

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO DEPARTAMENTO DE
ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

FRANCIELLE SANTOS DA SILVA

**AS MUDANÇAS NO FAZER ESTRATÉGIA EM UMA ASSOCIAÇÃO TURÍSTICA
APÓS A PANDEMIA COVID-19**

**VITÓRIA
2025**

FRANCIELLE SANTOS DA SILVA

**AS MUDANÇAS NO FAZER ESTRATÉGIA EM UMA ASSOCIAÇÃO TURÍSTICA
APÓS A PANDEMIA COVID-19**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, na linha de pesquisa Práticas Organizacionais e Culturais.

Orientador: Prof. Dr. Alfredo Rodrigues Leite da Silva

VITÓRIA
2025

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de
Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

S586m Silva, Francielle Santos da, 1992-
As mudanças no fazer estratégia em uma associação turística
após a pandemia Covid-19 / Francielle Santos da Silva. - 2025.
159 f. : il.

Orientador: Alfredo Rodrigues Leite da Silva.
Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade
Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e
Econômicas.

1. Planejamento estratégico. 2. Estratégia empresarial. 3.
Mudança organizacional. I. Silva, Alfredo Rodrigues Leite da. II.
Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências
Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 65

FRANCIELLE SANTOS DA SILVA

**AS MUDANÇAS NO FAZER ESTRATÉGIA EM UMA ASSOCIAÇÃO TURÍSTICA
APÓS A PANDEMIA COVID-19**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, na linha de pesquisa Práticas Organizacionais e Culturais.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Alfredo Rodrigues Leite da Silva
Universidade Federal do Espírito Santo
Orientador.

Prof. Dr. César Augusto Tureta de Moraes
(Membro interno)
Universidade Federal do Espírito Santo

Prof. Dr. Thiago Duarte Pimentel (Membro
externo)
Universidade Federal de Juiz de Fora

FRANCIELLE SANTOS DA SILVA

AS MUDANÇAS NO FAZER ESTRATÉGIA EM UMA ASSOCIAÇÃO
TURÍSTICA APÓS A PANDEMIA COVID-19

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado) da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em 29 de agosto de 2025

Documento assinado digitalmente
 **ALFREDO RODRIGUES LEITE DA SILVA**
Data: 29/08/2025 22:52:41-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

[assinatura digital]

Prof. Dr. Alfredo Rodrigues Leite da Silva
PPGADM/UFES - Orientador

[assinatura digital]

Prof. Dr. César Augusto Tureta de Moraes
PPGADM/UFES – membro interno

Documento assinado digitalmente
 **THIAGO DUARTE PIMENTEL**
Data: 01/09/2025 12:20:13-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

[assinatura digital]

Prof. Dr. Thiago Duarte Pimentel
UFJF – membro externo



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PROTOCOLO DE ASSINATURA



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por
CESAR AUGUSTO TURETA DE MORAIS - MATRÍCULA 2059767
Membro - Colegiado do Programa de Pós-graduação em Administração
Em 01/09/2025 às 08:56

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link: <https://api-lepisma.prod.uks.ufes.br/arquivos-assinados/1194181?tipoArquivo=O>

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente a Deus, sem Ele sei que não teria forças para trilhar essa jornada que foi tão desafiadora. Foram vários os obstáculos, mas Ele me impulsionou a continuar trilhando e finalizando essa nossa etapa. Antes de tudo, foi Ele que me permitiu ingressar no curso e me sustentou durante toda a minha trajetória. Foi o meu sustento e amigo das madrugadas.

Agradeço em especial ao meu parceiro de vida, Paulo Ricardo, que foi meu porto seguro durante essa trajetória. Sempre solícito, compreensivo e amoroso. Nunca deixou de acreditar na minha capacidade de chegar até o final.

Agradeço à minha família, minha mãe Silvia pelas orações e meu irmão Thiago pelas caronas inesperadas até a Ufes. Foram tempos difíceis, esperava vivenciá-las também com o meu pai, José, mas mesmo no céu, sei que olha por mim, obrigada, pai.

Agradeço aos meus colegas de turma, principalmente aqueles que me incentivaram durante a minha trajetória. Agradeço especialmente à minha amiga, Leticia, pelas várias ajudas, risadas, desabafos e conversas que contribuíram para a finalização desta pesquisa. A minha amiga Suedina, pelas várias risadas e ajudas que contribuíram para deixar os dias mais leves. A Franciele, pelo apoio e desabafos durante as madrugadas. A Taynah, por me abrigar em sua casa em dias que não tinha como eu voltar para a minha cidade.

Agradeço principalmente a Juliani, minha eterna amiga de infância, que sempre esteve presente em todos os momentos. Por várias vezes me acompanhou, ajudou e incentivou em tudo.

Agradeço imensamente ao meu orientador, Prof. Dr. Alfredo Rodrigues Leite da Silva, pelos ensinamentos, pela organização, pela compreensão e pelo apoio, por me entender e por todo suporte para a realização desta pesquisa.

Agradeço a toda a equipe do PPGADM, pelo suporte e apoio necessário para a conclusão do curso. Todos os professores que cruzaram o meu caminho durante o mestrado contribuíram para o meu aprendizado.

RESUMO

O objetivo desta dissertação foi analisar as mudanças do fazer estratégia na Associação de Hotel, Turismo e *Convention Bureau* de Guarapari - ES após o período da pandemia de Covid-19. A investigação fundamenta-se na teoria da estratégia como prática social (Jarzabkowski, 2005), a qual pressupõe que a estratégia é constituída pelos atores sociais de acordo com o cotidiano, sendo necessário investigar como eles agem, por que agem e quais práticas utilizam no desenvolvimento de suas atividades. Essa abordagem foi adotada para auxiliar na compreensão das relações do fazer estratégia e as práticas no desenvolvimento do turismo em Guarapari - ES. A pesquisa se enquadra como qualitativa, descritiva, com aplicação de estudo de caso único (Yin, 2014), desenvolvida na Associação de Hotel, Turismo e *Convention Bureau* de Guarapari - ES, uma organização que reúne membros de diversos segmentos do setor turístico local. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas aplicadas a 20 participantes, complementadas por 10 observações não participantes em reuniões realizadas entre setembro a dezembro de 2024. Os dados coletados foram transcritos, codificados e categorizados em planilhas do *Excel* e *Word*. A análise seguiu a abordagem em espiral proposta por Creswell (2007). Os resultados demonstram que as mudanças de contexto, provocadas pela pandemia, podem gerar mudanças na maneira como as práticas conduzem as atividades situadas e, conseqüentemente, na maneira como os atores (re)produzem determinadas práticas. Além disso, percebeu-se que as mudanças no fazer estratégia emergem da ressignificação das práticas já estabelecidas, as quais passam por divergências, negociações e criação de sentido durante a sua construção. Tais achados contribuem para a diversificação dos estudos sobre turismo, pós-covid 19 sob a ótica da estratégia como prática social, mais especificamente, voltando-se para as mudanças no fazer estratégia após um período de incerteza provocado pela pandemia da Covid-19. Além disso, trazem contribuições relevantes para o campo empírico, ao evidenciar a importância da adoção de práticas adequadas e suas implicações no cotidiano das organizações.

Palavras-Chave: turismo; mudanças; associação do turismo; estratégia como prática social.

ABSTRACT

The objective of this dissertation was to analyze the changes in strategy-making within the Hotel, Tourism, and Convention Bureau Association of Guarapari – ES following the Covid-19 pandemic period. The investigation is grounded in the theory of strategy as social practice (Jarzabkowski, 2005), which assumes that strategy is constituted by social actors in accordance with their everyday activities, requiring an examination of how they act, why they act, and what practices they employ in the development of their activities. This approach was adopted to support the understanding of the relationship between strategy-making and practices involved in tourism development in Guarapari – ES, an research is classified as qualitative and descriptive, employing a single-case study design (Yin, 2014), and was conducted within the Hotel, Tourism and Convention Bureau Association of Guarapari – ES, na organization that brings together members from various segments of the local tourism sector. Data collection was carried out through semi-structured interviews with 20 participants, complemented by 10 non-participant observations in meetings held between September and December 2024. The data collected were transcribed, coded, and categorized using Excel and Word spreadsheets. Data analysis followed the spiral approach proposed by Creswell (2007). The results indicate that the contextual changes brought about by the pandemic can lead to transformations in how practices guide situated activities and consequently, in how actors (re)produce certain practices. Moreover, it was observed that changes in strategy-making emerge from re-signification of already established practices, which undergo a process of divergence, negotiation, and sensemaking throughout their development. These findings contribute to the diversification of tourism studies in post-Covid 19 context from perspective of strategy as social practice with a specific focus on changes in strategy-making following a period of uncertainty caused by the pandemic. Furthermore, they offer relevant contributions to the empirical field by highlighting the importance of adopting contextually appropriate practices and their implications for the daily operations of organizations.

Keywords: tourism; change; tourism association; strategy as social practice

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Perspectiva do conceito de turismo	27
Quadro 2 - Perfil dos participantes	74
Quadro 3 - Síntese das categorias temáticas	78
Quadro 4 - Comparação das estratégias	118
Quadro 5 - Síntese dos dados da discussão	120
Quadro 6 - Síntese dos dados da discussão	125

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Elementos da estratégia como prática	43
Figura 2 - Visão relacional.....	46
Figura 3 - Esquema conceitual.....	59
Figura 4 - Espiral de Creswell	77
Figura 5 - Articulação dos elementos da pesquisa	117

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
2 TURISMO: UMA BREVE HISTÓRIA	25
2.1 DEFINIÇÕES DE TURISMO	27
2.2 DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO.....	32
3 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA	37
4 MUDANÇA DAS PRÁTICAS ESTRATÉGICAS	48
5 PANDEMIA DA COVID-19 E OS REFLEXOS NO TURISMO	54
6 ESQUEMA CONCEITUAL.....	59
7 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	61
7.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	61
7.1.1 Perguntas de pesquisa	61
7.1.2 Definição das categorias analíticas	61
7.2 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA	64
7.2.1 Delineamento da pesquisa	64
7.2.2 Caso investigado	66
7.2.3 Contexto da associação	68
7.2.4 Turismo e pandemia da Covid-19 no turismo capixaba	70
7.2.5 Procedimentos de coleta de dados	71
7.2.6 Procedimento de tratamento e análise de dados	76
7.2.7 Aspectos éticos envolvidos na condução da pesquisa	80
8. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	82
8.1 INTERAÇÃO SOCIAL.....	82
8.2 COMPARTILHAMENTO DAS PRÁTICAS	86
8.3 MUDANÇAS RELACIONADAS COM A PANDEMIA	93
8.4 ASPECTOS QUE MOBILIZAM O FAZER ESTRATÉGIA	103
9 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	117
9.1 ARTICULAÇÃO DO DESENHO DE PESQUISA	117

9.2 INTERAÇÃO E COMPARTILHAMENTO NO FAZER ESTRATÉGIA.....	119
9.3 O FAZER ESTRATÉGIA A PARTIR DA MUDANÇA DAS PRÁTICAS NA PANDEMIA DA COVID-19	124
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS	131
REFERÊNCIAS	136
APÊNDICE A – Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE).....	154
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista.....	158
APÊNDICE C – Protocolo de observação não participante	159

PRÓLOGO

Antes de iniciar a leitura desta dissertação, eu convido você, caro(a) leitor(a), a compreender um pouco mais sobre quem sou e quais os motivos que me instigaram a buscar respostas. Sou formada em administração pelo Instituto Federal do Espírito Santo - IFES, campus Guarapari, e moradora da cidade. Durante a minha graduação, participei da empresa júnior Tática Junior, onde tive a oportunidade de me relacionar com os comerciantes locais que atuam no ramo do setor turístico. As preocupações, questionamentos e anseios sobre o movimento turístico eram muito perceptíveis durante as consultorias que fazia, o que me levou a questionar sobre o desenvolvimento turístico da cidade.

Essas inseguranças sobre o futuro do turismo e as implicações sobre o seu desenvolvimento me levaram a realizar o meu TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) na temática do turismo, mas especificamente no processo de formação de estratégias em quatro secretarias de turismo do Espírito Santo. A pesquisa, me instigou ainda mais meu interesse pelas perspectivas e potencialidades turísticas da região de Guarapari, uma vez que o município, mesmo sendo conhecido como região turística, com grande potencialidade turística, ainda não possuía, até aquele momento, um plano de desenvolvimento turístico, item obrigatório em locais considerados turísticos.

Além disso, morar em uma cidade turística e depender da movimentação turística é uma preocupação latente de todos, inclusive minha, pois por muito tempo a minha renda familiar também dependia do fluxo turístico. Sempre via o quanto meu pai se preocupava quando não tinha tanto turista na região, mesmo sendo um período de alta temporada da cidade. Ouvia os comentários direcionados para a falta de iniciativa, planejamento e estratégias que criassem um diferencial turístico para a região. Esses comentários sempre ressoavam em minha mente e, depois de um certo tempo, tornaram-se parte da minha inquietação na busca de compreensão sobre os motivos ou, pelo menos, parte deles.

Essas inseguranças se tornaram ainda mais evidentes durante a pandemia da Covid-19, ou seja, o que já não estava “muito bom” se tornou ainda pior, pois não tínhamos estrutura, não tínhamos um direcionamento, havia falta de comunicação. Era um

cenário totalmente novo e sombrio de uma cidade turística. As praias se tornaram desertos, e as ruas, que antes lotadas e com trânsito insuportável no verão, deram lugar a um cenário diferente, marcado por uma visão apocalíptica e triste de perdas financeiras e pessoais, incluindo as da minha família.

Esse novo cenário da pandemia proporcionou mudanças na maneira como as pessoas entendiam a movimentação turística, pois aqui é culturalmente aceito “que as pessoas trabalham no verão, para sobreviver no inverno”, visto que o movimento no verão é muito maior que nos outros períodos do ano. Entretanto, com o advento da pandemia da Covid-19, práticas que antes eram comuns do comportamento da comunidade e, também, do turista foram lentamente mudando.

Portanto, após ser introduzida na temática de estudos sobre práticas, mas especificamente estratégia como prática social, percebi ali uma oportunidade de compreender como as pessoas fazem estratégia no seu dia a dia, principalmente mediante a um cenário de incertezas causado pela pandemia. O intuito é compreender essa perspectiva de maneira mais aprofundada, abordando diferentes saberes de pessoas de diferentes setores do turismo, mas que compartilham do mesmo objetivo. Por esse motivo, a pesquisa foi realizada na Associação de Hotel, Turismo e Convention Bureau de Guarapari.

Na verdade, a associação é um local que abarca os elementos constituintes da abordagem da estratégia como prática social descrita pelos autores no decorrer do trabalho. Mostrar como um grupo de pessoas com vivências e experiências diferentes no turismo fazem estratégia mediante as mudanças provocadas por um cenário de incerteza.

Ademais, me encantei com os estudos sobre estratégia como prática e a possibilidade de compreender, a partir da visão do praticante, como os associados fazem estratégia na prática, entendendo o que envolve o seu pensar e agir. Isso gerou em mim um sentimento de proximidade, pois poderia finalmente entender o que leva as pessoas a realizarem determinada estratégia.

Considerando o descrito até agora, surgiu a necessidade de ampliar o conhecimento e a compreensão sobre o fenômeno turismo, a partir da perspectiva da abordagem da

estratégia como prática social, voltando-se para as mudanças no fazer estratégias dos praticantes de uma associação.

Espero que a nossa conversa até aqui tenha aguçado a sua curiosidade sobre os frutos desta pesquisa que, embora tenha sido realizada em um ambiente específico - associação, seus resultados podem servir de base para outras investigações ou até mesmo ser replicado.

1 INTRODUÇÃO

Os Estudos Baseados em Práticas (EBP) trouxeram ao campo dos estudos da estratégia a busca por compreender seus fenômenos a partir das práticas constituintes da realidade social (Orlikowski, 2010), ou seja, a organização passa a ser analisada por meio das práticas sociais. Esse campo de estudos é marcado por diferentes epistemologias (Gherardi, 2016), mas que convergem quanto à compreensão das práticas como base do fenômeno social, pois ele acontece a partir das práticas, ao mesmo tempo, em que os fenômenos sociais são transformadores das práticas (Schatzki, 2001).

Ao assumir essa abordagem, a expressão prática permite tratar a estratégia como uma sequência de experiências vivenciadas diariamente (Jarzabkowski, 2005). É preciso considerar o interior da experiência vivida pelos profissionais que estão realizando estratégia, de modo a compreender a multiplicidade de ações e de práticas que constituem a sua realidade no fazer estratégia (Avila *et al.*, 2013). Essa concepção pressupõe que a estratégia como prática social refere-se àquilo que os sujeitos fazem em relação à estratégia e como esse fazer estratégia é influenciado e, ao mesmo tempo, influencia contextos organizacionais e institucionais (Johnson *et al.*, 2007).

Nessa conjuntura, os fazeres do cotidiano dos sujeitos se tornam relevantes e fundamentam a dinamicidade das organizações (Schatzki, 2006). Assim, analisar empiricamente a pragmática da comunicação entre os praticantes permite descrever como as práticas são ensinadas e aprendidas (Wilson; Jarzabkowski, 2004), além de permitir compreender as ações dos sujeitos praticantes que tomam decisões, executam tarefas, comandam, dentre outras atividades contextualizadas (Schatzki, 2006).

Dentre essas atividades contextualizadas, tem-se o turismo, que é um setor dinâmico, sensível a diferentes mudanças, como, por exemplo, a pandemia da Covid-19 (OMT, 2020). Podendo ser drasticamente afetado por alterações de cenários e demandas (Wilks; Moore, 2004). O setor de turismo foi uma das indústrias mais afetadas devido à redução da demanda turística (Tsai, 2021). A disseminação do vírus Sars Cov 2, (causador da Covid-19) ocasionou restrições de circulação, o que provocou o

fechamento de comércios e serviços não essenciais, levando a um número sem precedentes de cancelamentos e perdas econômicas em hotéis, restaurantes, espaços de entretenimento e outros ambientes frequentados por turistas (Alonso *et al.*, 2020; Pereira *et al.*, 2020).

Desastres e eventos de grande proporção são capazes de afetar significativamente o desenvolvimento turístico, alterando a forma como as regiões são escolhidas como destino turístico. Essa sensibilidade inerente ao setor exige adaptações nas estratégias adotadas pelos atores envolvidos, especialmente diante de restrições impostas por crises como a pandemia da Covid-19. Ainda que o período mais crítico já tenha sido superado e o vírus continue presente, esse contexto levou a mudanças no modo de vida das pessoas (Acciarini; Boccardelli; Peruffo, 2024) e, conseqüentemente, na maneira como as estratégias são realizadas na prática (Jarzabkowski; Spee, 2009). Por isso, em determinados momentos, relato o contexto pandêmico com o propósito de situar e compreender suas implicações no período pós-pandêmico, uma vez que dentro da tradição da estratégia como prática é necessário reconhecer a maneira que as práticas estão situadas.

As práticas estratégicas são modificadas pelo contexto vivido em determinado período, sendo constantemente adaptadas conforme as necessidades e realidades dos praticantes. Sob essa perspectiva, a mudança estratégica está relacionada a um processo constituído a partir da prática cotidiana, em que as (re)produções ocorrem de forma orgânica e situada (Metz; Rensburg; Davis, 2023). Assim, a mudança estratégica é impulsionada por dinâmicas internas e externas do processo, pelas práticas diárias e pelos atores envolvidos, configurando-se como um processo iterativo que envolve atividades individuais e coletivas.

Modificar a forma como determinadas práticas são realizadas requer a cooperação e engajamento dos diversos interessados, caracterizando um processo contínuo, dinâmico e iterativo de construção estratégica (Burgelman *et al.*, 2018). Eventos externos marcantes, como a pandemia da Covid-19 (Alawwad, 2024), bem como fatores internos, compõem o contexto de mudança e influenciam diretamente o modo como os sujeitos constroem e adaptam suas estratégias (Jarzabkowski; Lê; Balogun, 2019). Compreender a mudança estratégica implica entender tanto as motivações

quanto os modos de ação que afetam o cotidiano dos atores interessados. É, portanto, no interior dessas práticas sociais que ocorrem as negociações e trocas de ideias capazes de influenciar as mudanças no fazer estratégia e na dinâmica do contexto vivenciado (Acciarini; Boccardelli; Peruffo, 2024).

Essas estratégias envolvem, além dos representantes governamentais do setor, diversos outros atores, tais como: empreendedores, turistas, comunidade local e as associações. Essas últimas podem incluir, simultaneamente, vários desses atores, destacando a relevância de serem consideradas em uma análise sobre a prática das mencionadas estratégias no setor.

