticas que estimulem a ansiedade e o estresse.

Recuperação – Superada a crise, a empresa deverá agir imediatamente para a normalização de suas atividades, procurando, através de estratégias já determinadas, entre outras coisas: a reposição de perdas com novos ganhos possíveis, gastos restritos e disponibilização de gestores para funções a serem desenvolvidas na pré-crise [previsão, identificação do problema e planejamento], iniciando-se assim um novo ciclo.

Aprendizagem e evolução - Nesta etapa deve-se avaliar a causa da instabilidade, seus efeitos, medidas tomadas, erros e acertos no desenvolvimento do processo de gestão de crise. Essa análise produz conhecimento que pode ser usado como subsídio para a prevenção e ação num futuro desequilíbrio.

Atividade relacionada

- Dando continuidade ao tema tratado na aula anterior, os alunos devem ser orientados a, com base nas cinco fases do processo de gestão de crise propostas por Sahin, Ulubey e Kazaza (2015), fazer um planejamento para as ações que o Hotel BH Trama poderia desenvolver diante do seguinte cenário: o hotel foi reaberto após a pandemia de COVID-19, retomando seu funcionamento com uma série de adaptações que foram necessárias em função da nova realidade imposta pelos efeitos da pandemia, e, pouco mais de um ano depois, uma nova pandemia (a prevista “nova onda de COVID-19”) é desencadeada, exigindo que o mundo inteiro pare, mais uma vez.
- Os alunos deverão se organizar em grupos de até cinco integrantes para elaborar o plano de ações com base nas cinco fases do processo de gestão de crise. Os planos deverão ser entregues por escrito e cada grupo deverá preparar uma apresentação para toda a turma, a ser programada para a aula seguinte.
- No dia da apresentação, após a apresentação de cada grupo, o professor deve abrir espaço para perguntas e comentários dos demais colegas. Ao final de todas as apresentações, deve ser feito um comentário geral sobre as apresentações e uma consideração sobre o futuro da hotelaria após a pandemia de COVID-19. Os alunos devem ser estimulados a consultar dados atualizados da Organização Mundial do Turismo (OMT) e do Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB), para compreender melhor o quadro do setor.

Estratégia proposta

- Propor à turma a discussão das questões elaboradas para discussão e análise do Caso para Ensino que estão apresentadas no item 5 destas Notas de Ensino e reproduzidas a seguir:
 - A) Na narrativa do Caso para Ensino, Benvinda Flores relata que o Hotel BH Trama se consolidou no mercado e passou a ser reconhecido como um hotel referência no seu *set* competitivo, ao ter dado continuidade no trabalho desenvolvido pelo Gerente Geral que a antecedeu. Para ser bem-sucedido à frente de um hotel como Gerente Geral, que competências, habilidades e diferenciais um profissional da hotelaria deve reunir para o exercício da prática gerencial?
 - B) O contexto no qual se insere a situação-problema descrita no Caso para Ensino é um contexto de crise, no qual a pandemia de COVID-19 exige alterações profundas na vida da sociedade mundial e, logicamente, no funcionamento das organizações. Sabe-se que o gerenciamento de crises exige planejamento, organização e alinhamento de ações. Qual é a melhor forma para uma empresa do setor de hotelaria atuar no gerenciamento de crises?
 - C) Antes de também ser demitida, a Gerente Geral Benvinda teve que demitir seus quase 100 colaboradores para o fechamento temporário do Hotel BH Trama em decorrência da pandemia de COVID-19. Como boa gestora que sempre foi, ela sabia que o sucesso que o hotel tinha alcançado até então estava relacionado à formação de uma boa equipe, capaz de executar bem suas tarefas, de acordo com os princípios de qualidade definidos por ela e pela empresa. O motivo da demissão não tinha nada a ver com os colaboradores, o que tornava o ato de demitir mais difícil ainda para a gestora. Quais são os desafios da gestão de pessoas na composição de uma boa equipe de colaboradores na hotelaria?
 - D) Ao fechar temporariamente suas portas, o Hotel BH Trama estava muito bem posicionado em relação ao seu *set* competitivo, o de hotéis corporativos, tendo conquistado boas avaliações e classificações no TripAdvisor e no Booking. No mundo contemporâneo, a crescente dependência da internet como fonte de informação para que as pessoas possam fazer escolhas sobre produtos turísticos coloca em evidência modelos de negócios que surgem com base em inovação tecnológica. Como a utilização desses novos modelos se aplica ao setor hoteleiro em termos de vantagem competitiva?
 - E) Ainda em meio à pandemia de COVID-19, o futuro próximo é incerto. Não se sabe quando o Hotel BH Trama será reaberto, nem quando a atividade turística será retomada. Tendo como base o atual contexto de crise, com todas as suas limitações associadas à contaminação pelo coronavírus, como você vislumbra o turismo pós-COVID-19, considerando o funcionamento dos meios de hospedagem, os sistemas de transporte que atendem à atividade e a realização de eventos que movimentam o *trade* turístico?

Com a discussão orientada e acompanhada pelo professor, os alunos terão oportunidade de refletir sobre as questões que se apresentam com base em temas relacionados à área de gestão hoteleira e que perpassam a narrativa do Caso para Ensino, oferecendo possibilidades de abordagens teórico-práticas e correspondendo ao objetivo desta metodologia.
Atividade relacionada
<ul style="list-style-type: none"> - Orientar os alunos para fazer a leitura individual do Caso para Ensino <i>Um vírus que fecha portas</i>; - A turma deve se dividir em cinco grupos para responder as questões elaboradas para o item 5 destas Notas de Ensino. Por meio de sorteio, cada grupo deverá trabalhar com uma das questões, utilizando a internet para fazer pesquisa bibliográfica e desenvolvendo uma análise em que seja evidenciada a abordagem teórico-prática. - Os grupos deverão concluir as análises das questões por escrito ao final do primeiro tempo da aula, com a informação de que elas depois serão entregues ao professor. - No segundo tempo da aula, o professor deverá organizar um seminário no qual cada grupo apresentará oralmente uma síntese de sua análise para os demais colegas, que deverão comentar e questionar a análise apresentada. - Ao final da atividade, o professor fará uma avaliação geral com os alunos, destacando os pontos principais que foram debatidos.

5 Bibliografia recomendada

FOHB. **Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil**. Disponível em: <http://fohb.com.br/>

IBGC. **Estratégia e gestão de riscos devem refletir os propósitos da organização**. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/blog/ibgc-conecta-webinar-continuidade-dos-negocios>. Acesso em: 10 mai. 2020.