As associações consistem na união de pessoas em prol de um objetivo em comum, nesse caso o desenvolvimento do turismo. Trata-se de uma sociedade civil sem fins lucrativos que trabalha de forma democrática para defesa dos interesses de seus membros e das demandas sociais locais (Miecoanski; Palavecini, 2019). Além disso, as associações vêm ganhando crescente espaço junto ao turismo, pois possibilitam promoção coletiva do produto, atuando “como elo que converge os diferentes elementos da cadeia turística, devendo assim ser indutoras das relações entre os elementos internos e externos à comunidade” (Portuguez; Seabra; Queiroz, 2012, p.71).

As associações se voltam para a cooperação coletiva em virtude do fomento das atividades turísticas a partir da articulação de diversos atores, internos e externos à comunidade. Apesar de possuírem interesses distintos, são convergentes na produção de ideias direcionadas para o desenvolvimento turístico. Tais práticas associativas de cooperação e ações coletivas favorecem as articulações entre os interesses dos envolvidos no processo de desenvolvimento da atividade turística na esfera local (Portuguez; Seabra; Queiroz, 2012).

Com o intuito de dar enfoque às práticas cotidianas que produzem a estratégia, a escolha teórica foi pela perspectiva da estratégia como prática social (EPS), uma abordagem que surgiu a partir da virada da prática no campo da estratégia (Whittington, 1996, 2006; Jarzabkowski, 2005; Johnson *et al.*, 2007; Coelho, Mayer, 2020; Rocha; Perito; Lavarda, 2022). Essa abordagem considera três elementos: as

atividades realizadas rotineiramente (as práticas), os praticantes (os estrategistas) e as práxis nas quais estão envolvidos (as atividades realizadas no cotidiano) (Jarzabkowski; Balogun; Seidl, 2007). Além disso, a estratégia com prática social é uma alternativa às perspectivas macro que colocavam a dimensão micro em segundo plano e não consideravam as relações entre os indivíduos e suas práticas como centrais no desempenho organizacional. Essa dinâmica condiz não apenas com entender ‘o que’ os indivíduos fazem, mas como e porque fazem aquilo. Nessa perspectiva a estratégia se configura como consequência de um conjunto de atividades em constante mudança (Tureta; Lima, 2011).

A perspectiva da estratégia articulando as mudanças do cotidiano vem sendo empregada em diferentes estudos no campo da estratégia e do turismo, apresentando uma visão colaborativa dos envolvidos, os benefícios e motivos da sua interação (Paixão; Molteni; Cruz, 2020; Galvani, Lew, Perez, 2020). Outros voltam-se para as limitações e potencialidades da implementação de estratégias de base comunitária destacando algumas estratégias de fomento (Arruda, Gonçalves, 2020). Existem aqueles que estão direcionados para o planejamento e os conflitos que emergem da interação entre os atores envolvidos em termos mercadológicos (Graciano, Holanda, 2020). Embora trate de maneira incipiente os níveis organizacionais, os estudos não aprofundam os discursos sobre as dinâmicas do cotidiano que emergem das interações dos envolvidos. Verificou-se que há um interesse em investigar os atores das comunidades e seus relacionamentos (Mielke, Silva, 2017), mas há pouco avanço na investigação de como esses atores constroem suas estratégias (Arruda, Gonçalves, 2020), principalmente no setor de turismo, especificamente no fomento turístico (Coelho, Mayer, 2020), após um período de crise como o provocado pela Covid-19 no Brasil (Silva; Silva, 2020), que é o foco deste estudo.

Ainda que haja interesses em estudos de construções estratégicas (Rocha; Perito; Lavarda, 2022; Arruda; Gonçalves, 2020), percebe-se que ainda predominam pesquisas inseridas em paradigmas da gestão estratégica convencional. Tendo como ponto central o planejamento racional, analítico e sequencial (Rocha; Perito; Lavarda, 2022). Dessa maneira, percebe-se a carência de estudos construídos em lógicas diferentes das tradicionais. Conforme Rocha, Perito e Lavarda (2022), é preciso

aprofundar os estudos em outras organizações que sigam lógicas diferentes das tradicionais, como as associações, com a finalidade de proporcionar o entendimento de como as estratégias são (re)construídas por meio das interações do dia a dia.

Com foco nas perspectivas da abordagem da estratégia como prática social (Whittington, 1996; 2006; Jarzabkowski, 2005; Johnson *et al.*, 2007) a utilização do fazer estratégia, associada ao turismo, surge como forma de enriquecer os debates em Administração (Coelho; Mayer, 2020). A perspectiva do turismo, especificamente o fomento turístico após a pandemia da Covid-19, nos possibilita trazer novos olhares sobre como as organizações criam e desenvolvem estratégias no seu cotidiano (Rocha; Perito; Lavarda, 2022), a partir das implicações de eventos desastrosos como a pandemia (Duan; Xie; Morrison, 2022). Dessa forma, articular o desenvolvimento do turismo de uma associação, a partir da perspectiva da estratégia como prática social, abre novos caminhos que buscam compreender os fenômenos organizacionais a partir do cotidiano dos praticantes, trazendo um novo olhar sobre as interações ao fazer estratégias, assim como as mudanças advindas do cotidiano (Metz, Rensburg; Davis, 2023).

Além disso, com o contexto adverso que a pandemia de Covid-19 ocasionou, torna-se relevante pensar interdisciplinarmente no turismo e no pós-Covid-19, no potencial que um tem de influenciar o outro, em variações de perspectivas que realçam as relações do turismo com as demais áreas, assim como as dinâmicas do setor (Wen *et al.*, 2021). A pandemia estimulou as pessoas, as empresas e os governos a adotarem novas formas de pensar, agir e operar buscando intensamente, até para sobreviver, o desenvolvimento (Galvani; Lew; Perez, 2020).

Ao se voltar para as mencionadas associações relacionadas ao turismo, esta pesquisa assume como pressuposto que as estratégias são práticas produzidas nas interações que ocorrem no cotidiano dos associados, ao passo que são realizadas as atividades do dia a dia, elas são praticadas de maneira articulada em um processo constante de mudança. Com base nesse entendimento, o problema de pesquisa aqui abordado é: Como as mudanças do fazer estratégia na Associação de Hotel, Turismo e *Convention Bureau* de Guarapari - ES se relacionam com o período após a pandemia da Covid-19?

Tendo em vista o problema de pesquisa elencado, o estudo tem como objetivo geral: analisar as mudanças do fazer estratégia na Associação de Hotel, Turismo e *Convention Bureau* de Guarapari - ES após o período da pandemia da Covid-19. Para o alcance do objetivo geral foram delimitados os seguintes objetivos específicos:

- i. Identificar os principais atores envolvidos nas mudanças do fazer estratégia na associação turística;
- ii. Examinar as práticas extra e intraorganizacionais;
- iii. Analisar as práxis em torno do fomento turístico após o período da pandemia Covid-19.

Diante o exposto, o presente estudo contribui para a diversificação do campo e para uma perspectiva de análise do fomento turístico em que se busca conhecer as mudanças no fazer estratégia a partir das (re)construções das práticas nos níveis micro e macro, sob a perspectiva da Estratégia como Prática Social (EPS). Acredita-se também que ao adotar a perspectiva da mudança das práticas estratégicas relacionada com a abordagem da estratégia como prática social, as dinâmicas do cotidiano possam a revelar diferentes aspectos e influências no fomento turístico da região investigada. Como justificativa empírica este estudo contribui para as práticas de estratégias organizacionais dos atores envolvidos no processo de gestão do setor investigado, uma vez que há necessidade quanto a esse tipo de demanda (Rangel, 2022). Além disso, espera-se ampliar a perspectiva dos gestores e demais envolvidos, a fim de aprimorar práticas e metodologias de gestão para realizar as estratégias adequadas a um pós pandemia da Covid-19. Outro ponto que se destaca é a possibilidade de contribuir para o planejamento das atividades e desenvolvimento da associação de turismo na região.

Ademais, apesar de diversas publicações nacionais e internacionais terem estudado diferentes dinâmicas do turismo e o pós-covid 19 (Wen *et al.*, 2021), esta pesquisa contribui com os estudos que articulam turismo, pós-covid e estratégia como prática voltando-se para como essas mudanças afetam o fazer estratégia. Nesse sentido, este trabalho contribui na geração de conhecimento para subsidiar ações e

planejamentos em momentos de incerteza no setor de turismo, em especial, nas associações de turismo.

Tendo em vista o interesse em analisar as relações das mudanças no fazer estratégia e o turismo local, a escolha da Associação de Hotel, Turismo e *Convention Bureau* como locus de pesquisa surgiu por ser uma organização que tem como princípio o fomento do desenvolvimento do turismo. O local conta com a participação de diferentes grupos de segmentos distintos do turismo (restaurante, bares, hotelaria, eventos), no qual busca, por meio da interação social, construir estratégias direcionadas às mudanças repetidas do setor do turismo. Há também o interesse em realizar a pesquisa no município de Guarapari, uma vez que a cidade é um local de constante movimentação turística e se destaca como a segunda região turística mais frequentada no Sudeste (Prefeitura de Guarapari, 2023). Além disso, a região faz parte do Mapa do Turismo Brasileiro (2024), onde é categorizada com classificação b¹, dentre a região metropolitana.

Ao adotar o aporte teórico da estratégia como prática social como pertinente para analisar as relações sociais a partir das práticas relacionadas a como os estrategistas fazem estratégia (Whittington, 1996, 2006; Jarzabkowski, 2005; Johnson *et al.*, 2007), a pesquisa qualitativa torna-se fundamental para compreender as interações entre os diferentes envolvidos na produção do fazer estratégia.

Para compreender os aspectos que envolvem as mudanças no fazer estratégia e o turismo, foi adotada a técnica de entrevista com os associados e observação não participante. A princípio, as entrevistas foram realizadas com o presidente da associação e a informante chave. Posteriormente, por meio de indicações, os demais membros da associação foram entrevistados. A observação não participante foi realizada em reuniões autorizadas pelos associados. Ao todo foram realizadas 20

¹ Classificação B, constitui uma colocação do município no Mapa do Turismo Brasileiro. Esse mapa é uma ferramenta estratégica do MTur que orienta a definição de políticas públicas, investimentos e ações voltadas ao desenvolvimento do setor em todo o território nacional. Estar presente no Mapa garante aos municípios maior integração com o Ministério do Turismo, possibilitando a captação de recursos, a participação em programas e ações específicas do setor, além do acesso a políticas de promoção, capacitação e desenvolvimento que fortalecem a atividade turística local (Mtur, 2023).

entrevistas e 10 observações entre os meses de setembro a dezembro. Os dados coletados foram transcritos, codificados e tratados por meio da técnica de análise em espiral de Creswell (2007).

A relevância deste estudo está em uma aproximação interdisciplinar entre turismo, estudos baseados em prática e pós-covid 19 (Arruda; Goncalves, 2020), buscando pontos em comum a partir dos estudos da estratégia como prática social. Há também uma contribuição para a pesquisa pautada nos EBP, aprofundando a visão a respeito das práticas estratégicas de organizações que fogem de uma perspectiva tradicionalista (Rocha; Perito; Lavarda, 2022).

Ademais, o estudo contribui para a diversificação do campo sobre a temática de turismo e pós-Covid 19 sob a ótica da estratégia como prática. Para isso, a investigação realizada em uma associação de turismo revelou que as mudanças no ambiente o qual as práticas são realizadas podem influenciar na maneira como os atores (re)produzem determinadas práticas e no seu compartilhamento. As mudanças no fazer estratégia, neste caso, emergem das ressignificações das práticas já existentes, as quais passam por divergências, negociações e criação de sentido. Nessas negociações as práticas são identificadas como protagonistas das atividades situadas, em que é influenciado ao mesmo tempo que influencia as vivências dos indivíduos.

Reitero que, ao longo da pesquisa, foram realizadas descrições das práticas do turismo realizado pelos associados, direcionando o entendimento do texto para a abordagem de turismo como prática, ao invés da abordagem pretendida nesta pesquisa, a estratégia como prática. Apesar de tratar, neste caso, do fenômeno turismo e prática, tratam de abordagens distintas. A estratégia como prática, volta-se para as atividades do cotidiano realizadas por meio da interação social e das ações dos atores envolvidos (Johnson; Melin; Whittington, 2003; Jarzabkowski, 2005; Johnson *et al.*, 2007). Enquanto a abordagem do turismo como prática está relacionada com um conjunto performático de práticas organizadas, nesse caso o próprio turismo (Bispo, 2016).

Desse modo, estando ciente dessas distinções, ao descrever as práticas do turismo durante a análise, é demonstrado as implicações das decisões tomadas ao fazer estratégia para o turismo, com o intuito de situar adequadamente o fazer estratégia. Mesmo que sejam práticas distintas, em alguns momentos se relacionam entre si, as práticas adotadas pelas empresas no tocante ao turismo e as práticas do fazer estratégia que decidem aspectos dessa prática anterior, que, de acordo com os resultados, remete a diferentes implicações nas práticas do fazer estratégia.

Em sequência é apresentada a fundamentação teórica, com o intuito de embasar as discussões propostas. A fundamentação teórica foi dividida em cinco tópicos: o primeiro tópico aborda uma breve história do campo do turismo; o segundo aborda as definições sobre o turismo; o terceiro trata das perspectivas do desenvolvimento do turismo local; a quarta fala sobre o surgimento da estratégia como prática social no campo dos EBP; e o quinto trata das mudanças das práticas estratégicas e as implicações da pandemia no turismo. Posteriormente, apresento as metodologias utilizadas para produção e análise dos dados de campo, logo após é apresentado a produção e análise dos dados e no tópico seguinte as considerações finais.

2 TURISMO: UMA BREVE HISTÓRIA

Assim como diversos fenômenos humanos, o turismo é produzido com as mudanças sociais. O turismo se relaciona com os acontecimentos e movimentos econômicos, sociais, ambientais e culturais que potencializam mudanças na sociedade ao longo do tempo (Coutinho *et al.*, 2019). Essa perspectiva pode ser observada, desde o surgimento do turismo, com a difusão das grandes navegações.

As viagens tiveram início no período da antiguidade, quando eram disseminadas as práticas das grandes navegações como um meio de descoberta de novas rotas comerciais. No século XVII e XVIII, o *Grand Tour* eram as viagens realizadas pela elite inglesa para fins de amadurecimento cultural e social (Rocha, 2005). O intuito dessas viagens era descrever os valores morais associados à aprendizagem dos jovens da nobreza, e encontrar novas culturas, sociedades, moradias, incluindo aspectos geológicos de diversos países visitados (clima, mar, rio) (Coutinho *et al.*, 2019).

Rocha (2005) menciona as mudanças introduzidas com a Revolução Industrial, no século XVIII. Tais mudanças estavam relacionadas com a expansão produtiva, quando a burguesia inglesa passou a viajar no próprio país e para outros países do continente europeu, em busca de novos avanços para o processo produtivo (Nakashima; Calvente, 2016).

Além disso, no século XIX surgiram as ferrovias, outra mudança provocada pela Revolução Industrial, possibilitando a ligação entre as principais cidades britânicas (Nakashima; Calvente, 2016). Isso permitiu a ampliação do transporte de pessoas e mercadorias pelo Reino Unido e, conseqüentemente, a ampliação do número de funcionários públicos, de profissionais autônomos e comerciantes. Esses profissionais tinham poder aquisitivo para consumir uma variedade de produtos e serviços, dentre os quais as viagens (Trigo, 1998).

Em paralelo à difusão das viagens causadas pela Revolução Industrial, realizadas pela burguesia industrial, surgiu uma burguesia comercial (Trigo, 1998). Nesse período, metade do século XIX, as viagens deixam de ser elitizadas e passam a ser acessíveis a uma nova classe emergente, a burguesia comercial, detentora de alguns

recursos financeiros (Nakashima; Calvente, 2016). No princípio, as viagens eram direcionadas para a produtividade comercial, entretanto, após a divulgação das paisagens, voltam-se para o lazer (Rocha, 2005).

Ao longo da história os escritores tinham um papel importante na divulgação dos atrativos turísticos e na formação de interesses, fazendo com que a divulgação das potencialidades turísticas naturais realizadas pelos escritores, as costas marítimas e montanhas se tornassem importante atrativo turístico da época. Durante todo o século XIX, a natureza emerge como um atrativo turístico, estando associada ao desenvolvimento de centros turísticos nas montanhas e à beira-mar (Rocha, 2005).

No século XIX, com o advento do desenvolvimento tecnológico e a conquista gradativa dos direitos trabalhistas, em especial o direito ao descanso e lazer, tem início o processo de expansão do turismo. Conforme Coutinho *et al.* (2019), junto às novas conquistas trabalhistas, o lazer, a cultura e o turismo tornaram-se acessíveis à classe trabalhadora. Nesse período o turismo atingiu o auge da sua massificação na década de 1970 (Molina, 2003). É nesse período, com a busca pela satisfação por parte da população, que emergem as concepções de desenvolvimento voltadas para demandas humanas mais complexas indo além do desenvolvimento econômico, tais como: desenvolvimento local, ecodesenvolvimento e desenvolvimento como liberdade (De Carvalho, 2012; Coutinho *et al.*, 2019).

Durante o período de 1970, houve uma crescente inquietação sobre as questões ambientais e concepções de desenvolvimento (Coutinho *et al.*, 2019). Tais inquietações emergiram de forma reflexiva, junto a preocupação com os impactos causados pela atividade turística. Dessa forma, maneiras alternativas de turismo, não convencionais, começam a ser pensadas e pautadas em eventos oficiais, como a Conferência da Organização Mundial de Turismo (OMT) de 1980 e o Seminário sobre Turismo Alternativo da OMT realizado em 1989 (Pires, 2002).

Essas novas formas, abordadas nos eventos, articulam a interação positiva entre o turismo, o meio ambiente, o meio ambiente natural e social visitado. Possibilitou o surgimento diversificado de turismo, que preconizavam o viés não-convencional como, por exemplo: o ecoturismo, turismo cultural, turismo ético, turismo rural, entre

outras inúmeras denominações relacionadas a diferentes abordagens do turismo. Desse modo, surgem diferentes perspectivas do turismo, assim como a sua definição, que serão tratadas a seguir.

2.1 DEFINIÇÕES DE TURISMO

O turismo é uma atividade multidisciplinar, cuja amplitude não se refere apenas ao turista e aos bens e serviços comercializados e consumidos. A sua presença no território está relacionada a diferentes aspectos e situações de cunho político, econômico, geográfico e social. Devido à sua grande proporção no mundo contemporâneo, o turismo é uma importante área de interesse mercadológica governamental e acadêmica. Por ser um fenômeno complexo não há uma definição única. Desse modo, este tópico traz diferentes definições sobre a temática, conforme é apresentado no quadro 1.

Quadro 1 - Perspectiva do conceito de turismo

Perspectivas	Autor
Turismo como interação; motivação e interação de pessoas; deslocamento de um grupo de pessoas diferente de onde reside; Necessidade de status (realizar viagens para se destacar na sociedade)	Barretto (1991); Ignarra, (2013); (OMT, 2014); Mathieson e Wall, (1982); Caixinha (2019); Dujmović, Vitasović (2022); Teti, (2009); Vargas (2014)
Turismo como algo holístico; abordagens multidisciplinares e interdisciplinares	Leiper (1979); Beni (1998; 2019); Conceição (2023); Hanai (2012)
Turismo como algo técnico; perspectiva de oferta e demanda relacionada com a mensuração de indicadores e características do turismo	Burkart; Medlik (1974); Magalhães (2008)
Turismo como algo econômico; Expansão econômica do turismo	Rabahy (2020); Santos; Galárraga; Duque (2018); Santos (2016); Gil; Zayas Fernández; Caro Herrero (2015); McIntosh e Goeldner (1995); Caixinhas (2019)
Turismo como espaços modificados; Transformação dos espaços; Geografia espacial	Conceição (2023); Cruz (2003); Santos (2006); Santana; Silva; Guidice (2020); Corrêa (2011)

Fonte: elaborado pela autora.

De acordo com o quadro 1, o conceito de turismo, a partir do desenvolvimento científico, passou a adotar diferentes tipos de perspectivas e interesses de análise. Para Barretto (1991), o turismo é o movimento de pessoas que buscam atender às suas necessidades, assim como às necessidades das outras pessoas. Trata-se de um fenômeno de interação entre o turista e o núcleo receptor e de todas as atividades decorrentes dessa interação.

Além dessa perspectiva interativa, o turismo também é caracterizado como o deslocamento temporário de pessoas para locais além dos espaços habituais (trabalho e residência), ou seja, é uma atividade na qual as pessoas residem, por um período, em lugares diferentes dos que elas moram/trabalham, com o intuito de se obter, dentre outras coisas, o lazer (Mathieson; Wall, 1982). Como uma das características da prática de turismo, destaca-se a promoção das relações interpessoais entre os habitantes do local em que o turista está visitando e o próprio turista, de modo que o processo (turismo) intrinsecamente une diferentes pessoas ao redor do mundo se tornando um agente de mudança cultural e social (Dujmović; Vitasović, 2022). Dessa maneira, o turismo pode ser identificado como um fenômeno social, cultural e econômico que implica na movimentação e deslocamento de pessoas fora do seu local de permanência (Caixinha, 2019).

Esse deslocamento turístico não está apenas relacionado com o lazer e as interações, de acordo com Teti (2009), o turismo possui uma perspectiva sociológica, que tem como ponto central entender a motivação por trás do deslocamento do turista ao destino turístico. Essa concepção parte do pressuposto de que o turismo está relacionado a uma sociedade moderna e industrial, onde o turista busca atender a sua necessidade de *status* perante seus pares (Vargas, 2014).

Essa mesma perspectiva de deslocamento é adotada pela Organização Mundial do Turismo (OMT, 2014), que define turismo como deslocamento realizado por uma pessoa ou grupo de pessoas impulsionadas por diferentes motivações para um local diferente de onde reside. Além disso, durante a estadia são geradas inter-relações de cunho social, econômico e cultural (Ignarra, 2013).

Partindo para uma perspectiva mais holística, Beni (1998) define o turismo como sendo o estudo do homem longe de seu local de residência, da indústria que satisfaz suas necessidades e dos impactos que ambos sofrem. O turismo está relacionado a um complexo processo de decisão sobre o que visitar, onde, como e a que preço. Nesse processo de escolha estão presentes inúmeros fatores de realização pessoal e social, de natureza motivacional, econômica, cultural, ecológica e científica, que ditam a escolha dos destinos e a maneira como os serviços serão consumidos (Beni, 2019).

Sob essa perspectiva holística, Leiper (1979) concebe o turismo como algo mais abrangente, ou seja, a soma dos fenômenos e relações decorrentes das viagens e estadias de indivíduos que não residem no local. Essa abordagem volta-se para o elemento principal, os turistas. Além disso, ela reconhece que a terminologia do turismo não se enquadra nas terminologias acadêmicas de uma disciplina devido à sua complexidade, permitindo abordagens multidisciplinares e interdisciplinares nos estudos sobre o turismo (Leiper, 1979; Hanai, 2012).

Do ponto de vista técnico, a definição do turismo volta-se para as características que distinguem o fenômeno turístico dos demais fenômenos. Sob essa perspectiva, o turismo é constituído pela distância percorrida, duração e propósito da atividade turística. A articulação entre esses elementos proporciona uma definição do turismo voltada para o levantamento estatístico das atividades dos visitantes e consumo de bens e serviços, caso em que o turismo é entendido como um conjunto de atividades destinadas à prestação de serviço (Burkart; Medlik, 1974). É nessa abordagem (técnica) que são identificadas as distinções entre visitante, turista e excursionista (Leiper, 1979).

Os termos visitante, turista e excursionista consiste nas seguintes definições: (1) visitante retrata qualquer pessoa que visita um país diferente daquele onde reside; o (2) termo turista, ou seja, visitante temporário, realiza atividades que se enquadram em (a) lazer (recreação, férias, saúde, estudo, religião e desporto), (b) negócios, família, reunião (OMT, 2008); por fim, (3) o termo *excursionista* se refere a visitantes com estadia inferior a vinte e quatro horas no país visitado (incluindo viajantes em navios de cruzeiro) (Leiper, 1979).

De acordo com Conceição (2023), essa abordagem, de certo modo, traz uma visão reducionista do fenômeno turismo, pois enfatiza apenas o aspecto econômico sobre a temática. Não são atribuídos outros possíveis desdobramentos que as interações sociais podem gerar (OMT, 2008; Magalhães, 2008), e abre espaço para a redução das diferentes interpretações do fenômeno (Magalhães, 2008).

Sob a perspectiva econômica, o turismo corresponde a uma indústria de importância nacional, no qual envolve uma gama de atividades, tais como: o fornecimento de transporte, acomodação, recreação, alimentação e serviços relacionados. Envolve viagens para todos os fins, incluindo recreação e negócios (Leiper, 1979). Além disso, o turismo, para McIntosh e Goeldner (1995), é mais que o negócio em si, pois tem um aspecto qualitativo, no qual pode ser definido como a ciência que relaciona negócio e lazer, buscando atender as necessidades e desejos do turista, assim como dos seus receptores locais (McIntosh; Goeldner, 1995).

Segundo Rabahy (2020), o turismo é uma atividade econômica capaz de gerar renda e emprego, o que acarreta a necessidade de um sistema de planejamento e gestão adequada sobre os destinos turísticos. Esse sistema mede, por meio de indicadores, a evolução do crescimento e desenvolvimento do turismo (Santos; Galárraga; Duque, 2018). Assim, o desenvolvimento da atividade turística do local precisa estar aliado a um modelo de planejamento, que deve orientar as tomadas de decisões (Santos, 2016; Gil; Zayas Fernández; Caro Herrero, 2015).

Segundo Caixinha (2019), o setor de turismo tem se destacado no mercado mundial, contudo, mesmo sendo considerado como fonte de rendimento, também apresenta controvérsias, pois quando os recursos disponibilizados pelo turismo são mal aproveitados, podem comprometer o desempenho. Apesar desse desentendimento, no decorrer da história, o turismo tem apresentado crescimento de aproximadamente 10% do produto interno bruto mundial fato alcançado mediante existência de diferentes fatores que contribuem para o crescimento do setor, tais como: a utilização de novas tecnologias (informática e telecomunicação), o aumento de empresas de turismo, difusão do consumo e flexibilização do trabalho nos diversos setores produtivos (Caixinha, 2019).

Outra perspectiva do turismo está relacionada com as modificações dos espaços, na área de conhecimento da ciência geográfica. Esse campo mantém uma relação estreita com o turismo, pois considera este um fenômeno social capaz de consumir, produzir, alterar e organizar os espaços de acordo com a movimentação de capital, da utilização e do fluxo de pessoas, seja em escala global ou local (Conceição, 2023).

Dentro dessa perspectiva, de acordo com Cruz (2003), o turismo está relacionado com a prática social, que envolve o deslocamento dos indivíduos pelo território, onde se relaciona com o objeto de consumo existente nesses espaços geográficos. Esses espaços são formados por um conjunto indissociável de sistemas de objetos e sistemas de ações, considerados de importância mútua, no qual a natureza se dá (Santos, 2016).

Uma vez que o espaço é modificado por meio dos processos sociais existentes nas interações entre as atividades humanas e as relações sociais naquele ambiente, a prática também pode ser alterada, pois tanto o espaço é transformado pela prática, como a prática é transformada pelo espaço (Santana; Silva; Guidice, 2020). Desta maneira, o turismo é um forte indutor de transformação do espaço, podendo, por meio das práticas turísticas, proporcionar mudanças em determinados locais e/ou fomentar a reprodução desses espaços (Santana; Silva; Guidice, 2020). De outro modo, as transformações produzem e reproduzem o espaço na medida em que há relações, ações e práticas dialéticas especiais próprias dos agentes sociais (Correa, 2011).

A prática do turismo se desenvolve de maneira situada, de acordo com os contextos sociais, culturais, políticos e ambientais espacial e temporalmente específicos. O estudo do turismo a partir dos aspectos geográficos permite analisar as características atrativas de uma região ou localidade. Essas características podem incluir recursos naturais, culturais, históricos e paisagísticos, bem como a localização geográfica, a infraestrutura turística e os serviços disponíveis em determinado espaço (Conceição, 2023).

Como evidenciamos até aqui, inúmeras são as formas de definir o turismo (Leiper, 1979; Conceição, 2023). As abordagens oscilam entre a esfera econômica do turismo (Rabahy, 2020; Santos; Galárraga; Duque, 2018), passando por seu caráter de

atividade social e até mesmo geográfica (Conceição, 2023). Muitas dessas abordagens, por estarem focadas nos benefícios econômicos do turismo, em especial no chamado desenvolvimento turístico, aproximam-se de uma abordagem funcionalista. Por outro lado, abordagens mais críticas e amplas, como a geográfica (Conceição, 2023; Cruz, 2003) e as interdisciplinares buscam envolver aspectos mais abrangentes sobre o turismo (Leiper, 1979; Hanai, 2012; Beni, 2019), ultrapassando seu caráter econômico e seus atributos unicamente positivos. Dessa forma, esta pesquisa adotou conceito interdisciplinar do turismo. Isso permitiu compreender as dinâmicas que envolvem as mudanças do fazer estratégia, a partir da abordagem da estratégia como prática social. O intuito é proporcionar uma nova perspectiva sobre a temática, assim como dar destaque para as maneiras como o estrategista se relaciona mediante as mudanças no fazer estratégia.

2.2 DESENVOLVIMENTO TURÍSTICO

O desenvolvimento, em termos conceituais, tem sido descrito sobre duas linhas de pensamento econômico. A primeira, de natureza teórica, considera o desenvolvimento como sinônimo de crescimento econômico. A segunda, voltada para a realidade empírica, considera a adição de indicadores de crescimento. Esses indicadores refletem em melhores condições de vida das pessoas, tais como: saúde, educação, segurança e qualidade ambiental. Essa segunda perspectiva considera que o crescimento reflete no progresso das sociedades como um todo, não somente no aspecto econômico, mas em suas múltiplas dimensões (Martinelli; Joyal, 2004; Souza, 2005; Araújo, 2010).

Nessa ótica, para Sen (2010), a concepção de desenvolvimento deve ir além do acúmulo de riqueza e de crescimento do Produto Interno Bruto e demais variáveis relacionadas à renda. Há na verdade um reconhecimento generalizado sobre a permissão de desenvolvimento, que está relacionada com a melhoria da qualidade de vida e o bem-estar social dos indivíduos e das comunidades (Araújo *et al.*, 2017). O desenvolvimento não ocorre no vácuo, em um local vazio, é algo situado, que ocorre em uma determinada comunidade e território específico (Araújo *et al.*, 2017).

O desenvolvimento local, sobre esse ponto de vista, passa a ser uma alternativa para as comunidades locais assumirem o papel de protagonistas desse processo (Castilho; Arenhardt; Bourlegat, 2009; Faria, 2012; Martínez; Villa; Vázquez, 2013). O foco é direcionado para um aspecto mais humanizado, que foge das atribuições convencionais do desenvolvimento (desenvolvimento sinônimo de crescimento), pois esse depende também da eficácia social (Rodrigues, 1997).

Esse aspecto social foi tratado por Martins (2002) ao defender um caráter mais humano, partindo do pensamento participativo, no qual as pessoas da comunidade devem participar ativamente no processo e não apenas serem beneficiárias do desenvolvimento. Esse seria o principal diferencial do desenvolvimento local (Martins, 2002; Araújo *et al.*, 2017).

A partir dessa vertente mais humanizada, Martins (2002) relaciona esse aspecto com a mudança do conceito de desenvolvimento local passa a ser revestido pelo processo de transformação social, econômico, cultural e político das pessoas e da sociedade. Esse aspecto apoia-se na valorização dos indivíduos em sua plenitude, culminando com a melhoria de vida da comunidade local (Araújo *et al.*, 2017).

Essa melhoria está relacionada com a superação de problemas básicos sociais, como acesso à saúde, saneamento básico, energia, entre outros, para o efetivo alcance do desenvolvimento local (Souza, 2002; Campos; Mariani, Thomaz, 2016). Não obstante, devem ser considerados, também, como os indivíduos inter-relacionam-se na vida cotidiana, pois é por meio dessas vivências que a sua identidade é construída junto ao território (Castilho; Arenhardt; Bourlegat, 2009).

A construção da identidade também pode ser incorporada como uma parte fundamental do processo de desenvolvimento local. Torna-se imprescindível o fortalecimento da comunidade, para que a sua essência não seja modificada, com os avanços do desenvolvimento (Kashimoto; Marinho; Russeff, 2002). Para isso, cabe à comunidade, assim como aos demais envolvidos, buscarem melhores soluções que conservem a identidade local e também o desenvolvimento local (Araújo *et al.*, 2017). O turismo se insere nessa lógica quando os envolvidos utilizam diferentes recursos

para realizar o desenvolvimento turístico de uma região, tais como: recursos naturais, históricos e culturais (Su; Cai, 2019).

Conforme Marujo (2015), em determinadas regiões, a existência desses recursos é insuficiente para manter a região movimentada em todas as épocas do ano. Esse fator causa um desequilíbrio turístico no fluxo regular de turista que ocupa a região. A autora, menciona que esse fenômeno está relacionado com a sazonalidade da região e dos produtos turísticos disponíveis. Tal ocorrência sazonal pode comprometer o desenvolvimento contínuo da região ou destino turístico dependentes, principalmente, pelos visitantes. Uma possível solução abordada pela autora é a utilização de planejamento e organização de eventos capazes de captar novos visitantes e promover a imagem da localidade ou região de destino turístico (Marujo, 2015).

De acordo com Souza, Bahl e Kushano (2013), os espaços turísticos são adquiridos/concebidos conforme planejamento prévio, como um meio de realizar o desenvolvimento econômico da região e impulsionar o aumento do turismo regional. Dentre esses elementos, pode-se destacar como atratividade turística, a gastronomia, o folclore, a agricultura, a religião, o desenvolvimento técnico-científico e a história das comunidades (Souza, Bahl e Kushano, 2013). Além disso, tal interdependência vai além de um legado político, uma vez que a sua relação envolve legados históricos, conquistas, mudanças significantes de conhecimento e informações que desempenham um papel simbólico no marketing da cidade com o intuito de motivar o desenvolvimento econômico da região (Su; Cai, 2019).

Corroborando com a perspectiva de desenvolvimento, Su e Cai (2019) mencionam que o turismo e a cultura podem ser utilizados como recursos capazes de responder às dinâmicas políticas, econômicas e sociais mais amplas. Essa amplitude do turismo se assemelha à dinâmica de uma cluster ao buscar, por meio da prestação de serviços e produtos, benefícios e melhorias da competitividade regional. De acordo com Chias (2007), o desenvolvimento turístico também está relacionado com a gestão turística. Para ele, a gestão é responsável pela administração e coordenação de um conjunto de elementos turísticos local tais como: atrativos, infraestrutura básica e turística, acesso, stakeholders, imagem, marca, preços etc. Administrar de maneira adequada os elementos turísticos podem proporcionar vantagens competitivas, impulsionar o

fluxo de turistas e garantir sustentabilidade e desenvolvimento turístico local (Körössy; Holanda; Cordeiro, 2023).

Além de administrar os elementos turísticos, a gestão do turismo também é responsável pelo gerenciamento das decisões estratégicas, organizacionais e operacionais; o que envolve a união das diversas entidades e *stakeholders* do destino (Unwto, 2007). Dentre eles, como principais atores, tem-se: o Estado (com apoio ao desenvolvimento turístico), a sociedade civil (contribui com o desenvolvimento do setor e usufrui de seus benefícios) e a iniciativa privada (responsável pela dinamização econômica e comercial da região turística (Chias, 2007).

Considerando a diversidade de *stakeholders*, sua complexidade e objetivo, a OMT - Organização Mundial de turismo (2019) considera que a gestão do Turismo/ gestão de destino, deve focar em estratégias direcionadas a conciliar os elementos que destoam ou impedem o alinhamento dos interesses do turismo em prol de um objetivo comum (desenvolvimento do *stakeholders* e a comunidade turística). Para isso, a gestão de turismo busca realizar estratégias coordenadas junto aos envolvidos, na qual enfatiza os elementos que compõem o destino e os interesses existentes entre os *stakeholders* públicos ou privados (Körössy; Holanda; Cordeiro, 2023).

A ideia de destino vai além da perspectiva de produto, mercadoria ou negócio, uma vez que os destinos são lugares de interação nos quais as pessoas vivem, trabalham e se divertem. Ou seja, são lugares que envolvem um conjunto complexo de relacionamento capaz de criar oportunidades e benefícios para a comunidade onde são realizadas as atividades turísticas (Emmendoerfer, 2023).

Tais destinos são constituídos por diferentes escalas territoriais delimitadas (país, região, cidades, bairro, rua etc.), que atrai grupos de turistas por diferentes motivos, seja para experimentar algo novo ou consumir suas atrações (Emmendoerfer, 2023). Logo, os territórios são construções sociais, identificáveis por suas instalações, que abarcam tanto o espaço geográfico, como o compartilhamento de um estilo de vida. Isto é, o território, em consonância com o interesse coletivo existente na articulação de diferentes indivíduos e organizações, forma uma identidade própria do local turístico (Emmendoerfer, 2023).

Portanto, é imprescindível o envolvimento da comunidade local no processo de desenvolvimento e na construção da identidade, uma vez que o território é o *locus* das relações de poder, das ações dos vários agentes sociais, dos conflitos e das comunidades turísticas (Colasante; Silva, 2021). Assim, a identidade do território é a somatória de um conjunto de elementos que se relacionam em cada atividade turística, no qual são produzidas e reproduzidas pelos indivíduos envolvidos (Emmendoerfer, 2023).

A atividade turística não pode ser analisada somente pelo viés economicista, é necessário também que se entenda os diferentes atores envolvidos para atender às demandas de desenvolvimento em diferentes escalas. Segundo Carvalho e Pimentel (2019), dificilmente a atuação dos atores envolvidos será de forma igualitária ou democrática, pois os envolvidos tendem a agir a partir dos seus próprios interesses. Por isso, é necessário que exista uma entidade, de preferência externa ao território, que atue como mediadora desse processo de desenvolvimento (Colasante; Silva, 2021).

Para que haja o desenvolvimento do turismo que beneficie a comunidade local, é preciso realizar atividades inclusivas a partir de audiências públicas e consultas à população (Colasante; Silva, 2021). Para isso, são criadas estratégias de inclusão, tais como cursos de capacitação e profissionalização, criação de cooperativas, entre outros, para que a comunidade local não fique à margem desse processo. Essa ação perpassa o desenvolvimento a partir de uma visão puramente econômica ou como progresso material e atinge as dimensões mais humanas, onde ocorrem as inter-relações entre os envolvidos e compartilhamento de experiências, no qual refletem na identidade e desenvolvimento local (Martins, 2002).

3 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

A prática possui um aspecto polissêmico quanto ao seu uso e compreensão epistêmica, podendo ser compreendida por diferentes vertentes (Gherardi, 2009) e compartilhada de diversas formas (Reckwitz, 2002; Corradi; Gherardi; Verzelloni, 2010; Feldman; Orlikowski, 2011; Gherardi, 2016; Janssens; Steyaert, 2019). Dentre os estudos baseados em prática, existe o interesse em compreender o conhecimento e a forma como são compartilhados por meio das práticas (Orlikowski, 2002; Carlile, 2002); a ação humana na realização de determinadas práticas e o uso de tecnologias (Orlikowski, 2000); bem como, as perspectivas de agência – relação humana e não humana (Gherardi, 2016; Janssens; Steyaert, 2019; Bell; Vachhani, 2020).

As práticas são passíveis de uma abordagem questionadora epistêmica, voltada para compreender o “como” e “porque” determinadas práticas são realizadas (Gherardi, 2009). Isto é, há lentes que buscam explicar as atividades do dia a dia, como são geradas e como operam dentro de diferentes contextos. Há também, estudos que tendem a compreender o porque de uma lente prática e sua implicação na construção da realidade social, nas práticas de comunidade e na forma como o conhecimento é difundido (Gherardi, 2009; 2013; Feldman; Orlikowski, 2011).

Em comum, estudos baseados em prática surgem com o intuito de mostrar que o conhecimento não é uma prerrogativa própria do indivíduo, mas sim, uma atividade situada em práticas sociais, laborais e organizacionais (Pagani, 2021). Diante da perspectiva da prática, o conhecimento é algo em constante mudança, pois se constitui em um aspecto de ação - o foco sai do conhecimento (*knowledge*; objeto) e vai para o conhecer (*knowing*; atividade) -, no qual configura uma atividade compartilhada, ou seja, algo que as pessoas fazem juntas, coletiva e socialmente (Gherardi, 2009; Cook; Brown, 1999). Assim, ‘conhecer’ não está contido na cabeça do indivíduo, mas sim nas interações e ações com as coisas do mundo social e físico. (Cook; Brown, 1999).

Dessa maneira, partindo da prática, o aprender vai além do possuir conhecimento, ele caminha em conjunto com o conhecer, ou seja, estão a todo momento sendo produzidos e reproduzidos (Pagani, 2021). Nessa abordagem da prática, os diferentes

níveis de aprendizagens (individual, grupal, organizacional, por exemplo) não são separados, o que ocorre é a valorização dos aspectos tácitos, sensíveis e estéticos da aprendizagem, isto é, leva em consideração o saber prático, como são experimentados por meio dos sentidos (Strati, 2014). Portanto, a prática é dada como um caminho para compreender a realidade social, nas quais são movidas pelas experiências vividas, as interações e as trocas (Wilson; Jarzabkowski, 2004).