ONU NEWS. **Organização Mundial do Turismo**. Disponível em: <https://news.un.org/pt/tags/organizacao-mundial-do-turismo>

PIMENTEL, I.; MENEZES, D. **Como é a gestão de crises na era digital?** 2019. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/colunas/como-e-a-gestao-de-criSES-na-era-digital/> Acesso em: 10 mai. 2020.

SAHIN, S.; ULUBEYLI, S.; KAZAZA, A. Innovative crisis management in construction: Approaches and the process. **Procedia-social and Behavioral Sciences**, n.195, pp. 2298-2305, 2015. Acesso em: 10 mai. 2020.

TEIXEIRA, P. **Gestão e Gerenciamento de Crise: Saiba a diferença**. 2018. Disponível em: <https://www.weplanbefore.com.br/pt/insight/gesta-o-e-gerenciamento-de-criSE-saiba-a-diferena-a>. Acesso em: 10 mai. 2020.

TITO, A. L. de A.; ARAÚJO, M. V. P. de. Estudos sobre Gestão de Crises no Turismo: Abordagens e Contextos. **Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade – UCS**, v.11, n.2, Caxias do Sul (RS), 2019.

6 Questões para discussão e análise do Caso

- A) Na narrativa do Caso para Ensino, Benvinda Flores relata que o Hotel BH Trama se consolidou no mercado e passou a ser reconhecido como um hotel referência no seu set competitivo, ao ter dado continuidade no trabalho desenvolvido pelo Gerente Geral que a antecedeu. Para ser bem-sucedido à frente de um hotel como Gerente Geral, que competências, habilidades e diferenciais um profissional da hotelaria deve reunir para o exercício da prática gerencial?

Para a análise desta questão, o professor pode recomendar a seus alunos que iniciem a discussão considerando as atividades administrativas envolvidas na gestão hoteleira e que se relacionam diretamente à prestação de serviços com qualidade. Nessas atividades estão incluídas as áreas de: recursos humanos, financeira, tecnologia da informação, comunicação, marketing e responsabilidade socioambiental (NASCIMENTO; SANTOS; VIEIRA, 2017). Alcançar a excelência nessas áreas resulta em melhores condições para almejar a competitividade em nível nacional (WADA; MORETTI, 2014; ALANO; GOMES; SOUZA, 2013).

Nascimento; Santos; Vieira (2017) indicam que a prática gerencial exige do gestor habilidades e competências para solucionar questões em vários níveis e tomar decisões. Essa tomada de decisões, de acordo com Nieves & Segarra-Cipres (2015), deve envolver atitudes e comportamento positivos e proativos, com o intuito de atingir metas e objetivos organizacionais como lucro, retenção e fidelização dos clientes/hóspedes.

Para Paiva; Santos; Lacerda (2014, p. 84):

[...] a função gerencial, permeada de dualidades e ambiguidades, requer a mobilização e combinação de um conjunto de competências, relativas às diversas peculiaridades que envolvem o saber fazer e fazê-lo de fato. Sua gestão, portanto, não se constitui em um esforço individual, mas pauta-se também na ação de outros atores sociais (a própria empresa, os pares, associações, sindicatos etc.), já que se trata de uma construção social (PAIVA, 2007).

Na percepção de Pantuffi & Alves (2012), os gestores em hotelaria devem desenvolver competências profissionais relacionadas à capacidade de trabalhar em equipe, ao desenvolvimento de estratégias competitivas, pautadas no domínio técnico, no planejamento, no empreendedorismo, no trabalho em equipe, na comunicação, na gestão de pessoas, na flexibilidade, na visão do negócio, na tomada de decisão, com foco no resultado. E tudo isso sem se esquecer dos aspectos comportamentais, sociais e culturais, a fim de que o profissional tenha uma atuação responsável, ética e sustentável.

À medida que surgem novos desafios no contexto organizacional, observa-se uma evolução das práticas gerenciais. Segundo Harrington *et al.* (2014), cada época vai refletir a posição dominante do modelo de estratégia conceitual que foi eleito para o gerenciamento dos negócios, em qualquer setor da economia, inclusive na hotelaria. A forma como os meios de hospedagem operam a prática gerencial é que define se os empreendimentos planejam estratégias e modelos para a sustentação das atividades em sintonia com os recursos humanos, a liderança e a matéria-prima disponibilizada à oferta de produtos e serviços que correspondam à demanda que é cada vez mais exigente e conhecedora de seus direitos (NASCIMENTO; SANTOS; VIEIRA, 2017).

Torna-se, assim, fundamental o constante aprimoramento das habilidades e competências no exercício da gestão hoteleira com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços prestados ao consumidor e a imagem da organização no mercado profissional. Para Nascimento; Santos; Vieira (2017), é esse aprimoramento – ou sua ausência – que dará ao meio de hospedagem as condições para se manter e se posicionar no mercado competitivo concorrente. Esses mesmos autores ainda afirmam:

Convém enfatizar que gestores hoteleiros necessitam rever métodos, práticas e processos do planejamento das atividades de seus empreendimentos, haja vista o grau de eficiência na tomada de decisões estratégicas, e perceber que sua prática gerencial na hospitalidade comercial é fator determinante para a competitividade dos serviços no setor. (NASCIMENTO; SANTOS; VIEIRA, 2017, p.133)

No Caso para Ensino, Benvinda destaca que o Gerente Geral Dias, que a antecedeu, chegou ao Hotel BH Trama implantando diversas ideias inovadoras, trazendo a gestão da qualidade, trocando a equipe, dando treinamento aos colaboradores. Ela diz que esse Gerente se mostrou muito sábio e foi ele o responsável pela mudança inicial do hotel, que, até então, não possuía uma boa avaliação do seu atendimento e dos serviços prestados, tendo entrado com dificuldades em um mercado com muita oferta hoteleira, baixa ocupação e diárias médias abaixo do normal. O relato de Benvinda indica que as competências do Gerente Geral Dias foram adequadas para mudar o posicionamento do hotel no mercado, para levá-lo a outro patamar e estabelecer outra dinâmica de funcionamento e atendimento. Essas mudanças deram tão certo que Benvinda, ao assumir a Gerência Geral, deu continuidade ao trabalho iniciado por Dias, mantendo a qualidade

alcançada na prestação de serviços aos hóspedes e ao público dos eventos realizados no hotel.

Como exercício adicional, a partir da pesquisa e da discussão sobre a questão proposta, os alunos podem elencar as competências e habilidades levantadas e identificar quais delas se aplicariam ao Gerente Geral Dias e à Gerente Geral Benvinda, a partir do que foi descrito no Caso para Ensino.

- B) O contexto no qual se insere a situação-problema descrita no Caso para Ensino é um contexto de crise, no qual a pandemia de COVID-19 exige alterações profundas na vida da sociedade mundial e, logicamente, no funcionamento das organizações. Sabe-se que o gerenciamento de crises exige planejamento, organização e alinhamento de ações. Qual é a melhor forma para uma empresa do setor de hotelaria atuar no gerenciamento de crises?

O professor pode orientar seus alunos a iniciar a discussão sobre esta questão pelo entendimento do conceito de “gerenciamento de crise”. Balser e Foxman (2005 *apud* SILVA, 2016), por exemplo, consideram ser a gestão e a coordenação das respostas de uma organização a um incidente que ameaça prejudicar, ou tem prejudicado, seus colaboradores, suas estruturas, sua capacidade de operar, seus objetos de valor e sua reputação.

Andirin; Moital; Cardoso (2017) comentam que há uma visão predominante das “crises” como ameaças, imprevisíveis que são e com origens incertas e múltiplas, tendendo a causar resultados negativos para uma organização. Outros pesquisadores, entretanto, consideram as crises como pontos de mudança, que podem ter conotação positiva e trazer oportunidades, apresentando potencial de aprendizagem para as empresas (ULMER; SEEGER; SELNOW, 2007; PAUCHANT; DOUVILLE, 1993).

De acordo com Tito e Araújo (2019, p.477):

As organizações, de forma geral, estão vulneráveis a diversos tipos de crises, tanto externas quanto internas. Isso se deve ao aumento de pressões por parte da população, urbanização, uso e dependência da tecnologia e, principalmente, da globalização, que levou as empresas a querer expandir suas quotas de mercado e rentabilidade. Com isso vêm os riscos, pois essas empresas ficam mais expostas a mudanças políticas, econômicas, sociais e tecnológicas. O turismo, por sua vez, é uma das atividades econômicas mais promissoras; conforme dados da Organização Mundial do Turismo (OMT, 2016), este setor foi responsável por empregar um de cada 11 trabalhadores, contribuindo com cerca de 10% para o resultado do PIB mundial, explicitando sua capacidade econômica.

No contexto das crises, Beni (2011) dá exemplos de ocorrências que atingem de forma significativa a atividade turística: crises econômicas, políticas e sociais; oscilações cambiais; instabilidades sazonais da demanda; riscos geológicos e meteorológicos; conflitos operacionais nos modais de transportes, controle do tráfego aéreo ou pane nos sistemas informatizados de reserva; terrorismo; e riscos epidêmicos e pandêmicos.

Todo e qualquer acontecimento negativo que venha a afetar um destino turístico vai prejudicar a cadeia produtiva da atividade turística, que é composta por empresas dos segmentos de hospedagem, transportes, lazer, agenciamento, etc. “Em tempos recentes, o setor vem passando por sucessivas crises, como: atentados terroristas, desastres ambientais e epidemias, além das já citadas crises econômicas e políticas.” (TITO; ARAÚJO, 2019, p. 478).

A gestão de crises torna-se, então, nesse contexto, uma necessidade para os destinos turísticos e toda a cadeia produtiva do turismo. Muitas organizações, entretanto, estão mais sujeitas a riscos porque seus gestores não estão devidamente atentos à prevenção e ao planejamento de crises.

A percepção dos empresários acerca da necessidade da gestão de crises pode ser um fator decisivo para mudanças de conceitos e atitudes na forma de administrar a empresa e para uma maior facilidade em lidar com o clima incerto e permanente que caracteriza o mundo dos negócios. (TITO; ARAÚJO, 2019, p.478)

Castells; Cardoso; Caraça (2013) destacam que a crise não afeta da mesma forma todos os grupos sociais, pois seus efeitos estão relacionados à forma como as mudanças são percebidas e entendidas, à maneira como cada um lida com a natureza, a cultura e suas relações. Tito e Araújo (2019, p. 480) reforçam que:

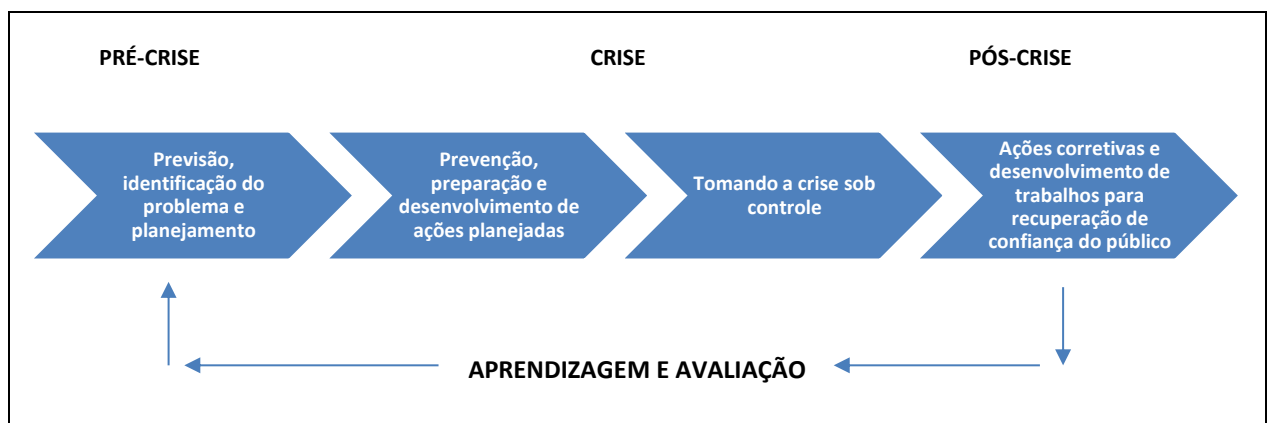
As consequências de uma crise podem gerar frustrações, medo, violência, radicalismos, desânimo, apatia, perda da confiança, redução de salários, desemprego, aumento de impostos, em suma, sérios impactos nas condições sociais e materiais do bem-estar das pessoas, empresas e destinações.