O compartilhamento de conhecimento, experiências e informações, e a realização de algumas tarefas, pode proporcionar o aumento da complexidade das tarefas. Afinal, a execução de uma tarefa pode mudar muitas vezes em diferentes fases do processo (Danner-Schröder; Ostermann, 2022). Tais alterações processuais se dão conforme julgamentos estéticos e conhecimento sensível adotadas pela comunidade (Gherardi, 2013). Logo, há o entendimento de que a relação entre sentidos, gostos, vocabulário etc., geram o conhecimento que é algo compartilhado e coletivo por meio das práticas (Gherardi, 2009; 2013; Bell; Vachhani, 2020), o que também pode proporcionar um aumento da complexidade da tarefa a medida que são executadas pelos atores (Danner-Schröder; Ostermann, 2022).

Outra característica, é que as práticas são constituídas por comportamentos rotinizados, formada por elementos interconectados entre si, como, por exemplo “atividades corporais, atividades mentais, coisas e seus usos” (Reckwitz, 2002, p. 249, tradução nossa). Em outras palavras, se configura como uma forma de compreender o *know-how*, estados de emoção e conhecimento motivacional (Paiva, 2018; Alves, 2022).

Segundo Alves (2022), as práticas possuem alguns elementos constituintes, como: são compostas por atividades; se organizam com uma finalidade; não existem isoladamente; são coletivas; podem envolver inconsistências parciais e tensões entre as práticas; são historicamente situadas e podem ser inerentemente situadas em um determinado momento no tempo, espaço e história.

Tais elementos são características de um consenso entre pesquisadores que atribuem à prática o aspecto de uma junção de atividades corporificadas, conectadas de forma híbrida com objetos e/ou artefatos, e compreendidos por meios de uma percepção

prática coletiva, mantida por uma ação contínua (Reckwitz, 2002; Soares; Bispo, 2017). Essas práticas permitem a compreensão dos aspectos relacionais, bem como a sua construção, rompendo com o individualismo e possibilitando compreender as relações entre atores, objetos e demais componentes das práticas (Paiva, 2018). Essas interações entre os componentes da prática caracterizam seu aspecto dinâmico, como uma espécie de *bricolage* desses elementos constituintes, no qual são interligados na prática e influenciados conforme as atividades do cotidiano dos praticantes.

Ao assumir essa abordagem para tratar da estratégia, a expressão prática possibilita compreender a estratégia como uma sequência de experiências vivenciadas diariamente (Jarzabkowski, 2005). É preciso considerar o interior da experiência vivida dos profissionais que estão realizando a estratégia, de modo a compreender a multiplicidade de ações e de práticas que constituem a sua realidade no fazer estratégia (Avila *et al.*, 2013), que é a intenção desse estudo. O campo sobre estratégia como prática social leva em consideração o que os atores (estrategistas) fazem no dia a dia organizacional.

A ideia do cotidiano está inserida na concepção da estratégia como prática social, pois trata esse processo como algo construído a partir dos fazeres dos sujeitos nele envolvidos. Essa concepção pressupõe que a estratégia como prática social refere-se àquilo que os sujeitos fazem em relação à estratégia e como esse fazer estratégia é influenciado e, ao mesmo tempo, influencia contextos organizacionais e institucionais (Johnson *et al.*, 2007). Portanto, o foco é compreender a gestão a partir do que os sujeitos fazem no seu cotidiano.

Os fazeres do cotidiano dos sujeitos se tornam relevantes e fundamentam a dinamicidade das organizações (Schatzki, 2005; 2006). Assim, analisar empiricamente a pragmática da comunicação entre os praticantes permite descrever como as práticas são ensinadas e aprendidas (Wilson; Jarzabkowski, 2004), além de permitir compreender as ações dos sujeitos praticantes que tomam decisões, executam tarefas, comandam, dentre outras atividades contextualizadas (Schatzki, 2006).

A virada prática (Schatzki; Knorr-Cetina; Savigny, 2001) instituiu uma nova maneira de ultrapassar o dualismo entre as ontologias do individualismo e do societismo (Schatzki, 2005), o que refletiu em diversos campos de estudos, inclusive no da estratégia. A diferença entre essas duas ontologias é que, enquanto na primeira (individualismo), o foco está no indivíduo, ou seja, na microanálise, de modo que o contexto mais amplo é marginalizado. Na segunda (societismo) o direcionamento está para a análise macro, voltado para fenômenos sociais/econômicos que estão além dos atores individuais (Schatzki, 2005; Tureta; Lima, 2011). Exemplificando essas duas ontologias no campo da estratégia, os estudos com destaque para a atuação de gestores no seu dia a dia caracterizam o individualismo (Mintzberg, 1973), e os trabalhos fundamentados no modelo das vantagens competitivas que envolvem liderança no custo total; diferenciação e enfoque de Porter (1980) se voltam para o societismo.

De acordo com Jarzabkowski (2005), as principais motivações para a virada em direção aos estudo da prática no campo da estratégia estão relacionados com: 1) a busca por uma alternativa à dominação nas pesquisas em administração dos modelos normativos-prescritivos que reduziram a complexidade do fazer estratégia em variáveis estatísticas e os atores em papéis superficiais e simplista; 2) a necessidade de entender a organização como um processo (*organizing*), no qual os atores e suas ações são centralizados na pesquisa. Para Eisenhardt e Zbaracki (1992), o campo da estratégia, em termos gerais, nas abordagens anteriores à da prática, assumia suposições equivocadas de como os estrategistas atuam e quais as suas dinâmicas, no que se refere ao se comportar, pensar e agir. Analisar a estratégia requer mais do que a racionalidade mercadológica, pois as estratégias são situadas e se desdobram de práticas que se distinguem entre organizações e suas subjetividades (Knights; Morgan, 1990).

Portanto, o caminho para estudar a estratégia e o que a envolve passa pela abordagem da prática. Por isso, para investigar com profundidade como o fazer estratégia ocorre em uma associação turística, esta pesquisa adota a abordagem da estratégia-como-prática (Jarzabkowski, 2005; Whittington, 2006; Johnson *et al.*, 2007; Jarzabkowski, Balogun e Seidl, 2007; Golsorkhi *et al.*, 2010; Whittington, 2014). Nessa

abordagem, a atenção se volta para as atividades do cotidiano realizadas por meio da interação social e das ações dos atores envolvidos, sobretudo, são consideradas as atividades que podem ter consequências significativas para a organização e para os indivíduos (Johnson; Melin; Whittington, 2003; Jarzabkowski, 2005; Johnson *et al.*, 2007; Junquilha; Almeida; Leite-da-Silva, 2012).

Desse modo, considerar a estratégia como uma prática social, como algo que as pessoas fazem, possui um efeito descentralizado sobre os pensamentos tradicionais da finalização da estratégia. Essa perspectiva analisa as atividades daqueles que praticam estratégia, distanciando-se do aspecto gerencialista e performático do estrategista, passando a considerar o modo como desempenham seus papéis. Além disso, a estratégia como prática preocupa-se com a prática social, pois essa emerge das atividades do dia a dia e das interações sociais (Brandt; Lavarda; Lozano, 2017).

Dada a preocupação com a prática social, Whittington (1996) enfatiza a necessidade de direcionamento dos estudos de estratégias para uma abordagem de estratégia como prática social, e realiza a distinção de diferentes concepções de estratégia: plano, política, processo e prática. Nessa última, a estratégia como prática, proposta pelo autor, ele argumenta que o foco está na prática social, ou seja, em como os praticantes de estratégia agem e interagem (Whittington, 1996). Portanto, o intuito é compreender a estratégia como um fluxo das atividades organizacionais, no qual dicotomias como pensar/agir e formulação/implementação passam a ser suprimidas pelos movimentos construtivos das práticas estratégicas (Jarzabkowski, 2005).

Estudar a estratégia sob essa perspectiva analítica requer a busca de explicações de como os atores fazem estratégia em suas interações sociais (Rocha; Perito; Lavarda, 2022), durante a realização de práticas específicas em um determinado contexto. É conhecer onde e quando as interações ocorrem e como os atores (re)constituem um sistema de práticas estratégicas compartilhadas (Wilson; Jarzabkowski, 2004). A atenção é direcionada para os detalhes do fazer estratégia, para as atividades situadas que estão em uma dinâmica constante de (re)construção e as ações, nas reflexões e técnicas que os estrategistas utilizam. O estrategizar se refere às múltiplas maneiras que os atores usam para direcionar a organização, ou seja, as múltiplas formas que emergem a partir das interações do cotidiano (Tureta; Lima, 2011). É por

meio de conversas informais que os estrategistas negociam, estabelecem significados, articulam suas percepções e legitimam o julgamento individual e coletivo (Samra-Fredericks, 2003; Tureta; Lima, 2011).

De acordo com Jarzabkowski (2005) e Rocha, Perito e Lavarda (2022), as práticas não são algo isolado, mas sim um conjunto de ações coletivas, pois nenhum ator sozinho é capaz de realizar completamente uma atividade complexa sem que haja a participação de outros envolvidos. Por meio das práticas, os atores realizam atividades, interagem e compartilham conhecimento e, conseqüentemente, produzem novos padrões em constante mudança conforme as atividades são praticadas (Tureta; Lima, 2011). De acordo com Whittington (2006) e Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), a análise da estratégia precisa considerar os aspectos envolvidos na prática, considerando as práticas organizacionais e a condição social, as atividades (práxis) realizadas e os praticantes. De acordo com os autores, as práticas estão relacionadas com o comportamento rotineiro coletivo, que inclui tradições, procedimentos, maneiras de pensar, agir e utilizar determinada ferramenta (objetos, tecnologias, softwares). São constituídas por aspectos tácitos e o próprio ambiente (espaços físicos) de uma organização, bem como, por elementos explícitos, derivado de um contexto mais amplo da organização, por exemplo: práticas do setor, normativas comportamentais de estratégia, tipos de discursos que emergem e legitimam o estrategizar (Whittington, 2006).

Para Whittington (1996), a estratégia como prática social pode sofrer modificações e adaptações no nível micro (onde os estrategistas fazem uso de práticas gerais, ferramentas e técnicas) e no nível macro, que funciona como uma de forma se relacionar com as atividades no nível micro (Seidl, Whittington, 2014). De outro modo, a partir de uma visão relacional da prática, o nível micro não está isolado do nível macro, Jarzabkowski e Wilson (2004) propõem uma visão relacional de macro e micro, que se constituem em dois polos de um *continuum* que coexistem em uma tensão relacional bidirecionada, de modo que qualquer atividade que ocorra, esteja relacionada tanto ao contexto macro (instituições sociais, política e econômicas) quanto ao micro (discursos, atos, pensamentos e gestos). Esses dois níveis coexistem

em uma tensão relacional de implicações mútuas, no qual interagem por meio de fatores intermediários que emergem dessa interação e contexto (Avila *et al.*, 2013).

Uma perspectiva principal da estratégia como prática é a preocupação com a prática social, pois elas são constituídas conforme as atividades realizadas durante as interações sociais (Brandt; Lavarda; Lozano, 2017). De acordo com Whittington (2006) existem três elementos que condizem com a estratégia como prática: práticas, práxis e praticantes (Figura 1). As práticas são as rotinas e procedimentos realizados dentro da organização. A práxis refere-se ao que as pessoas fazem na prática, ou seja, a forma como as pessoas realizam as atividades, e os praticantes são os estrategistas que executam as atividades, aqueles que realizam as práticas (Seidl; Whittington, 2014; Brandt; Lavarda; Lozano, 2017).

Figura 1 - Elementos da estratégia como prática



Fonte: Jarzabkowski (2005, p.11).

Essa interconexão de práticas, práxis e praticantes chama-se *strategizing* — atividades e práticas estratégicas (Jarzabkowski; Wilson, 2004; Johnson *et al.*, 2007). Nessa abordagem, para avaliar a estratégia-como-prática se deve levar em consideração as atividades realizadas (as práticas), os praticantes e as práxis em que

estão envolvidos (Jarzabkowski, 2010). De outra maneira, as práticas são as atividades consideradas no contexto cultural e social, pois os indivíduos interagem no coletivo e na comunidade (Brandt; Lavarda; Lozano, 2017). Elas orientam as atividades por intermédio da combinação da cognição, racionalidade, comportamento etc. (Jarzabkowski; Balogun; Seidl, 2007; Jarzabkowski, 2010).

O modo de pensar do indivíduo, sua forma de expressão, suas interações com o grupo, bem como o uso das normas e símbolos da cultura organizacional para defender seus próprios interesses, influenciam a maneira como as estratégias são desenvolvidas. Portanto, as práticas são constituídas pelas vivências dos praticantes, não se limitam apenas ao ambiente interno da empresa, pois são encontradas práticas que extrapolam os limites da organização que podem interferir na construção das estratégias (Jarzabkowski, 2005).

Conforme Whittington (2006), as práticas podem ser compreendidas como tácitas, intra-organizacionais, corporificadas nas rotinas, nos processos operacionais e culturais que dão forma à estratégia da empresa. Entretanto, também são observados aspectos extraorganizacionais, explícitos, decorrentes das normas estabelecidas pelo mercado que legitimam a estratégia. Nessa perspectiva, os praticantes são identificados como a conexão entre as práticas organizacionais e extraorganizacionais, podendo assumir uma postura ativa que permite explorar a pluralidade de práticas existentes, adaptando-as, criando práticas e introduzindo novos praticantes (Rocha; Perito; Lavarda, 2022).

Esses aspectos demonstram a importância de investigar o indivíduo nas atividades estratégicas, nos papéis de múltiplos atores, de diferentes níveis hierárquicos e a complexidade existente para compreender as práxis da organização (Rocha; Perito; Lavarda, 2022). Não basta, portanto, realizar um simples questionário para compreender a práxis, uma vez que o intuito da pesquisa em estudos da prática social vai além de um aspecto linear hierarquizado, envolve compreender as atividades dos atores em seus contextos e como estes se relacionam com os resultados estratégicos (Johnson *et al.*, 2007).

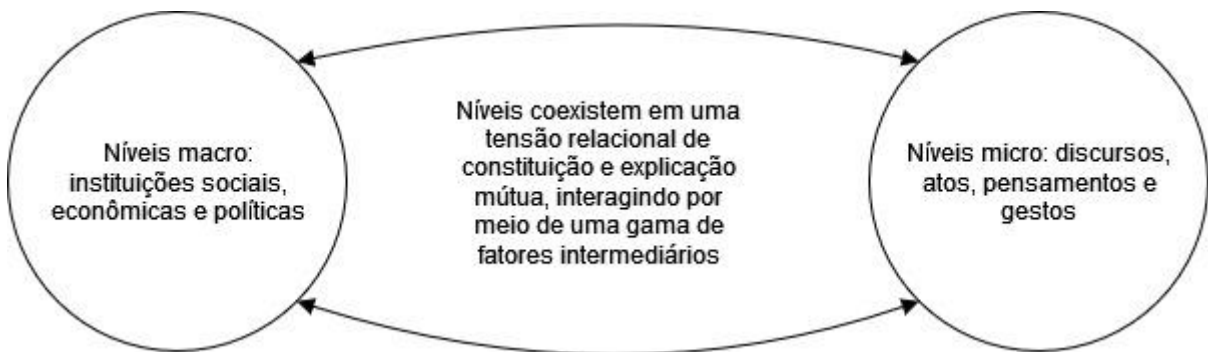
A investigação de múltiplos atores, ao mesmo tempo que abarca a diversidade, também apresenta dificuldade para identificar quem são os atores e qual influência possuem na organização. Com intuito de facilitar esse processo, Jarzabkowski e Spee (2009) identificaram quatro tipos de praticantes, a partir da unidade de análise e a localização do ator na organização. Dessa forma, os praticantes podem ser classificados como: individual, agregado, interno e externo. Os praticantes individuais são atores únicos que interagem com outros atores. Já o ator agregado refere-se a um grupo que representa diversos atores, como um sindicato, um grupo de gerentes ou os operários.

No que se refere à localização na organização, os praticantes internos são qualquer indivíduo que ocupa alguma posição na hierarquia organizacional. De maneira oposta, os praticantes externos não são parte constituinte da hierarquia da empresa, mas de alguma forma exercem influência nas estratégias da empresa. Essa distinção destaca a importância da escolha epistemológica e metodológica apropriada para investigar cada tipo de ator e a influência que exercem na estratégia. Além disso, segundo Jarzabkowski e Spee (2009), a partir dos estudos da práxis é possível compreender como os praticantes se relacionam e utilizam as práticas para a construção das estratégias, no qual emerge o fluxo de atividades.

As práxis se referem às atividades (fluxo de atividades) coletivas realizadas intensivamente ou objetivamente (Brandt; Lavarda; Lozano, 2017). As objetivamente orientadas consistem no histórico ou cultura da organização, ou seja, na forma como as ações, motivos e desejos do coletivo são (re)construídos por diferentes partes (Brandt; Lavarda; Lozano, 2017). Entender essa relação é essencial para compreender a práxis, ou seja, entender como as atividades estratégicas são realizadas nos diferentes níveis organizacionais (Jarzabkowski, Balogun e Seidl, 2007; Jarzabkowski, 2010).

Além disso, as práxis representam o elo de estudo entre diferentes níveis de análise, pois é possível verificar no nível micro o que as pessoas fazem e no nível macro o que está acontecendo na sociedade (Jarzabkowski; Spee, 2009). Conforme Jarzabkowski e Spee (2009), entre os níveis micro e macro existe o nível meso onde ocorrem as interações entre indivíduo e instituição (Figura 2).

Figura 2 - Visão relacional



Fonte: Jarzabkowski e Wilson (2004, p. 16).

O nível micro é constituído pelas práxis das estratégias no nível individual ou grupo específico, episódios, reuniões, assim como microfenômenos (discursos, atos, pensamentos) (Jarzabkowski; Wilson, 2004). No nível meso, o interesse está na prática organizacional, como, por exemplo, em programas de mudanças e processos que envolvem ações estratégicas. E o nível macro explora a práxis no nível institucional, ou seja, busca explicar padrões de ação de um setor específico (Jarzabkowski; Spee, 2009).

As associações existentes em diferentes níveis contribuem para a construção e desenvolvimento de metodologias adequadas no estudo da práxis e demonstra a abrangência da abordagem da estratégia como prática, que resgata aspectos do nível micro, mas também utiliza aspectos do nível macro. Dessa maneira, é preciso ter um olhar crítico quanto ao nível de análise da pesquisa, pois existe uma tendência nos estudos em pesquisas micro, que não abrangem os contextos em que os microfenômenos estão inseridos. Portanto, Jarzabkowski e Wilson (2004) propõem uma visão relacional que permite compreender a práxis de maneira completa, pois aborda os microfenômenos e seus relacionamentos e inter-relações com o nível macro, abrangendo os elementos que constituem a abordagem da estratégia como prática.

A abordagem da estratégia-como-prática, portanto, não se limita em verificar como os estrategistas decidem as estratégias pensam e conduzem, mas também em compreender como os demais atores da organização contribuem e (re)produzem as

estratégias, pois trata-se de uma ação do coletivo (Brandt; Lavarda; Lozano, 2017). Essa abordagem considera as interações entre eles e as micro ações que constroem o fazer estratégico (Rocha; Perito; Lavarda, 2022). Dessa maneira, a perspectiva da estratégia como prática social (Jarzabkowski *et al.*, 2007; Rese *et al.*, 2017; Rocha; Perito; Lavarda, 2022) tem se apresentado como uma possibilidade para compreender as práticas que envolvem o turismo e as interações entre os praticantes da estratégia.

4 MUDANÇA DAS PRÁTICAS ESTRATÉGICAS

As mudanças estratégicas estão relacionadas ao processo de adaptação a um ambiente dinâmico (Zajac *et al.*, 2000; Tsoukas; Chia, 2002; Feldman, 2004). Quando as estratégias são bem-sucedidas, promovem um melhor desempenho das empresas, organizações ou entidades inseridas nesse processo (Eggers; Kaplan, 2009; Lin; Dang, 2017). A mudança tem um aspecto positivo em relação às melhorias que ela pode proporcionar em termos de desempenho (Wei; Zhang, 2020). Entretanto, apesar da sua importância, o processo de mudança pode causar algumas fragilidades na instituição. Essas fragilidades estão relacionadas ao consumo de recursos, a interrupção das operações estáveis conhecida por todos e ao aumento dos conflitos internos (Schilke; Hu; Helfat, 2018; Acciarini; Boccardelli; Peruffo, 2024).

De acordo com Wei e Zhang (2020), os estudos sobre mudanças estratégicas devem levar em consideração o processo de implementação a partir de uma perspectiva mais ampla, considerando outros fatores além dos recursos e o ambiente, por exemplo. Ao considerar a estratégia por meio da perspectiva da prática, ela passa a ter uma nova conotação, voltada para ações específicas, interações entre os praticantes e o fluxo de atividades, múltiplas influências nos resultados do processo (Jarzabkowski; Spee, 2009; Johnson *et al.*, 2007; Mirabeau; Maguire; Hardy, 2018).