Se uma crise é detectada a tempo, torna-se possível impedir transtornos que provavelmente seriam irreversíveis. Essa detecção prévia poderá ser feita por meio da administração de crises, ou da gestão de crises, que, de acordo com Glaesser (2008, p.35), pode ser “entendida como o conjunto de estratégias, de processos e de medidas que são planejadas e implementadas para a preservação e o tratamento da crise”. Constantinides (2013 *apud* TITO; ARAÚJO, 2019) e Pearson e Clair (1998 *apud* TITO; ARAÚJO, 2019) abordam o conceito de gestão de crises de maneira

semelhante, como uma tentativa sistemática, que é realizada por uma organização e seus *stakeholders*, de identificar e detectar possíveis crises, visando a tomar ações e medidas preventivas, de forma a conter e/ou interromper seus efeitos, para, finalmente, se recuperar.

Para Jia; Shi; Jia & Li (2012 *apud* TITO; ARAÚJO, 2019), a gestão de crises pode ser dividida em três etapas: pré-crise, crise e pós-crise (FIG.2). Na primeira etapa, temos a identificação do problema e a elaboração de planos para evitá-lo; na segunda, ocorre o desenvolvimento das ações planejadas com o fenômeno em curso; e na terceira, são aplicadas ações corretivas e são desenvolvidos trabalhos para a recuperação de confiança do público de interesse da organização.

Figura 2 - O fluxo do processo de gestão de crises



Fonte: Adaptado de Mitroff e Pearson (1993).

O contexto apresentado pelo Caso para Ensino traz uma crise que foi provocada por uma pandemia. A velocidade com que os acontecimentos se sucederam não permitiu que houvesse um planejamento por parte do Hotel BH Trama, ou seja, não foi possível fazer a gestão de todo o processo, com ações preventivas. Diante da necessidade de lidar com as circunstâncias de restrição de circulação, ampliação dos cuidados com a higiene das instalações e interrupção das atividades, coube ao Diretor e à Gerente Geral do hotel a adoção de medidas de gerenciamento da crise, ou seja, procedimentos corretivos possíveis, considerando que a crise já estava em curso. Para o Hotel BH Trama, o impacto negativo da crise foi tão forte que levou ao seu fechamento temporário.

Os alunos podem estender a discussão sobre a questão proposta ao considerar a ocorrência de nova onda da COVID-19 em alguns meses, como estão prevendo alguns especialistas, e, em uma hipótese de retomada da atividade turística antes

desta nova onda, pensar em alternativas para a gestão de uma nova crise que possa ocorrer caso o mundo seja afetado por outra pandemia. Tal hipótese consideraria a reabertura do Hotel BH Trama, a recontração do pessoal e a retomada das atividades (pensar em como seria o funcionamento do hotel pós-pandemia é também um interessante exercício). Nesse caso, sendo possível trabalhar com um horizonte menos imprevisível, se trataria de uma “gestão de crise”, com um planejamento que inclui ações preventivas, treinamento e planos de contingência.

- C) Antes de também ser demitida, a Gerente Geral Benvinda teve que demitir seus quase 100 colaboradores para o fechamento temporário do Hotel BH Trama em decorrência da pandemia de COVID-19. Como boa gestora que sempre foi, ela sabia que o sucesso que o hotel tinha alcançado até então estava relacionado à formação de uma boa equipe, capaz de executar bem suas tarefas, de acordo com os princípios de qualidade definidos por ela e pela empresa. O motivo da demissão não tinha nada a ver com os colaboradores, o que tornava o ato de demitir mais difícil ainda para a gestora. Quais são os desafios da gestão de pessoas na composição de uma boa equipe de colaboradores na hotelaria?

Como estímulo para a análise e a discussão do que apresenta esta questão, o professor pode recomendar a seus alunos que considerem, inicialmente, o que propõem tanto Salazar (2014), ao lembrar que a hotelaria é uma atividade que depende de pessoas, como Caldas; Martins (2017), ao afirmar que devem estar pessoas certas nas funções certas.

Considera-se que toda empresa que trabalha com prestação de serviços deve atentar para a composição de um quadro de colaboradores que sejam capazes de oferecer a seus clientes, por meio do atendimento que realizam, o melhor que a empresa pretende transmitir.

Na área do turismo, em que a atividade está diretamente ligada ao sucesso da experiência e, conseqüentemente, à avaliação dos serviços que foram utilizados, esse cuidado com a seleção e a preparação dos colaboradores deve ser ainda maior. Para Caldas; Martins (2017, p. 142), essa é “uma decisão importante a ser tomada, pois o processo de competitividade destes empreendimentos no mercado é acelerado, situação que pode deixar muitas empresas na contramão do desenvolvimento deste segmento de serviços”.

Bertho (2010) argumenta que a indústria hoteleira precisa investir não somente em um conjunto de colaboradores bem treinados, mas em gestores estratégicos que

sejam capazes de desenvolver os melhores planos de recrutamento e seleção e também de desenvolvimento de recursos humanos, buscando se diferenciar da concorrência, garantindo competitividade e sobrevivência no mercado.

Nesse sentido, a abordagem de Caldas; Martins (2017, p. 155) evidencia o desafio da gestão de pessoas na hotelaria:

É notável, portanto, que gerir empreendimentos hoteleiros mostra-se um trabalho desafiador diante das exigências do mercado, sendo necessário que as iniciativas mercadológicas dessas empresas estejam acompanhadas de uma força de trabalho estável e produtiva.

Mais um reforço ao desafio da gestão de pessoas é apresentado por Ribeiro (2011), quando afirma que é preciso considerar que os meios de hospedagem são formados por setores distintos, mas completamente dependentes, em que o trabalho em equipe e a comunicação tornam-se determinantes para o resultado dos serviços prestados.

Para destacar a relevância das práticas de gestão de pessoas no setor hoteleiro, Mello; Silva; Silva Júnior; Carrieri (2011, p. 365), registraram que:

Tomando a diversidade dessas funções, Quintana-Déniz, Beerli-Palacio e Martín-Santana (2007) estudaram como as diferentes dimensões determinadas pelos sistemas de gerenciamentos de recursos humanos (recrutamento e seleção, desempenho e desenvolvimento) influenciam a orientação do mercado de hotéis. Os autores observaram que esses sistemas têm uma significativa influência no mercado hoteleiro, pois consideraram que estes têm um papel importante para empregados, no que se refere à conquista de seus objetivos, a satisfação e fidelidade dos clientes, o beneficiamento na intensidade e execução das atividades.

Tomando como exemplo os processos de recrutamento e seleção na hotelaria, observam-se alguns entraves, como a sazonalidade do setor (ANSARAH, 2002), a indicação de pessoas por colaboradores mais antigos em hotéis de pequeno porte (PASSOS, 2005), a não priorização de candidatos com capacitação profissional (MONTEIRO; CARRERA, 2006).

Na composição da equipe do Hotel BH Trama, a Gerente Geral Benvinda, seguindo a dinâmica implantada pelo Gerente que a antecedeu (o Dias), manteve a preocupação com as ações relacionadas a seleção, o treinamento e a comunicação interna, as quais vinham demonstrando resultados positivos na qualidade dos serviços prestados pelo estabelecimento. Ao propor a reflexão sobre quais são os desafios da gestão de pessoas na composição de uma boa equipe de colaboradores na hotelaria, o professor pode recorrer à situação apresentada no Caso para Ensino e desafiar os

alunos a estabelecer critérios e processos para a recomposição do novo quadro de colaboradores para o Hotel BH Trama, quando este for reaberto após o fim da crise relacionada à pandemia de COVID-19.

- D) Ao fechar temporariamente suas portas, o Hotel BH Trama estava muito bem posicionado em relação ao seu *set* competitivo, o de hotéis corporativos, tendo conquistado boas avaliações e classificações no TripAdvisor e no Booking. No mundo contemporâneo, a crescente dependência da internet como fonte de informação para que as pessoas possam fazer escolhas sobre produtos turísticos coloca em evidência modelos de negócios que surgem com base em inovação tecnológica. Como a utilização desses novos modelos se aplica ao setor hoteleiro em termos de vantagem competitiva?

Uma abordagem provável para a análise desta questão é iniciar a discussão sobre a utilização das Online Travel Agencies (OTAs) e das Online Travel Reviews (OTRs) pelo setor do turismo.

Entre os canais de distribuição na hotelaria, que realizam o contato entre cliente e hotel, as OTAs (Online Travel Agencies) são de grande importância para a obtenção de clientes devido às facilidades oferecidas, considerando que em uma única página é possível encontrar pacotes e ofertas. Em contrapartida, seu alto custo faz com que as empresas hoteleiras busquem alternativas para distribuir informações e captar clientes (BOARIA; LIMBERGER; ANJOS, 2014).

Sobre as OTRs, Garcia; Ardigó (2018, p. 255) informam que:

No setor de turismo, as Online Travel Reviews vêm se destacando como plataformas de compartilhamento de experiências em hotéis, destinos turísticos e gastronomia (LIMBERGER; DOS ANJOS; MEIRA & DOS ANJOS, 2014). Por meio de avaliações de qualidade de serviços e das experiências vivenciadas, com a possibilidade de anexar conteúdos como fotos dos locais e, vinculação entre contas de outras mídias sociais mais difundidas. As informações passam a ter mais peso para quem visita estes endereços eletrônicos com o objetivo de definir um destino para viagem ou um local para acomodação, lazer ou refeição.

No contexto do turismo na internet, destaca-se a Booking.com, que é líder em reservas *online* de meios de hospedagem. Limberger; Meira; Añaña; Sohn (2016, p. 692) comentam que: “Segundo o *site* da empresa, todos os dias mais de um milhão de diárias são reservadas através do Booking.com. O *site* e os aplicativos do Booking.com atraem visitantes de todo o mundo, interessados tanto no mercado de turismo de lazer quanto de negócios.”

De uma pequena *start-up* fundada em 1996 em Amsterdã, nos Países Baixos, a Booking.com se transformou em uma das maiores empresas de *e-commerce* de viagens do mundo. Parte da Booking Holdings Inc. (NASDAQ: BKNG), a missão da Booking.com é **fazer com que vivenciar o mundo fique mais fácil para todos**. [...] A Booking.com está disponível em 43 idiomas e oferece mais de 28 milhões de anúncios de acomodação, incluindo mais de 6,2 milhões de casas, apartamentos e outros lugares únicos para ficar. Não importa para onde você vá ou o que deseje fazer, a Booking.com torna tudo mais fácil e oferece apoio a seus clientes 24 horas por dia, todos os dias.¹

“O Booking.com, além de ser um *site* de reservas, é uma Online Travel Review (OTR), ou seja, uma mídia social cujos usuários postam comentários sobre viagens.” (XIANG & GRETZEL, 2010 *apud* LIMBERGER; MEIRA; AÑAÑA; SOHN, 2016, p. 692).

Para Minhano (2016):

Hostelworld, Booking.com, Expedia e tantos outros canais funcionam como vitrines e é através daquela meia dúzia de fotos e uma breve descrição que você se apresenta e se comunica com seus hóspedes em potencial. Enquanto no seu *site* você tem controle total sobre a imagem que quer passar, seu perfil nas OTAs depende também das diretrizes do canal e do *feedback* de quem já te visitou.²

Esse mesmo autor comenta ainda que as OTAs (e OTRs) apresentam uma estratégia de marketing agressiva que acaba minando com as chances de os meios de hospedagem conseguirem mais reservas diretas. Ele exemplifica com a situação em que um consumidor pesquisa um hostel no *site* de buscas Google e o primeiro resultado que aparece é sempre a página do hostel dentro da OTA (ou da OTR) e não o *site* do hostel, induzindo o consumidor a fazer a reserva com o intermediário e não diretamente. E a concorrência é forte porque as OTAs e OTRs são plataformas gigantescas que recebem um numerosos cliques e têm recursos financeiros para pagar para aparecer em primeiro lugar nos resultados de busca na internet.

Limberger; Meira; Añaña; Sohn (2016) comentam que importantes publicações têm destacado a importância de estudar novos modelos de negócio como o Booking.com e sua relação com a satisfação do consumidor. Eles citam o estudo de Ye; Law & Gu (2009), que investigaram as variáveis relacionadas aos comentários dos usuários do Booking.com e cujos resultados sugerem que os consumidores tendem a avaliar um hotel tendo como base comentários de outros hóspedes. Esse

¹ BOOKING. **Sobre a Booking.com**. Disponível em: <https://www.booking.com/content/about.pt-br.html?>. Acesso em: 11 mai. 2020.

² MINHANO, Rogério. **OTAs: o que são e por que são importantes?** 2016. Disponível em: <https://hqbeds.com.br/blog/otas-o-que-sao-e-porque-sao-importantes/>. Acesso em: 11 mai. 2020.

estudo dá respaldo à importância de investigar a qualidade de serviços por meio da avaliação dos consumidores em empresas como Booking.com. Essa é uma das razões pelas quais pesquisas associadas à qualidade dos serviços hoteleiros por meio da utilização das informações disponibilizadas pelas On-line Travel Reviews (OTRs) têm interessado cada vez mais os pesquisadores do turismo.