A mudança estratégica se caracteriza por um processo dinamicamente iterativo, isto é, de mudanças frequentes, que envolvem atividades individuais, a interação de pessoas e as práticas situadas (Johnson *et al.*, 2007; Jarzabkowski e Spee, 2009; Burgelman *et al.*, 2018). A estratégia como prática conduz a uma nova maneira de compreender o processo da prática da estratégia e explicar seu dinamismo (Jarzabkowski e Spee, 2009).

Segundo Burgelman *et al.* (2018), processos, práticas e atores são elementos compostos por atividades contínuas e que compõem a mudança estratégica, que acontece à medida que novas práticas/atividades são inseridas nas tarefas cotidianas ou de uma prática situada. De maneira complementar, para Metz, Rensburg e Davis (2023) a mudança está relacionada a um processo temporal evolutivo por meio das práticas, onde os processos de mudanças estratégicas são incorporados e emergem

das práticas diárias, da legitimidade das práticas e sua identidade. Assim, a junção desses elementos facilita a compreensão da mudança estratégica e permite investigar como dinâmicas de identidade e legitimidade se desenvolvem com o tempo e como sofrem influência de questões e ações dentro de um contexto específico.

A legitimidade é caracterizada como um processo de (des)construção das práticas de determinada tarefa (Gioia *et al.*, 2012). Já a identidade está relacionada com a maneira como determinado trabalho é desempenhado (Brown; Toyoki, 2013; Brown, 2022). Esses fatores (legitimidades e identidade) favorecem a compreensão da criação de sentido de um processo de mudança estratégica, e a maneira como os indivíduos dão sentido a esse processo de mudança.

Considerando que a criação de sentido pressupõe a existência de seus praticantes, importa mencionar quem são os atores praticantes das práticas que promovem a mudança estratégica (Metz; Rensburg; Davis, 2023). Os atores variam conforme a classificação e distinção das atividades exercidas em uma organização. No entanto, os atores são aqueles os quais praticam uma atividade e por ela são responsáveis, devendo por meio de seus conhecimentos e capacidades, (i) interpretar antecedentes e, portanto, determinar o processo de mudança estratégica, (ii) estar envolvidos nos vários processos de mudança e (iii) monitorar e revisar os efeitos do processo de mudança (Acciarini; Boccardelli; Peruffo, 2024).

Posto os atores, a ação estratégica é considerada a partir de uma visão habitual de quem a realiza, bem como, que a estratégia emerge das práticas e processos de socialização envolvendo pessoas realizando tarefas em um contexto específico, destaca-se ainda, que essas ações podem envolver algumas adaptações locais e ações incrementais realizadas no cotidiano. Para Chia e Rasche (2015) às adaptações e ações incrementais são em parte modificadas por meio das subjetividades dos atores, ou seja, pelas suas experiências e conhecimentos locais adquiridos e transmitidos, muitas vezes de maneira despercebida.

Tais modificações são possíveis mediante a criação de sentido para os praticantes que, por meio da aceitação de um discurso sobre os efeitos esperados, realizam novas práticas, implementando assim uma mudança estratégica. A criação de sentido

acontece principalmente através da construção linguística focada em enquadramentos e narrativas (Logemann; Piekkari; Cornelissen, 2019). Essa criação de sentido envolvem a construção de significados socialmente aceitos e situações, podendo ser criados juntos ou separados em algum momento desse processo (Cornelissen; Werner, 2014). O sentido é uma parte importante para a constituição de grupo, pois, durante o processo de mudança, os atores devem compreender e identificar sentido sobre as mudanças (Werner; Cornelissen, 2014). Esse processo, por si só, gera preocupações para os envolvidos, uma vez que as adaptações impulsionadas pelas mudanças podem ser aceitas ou não (Logemann; Piekkari; Cornelissen, 2019).

Diante da possibilidade de resistência, para que a mudança aconteça, os atores podem recorrer ao uso de enquadramento e narrativas, visando não apenas persuadir outros atores a adotar novas práticas, mas dar sentido ao próprio processo de mudança. O enquadramento, além de organizar informações, corresponde a uma forma de moldar interpretações e orientar percepções dentro da organização (Logemann; Piekkari; Cornelissen, 2019).

Mais do que a simples estruturação de discursos, o enquadramento é construído por meio de metáforas, palavras-chave e expressões contendo significados que ressoam na cultura organizacional, oferecendo um repertório simbólico para justificar e implicar a mudança (Logemann; Piekkari; Cornelissen, 2019). Essa junção permite produzir um senso de urgência, com capacidade de redefinir a visão coletiva sobre o futuro das atividades. Para tanto, os atores podem criar uma sistematização de discursos ao usar “nós”, “todos”, “todos nós” e “cada um de nós”, além de instigar o “vamos”, no intuito de criar uma cultura compartilhada.

Outro destaque na implementação da mudança estratégica é o uso de narrativas de ação em conjunto com os pronomes, que são utilizadas para alinhar as práticas ao objetivo da mudança, ou utilizar narrativas contrastantes, que irão opor o que está sendo feito a fim de se obter melhorias, ou seja, sustentar o impulso para a mudança ao longo do processo (Logemann; Piekkari; Cornelissen, 2019). Em outras palavras, narrativas contrastantes fomentam o sentido à obrigação de continuar a mudança.

Além dos aspectos mencionados sobre a criação de sentido, alguns fatores relacionados à mudança das práticas estratégicas são estimulados por fatores internos e externos. Os fatores internos são financeiros, gerenciais e institucionais (Acciarini; Boccardelli; Peruffo, 2024). Esses aspectos abarcam ainda: conflitos, competitividade entre funcionários, mudanças organizacionais e motivações individuais. Os elementos internos se relacionam, criando certa dependência entre eles. Por exemplo, quando há um desempenho financeiro insatisfatório, aumenta-se a probabilidade de mudanças estratégicas (Boeker, 1997). Logo, a mudança é intensificada por uma crise financeira, possibilitando o processo de reestruturação (Zajac; Kraatz, 1993).

Os fatores gerenciais, por sua vez, compreendem as crenças compartilhadas, experiências profissionais, sucessões, entre outros, sendo capazes de acelerar a mudança de estratégia (Le; Kroll, 2017; Oehmichen; Schrapp; Wolff, 2017). Ainda sobre os fatores gerenciais, as crenças e emoções dos atores desempenham um papel importante na forma como o planejamento estratégico é concebido e conduzido (Dutton; Duncan, 1987). O processo de mudança estratégica envolve aprendizagem, inércia, aspirações, interações e interpretações de eventos, que influenciam a maneira como as organizações respondem às mudanças e desafios (Labianca *et al.*, 2009; Panayiotou *et al.*, 2019). Elementos como a sucessão do gestor ou a execução tradicional de uma tarefa pelos atores, a experiência acumulada e a formação educacional também moldam a mudança (Fondas; Wiersema, 1997).

No que se refere aos elementos institucionais, têm-se as condições reguladoras, normativas e cognitivas que fazem parte da organização e dão significado ao comportamento social (Duan; Xie; Morrison, 2022). Essa perspectiva de lógica institucional fornece aos membros uma orientação e um modelo de como agir no dia a dia. Essas modificações de políticas institucionais são fatores que podem impulsionar as mudanças e a maneira como os atores (re)produzem as práticas do cotidiano (Waeger; Weber, 2019).

As novas práticas podem se chocar com hábitos e tradições profundamente enraizados nas dinâmicas e práticas de uma organização ou atividade recorrente do dia a dia, desestabilizando arranjos que antes eram inquestionáveis (Greenwood *et*

al., 2011). Por isso, cada organização ou indivíduo praticante, com suas histórias e culturas próprias, experimenta essas turbulências de maneiras distintas, reagindo com resistência, adaptação ou mesmo reinvenção diante da desordem institucional (Waeger; Weber, 2019).

Além dos fatores citados, de acordo com Jarzabkowski, Lê e Balogun (2019), a dinâmica da competitividade pode influenciar a mudança das práticas estratégicas, uma vez que a competitividade se torna um meio para as trocas e disputas entre os praticantes. Embora a competitividade tenha um direcionamento externo das ações, a estratégia como prática mostra que partes dessas mudanças se dão pelas interações que ocorrem durante o cotidiano dos praticantes. Os estudos evidenciam as estratégias elaboradas durante as trocas de conhecimento realizadas em reuniões e workshops (Jarzabkowski; Seidl, 2008; Liu; Maitlis, 2014; Spee; Jarzabkowski, 2011). Ou seja, durante a utilização de ferramentas de estratégia (Jarzabkowski; Kaplan, 2015; Whittington *et al.*, 2006), processo no qual ocorre a criação de sentido para os gerentes e demais envolvidos (Balogun; Johnson, 2004; Balogun; Rouleau, 2017).

Além dos fatores internos mencionados, têm-se os fatores externos, como crises econômicas, ambientais, desastres da natureza e crises na saúde pública, como a provocada pela pandemia da Covid-19 (Raihan, 2023). As variações econômicas podem levar a mudanças no comportamento dos indivíduos, como, por exemplo, alterações no comportamento do consumidor, impactando a demanda por produtos e serviços (Alawwad, 2024). Além disso, a inovação tecnológica também constitui um fator de mudança, ela pode proporcionar aprendizado de uma nova ferramenta, mudanças sócio-culturais, mudanças no modelo de negócio e criar oportunidade de crescimento nas organizações (Cui; Su; Li, 2023). Dessa maneira, as organizações tendem a passar por um processo de adaptação, adotando estruturas robustas que respondem a esses desafios externos e impulsionam a sua melhora (Sadiku, 2022; Mbabu; Abong'o, 2025).

Outro elemento da mudança está relacionado com as alterações climáticas, que geram impacto na economia, agricultura, setor de turismo etc. Acontecimentos marcantes como a fome e a seca na Etiópia de 1983-1985, o terremoto e tsunami do

Oceano Índico de 2004, o ciclone Nargis em Mianmar em 2008, o terremoto de Porto Príncipe em 2010 no Haiti e a recente pandemia de Covid-19 são todos exemplos dos efeitos destrutivos (Raihan, 2023). Ou seja, a dinâmica do ambiente é um fator importante que deve ser considerado ao analisar os fatores que envolvem as mudanças estratégicas de uma organização (Mbabu; Abong'o, 2025). Uma vez que as práticas estratégicas partem da recursividade do fazer do cotidiano (Jarzabkowski, 2007), essas mudanças externas tendem a influenciar em como e porque determinadas práticas são realizadas e, conseqüentemente, se tornam parte da dinâmica de uma comunidade (Gherardi, 2009).

Os diferentes fatores aqui abordados têm o potencial de implicar em mudanças no fazer estratégia, pois eles são parte de uma dinâmica que é vivenciada e reproduzida por um conjunto de pessoas. Logo, ao mesmo tempo, em que essas práticas são (re)produzidas, elas podem ser adaptadas, impactando em práticas já estabelecidas.

5 PANDEMIA DA COVID-19 E OS REFLEXOS NO TURISMO

O turismo é considerado um dos setores de maior importância do mundo, uma vez que influencia no desenvolvimento econômico, físico e social da sociedade (Duan; Xie; Marrison, 2022). Entretanto, como o setor gera impactos relevantes em diferentes segmentos e na economia, também é considerado um setor vulnerável às crises, sofrendo com as diferentes mudanças e variações que ocorrem no mundo (Beni, 2020). Essa sensibilidade do turismo ao contexto, demanda, frequentemente, uma adaptação das estratégias e planejamento. Com isso, o intuito é contornar ou amenizar as crises pelas quais o setor está constantemente sujeito (Araújo, 2021). A pandemia da Covid-19 é um exemplo marcante desse impacto sofrido no setor, pois a sua repercussão gerou diferentes modificações e adaptações ao longo do tempo (Duan; Xie; Marrison, 2022).

Com o registro do primeiro caso em dezembro de 2019, na província de Wuhan, na China, no ano de 2020, a Covid-19 atingiu o status de pandemia (Gutiérrez; Clark, 2020). Reconhecida como uma pandemia global pela Organização Mundial da Saúde (OMS), os casos de Covid atingiram mais de 215 países e territórios, totalizando mais de 760 milhões de casos e 6,95 milhões de mortes relatadas à OMS (Organização Mundial da Saúde) entre os anos de 2020 à 2023 (Vernemmen *et al.*, 2024).

A pandemia trouxe desafios sem precedentes para diversos setores, e o turismo foi um dos mais impactados em escala global (Souza, 2024). As restrições de mobilidade e as rigorosas medidas de contenção transformaram hábitos e comportamentos, mas também afetaram as estruturas econômicas mundiais. No turismo, ela atingiu de maneira intensa os destinos turísticos, que viram sua atividade ser drasticamente reduzida (Baum; Hai, 2020; Gössling; Scott; Hall, 2020; Souza, 2024).

No período pandêmico, a fim de conter a disseminação do vírus, diversas atividades foram alteradas ou interrompidas, ocasionando o fechamento de diversos estabelecimentos e afetando a empregabilidade dos indivíduos do dia para noite mediante a imposição da prática de isolamento social (Marques; Silveira; Pimenta, 2020; Todesco *et al.*, 2021). No Brasil, uma das características identificadas do impacto do isolamento social foi as praias vazias em dias quentes e feriados; as

fronteiras interditadas, hotéis, pousadas, bares e restaurantes sendo obrigados a fecharem as portas (Brasil, 2021).

Dada a continuidade dos impactos da pandemia, de acordo com o levantamento da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), a pandemia provocou um recuo na demanda de serviços não essenciais. No turismo, foram registradas perdas de pontos operacionais, em especial no setor de serviços: alimentação (fora do domicílio) como bares e restaurantes (-28,61 mil estabelecimentos); seguidos pelo segmento de hospedagem em hotéis, pousadas e similares (-3,04 mil estabelecimentos) e agências de viagens (-1,39 mil estabelecimentos) (CNC, 2020).

Ainda sobre os efeitos das restrições, devido ao aspecto amplo e complexo do turismo, a queda de suas atividades afetara diversos segmentos, tais como transporte aéreo, cruzeiros, transporte público, convenções, festivais, reuniões, ou eventos esportivos (Gössling; Scott; Hall, 2020). Isso acontece porque o turismo não se limita ao deslocamento de pessoas; ele também engloba a visitação a pontos turísticos e o consumo de serviços e produtos relacionados à experiência turística (Serpa; Cardias, 2021).

O isolamento social não apenas alterou o comportamento dos turistas, mas também provocou transformações significativas no setor turístico. Embora o turismo seja tradicionalmente associado ao deslocamento para destinos fora do cotidiano, a pandemia ocasionou mudanças nesse padrão. Com o fluxo turístico parcialmente interrompido (Cruz *et al.*, 2022), a forma de usufruir do lazer passou por adaptações. Assim, por consequência das restrições e dificuldades nas viagens aéreas durante a retomada após o isolamento, os turistas passaram a priorizar deslocamentos para cidades próximas, consolidando o chamado turismo de proximidade, o qual é caracterizado pelo uso de transportes rodoviários e veículos particulares como um dos principais meios de locomoção (Oliveira; Fontana, 2021; Cruz *et al.*, 2022).

Esse movimento favoreceu o turismo regional e contribuiu para a manutenção da atividade turística (Santos; Campos; Rodrigues, 2022). Além disso, a escolha dos destinos foi influenciada pela necessidade de evitar aglomerações e cumprir as

normas sanitárias vigentes (Cruz *et al.*, 2022), consolidando as viagens dentro dos próprios estados e os deslocamentos rodoviários no território nacional como os principais meios de acesso ao lazer (Souza, 2024).

A intensificação do turismo de proximidade evidenciou a capacidade de adaptação do setor e impulsionou transformações na forma como a atividade turística é realizada. Nesse cenário, os esforços das comunidades locais passaram a se concentrar na melhoria da infraestrutura e dos equipamentos turísticos da própria cidade e região, em vez de voltar-se prioritariamente para a divulgação e atração de turistas (Souza, 2024). Com isso, o objetivo principal passou a ser a retenção dos turistas e o estímulo ao seu retorno, garantindo uma experiência turística satisfatória. Essas mudanças, associadas à preferência pelo turismo de proximidade, caracterizaram o chamado “turismo pandêmico” (Cruz *et al.*, 2022, grifo do autor).

Diante das mudanças no comportamento dos turistas, as empresas do setor de turismo passaram a adotar estratégias mais conscientes e sustentáveis. Neste contexto, dedicaram a atenção para ações que se preocupam mais com a importância de se proteger o meio ambiente e valorizar a cultura dos lugares visitados. Para isso, passaram a oferecer experiências que combinam turismo com sustentabilidade, criando estruturas que respeitam e integram os costumes locais (Liang; Chan, 2024). Essa valorização da cultura não apenas torna o destino turístico mais interessante, como também ajuda a fortalecer a identidade das comunidades que vivem ali.

Segarra *et al.* (2024), argumentam que o período após a pandemia provocou transformações importantes na forma como o turismo é entendido e praticado. Isso fez com que os envolvidos na atividade turística — como empresas, governos e comunidades — precisassem se adaptar a essa nova realidade. Entre as mudanças, tem-se: a criação de produtos turísticos exclusivos, como passeios diferenciados, festivais culturais e experiências gastronômicas; o uso do marketing como ferramenta principal para divulgar os atrativos e conscientizar os visitantes; o esforço para atrair novos tipos de turistas, além dos públicos tradicionais; a melhoria da infraestrutura local para receber melhor os visitantes; e a colaboração entre diferentes atores, como órgãos governamentais, empresas privadas e associações, ambos com o objetivo de

desenvolver novas ideias, trocar experiências e compartilhar recursos (Assaf; Scuderi, 2020).

As estratégias de enfrentamento adotadas durante a pandemia da Covid-19 não se aplicam de maneira uniforme a todas as empresas do setor de turismo, uma vez que a gestão da crise provocada pela pandemia da Covid-19 varia de acordo com as especificidades de cada organização (Silva; Miranda; Hofmann, 2021). Empresas de diferentes segmentos são afetadas de maneiras distintas e se adaptam conforme suas necessidades. Assim, embora as adaptações possam representar uma oportunidade para algumas (Segarra *et al.*, 2024), para outras podem assumir um caráter negativo diante da crise, resultando em retenções financeiras, cancelamentos de serviços, interrupções e quedas nas vendas, ou até mesmo no encerramento das atividades. Portanto, as implicações decorrentes da pandemia devem ser discutidas com maior amplitude, considerando que tais adaptações e formas de gestão podem configurar o chamado "novo normal" no setor (Silva; Miranda; Hofmann, 2021).

Para Ralinas *et al.* (2022), além das estratégias de mudanças direcionadas para a promoção e marketing, houve uma melhora nos padrões de higiene e saúde, assim como no controle dos gastos com operações. Os padrões de higiene e saúde foram intensificados durante as restrições estabelecidas na pandemia, aumentando assim as exigências do mercado por melhores condições. No que se refere ao controle dos gastos, com a crise financeira gerada pela pandemia, houve uma queda significativa na renda e mercado produtivo, causando uma retenção e diversas demissões ao longo do período pandêmico. A volta de uma crise dessa magnitude ainda causa preocupações devido à instabilidade econômica sofrida em todos os setores, o que reforça uma cautela rigorosa com controle de gastos (Liang; Chan, 2024).