Linnes *et al.* (2014 *apud* LIMBERGER; MEIRA; AÑAÑA; SOHN, 2016), por exemplo, já concluíram que os turistas que utilizam as OTRs costumam confiar nas avaliações de outros usuários. Zehrer; Crotts; Magnini (2011 *apud* LIMBERGER; MEIRA; AÑAÑA; SOHN, 2016), por sua vez, constataram que os comentários que transmitem confiança normalmente são ricos em detalhes.

Para estimular os alunos na reflexão sobre como a utilização desses novos modelos se aplica ao setor hoteleiro em termos de vantagem competitiva, o professor pode recorrer ao Caso de Ensino, quando a Gerente Geral Benvinda manifesta sua preocupação com relação à recuperação pelo Hotel BH Trama (após a reabertura) das boas avaliações e classificações que o hotel alcançou no TripAdvisor e no Booking. Ela sabe que essas “boas notas” têm influência sobre os consumidores que acessam as plataformas e sobre o mercado como um todo. Os alunos podem comentar a questão a partir de suas experiências pessoais com as plataformas, destacando pontos positivos e negativos, sugerindo novas aplicações e, principalmente, estratégias de utilização tanto da própria plataforma quanto das informações nelas contidas pelos meios de hospedagem.

- E) Ainda em meio à pandemia de COVID-19, o futuro próximo é incerto. Não se sabe quando o Hotel BH Trama será reaberto, nem quando a atividade turística será retomada. Tendo como base o atual contexto de crise, com todas as suas limitações associadas à contaminação pelo coronavírus, como você vislumbra o turismo pós-COVID-19, considerando o funcionamento dos meios de hospedagem, os sistemas de transporte que atendem à atividade e a realização de eventos que movimentam o *trade* turístico?

Com o objetivo de estimular seus alunos a refletir sobre a questão proposta, o professor pode sugerir que, inicialmente, eles discutam sobre a origem das crises que afetam os sistemas da sociedade. Tito; Araújo (2019, p. 480) lembram que, em um mundo globalizado, para as empresas crises podem surgir externamente (crises econômicas, instabilidade política, flutuações cambiais, desastres naturais, epidemias, terrorismo, etc.) ou internamente (modelos de gestão, burocracia, falhas

na tomada de decisão, demanda, recursos humanos, posicionamento, imagem, comunicação no mercado, etc.), exigindo que elas tenham certo conhecimento na sua detecção e, principalmente, na sua gestão.

Como o tema da questão trata de conjecturas a partir do que se está vivendo no momento presente, a principal fonte de informações para alimentar a discussão são os meios de comunicação (com o devido cuidado para checar a veracidade dos dados) e a opinião de especialistas da área, que têm *expertise* para estimar comportamentos do mercado e sugerir alternativas para inovações pós-crise.

Numa primeira avaliação, o setor de hotelaria deverá ser amplamente prejudicado pela pandemia de coronavírus, após a doença causar o cancelamento de diversos eventos no país, a suspensão de viagens e obrigar as pessoas a trabalhar de maneira remota em função do distanciamento social. Para o mês de abril de 2020 o Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil (FOHB) havia previsto uma queda no volume de reservas de 70 a 90%. No Estado de São Paulo, que em 2019 respondeu por 40,5% do faturamento nacional com turismo, a taxa de ocupação de hotéis caiu para níveis muito abaixo do normal para a época, após cancelamentos ou mudança de data de eventos como o festival de música Lollapalooza e o Salão do Automóvel.³

Vieira (2020) comenta que o setor de viagens e turismo pode demorar de cinco a sete anos para recuperar as perdas de 2020, segundo previsão da Organização Mundial de Turismo (OMT) sobre essa crise inegavelmente sem precedentes para a indústria, pior do que 2001 e 2008 juntas, de acordo com líderes globais.⁴

Para uma previsão de crescimento do turismo global entre 3 e 4% em 2020 é possível estimar uma queda entre 20 a 30% nas viagens e uma perda de US\$ 300 a 450 bilhões nos gastos dos viajantes internacionais, também de acordo com a Organização Mundial de Turismo (OMT). Ainda segundo a entidade, é provável que se leve de 5 a 7 anos para recuperar as perdas de 2020. Em termos comparativos, em 2009, com a crise econômica global, as chegadas de turistas internacionais caíram 4%, e, em 2003, durante a SARS, a queda foi somente de 0,4%.

E há mais dados preocupantes para o setor:

Feiras, congressos e convenções empresariais concentram os maiores orçamentos do turismo de negócios. Cancelamentos em série geram perdas

³ FRONTINI, Peter. **Impacto de coronavírus na hotelaria será “brutal”, dizem grupos do setor.** 2020. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/reuters/2020/03/18/impacto-de-coronavirus-na-hotelaria-sera-brutal-dizem-grupos-do-setor.htm> Acesso em: 11 mai. 2020.

⁴ VIEIRA, Rodrigo. **5 ideias do que pode mudar no turismo pós-coronavírus.** 2020. Disponível em: https://www.panrotas.com.br/mercado/opiniao/2020/03/5-ideias-do-que-pode-mudar-no-turismo-pos-coronavirus_172431.html

muito mais significativas do que as provocadas por desistências individuais de quem viaja a lazer. O problema fica maior quando os dois tipos de turista desistem de viajar. A IATA, Associação Internacional de Transportes Aéreos, que representa as 290 maiores companhias do setor, projeta uma perda de receitas de quase US\$ 29,3 bilhões este ano.⁵

Partindo desse cenário preocupante, mas com foco na continuidade da atividade turística, Jeanine Pires, Diretora da Pires & Associados e Matcher, apresenta cinco ideias sobre o que pode mudar no turismo pós-COVID-19⁶:

- Muitas novas medidas de restrições e segurança sanitária devem passar a fazer parte das jornadas de viagens. A segurança será uma preocupação de viajantes e de autoridades de fronteira, de forma a que todos irão buscar viajar com proteção e evitar possíveis contágios. Tendo a segurança como prioridade, o desafio de autoridades e empresários será garantir que as medidas de proteção sejam tomadas sem prejudicar os deslocamentos, poupando tempo e garantindo o livre trânsito de pessoas;
- Em função de como a pandemia evoluir em cada país e continente, e ainda de acordo com os diferentes hábitos e formas de viajar em cada país e cultura, podemos presenciar num primeiro momento o predomínio das viagens domésticas. Em seus respectivos países as pessoas possuem mais informação, sentem-se mais seguras e, assim, ficam mais à vontade para fazer deslocamentos a negócios e a lazer. A retomada das viagens internacionais deverá variar muito de acordo com o país, sua realidade, com a progressiva oferta de voos e a situação de toda a cadeia do setor de viagens e turismo local. Como o turismo é uma atividade que tem mostrado ao longo de décadas uma grande capacidade de recuperação, deve-se observar como será o comportamento do consumidor no final de 2020 e nos períodos de alta temporada de cada continente para entender o passo da retomada paulatina;
- Há necessidade urgente de diálogo entre autoridades públicas e empresários para minimizar impactos e garantir a sobrevivência de empresas, empregos e a recuperação de um setor que é responsável por um em cada dez empregos no planeta. Dependendo do tamanho da empresa, da duração da crise e das paralisações de viagens, e do segmento de atuação, são necessárias medidas que possam monitorar diariamente o cenário e que, objetivamente, auxiliem e apoiem as empresas para a manutenção de empregos e o enfrentamento da crise. Diversas entidades mundiais e nacionais já divulgaram recomendações e orientações que ajudam a entender os tipos de medidas que podem ser tomadas;
- Mudança de hábitos do consumidor é outra tendência que se pode esperar, mesmo ainda sendo cedo para entender como irá ocorrer. Talvez siga adiante (mas por outros motivos) a ideia de evitar lugares com muitas pessoas, evitar o *overtourism*; a exigência de atitudes sustentáveis também poderá ser elevada, buscando destinos onde o respeito ao meio ambiente se traduzirá em mais segurança sanitária em todos os aspectos (meios de hospedagem, alimentação, praias, natureza, respeito à cultura local, dentre outros). Talvez ainda seja vivenciada uma alteração de períodos de férias, quando poderá ocorrer a busca por viajar em baixa temporada. Infelizmente também será possível presenciar preconceitos com a procedência de turistas, trazendo um comportamento preconceituoso ou pejorativo por parte de comunidades locais ou até de profissionais. Nem se imaginam ainda as

⁵ ISTO É DINHEIRO. **O impacto do coronavírus no turismo**. 2020. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/o-impacto-do-coronavirus-no-turismo/> Acesso em: 11 mai. 2020.

⁶ PIRES, Jeanine. **5 ideias sobre o que pode mudar no turismo**. 2020. Disponível em: <https://blog.panrotas.com.br/mktdestinos/2020/03/31/5-ideias-sobre-o-que-pode-mudar-no-turismo/> Acesso em: 11 mai. 2020.

mudanças, mas certamente o cliente será cada vez mais o protagonista de suas decisões, em busca de experiências mais autênticas, porém mais seguras e com uma interação ainda mais engajada em todas as etapas de sua viagem;

- Adaptação e imagem das empresas certamente serão aspectos nos quais é preciso focar a atenção no cenário pós-pandemia. As empresas terão que avaliar rapidamente as mudanças e fazer adaptações para garantir sua competitividade, lembrando que, mais do que adaptações de gestão, serão importantes aquelas que irão entender e atender às necessidades dos clientes. Isso está diretamente relacionado à imagem de sua marca. Ela terá que passar ainda mais segurança, transmitir valores reais e demonstrar sua dedicação a respostas rápidas e precisas ao consumidor. Isso vale para empresas e também para destinos, que terão novos desafios de comunicação e marketing. Como será a promoção de destinos no novo cenário em que a segurança terá uma dimensão ainda mais ampla e exigente? O que e como comunicar? Como falar das experiências e realmente fazer o turista sentir-se parte de algo que irá satisfazer novas necessidades?

Essas perguntas apresentadas pela especialista Jeanine Pires (2020), somam-se a outras que, na verdade, são as principais: quando, para onde, por que e como vamos viajar quando a pandemia acabar?

A princípio, só se viajará com segurança quando os órgãos nacionais e internacionais, como o Ministério da Saúde, a Organização Mundial da Saúde (OMS) e o Centers for Disease Control and Prevention (CDC) dos Estados Unidos indicarem que já é possível fazê-lo. Até que isso aconteça, o fim do distanciamento social, a diminuição significativa ou total dos casos de coronavírus e a reabertura paulatina e cuidadosa de atrações turísticas podem fazer com que as pessoas voltem a se sentir seguras pouco a pouco (LIGERO, 2020).

Naturalmente, o mercado de turismo está fazendo previsões e, segundo Ligerio (2020), algumas empresas recorreram a pesquisas para entender como estão o ânimo e o desejo do consumidor no momento. No final de março, o buscador de passagens aéreas Skyscanner realizou uma pesquisa segundo a qual 53% dos entrevistados acreditam que será seguro viajar para o exterior a partir do mês de setembro. O Panrotas, por sua vez, fez uma pesquisa com profissionais da área de turismo e os resultados são mais otimistas, com 80% dos entrevistados com expectativas de uma retomada a partir de junho.

No que se refere a empresas aéreas, a Azul, por exemplo, gostaria de normalizar suas operações em julho, enquanto a Latam e a Gol preferem ainda não fazer previsões. No âmbito das agências de viagens, pode-se citar os exemplos da Submarino Viagens, que tem estimulado seus clientes a começar a planejar viagens a partir de agosto, e da CVC, que retomou o contato com fornecedores, como hotéis,

empresas de passeios e de transportes locais, para dar início à avaliação de tarifas e levantamento de disponibilidade para o final do ano (LIGERO, 2020).

O professor pode estimular seus alunos a compor diferentes cenários para a atividade turística pós-COVID-19, buscando atualizar as informações com estatísticas e projeções do mercado à medida que as circunstâncias do momento presente vão sofrendo alterações e gerando reconfigurações nas dinâmicas da sociedade. Nesses cenários, os alunos podem considerar a reabertura do Hotel BH Trama e a retomada de suas atividades com a inclusão de novos processos e procedimentos para adequar seu funcionamento e o atendimento ao público à realidade pós-COVID-19.

7 Referências

ALANO, E. do R. C.; GOMES, C. L. M de O.; SOUZA, W. da S. Estratégia Empresarial e sua Relação com a Gestão de Competência: Estudo de Caso. **Revista São Luis Orione**, v.1, n. 7, p. 103-127, jan./dez. 2013.