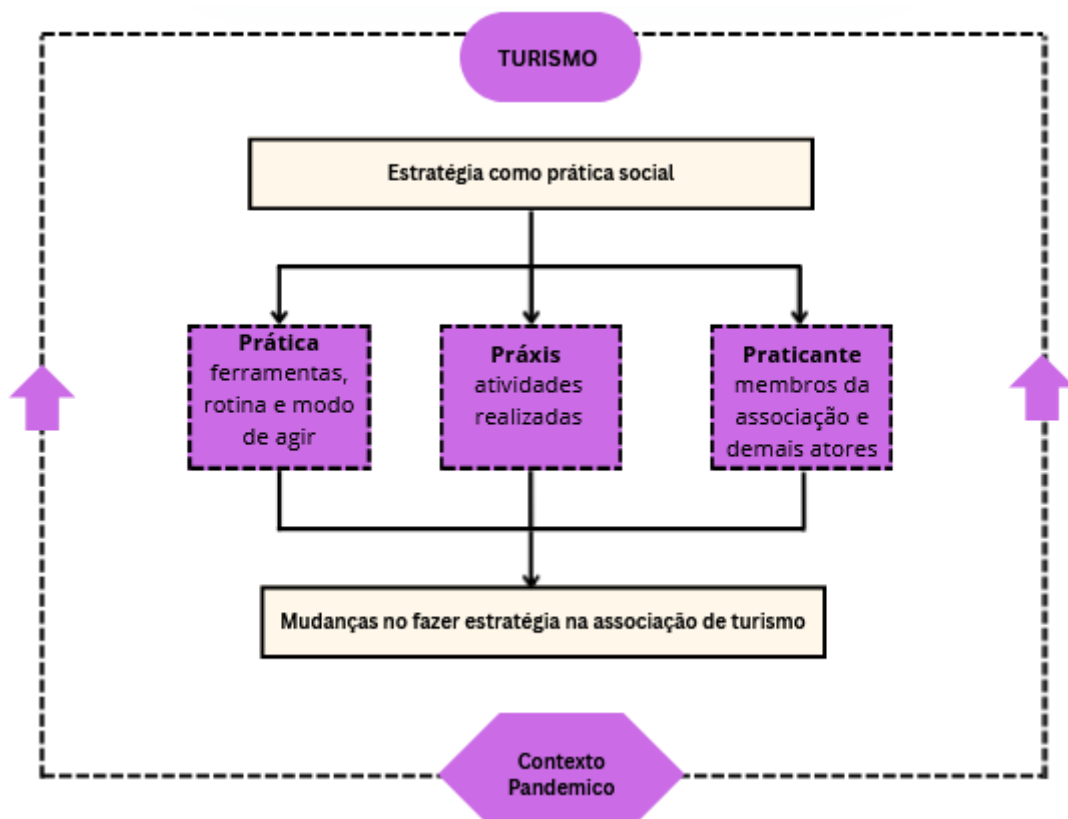
É evidente que a pandemia trouxe mudanças no turismo e na maneira como se entende o turismo. Preocupações com padrões de higiene, promoção e gasto tornaram-se parte do cotidiano do setor. Mudanças que antes vinham acontecendo gradualmente, de forma planejada, como a ampliação do uso da tecnologia no turismo, foram aceleradas devido a pandemia (Segarra *et al.*, 2024). Além disso, comunidades e demais envolvidos no setor buscam trabalhar em conjunto, compartilhando ideias e melhorando práticas já existentes. Essa colaboração tem sido fundamental para

fortalecer o turismo e permitir que ele se adapte melhor a um mercado que apresenta instabilidade e imprevisibilidade (Liang; Chan, 2024).

6 ESQUEMA CONCEITUAL

O esquema conceitual na Figura xx articula os autores e seus principais aspectos, representando o caminho proposto nesta pesquisa empírica, no qual tem como objetivo: analisar as mudanças do fazer estratégia na Associação de Hotel, Turismo e *Convention Bureau* de Guarapari - ES após o período da pandemia da Covid-19. No esquema, foram articulados os estudos sobre turismo (Rabahy, 2020; Santos; Galárraga; Duque, 2018) e o desenvolvimento turístico, assim como aspectos de mudança relacionado com a pandemia (Ralinas *et al.*, 2022; Segarra *et al.*, 2024) e como uma mudança de contexto abrupto pode influenciar o fazer estratégia dos indivíduos (Jarzabkowski, 2005; Whittington, 2006).

Figura 3 - Esquema conceitual



Fonte: elaborado pela autora.

Os estudos de Whittington (2006) e Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), evidenciam como a prática do cotidiano é influenciada pelo contexto, nos quais os praticantes estão inseridos. Neste sentido, o esquema conceitual atua ilustrando como essas

práticas podem ser ressignificadas a partir de mudanças externas, como ocorreu durante a pandemia da covid 19.

A pandemia da covid 19 (Silva; Miranda; Hofmann, 2021; Liang; Chan, 2024), foi selecionada nesta pesquisa como um período de transformação no setor turístico. Durante esse período, observaram-se diversas adaptações, mudanças no comportamento e esforços voltados à busca de melhorias para minimizar os impactos no setor. Esse cenário influenciou a (re)produção das práticas e práxis dos praticantes, provocando mudanças significativas no fazer estratégia da associação. Diante disso, e com base na literatura, esta pesquisa se orienta pelo seguinte problema de pesquisa: como as mudanças do fazer estratégia na Associação de Hotel, Turismo e *Convention Bureau* de Guarapari - ES se relacionam com o período após a pandemia da Covid-19?

7 METODOLOGIA DE PESQUISA

7.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Este trabalho é guiado pelo seguinte problema de pesquisa: Como as mudanças do fazer estratégia na Associação de Hotel, Turismo e *Convention Bureau* de Guarapari - ES se relacionam com o período após a pandemia da Covid-19?

7.1.1 Perguntas de pesquisa

As questões a serem apresentadas foram formuladas com base nos objetivos específicos delineados. A análise conjunta das respostas tem por finalidade fornecer os elementos necessários para abordar de maneira abrangente o problema de pesquisa em questão. Assim, este estudo se guiará pelas seguintes indagações:

- a) Quais os principais atores envolvidos nas mudanças do fazer estratégia na associação turística?
- b) Quais as práticas em torno do fomento turístico após o período da pandemia Covid-19?
- c) Como os elementos evidenciados se articulam no fazer estratégia?

7.1.2 Definição das categorias analíticas

Neste estudo, optou-se pela utilização das categorias analíticas de caráter misto, no qual permite a seleção das categorias no início da pesquisa, porém possibilita a modificação ou inclusão de novas categorias durante o processo de análise (Laville; Dionne, 1999). Dessa maneira, as categorias analíticas estão identificadas a seguir, conforme suas definições e autores utilizados nesta pesquisa. Esta etapa tem o objetivo de esclarecer a abordagem utilizada para cada conceito, assim como a referência de base utilizada, apresentando, assim, a definição constitutiva (Richardson, 1999). Adota-se também a definição operacional, na qual consiste na maneira como as categorias constitutivas foram identificadas durante a coleta dos

dados (Richardson, 1999). Para tais categorias analíticas foram selecionadas a *priori* as seguintes categorias:

a) Fazer estratégia

Definições constitutivas: produzido nas interpretações em curso e nas interações cotidianas dos múltiplos atores ao longo do tempo (Kaplan; Orlikowski, 2013). Consiste em identificar as atividades situadas, que estão em constante estado de construção e as ações e interações que compõem essas atividades: como os estrategistas pensam, suas ações, reflexões e quais técnicas utilizam (Jarzabkowski, 2005). De acordo com Whittington (2006) e Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007), a análise da estratégia precisa considerar o contexto no qual as práticas estão inseridas, considerando as **práticas** organizacionais e os contextos sociais, as atividades (**práxis**) realizadas e os **praticantes**. Os elementos destacados (práticas, práxis e praticantes) consistem em constructos que auxiliam no processo de identificação do fazer estratégia conforme a abordagem da estratégia como prática social (Jarzabkowski, 2005; Whittington, 2006).

Definições operacionais: Esta pesquisa considerou ‘como fazer estratégia’ as interações da práxis e práticas realizadas pelos envolvidos na associação no processo de desenvolvimento do turismo da região estudada. Para sua identificação, foram realizadas entrevistas semiestruturada e observação não participante.

b) Prática

Definições constitutivas: referem-se às rotinas comuns e cotidianas por meio das quais a práxis se materializa (Whittington, 2006).

Definições operacionais: esta pesquisa considerou como práticas, os procedimentos operacionais, rotinas, atividades que os envolvidos na associação realizam no cotidiano. Para isso, essas atividades foram identificadas por meio de perguntas específicas na entrevista semiestruturada e observação não participante.

c) Práxis

Definições constitutivas: diz respeito ao que as pessoas fazem na prática (Whittington, 2006). A práxis trata de episódios (eventos ou atividades) que ocorrem durante o processo do fazer estratégia (Jarzabkowski *et al.*, 2007; Vaara; Whittington, 2012), desde a elaboração até a execução da estratégia (Whittington, 2006).

Definições operacionais: esta pesquisa considerou as atividades, reuniões e eventos que envolvem os associados como um meio para identificação das práxis. As práxis foram identificadas por meios de perguntas específicas na entrevista semiestruturada e observação não participante.

d) Praticantes

Definições constitutivas: diz respeito aos envolvidos na práxis estratégica, aqueles que realizam as práticas (Whittington, 2006).

Definições operacionais: foram considerados praticantes os envolvidos no estrategizar da associação, ou seja, aqueles que realizam as práxis para o desenvolvimento do turismo local. A identificação dos praticantes foi realizada por meio de perguntas específicas da entrevista semiestruturada e observação não participante, no qual analisou-se as interações dos participantes e sua participação nas atividades, projetos e ações realizadas.

e) Mudança das práticas estratégicas

Definições constitutivas: consistem nas mudanças das práticas a partir da interação dos atores, envolve atividades individuais, coletivas e as práticas situadas (Wei; Zhang, 2020).

Definições operacionais: a investigação das mudanças se deu por meio de observação e perguntas específicas na entrevista.

A categoria fazer estratégia assim, como as as subcategorias analíticas práticas, práxis e praticantes, constituem elementos centrais da abordagem adotada neste estudo: a estratégia como prática social (Jarzabkowski; Balogun; Seidl, 2007). Essa

perspectiva, bem como seus elementos constitutivos, relaciona-se diretamente às mudanças de contexto provocadas pela pandemia (Wei; Zhang, 2020), uma vez que o fazer estratégia, na prática, adapta-se constantemente aos diferentes fenômenos internos e externos que compõem a realidade social dos praticantes.

A mudança da prática estratégica pode ser compreendida como o processo de adaptação introduzida por fatores internos ou externos sobre as práticas comumente utilizadas pelos praticantes. Nessa perspectiva, a mudança de contexto, nesse caso, a pandemia, altera o fazer estratégia dos praticantes, propondo novas maneiras de pensar e agir dos envolvidos.

7.2 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

7.2.1 Delineamento da pesquisa

A classificação deste estudo baseou-se nos pressupostos de Vergara (2012), quanto aos meios e quanto aos fins. Portanto, quanto aos fins, a pesquisa é de caráter descritivo; no que tange aos meios de investigação utilizados, trata-se de um estudo de caso. A pesquisa possui corte temporal transversal. O nível de análise é organizacional e a unidade de análise corresponde às práticas do fazer estratégia.

Segundo Luna (2000), o papel do pesquisador é interpretar a realidade pesquisada, seguindo os procedimentos e as técnicas direcionadas pela sua postura teórico-epistemológica. A respeito deste aspecto, a abordagem aqui adotada exige uma proximidade com o fenômeno, realizando observação nas organizações para captar a experiência do fazer estratégia no momento em que ela ocorre (Johnson *et al.*, 2007) assim como as mudanças que emergem do cotidiano. Portanto, para atingir tal finalidade, esta pesquisa adotará uma abordagem qualitativa, pois além de não tratar de uma investigação quantificável (Richardson, 1999), pretende-se investigar os significados do fenômeno social e também relacioná-lo com o contexto social em que está inserido para que a atividade estratégica seja captada em seu contexto (Johnson *et al.*, 2007). O nível de análise é organizacional, visto que a investigação foi realizada em uma Associação de turismo que possui regras e diretrizes que a legitimam. A

unidade de análise corresponde às práticas realizadas pelos praticantes, ou seja, na maneira como os associados (estrategistas) fazem estratégia no dia a dia.

Quanto ao procedimento, a pesquisa é classificada como não experimental. O procedimento não experimental consiste na observação do fenômeno com o intuito de identificar a sua causalidade, sem a intenção de manipulação do fenômeno, uma vez que a causa presumida já ocorreu (Kumar, 2005). Este estudo adota como abordagem a estratégia como prática social, que investiga as práticas situadas que estão em constantemente estado de construção a partir das interações dos atores no fazer estratégia, ou seja, na maneira como os estrategistas pensam, suas ações, reflexões e quais técnicas utilizam (Jarzabkowski, 2005).

Com o intuito de investigar o fazer estratégia com base na interação dos atores no contexto do desenvolvimento do turismo de uma Associação do turismo, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva (Richardson, 1999). É descritiva, por pretender identificar, por meio das inter-relações que ocorrem nas práticas e práxis, as mudanças no fazer estratégia da associação no período pós pandemia (Richardson, 1999). Conforme Jarzabkowski (2003), a estratégia de investigação é apropriada para a pesquisa que adota como abordagem em questão (estratégia como prática social), pois a pesquisa está voltada para compreender realidades confusas, em constante mudança, ao fazer a estratégia na prática.

No que tange ao corte temporal, o estudo se caracteriza como transversal, uma vez que esse tipo de pesquisa permite identificar características e relações que envolvem determinado grupo ou fenômeno social em um determinado período do tempo (Kumar, 2005). Esse tipo de característica se aplica à pesquisa estudada, visto que a investigação foi realizada em um contexto pós pandemia da Covid-19, no qual foi investigado o fazer estratégia e sua constante mudança no cotidiano (Johnson *et al.*, 2007). Adotou-se o método de estudo de caso (Yin, 2014), que se caracteriza por estudar os fenômenos como um processo dinâmico, dentro de seu contexto real, com o objetivo de explicá-los de forma global e tendo em vista a sua complexidade. O estudo de caso, portanto, foi desenvolvido com vistas ao aprofundamento da questão de pesquisa e na percepção do contexto no qual a estratégia está inserida, uma vez

que a estratégia é influenciada pelo ambiente e pela maneira como o fazer estratégia é realizado na prática.

Assim, a unidade de análise deve apresentar o fenômeno de investigação de como respeitar as peculiaridades dos objetivos propostos (Pérez-Aguilar, 1999). A unidade de análise deste estudo foram as práticas realizadas pelos praticantes da Associação de Hotéis, Turismo e *Convention Bureau* de Guarapari - ES. A seleção da organização para o estudo de caso foi de forma intencional, não probabilística e de acordo com a observação dos seguintes critérios: (i) ser uma organização de fomento turístico sem fins lucrativos com atividade relacionadas ao desenvolvimento do turismo local; (ii) ser uma organização turística que reúne diferentes grupos de indivíduos; (iii) haver interesse da organização para realização do estudo, tendo em vista a acessibilidade.

7.2.2 Caso investigado

A Associação de Hotéis, Turismo e *Convention Bureau* fica localizada na cidade metropolitana de Guarapari. Foi fundada no ano 2000 com o intuito de proporcionar vantagens competitivas para associados, desde estratégias de descontos, compras, vendas, publicidade e fomento do desenvolvimento do turismo local. A associação reúne diferentes tipos de grupos ligados ao segmento do turismo, como: representantes hoteleiros, bares, restaurantes e eventos.

A diretoria é composta pelos seguintes membros: presidente e vice-presidente; dois secretários; dois tesoureiros; diretor comercial e diretor comercial adjunto; conselho fiscal formado por 3 membros efetivos e 3 suplentes. Possui a colaboração e realiza reuniões com os associados para pensar coletivamente as estratégias e soluções possíveis para o desenvolvimento e fomento turístico de Guarapari.

O município de Guarapari possui uma população estimada de 124 656 habitantes (IBGE, 2022) está a aproximadamente 50 km do município de Vitória, capital do Espírito Santo. O desenvolvimento local ocorreu a partir dos anos 1950, com atividades econômicas relacionadas à construção civil, agricultura, pecuária, pesca e principalmente o turismo. A paisagem natural da região atrai inúmeros turistas

anualmente, resultando não apenas em crescimento econômico, mas também em expansão urbana (Abreu *et al.*, 2022).

Além disso, a região possui 52 praias procuradas como destino por turistas de diferentes estados, especialmente os mineiros. De acordo com a Prefeitura de Guarapari (2023), com base em um levantamento realizado pelo aplicativo Airbnb, a cidade é o segundo destino turístico mais procurado pelos turistas brasileiros no estado. Entre os principais frequentadores estão Belo Horizonte, Rio de Janeiro, Vila Velha, São Paulo, Vitória, Brasília, Campos dos Goytacazes, Serra, Governador Valadares e Ipatinga (Prefeitura de Guarapari, 2023).

Segundo a Secretaria de Estado do Turismo (2016; 2017), a cidade recebe aproximadamente, ao longo do ano, 43.711 turistas e, nos meses de verão, 151.636 turistas frequentam a região (SETUR, 2016; 2017). No ano de 2019, esse número ultrapassou um milhão de turistas (Prefeitura de Guarapari, 2020). Esse fluxo turístico, assim como as atrações turísticas da região, possibilita que o município tenha uma classificação B no Mapa de Turismo Brasileiro (2024). Este mapa é um instrumento, no âmbito do Programa de Regionalização do Turismo, que define a área - recorte territorial - a ser trabalhada prioritariamente pelo Ministério do Turismo no âmbito do desenvolvimento do turismo.

Os municípios são categorizados conforme o desempenho da economia do setor nos municípios a partir de cinco variáveis cruzadas em uma análise de cluster. Elas deram origem a cinco categorias (A, B, C, D, E) diretamente relacionadas à economia do turismo: A) Quantidade de Estabelecimentos de Hospedagem; B) Quantidade de Empregos em Estabelecimentos de Hospedagem; C) Quantidade Estimada de Visitantes Domésticos; D) Quantidade Estimada de Visitantes Internacionais; E) Arrecadação de Impostos Federais a partir dos Meios de Hospedagem – fonte: Secretaria de Receita Federal 2017 – Ministério da Economia (Mapa de Turismo Brasileiro, 2023).

Os fluxos de pessoas, mercadorias, intervenções e investimentos definiram a integração deste município ao cenário do turismo nacional, despertando o uso de domicílios ocasionais (segundas residências) no espaço litorâneo (Pires, 2016). Essa

ocupação, causa a movimentação de diferentes pessoas, além do aumento do fluxo econômico da região que demanda desenvolvimento (Paixão; Molteni; Cruz, 2020). As organizações sem fins lucrativos, como por exemplo, as associações, buscam fomentar o turismo e pensar em estratégias para o desenvolvimento do turismo (Miecoanski; Palavecini, 2019).

A escolha da organização para a realização da pesquisa foi motivada pela diversidade de empresários de diferentes áreas do setor do turismo existente na associação, caracterizando uma dinâmica complexa e rica em informações para a investigação da atividade estratégica. Outro incentivo é o interesse da organização em participar da pesquisa, assim como o acesso à organização e aos atores.

7.2.3 Contexto da associação

A Associação de Hotéis e Turismo e Convention Bureau, assim como diversas entidades relacionadas ao associativismo turístico, está inserida em uma cidade turística, a qual sofre com algumas demandas de aprimoramento e mudanças governamentais.

A Associação foi fundada no ano 2000 por um grupo de empresários de pousadas que se uniram na busca por melhorias para o turismo local e, conseqüentemente, para seus estabelecimentos. Ao longo de sua jornada, enfrentaram diferentes maneiras de atrair turistas, como feiras, visitas a agências de turismo, distribuição de brindes, entre outros meios. A experiência adquirida com a vivência em outros ambientes de troca, enfim, deu frutos. Tanto que outras entidades começaram a mostrar interesse em participar, e, por esse motivo, houve um aumento no grupo.

Houve um aumento no número de pessoas e em ramos distintos, mas ainda relacionados ao turismo. O turismo, nesse ponto, já havia se expandido, mas agora a preocupação era manter o turista na região. Foram iniciadas várias reuniões e, com elas, as personalidades das pessoas começaram a aflorar, surgindo atritos durante as decisões. O que perdura até hoje é essa distinção de pessoas: algumas exigem e brigam pelo que querem, enquanto outras apenas reclamam ou são silenciadas.

As pessoas das associações têm opiniões distintas sobre como melhorar o turismo e atrair novos turistas. São várias as críticas relacionadas à falta de divulgação da região, que hoje é vista como estagnada, à falta de cooperação entre os associados, à briga de egos entre eles e às mudanças que a associação sofre quando determinado associado está na presidência.

Atualmente, a associação passou por uma mudança de presidência e começou a retomar suas atividades, pois estava parada. A nova presidência revelou que uma de suas primeiras ações foi excluir os associados que não contribuem com a associação de maneira financeira e dinâmica. Atualmente, a associação tem 25 associados pagantes e conta com a participação efetiva de 12 pessoas em suas atividades. Além do processo de mudança na gestão, houve alterações provocadas pelo processo eleitoral da cidade e pela troca de prefeitos.

Esse período foi considerado um marco diferencial na perspectiva de mudança da região, pois, após dois mandatos, ocorreu a troca de prefeito. Como menciona o entrevistado P, todos falaram sobre isso e sobre o turismo:

Principalmente agora que estamos em período eleitoral, né? Se discute um pouco de tudo. O legal do turismo é que não é algo exclusivo... Se você for cortar o cabelo, a sua cabeleireira vai entender mais de turismo do que muita gente. É verdade. Todo mundo entende. É algo muito debatido. Você quer ver quando o turismo está em pauta ou quando há uma entrevista? É o comentário do MRP, porque todo mundo começa a conversar sobre isso. É, e acham que o turismo não tem isso, que não faz isso. Não, tem que melhorar. E aí você vê a dificuldade de um gestor, de fazer uma determinada ação e realizar o contato com a população. Então, é aquele negócio do... Passar a ser muito participativo (Entrevistado Q).

O turismo na cidade é julgado por muitos, mas praticado por poucos. Essa perspectiva foi atribuída também aos associados, que pensam no turismo a partir de uma visão individualista, tratada como “cabeça dura” pelo Entrevistado C. Mesmo diante desse cenário, a associação ainda tem grande relevância no meio governamental, abrindo portas e despertando o interesse de muitos, devido ao seu peso ao longo dos anos de existência e permanência diante dos principais eventos da cidade.

7.2.4 Turismo e pandemia da Covid-19 no turismo capixaba

Nas últimas três décadas do século XX, o turismo vem se destacando como característica principal de Guarapari devido à geração de emprego, renda e arrecadação de tributos que derivam da atividade turística, fatores esses que refletem o crescimento econômico e sua expansão urbana (Dumer, 2019). Assim, com outras regiões turísticas, a cidade de Guarapari é considerada um dos destinos turísticos mais procurados do Brasil (Boudou, 2017). Ainda como reflexo da expansão advinda do turismo, o município apresenta uma ampla rede hoteleira de mais de 90 estabelecimentos, diversos restaurantes, casas noturnas e parques aquáticos (Boudou, 2017). Neste cenário de crescimento turístico de Guarapari, assim como em outras regiões do país e do mundo, em março de 2020, foi acometida pela pandemia da Covid-19, que afetou diversos setores da economia. Em especial no Espírito Santo, o setor de turismo foi um dos mais afetados (Setur, 2020).

De acordo com dados do Boletim Economia do Turismo no Espírito Santo - resultado de uma parceria entre o Instituto Jones dos Santos Neves (IJSN), a Secretaria de Estado do Turismo (SETUR-ES) e a Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Espírito Santo (FAPES), o Espírito Santo apresentou sucessivos recuos de atividade turística e econômica em decorrência da pandemia Covid-19. No ano de 2020, (ápice da pandemia), houve uma queda nas atividades turísticas. Essa queda foi minimizada no segundo semestre de 2021, por meio das iniciativas de recuperação do setor. Contudo, em 2022, as atividades turísticas do setor tiveram o segundo maior recuo (8,1%) entre os estados investigados. Em consonância, observou-se no ano de 2023, uma desaceleração do crescimento devido aos vestígios da pandemia nos anos anteriores, o que resultou em 1,2% ao ano (Instituto Jones dos Santos Neves, 2024).

Com o intuito de minimizar o impacto da pandemia, a Secretaria Municipal de Turismo em conjunto com o Conselho Municipal de Turismo (partes integrantes do comitê) busca elaborar e monitorar ações previstas no plano estratégico de recuperação das atividades turísticas do Município pós-pandemia Covid-19 (Setur, 2021). Por sua vez, através do comitê, a gestão pública municipal buscou discutir, avaliar e traçar ações para a retomada do turismo na região. O comitê é composto por representantes da

Secretaria Municipal de Turismo, Empreendedorismo e Cultura – SETEC, da Secretaria Municipal de Comunicação Social – SEMCOS, da Câmara de Dirigentes Lojistas de Guarapari – CDL, do Sindicato da Indústria e da Construção Civil de Guarapari – SINDICIG, da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH, do Sindicato das Empresas de Rádio e Televisão do Estado do Espírito Santo – SERTES e do Sindicato dos Guias de Turismo do Espírito Santo – SINDEGTUR (Observatório do turismo, 2021).

Além dos órgãos supracitados, moradores, associações e demais representantes da população são partes interessadas (Observatório do turismo, 2021). Essa inclusão evidencia a importância dada a eles no processo de recuperação do turismo da cidade. Por outro lado, importa mencionar que as atividades de desenvolvimento turístico não dependem apenas das partes e seus planos de modo independente. Para a transformação de uma atividade que ocorre de maneira orgânica, em uma atividade que proporcione crescimento econômico, desenvolvimento social e benefícios para a sociedade, é preciso entendimento e a ação conjunta de todos os envolvidos, incluindo a população local, a iniciativa privada e o poder público (Buffon; Faé, 2023).

7.2.5 Procedimentos de coleta de dados

O estudo foi desenvolvido com base nos dados primários e dados secundários (Richardson, 1999). Os dados primários foram representados pelas entrevistas semiestruturadas (Apêndice B) e observação não participante (Apêndice C) (Kumar, 2005). Como dados secundários, foram utilizadas as informações divulgadas na plataforma online da associação para compreender os dizeres dos entrevistados e da observação (Creswell, 2014).

De acordo com Johnson *et al.* (2007), para investigar o fazer estratégia, o pesquisador precisa observar nas organizações o momento em que o fenômeno ocorre. Ressalta-se a importância das entrevistas e outras formas de interação com os atores sociais envolvidos na pesquisa, pois dessa forma, é possível compreender as interpretações que os atores dão às suas atividades.

Desse modo, para o desenho da pesquisa foram utilizadas duas técnicas para coleta de dados: entrevista semiestruturada e observação não participante (Godoi; Bandeira-de-Mello; Silva, 2006), propiciando o processo de triangulação de dados para buscar maior confiabilidade na análise dos mesmos (Vergara, 2010)

As entrevistas foram realizadas entre os meses de setembro a dezembro de 2024, conforme a disponibilidade dos participantes, utilizando-se do recurso do roteiro semiestruturado como guia preestabelecido (Apêndice B). As entrevistas foram gravadas, transcritas e categorizadas em grades de categorias mistas (Vergara, 2015). Para a seleção dos participantes da entrevista, foi adotada a técnica de bola de neve, ela consiste na indicação gradativa dos membros entrevistados, ou seja, cada entrevistado irá indicar a próxima pessoa que será entrevistada). Além da técnica de bola de neve, foram adotados os seguintes critérios de seleção: a) ser membro ativo das atividades da associação, como reuniões e projetos; b) participar de atividades relacionadas ao desenvolvimento do turismo local; c) possuir interesse em participar da pesquisa.

A princípio, foram realizadas as entrevistas com o presidente da associação de turismo e a informante chave, posteriormente com os demais membros indicados. Foi realizada uma entrevista com cada participante indicado, além de conversas informais registradas no diário de campo. Ao realizar as entrevistas, foram identificadas práticas que caracterizam o fazer estratégias relacionadas com a pandemia da Covid-19, assim como as dinâmicas que permeiam o contexto vivenciado pelos praticantes. De acordo com Gaskell (2002), há um número limitado de interpelações da realidade, mesmo que as experiências pareçam únicas ao indivíduo, elas são fruto de processos sociais. Portanto, determinado assunto abordado com pessoas de um meio social específico são em parte compartilhadas, e em certo momento as informações começam a se repetir, atingindo o ponto de saturação. Diante disso, as entrevistas foram realizadas até certos conteúdos voltados para o objetivo proposto começarem a se repetir.

Os sujeitos da pesquisa foram selecionados mediante a indicação do presidente da associação e da informante chave. Foram entrevistados 20 associados, sendo suas identidades preservadas, ao utilizar a ordem sequencial do alfabeto para nomeá-los.

Além disso, antes de cada entrevista foram entregues ou enviados pelo *whatsapp* o TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido) que consta no Apêndice A. Esse passo da pesquisa está detalhado mais à frente no tópico que abrange os aspectos éticos de uma pesquisa.

As entrevistas foram conduzidas com base nas indicações fornecida pelos entrevistados anteriores. O convite para participação na pesquisa foi realizado por meio de mensagens enviadas no *whatsapp* e ligações telefônicas. Durante o contato inicial, coloquei-me à disposição para realizar as entrevistas em qualquer local e horário que melhor atendesse à disponibilidade de cada participante.

Os respondentes são em sua maioria pessoas mais velhas, de outro estado ou região, que mudaram para a cidade após a sua aposentadoria. Mas essas características não foram critérios para a seleção dos participantes. Outro fator observado é a participação dos entrevistados em outras associações. O perfil dos participantes está descrito no quadro 2.

Quadro 2 - Perfil dos participantes

Entrevistados	Tempo na associação (em anos)	Atuou na gestão da associação?	Participa de outra associação?
A	10	Sim	Sim
B	20	Sim	Sim
C	20	Sim	Sim
D	15	Sim	Sim
E	20	Sim	Sim
F	20	Sim	Sim
G	15	Sim	Sim
H	7	Não	Sim
I	7	Não	Sim
J	8	Não	Sim
K	12	Sim	Sim
L	7	Sim	Sim
M	10	Sim	Sim
N	8	Não	Sim
O	7	Não	Não
P	12	Não	Não
Q	7	Sim	Não
R	14	Não	Não
S	10	Sim	Não
T	10	Sim	Não

Fonte: Elaborada pela autora.

Flick (2004) destaca que algumas abordagens da pesquisa sociológica afirmam que as entrevistas fornecem apenas relatos das práticas, e não as próprias práticas, sendo necessário acessá-las através da observação. Portanto, foi também aplicada a observação do tipo não participante, feita de forma assistemática. Triviños (2006) enfatiza que observar não é simplesmente olhar, mas consiste em destacar um conjunto de objetos, pessoas ou qualquer outro aspecto envolvido no fenômeno, suas

características, sejam elas acessíveis ou mais profundas. Considerando a natureza dessa técnica, foram observadas as reuniões da associação.

A observação vai além de um método para reunir e coletar dados. Representa um método de enxergar os elementos que constituem a estrutura social e os processos pelos quais se relacionam (Rosen, 1991). Desse modo, as observações foram ponderadas e descritas mediante ao cenário real. Assim como as ações e interações que se desenvolvem e os resultados provenientes dessas (Corbin; Strass, 1990).

Com o objetivo de facilitar a inserção em campo, obtive, com o auxílio de uma amiga, o contato de uma pessoa vinculada à associação, que posteriormente se tornou minha informante chave. Ao iniciar as interações com ela, identifiquei que possui mais de 20 anos de atuação na associação, evidenciando sua experiência e profundo conhecimento sobre a dinâmica da associação. Demonstrando grande receptividade, a informante chave me apresentou ao presidente da associação e se colocou à disposição para me apresentar aos demais associados. O informante chave me permitiu, portanto, adentrar no campo de pesquisa com mais facilidade, da forma mais natural possível (Marietto; Sanches, 2013).

Assim, busquei conhecer em profundidade o cotidiano e as relações vividas pelos participantes da pesquisa, com o intuito de identificar os sujeitos que demonstraram uma maior participação nas mudanças do fazer estratégia. A minha participação nas reuniões se constituiu em observações e conversas paralelas com alguns associados que se destacaram durante as reuniões por meio de sugestões e indagações relacionadas com o turismo local.

O período da observação não participante aconteceu entre 6 de setembro a 5 de dezembro de 2024, em dias marcados ou não ao longo dos meses, com duração de no máximo 4h cada. Utilizei notas registradas em diário de campo (Creswell, 2007). As notas de campo possibilitaram o registro do que se pretendia investigar no cenário que acontece (Creswell, 2007). Foram realizadas 10 observações, totalizando 40 horas em campo de pesquisa. Como documento norteador segui o roteiro de observação e utilizei um caderno para registrar os eventos (Apêndice C).

As observações aconteceram de forma assistemática durante o compartilhamento e trocas de saberes relacionadas com o fazer estratégia. Tendo com interesse a compreensão da existência do fenômeno em estudo e as mudanças provocadas pela pandemia da Covid-19 no fazer estratégia relacionada com o turismo. A observação permitiu aprofundar no cotidiano dos participantes da pesquisa, e conhecer suas atividades desenvolvidas e as interações que ocorriam entre os membros da associação. A observação permite o esclarecimento e o direcionamento da pesquisa daquilo que se pretende investigar, a partir das vivências presenciadas no campo de pesquisa (Marietto; Maccari, 2015).

Além disso, o pesquisador pode se valer de ferramentas e aparelhos como gravadores em áudio e/ou vídeo, além da utilização de outras formas eletrônicas para as notas como laptops, notebooks, celulares, entre outros. Outros aparatos eletrônicos como ferramentas de pesquisa também podem ser utilizados para a complementação das notas de campo (Marietto, 2018). Dessa maneira, utilizei aparelhos como gravador, celular e notebook no registro das entrevistas, assim como na observação para viabilizar possíveis resgates de temáticas relacionados com o objetivo da pesquisa. Desse modo, parte do registro foi realizado por meio de anotações em caderno de campo, quando foi possível, e posteriormente registrado no notebook para facilitar o acesso às informações e a codificação das informações.

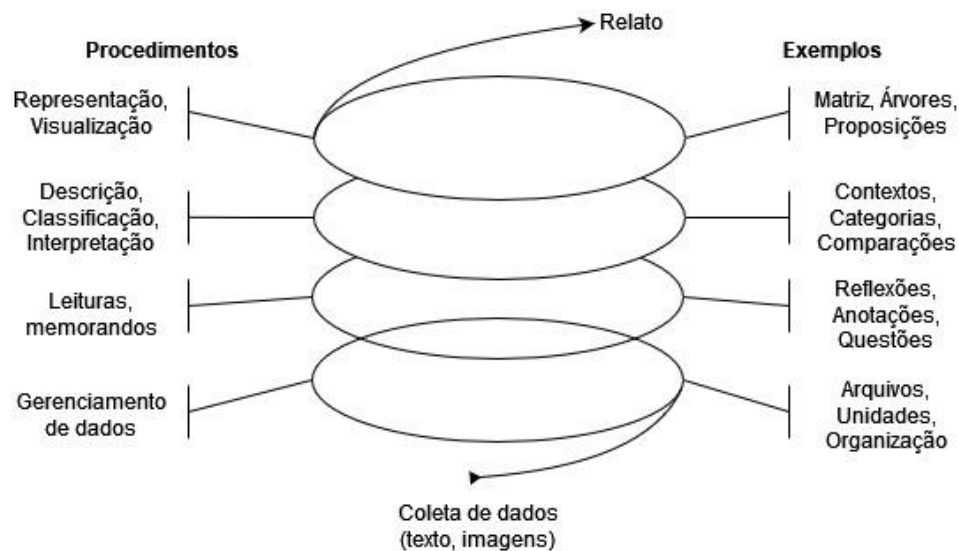
Portanto, com o intuito de alcançar o objetivo proposto da pesquisa, foi realizada observação das reuniões realizadas pela associação, uma vez que são esses os momentos de trocas e compartilhamentos de ideias que possam constituir as estratégias pelos associados. O objetivo foi ampliar a percepção do fenômeno em estudo. Considerando que dessa forma as anotações em bloco de notas do diário de campo são favorecidas e realizadas com maior facilidade.

7.2.6 Procedimento de tratamento e análise de dados

A técnica de análise de dados adotada foi a análise em espiral de Creswell (2014), que, segundo o autor, possibilita que o pesquisador se envolva e se mova em círculos analíticos, em vez de usar uma abordagem linear fixa (Figura 3). Essa característica

cíclica permite que o pesquisador realize várias idas e vindas aos dados e tenha uma interpretação mais profunda sobre o fenômeno (Creswell, 2007).

Figura 4 - Espiral de Creswell



Fonte: Creswell (2007, p. 226).

No decorrer da coleta dos dados, foram seguidos os seis tópicos da espiral. Inicialmente foi realizada a coleta dos dados por meio das entrevistas e observações; seguindo para o gerenciamento dos dados, que se deu por meio das transcrições das entrevistas, separação das anotações do diário de campo e dos documentos no *Word* e em quadros e tabelas no *Excel*, facilitando a visualização e a comparação das informações.

Adicionalmente, informo que os áudios da entrevista foram transcritos utilizando o *software Openai Whisper*, garantindo a precisão da transcrição. Assim, os dados obtidos tanto na entrevista quanto na observação não participante foram codificados. Posteriormente, foi realizada a leitura da transcrição, a qual envolve a imersão do pesquisador nos dados, assim como a realização de anotações no decorrer da leitura, seguido pela descrição, classificação, interpretação e codificação dos dados.

Durante as leituras estabeleci conexões e confrontos com o material obtido por meio da coleta de dados, com o objetivo de identificar as mudanças no fazer estratégia após o período da pandemia da Covid-19. Nesse processo, mediante as reflexões e

anotações dos dados produzidos, pude codificar o conteúdo em que comparei os eventos, ações, interações e acontecimentos, resultando na produção de 85 rótulos conceituais.

Dessa maneira, por meio da junção dos dados, efetuei a descrição dos recortes, ou seja, de fragmentos de situações observadas e adicionei trechos de entrevistas que se assemelham ao conteúdo realizado. Posteriormente, realizei a revisão dos rótulos conceituais, agrupando-os e comparando com categorias já estabelecidas *a priori*, o que resultou na adaptação e no surgimento de outras categorias. Segue abaixo o quadro 3 que sintetiza os temas do estudo.

Quadro 3 - Síntese das categorias temáticas

<i>A priori</i>		<i>A posteriori</i>		
Temas iniciais	Literatura	Adaptação/emergentes	Mudança de categoria	Resultado final
Interação social	Jarzabkowski, 2007; Rocha; Perito; Lavarda, 2022; Emmendoerfer, 2023; Segarra <i>et al.</i> , 2024	Não houve	Não houve	Interação social
Compartilhamento das decisões	Jarzabkowski, 2007; Pagani, 2021	Dados empíricos-decisões, prática e conflito.	As decisões são baseados na prática	Compartilhamento das práticas
		Dados empíricos-conflitos, negociações, adaptações	Emergiu com base nos achados	Mudanças relacionadas com a pandemia

Estrategizar	Jarzabkowski, 2007; Whittington, 2006; 2007			Aspectos que mobilizam o fazer estratégia
--------------	---	--	--	---

Fonte: elaborado pela autora.

Os códigos foram agrupados em temas determinados *a priori*: interações sociais, compartilhamento das decisões e estrategizar. Esses temas constituíram uma grade de análise mista, pois considera categorias definidas *a priori*, com base nas articulações teóricas, e categorias oriundas de temas que podem surgir no decorrer da análise. Contudo, no decorrer da análise dos dados, algumas categorias foram modificadas com base nos achados empíricos, enquanto outras novas categorias emergiram a partir das falas dos respondentes, caracterizando, assim, uma categorização *a posteriori*.

No primeiro tema, interação social, foram identificados aspectos relacionados com a dinâmica participativa dos associados. A maneira como os diferentes grupos interagem e articulam as ideias e como essa dinâmica contribui, ou não, para o fomento turístico local.

No segundo tema, compartilhamento das decisões, foi modificado para 'compartilhamento das práticas', tendo em vista que as decisões realizadas pelos praticantes têm origem nas práticas do cotidiano no qual emergem do grupo. Foram identificadas as práticas e decisões compartilhadas pelos associados; além dos aspectos que contribuíram, ou não, para o processo de compartilhamento coletivo das práticas pelos associados relacionados com o desenvolvimento turístico da região.

O terceiro tema, percepção de mudança, que emergiu dos achados, posteriormente, foi modificado para 'mudanças relacionadas com a pandemia', tendo em vista que as mudanças podem ser influenciadas pelo ambiente, nesse caso a pandemia da Covid-19. Nessa categoria foram identificadas as práticas que caracterizam as mudanças do fazer estratégia após a pandemia, se há práticas que estão relacionadas com as mudanças do fazer estratégia; a aceitação das práticas pelos praticantes, assim como o seu entendimento sobre a mudança.

No quarto tema, estrategizar, foi modificado para ‘aspectos que mobilizam o fazer estratégia’, o foco está nos três elementos da estratégia como prática social (Jarzabkowski, 2005; Whittington, 2006; 2007) e nas mudanças advindas do contexto vivenciado pelos praticantes. Nessa categoria, foram identificadas as práticas relacionadas com a mudança estratégica. Os praticantes foram identificados de acordo com suas ações e momentos de destaque em atividades voltadas para o fomento turístico. Na práxis, o foco está em compreender como os atores se envolvem em determinadas atividades e por qual motivo se envolvem; como desenvolvem suas atividades diárias e as atividades estratégicas; e como defendem o seu posicionamento, investigando assim os elementos de sua práxis relacionados com as mudanças no fazer estratégia, através das influências externas nas práticas dos praticantes.

Conforme a análise espiral baseada em Creswell (2007), o objetivo vai além de abstrair e organizar os temas, envolve também o desenvolvimento e organização dos temas em categorias maiores. É uma interpretação subjetiva dos dados, que parte da intuição do pesquisador, mas que também está vinculado à literatura (Creswell, 2013).

Além disso, foi realizada a representação e visualização dos dados, os quais foram apresentados em quadros e relatos do processo de observação. Por fim, foram feitos os relatos textuais oriundos da coleta que se refere à apresentação dos resultados (Creswell, 2013).

7.2.7 Aspectos éticos envolvidos na condução da pesquisa

Para desenvolver uma pesquisa é preciso prever adequação dos aspectos éticos, respeitando-os no decorrer da investigação (Creswell, 2014). Dessa maneira, o estudo foi desenvolvido respeitando a individualidade dos entrevistados e o direito destes de se manifestarem, bem como de se negarem a responder quaisquer das questões a eles feitas pelo pesquisador. Por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, apresentado no apêndice A deste trabalho, os entrevistados receberam as principais informações sobre a pesquisa. Conforme consta no TCLE, o

procedimento de pesquisa descrito obedecerá aos critérios éticos estabelecidos pela legislação vigente que regulamenta pesquisa com seres humanos.