ANDIRIN, C. ; MOITAL. M.; CARDOSO, C. P. O Falhas no serviço como crises organizacionais no turismo de negócios: origens e estratégias operacionais percebidas pelos profissionais de eventos. **Rev. Bras. Pesq. Tur.**, São Paulo, v.11, n.3, pp. 480-502, set./dez. 2017.

ANSARAH, M. G. **Formação e Capacitação do profissional em turismo e hotelaria**: reflexos e cadastro das instituições educacionais do Brasil. São Paulo: ALEPH, 2002.

BENI, M. C. **Globalização do Turismo**: Megatendências do setor e a realidade brasileira. São Paulo: Aleph, 2011.

BERTHO, M. S. **Gestão de Pessoas no Setor Hoteleiro**. 2010. Monografia (Especialização em Gestão de Recursos Humanos). Rio de Janeiro: Universidade Candido Mendes, 2010.

BOARIA, F.; LIMBERGER, P. F.; ANJOS, S. J. G. Canais de distribuição nas redes hoteleiras do Brasil relação e alterações na era das TICs. **Caderno de Estudos e Pesquisa em Turismo**, Curitiba, v. 3, p. 72-94, jan./de, 2014.

CALDAS, J. N.; MARTINS, C. M. M. A. Gestão de pessoas no setor hoteleiro: um estudo de caso. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v.9, n.4, set/dez, 2017.

CASTELLS, M., CARDOSO, G.; CARAÇA, J. **A crise e seus efeitos**: As culturas econômicas da mudança. São Paulo: Paz e Terra, 2013.

GARCIA, L.; ARDIGÓ, C. M. Hospitalidade e Marketing: Orientação Para o Mercado e Desempenho de Hotéis no Destino Turístico Costa Verde e Mar (SC). **Rosa dos Ventos** – Turismo e Hospitalidade – UCS, v.10, n.2, pp. 250-267, 2018.

GLAESSER, D. **Gestão de crises na indústria do turismo**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

HARRINGTON, R. J. *et al.* Strategic management research in hospitality and tourism: past, present and future. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 26, n.5, p.778-808, 2014.

LIGERO, B. **Turismo pós-coronavírus: os cenários para quando tudo isso passar**. 2020. Disponível em: <https://viagemeturismo.abril.com.br/materias/turismo-pos-coronavirus-quando-viajaremos-de-novo/>. Acesso em: 11 mai. 2020.

LIMBERGER, P. F.; MEIRA, J. V. de S.; AÑAÑA, E. da S.; SOHN, A. P. L. A qualidade dos serviços na hotelaria: um estudo com base nas ON-LINE TRAVEL REVIEWS (OTRs). **Revista Turismo – Visão e Ação – Eletrônica**, v.18, n.3, set.-dez. 2016

MELLO, A. S. de; SILVA, A. R. L. da; SILVA JÚNIOR, A. da; CARRIERI, A. de P. Práticas de Recursos Humanos na gestão do setor hoteleiro capixaba. **Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica**, Vol. 13 - nº 3 - p. 362–379 / set-dez 2011. Disponível em: www.univali.br/revistaturismo

MITROFF, I. I.; PEARSON, C. M. **Crisis management**. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

MONTEIRO, A. de O.; CARRERA, L. C. S. A gestão estratégica de organizações hoteleira em Salvador. **Revista Gestão e Planejamento**. ano 7 , n.13, Salvador, jan./jun. 2006, p. 60-69

NASCIMENTO, J. L. B. do; SANTOS, Givanilde T. M. dos; VIEIRA, Armando Luis. Gestão Hoteleira como fator de competitividade: análise do binômio gestor-hóspede. **AOS, Brazil**. v.6, n.1, jan./jun. 2017, p. 115-138. Disponível em: www.unama.br Acesso em: 11 mai. 2020.

NIEVES, J.; SEGARRA-CIPRES, M. Management innovation in the hotel industry. **Tourism Management**, v.46, p. 51-58, 2015.

PAIVA, K.; SANTOS, A.; LACERDA, M.. Competências gerenciais e sua gestão na hotelaria: um estudo com gestores brasileiros. **TMStudies**, Faro, v.10, n.2, p. 84-93, jul. 2014 . Disponível em <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2182-84582014000200011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 11 mai. 2020.

PANTUFFI, C. M.; ALVES, R. A. Bacharelado em Hotelaria: pequenas recordações que constroem sua trajetória. In: FÓRUM DE OPERADORES HOTELEIROS DO BRASIL – FOHB, 2012, São Paulo. **Anais [...]** São Paulo: Senac, 2012.

PASSOS, J. C. Análise da gestão de pessoas em organizações de serviços hoteleiros. **CEPPG Revista - Associação Catalana de Educação: CESUC Catalão**, ano VII, n.12, 1º sem., 2005.

PAUCHANT, T.; DOUVILLE, R. Recent research in crisis management: A study of 24 authors' publications from 1986 to 1991. **Industrial and Environmental Crisis Quarterly**, v.7, n.1, 1993.

RIBEIRO, K. C. C. **Meios de Hospedagem**. Manaus: Cetam, E-Tec Brasil, 2011.

SALAZAR, V. S. Gostar de Hospedar não é o Bastante para Empreender em Hotelaria. **Perfil de Negócios de Hotelaria** (Hotéis E Pousadas). Recife: Sebrae, 2014.

SILVA, B. R. da. **Gerenciamento de crises no setor público e suas influências sobre a administração**: o caso do Ministério do Turismo. 2016. Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília (DF), 2016.

TITO, A. L. de A.; ARAÚJO, M. V. P. de. Estudos sobre Gestão de Crises no Turismo: Abordagens e Contextos. **Rosa dos Ventos** – Turismo e Hospitalidade – UCS, v.11, n.2, Caxias do Sul (RS), 2019.

ULMER, R. R., SEEGER, M. W., & SELLNOW, T. L. Post-crisis communication and renewal: Expanding the parameters of post-crisis discourse. **Public Relations Review**, v.33, n.2, pp. 130-134, 2007.

WADA, E. K; MORETTI, S. L. do A. **VIII Fórum Internacional de Turismo do Iguaçu**, v. 3, p.95-105, jan. /dez. 2014.

YE, Q.; LAW, R.; GU, B. The impact of online user reviews on hotel room sales. **International Journal of Hospitality Management**, v.28, n.01, pp. 180–182, 2009.