Para a realização das entrevistas, optou-se por um local escolhido pelo entrevistado. Foram preservados o sigilo das informações e a identidade dos participantes, sendo que os registros das informações foram utilizados para fins exclusivamente científicos e divulgação em congressos e publicações científicas, resguardando sempre o anonimato dos participantes.

Além disso, os participantes tiveram liberdade de interromper ou desistir da participação em qualquer fase da pesquisa. Dúvidas, informações complementares e esclarecimentos foram fornecidos a qualquer momento aos participantes. As transcrições com os dados produzidos serão mantidas por cinco anos e depois serão inutilizadas.

Com o intuito de obter adequação ética, esta dissertação foi submetida à Plataforma Brasil e aprovada junto ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) no dia 30 de agosto de 2024, autorização nº CAAE 81033424.0.0000.5542. Este procedimento transparece na realização da mesma, uma vez que todas as pesquisas aprovadas pelo CEP se tornam dados públicos de acesso à sociedade. Trata-se de uma base nacional e unificada para todo o sistema do Comitê de Ética em Pesquisa, no qual são registradas pesquisas com envolvimento de seres humanos.

8. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

8.1 INTERAÇÃO SOCIAL

Uma associação é formada por grupos que têm algo ou algum objetivo em comum, a fim de trabalhar na defesa dos interesses de seus membros e das demandas sociais locais (Miecoanski; Palavecini, 2019). Uma associação de turismo, inclui entre esses interesses a promoção dos produtos de forma coletiva, conectando os diversos elementos da cadeia turística e fortalecendo as relações dentro e fora da comunidade (Portuguez; Seabra; Queiroz, 2012).

No caso abordado neste estudo, o elo dos associados da Associação de Hotel, Turismo e *Convention Bureau* está relacionado com a prática de atrair novos turistas para a cidade. Para isso, recorrem à troca de ideias, experiências e aprimoramento das práticas no próprio fazer estratégia. Esse fazer estratégia está relacionado com a recursividade da prática do cotidiano (Jarzabkowski, 2007), como ficou evidente pela maneira como os associados divulgavam a cidade e os seus empreendimentos, pois nas suas percepções ambos possuem uma interferência mútua:

A gente não conseguia divulgar a cidade e, conseqüentemente, os nossos empreendimentos de forma tão efetiva quanto se estivéssemos fazendo isso de maneira mais global. Na época, conversando com o Entrevistado F – eu já estava aqui com a pousada e ele era gerente do Hotel Por do Sol– havia outras pessoas envolvidas também. **Conseguimos juntar um grupo, [...].** Então, reunimos esse grupo e começamos a estudar o que fazer, como seria, e tantas outras questões. Tinham algumas ações que gostaríamos de realizar, entre elas um **workshop de turismo, com palestras e palestrantes de nível nacional**, mas tudo aconteceria aqui em Guarapari. Na época, nem tinha o auditório onde estou agora. Para realizar isso, seria necessário contar com uma entidade para organizar o evento. Por isso, decidimos, naquele momento, criar a Associação de Hotéis de Guarapari. E como te expliquei, isso surgiu por causa do interesse de outros segmentos que também estavam envolvidos nesse desenvolvimento (Entrevistado E).

Quando pensamos em criar uma associação, a primeira coisa foi... Vai ser uma associação de hotéis e turismo. Por que decidimos incluir 'e turismo'? Para não restringir apenas à hotelaria [...]. Havia uma série de segmentos em Guarapari que não tinham uma organização própria. Então, quando criamos a associação de hotéis e turismo, decidimos: **vamos incluir todo mundo.** Começamos assim, com vários hotéis participantes, além de restaurantes, bares, agências de fotografia e agências de publicidade. **Porque precisávamos juntar forças e ideias para saber o que fazer.** Né? Então, no primeiro momento, qual era a intenção? Fazer com que todo mundo participasse, pagando uma mensalidadezinha que era relativamente pequena, pois **a ideia era agregar** (Entrevistado F).

Sabe-se que, para um destino turístico ser escolhido, os turistas precisam se interessar pelo destino turístico, seja por motivo de realização pessoal e social, de natureza motivacional, econômica, cultural, ecológica ou científica (Beni, 2019). Neste sentido, observa-se que os associados apresentavam ter a percepção de que o turismo é algo amplo e complexo (Gössling; Scott; Hall, 2020), que envolve questões sociais, econômicas, interações e transformação do espaço (Santana; Silva; Guidice, 2020).

Para tanto, a comunidade, assim como os demais envolvidos, buscam soluções que viabilizem o bom inter-relacionamento no cotidiano, contribuindo para o desenvolvimento local, uma movimentação já identificada em estudos anteriores (Araújo *et al.*, 2017; Su; Cai, 2019). Foram articulados por eles diferentes meios para aprender, no dia a dia, como cativar os turistas e alavancar o turismo da região. Um caminho foi desenvolver parcerias, como se evidencia no relato a seguir:

Resolvi montar uma pousada e, aí, pensei: 'Bom, estou aqui de bobeira, não sei como é que trabalha, e quero melhorar'. Fui procurar pousadas e hotéis pequenos que pudessem fazer uma parceria conosco. Consegui identificar seis, e com esses estabelecimentos criamos um grupo chamado '**Pousadas Reunidas da Praia do Morro**'. Esse grupo teve algo muito bom: trabalhamos com ele durante o ano e ele cresceu. Já os outros, que não estavam na associação, estavam praticamente acabados. A associação de hotéis havia parado, estava estagnada. O grupo de pousadas, no entanto, continuou em crescimento (Entrevistado B).

Quando o turista chegava a Guarapari e eu não tinha vaga, eu dizia: 'Na pousada tal tem vaga'. Levava o turista até lá para ele ficar. Então, foi assim que surgiu a Pousadas Reunidas da Praia do Morro. Naquela época, eu desenvolvi o projeto '**Conheça melhor seu vizinho**'. Criei uma rota de 300 metros ao redor de Guarapari e visitei todas as agências de viagem, além de todos os jornais que trabalham com turismo nessa rota. Com isso, o governador do Estado achou o trabalho interessante e enviou uma equipe para acompanhar a gente. Onde havia campos e ruas mais distantes, fomos com a equipe do governador acompanhando nosso trabalho. Esse trabalho envolvia jornalistas e todas as agências de viagem. Foi um trabalho muito importante, que durou cerca de dois anos, ou mais, e trouxe bons frutos para a gente (Entrevistado C).

Nota-se que o pouco envolvimento com parcerias prejudicava o desenvolvimento dos estabelecimentos - conforme exposto pelo entrevistado B. Aqui temos manifestações de práticas extraorganizacionais: a prática de desenvolver parcerias, vista como algo benéfico - relato do entrevistado C. Essas evidências vão ao encontro do entendimento de estudos anteriores de que em locais turísticos a complexidade das interações, quando realizadas de forma a propiciar parcerias, é capaz de gerar

oportunidade e benefícios para a comunidade (Emmendoerfer, 2023; Segarra *et al.*, 2024).

Esses benefícios e oportunidades surgem justamente pela existência da associação. Pertencer a uma entidade, nesse caso a associação investigada, possibilita aos associados o acesso a diferentes organizações. Dessa maneira, por meio das trocas e aprendizagem com outros grupos, são construídas as relações movidas em função do fomento turístico, conforme explana o entrevistado C:

Se você é o presidente de uma associação, você tem uma **porta aberta com o governo do Estado**, com a Secretaria de Estado e com a Prefeitura, entendeu? Às vezes não tem, mas era para ter. E esse pessoal te ouve. Quando você não tem uma associação, você não será ouvido. Você pode ter o melhor projeto, mas é muito difícil que eles te ouçam. Então, a associação é importante, precisa existir. E hoje está nas mãos do Entrevistado A. O Entrevistado A está trabalhando mais na associação, a nível nacional, e está fazendo um trabalho no Brasil. Pode ser um bom negócio mostrar isso para fora, mas aqui dentro também precisa crescer (**Entrevistado C**).

[...] temos um grupo para abastecimento de água no verão, que funciona muito bem. Esse é um trabalho da AHTG, que oferece um atendimento especial para a hotelaria. Tipo, **se faltar água no hotel, o carro-pipa vai atender prioritariamente** lá (Entrevistado A).

Os trechos exemplificam o potencial de conexão da associação nas relações envolvendo os seus praticantes da estratégia. Isso ocorre, pois as associações atuam no fortalecimento das conexões dentro e fora da comunidade (Portuguez; Seabra; Queiroz, 2012). Para isso, as informações precisam circular de forma fluida, a fim de se obter o melhor resultado em suas decisões, a qual reflete diretamente no fomento turístico local. Quando ocorre uma estagnação nas trocas entre os envolvidos no setor turístico, seja por falta de preparo, comunicação, orgulho etc., há uma perda significativa na capacidade dos estrategistas se articularem, como é relatado pelo entrevistado B:

Nem sempre conseguimos as coisas com o governo, mas tentamos nos comunicar. As pessoas esquecem que somos um grupo, que precisamos estar unidos. Já passamos muita vergonha por capricho ou ego dos outros, até mesmo na frente do governador. Combinamos uma reunião com ele, mas na hora surgiram pessoas falando de outras coisas ao invés de tratar o que havíamos combinado (Entrevistada B).

Eu vejo que a associação hoje não faz muita coisa. Eu não queria fazer parte, mas me convidaram e eu fui. Tinha acabado de sair da presidência do Convention bureau do Espírito Santo, conhecia muita gente influente, acho que foi até por isso que me chamaram, fui mesmo assim. Mas não ficava lá

trabalhando, eu ia fazia as reuniões, passavam o que deveriam fazer e saía. Eu não tenho tempo para ficar lá o tempo todo (Entrevistado G).

Observa-se que há associados engajados. Contudo, também existem aqueles que por algum motivo não se envolvem efetivamente. Com isso, a partir das dinâmicas e pontos de vistas distintos, o grupo de associados foi criando uma identidade que se modifica a cada ano e a cada troca de liderança. Essa modificação da identidade se dá justamente pela forma como os indivíduos/associados inter-relacionam na vida cotidiana e como desempenham suas atividades (Castilho; Arenhardt; Bourlegat, 2009; Brown; Toyoki, 2013; Brown, 2022). Durante as trocas, surgiram novas práticas e estratégias para discutir com o grupo. As mudanças eram realizadas com base em reuniões marcadas em locais disponibilizados pelos associados, tais como hotéis e pousadas.

Olha, geralmente fazemos reuniões uma vez por mês, mas nem sempre iam muitas pessoas, às vezes umas 10 pessoas. O que é um grande problema para a associação. Porque quando éramos apenas as Pousadas Unidas da Praia do Morro, éramos muitos unidos. Queríamos muito que as coisas acontecessem, aí colocamos em prática tudo e fomos atrás de divulgar o turismo em eventos, feiras, em tudo. Dávamos um jeito de fazer as coisas acontecerem, mas agora as coisas estão um pouco paradas (Entrevistada B).

Os relatos trazem uma perspectiva sobre como as ideias e práticas estratégicas eram realizadas anteriormente na associação - no início, mesmo com poucos recursos, eram realizados diversos eventos, participações em feiras, congressos e conversas com agentes no período. Entretanto, ao longo dos anos, com as desavenças entre os associados, tais práticas foram perdendo a força e estímulos que antes eram maiores. De acordo com Jarzabkowski (2005) e Rocha, Perito e Lavarda (2022), as práticas não são atividades isoladas, mas coletivas, podendo sofrer modificações. Portanto, a ausência de pessoas engajadas na associação afeta o fluxo das atividades, isso ocorre, pois quando os atores realizam as atividades, interagem e compartilham conhecimento que, conseqüentemente, vão produzir novos padrões conforme as atividades são praticadas (Tureta; Lima, 2011). Nessa perspectiva, os praticantes (associados) podem assumir uma postura ativa (ou negativa), explorar práticas existentes, adaptá-las criando novas práticas e introduzir novos praticantes capazes de mudar essa dinâmica (Rocha; Perito; Lavarda, 2022).

Diante do conjunto de argumentos, fica evidente que a associação, ao longo dos anos, não se limitava ao interesse dos associados, havia preocupação em contribuir com o desenvolvimento econômico e social do turismo. Entretanto, mesmo que fazer parte de uma comunidade implique realizar trocas e compartilhar práticas de interesse comum, que façam sentido para todos (Gherardi, 2009), alguns associados se mostraram isolados, não participativos, o que prejudicava a comunidade e o compartilhamento das práticas.

8.2 COMPARTILHAMENTO DAS PRÁTICAS

Neste tópico, identificou-se quais as práticas compartilhadas e como essas práticas eram/são aceitas pelos associados; bem como os aspectos que contribuem, ou não, para o processo de compartilhamento coletivo das práticas relacionadas com o fomento turístico da região.

Segundo Gherardi (2009), as experiências de cada indivíduo são uma parte importante de um grupo. Nessa perspectiva, os associados não apenas transmitem conhecimento entre si, mas também com outros grupos externos a eles. Ao interagirem com pessoas, entidades e partes governamentais na busca de melhorias para o fomento turístico da cidade, as interações dos associados se dão pela prática de trabalho coletivo e o compartilhamento de experiência e conhecimento.

Fizemos até de forma ousada. Depois de divulgar bastante, com cerca de 25 mil pessoas no evento, **saímos distribuindo folhetos** para todo mundo. Já estava quase na hora de voltar, e eu falei: 'Gente, o que vamos fazer agora? Vamos fazer uma divulgação maior aqui'. Então, tivemos a ideia de ir para o palco. No momento em que ele anunciou no microfone, a área ficou lotada e começaram a dançar, olhando e dançando em direção ao palco. Sorteamos um prêmio, cada um sorteou o seu. **Demos os nossos cartões de visita e colocamos um vale-diária** de final de semana na pousada Praia do Morro, e assim por diante. Foi assim que trabalhamos durante um ano, fazendo divulgação e interagindo com os locais (Entrevistado B).

Eu tinha uma mesa lá, com Guarapari e tal, não sei o quê. As pessoas, os agentes de viagem, entravam e circulavam pelas mesas, tudo muito organizado. E **a gente apresentava o nosso produto. O nosso produto era Guarapari**: praia, hotel, tudo. E estávamos vendendo e divulgando. Não havia empresa de Porto Seguro, mas tinha operadora, tinha destino. Eu e os outros tínhamos um destino. Fizemos isso durante um ano. E isso trouxe, realmente, muito resultado (Entrevistado E).

[...] fui vivenciando a vertente associativista [...]. Ajudei a formar o Sindicato de Guarapari da Construção Civil. Reconstruímos o sindicato, fui presidente dele, e lá sempre associamos a vertente que, a construção civil, funciona junto com o turismo. Já estava envolvido com setores da administração do turismo. O Conselho Municipal de Turismo, reuniões sobre turismo, planejamento do turismo e tal. Como hotel, a gente se associou à AHTG, que é a Associação de Hotéis e Turismo de Guarapari (Entrevistado A).

Depreende-se dos relatos que as práticas transcendem a individualidade e formalidade de cada empreendimento, podendo ser realizadas coletivamente, não se limitando apenas ao ambiente interno de uma organização (Jarzabkowski, 2005). Os praticantes dessas práticas configuram a conexão entre as práticas organizacionais e extraorganizacionais, permitindo adaptar, criar práticas e introduzir novos indivíduos (Rocha; Perito; Lavarda, 2022).

Alinhado às práticas, o compartilhar do conhecimento está relacionado com algo que as pessoas fazem coletivamente (Pagani, 2021), bem como, os motivos pelos quais fazem “o que fazem” e “como fazem” (Jarzabkowski, 2007). Uma vez que são motivados pela melhoria do turismo de Guarapari e, conseqüentemente, de seus próprios empreendimentos, os associados discutem meios de atingir um objetivo em comum, pois a cooperação e ações coletivas estão relacionados com um interesse compartilhado (Portuguez; Seabra; Queiroz, 2012). Nesse caso, a associação se volta para a melhoria do turismo e os elementos que colaboram para o seu desenvolvimento:

A percepção durante uma das reuniões de um associado: [...] unir os empresários, com o intuito de melhorar o desenvolvimento local. Neste primeiro ano, os associados estão mais preocupados em realizar uma análise do mercado, entender a economia local, suas demandas e gargalos. São realizadas reuniões nas quais são discutidos assuntos como, por exemplo, a mão de obra, que é uma das grandes preocupações da associação. Porque é difícil encontrar mão de obra especializada, é difícil manter também. Quando se encontra, a pessoa muitas vezes não consegue colocar em prática o que aprendeu. Esse é, hoje, um dos grandes problemas discutidos na associação. [...] Lá na associação, temos trazido diversos empresários para conversar, pois ter essa oportunidade de investimento é importante. Já vieram representantes da ES Gás, do Coutinho, da Cesan, da Samarco, o Maely e de outras empresas. Esses casos são discutidos e abrimos possibilidades de parcerias (Notas de diário de campo, outubro de 2024).

Observa-se que, embora exista o interesse coletivo de melhoria no desenvolvimento local no turismo, alguns associados, principalmente os que já estiveram em cargos de liderança, enfatizam a sua frustração em momentos que exigem uma maior união dos

participantes, ao realizarem as práticas estratégicas, e salientam ainda a preocupação com a mão de obra. Essa limitação do grupo afeta a maneira como fazem as estratégias na prática.

Esses eventos, esses momentos de divulgação, essa é a parte mais frustrante. Porque em Guarapari, sabe quando você faz um café? [...] Coloca água para ferver. Aí ela começa a ferver, na hora levanta [...]. Basta ferver o leite. A fervura sobe, o leite borbulha, e você desliga para ele não transbordar. Mas ele acaba baixando todo, não se mantém. Infelizmente, **o associativismo em Guarapari é assim, como essa fervura**. A gente faz uma ação, levanta a fervura. Para num determinado momento, e aí ela volta. [...]. A gestão, a diretoria, são as pessoas que vão fazer acontecer, vamos dizer assim. E os demais, quando têm a oportunidade de estar na liderança, não têm tanta atitude [...]. Eu sempre digo que um amigo meu falava: 'A associação é como um burro na frente puxando e um monte atrás reclamando (Entrevistado E).

Os associados, **têm poucos que participam**, ou que estão criticando alguma coisa, ou colocando a sua dúvida mesmo no grupo. Lá, a gente deve ter uns trinta e poucos nomes, mas deve ter uns doze, talvez uns oito ou dez, que se manifestam ali dentro. **O resto só é ouvinte, só observa**. Eu falo que esses grupos, essas pessoas, **são uma espécie de esponja. Isso é ruim**. Qualquer associação tem isso: eles absorvem, mas não soltam. Para que eu faça com que eles soltem, não tem problema absorver, mas **eu preciso que você passe adiante**. Então, ela deveria ser quase um espelho: ouvir e refletir (Entrevistado A).

Agora, você **provoca uma reunião** e vê quantas pessoas vêm aqui participar, sugerir. Nós fizemos uma roda de conversa com seis candidatos a prefeito e você viu, aquilo foi amplamente divulgado, mas a frequência foi pequena. Tivemos uma média de 12, 14, 15 pessoas (Entrevistado S).

Os fragmentos caracterizam a frustração e falta de engajamento sobre as práticas do fazer estratégia da associação. Considerando os preceitos dos EBP, a expressão “prática” está associada a uma sequência de experiências vivenciadas diariamente (Jarzabkowski, 2005). Logo, essas ocorrências vividas podem levar ao conflito que, por sua vez, pode emergir da interação entre os atores envolvidos (Graciano, Holanda, 2020), afinal, o fazer estratégia é influenciado e, ao mesmo tempo, influencia contextos organizacionais e institucionais (Johnson *et al.*, 2007). Assim, quando há falta dessa interação, o compartilhamento de novas maneiras de fazer algo, novas ideias e trocas de conhecimento ficam fragilizadas. Nesse caso, os associados se mostram individualistas e não se voltam para o coletivo e melhorias de comum acordo.

Numa situação dessas, o empresário não funciona. Porque você pega, por exemplo: 'Vamos criar uma associação, beleza? Não, só por conta disso, tem 30 associados, beleza? Vamos fazer um trabalho no Rio de Janeiro, nessa base, nessa área, vamos fazer um trabalho na BBC, envolvendo todo mundo.'

Ah, não dá para fazer tudo. O ideal é que cada um vende o seu negócio, mas a associação tem um papel, que é pegar todo o material importante e representá-lo. Mas o empresário, quando ele vai, por exemplo, se ele puder puxar o lado dele, **óbvio que ele vai puxar o lado dele. Isso é uma hipocrisia nossa, imaginar que o cara não vai puxar o lado dele, né? Não pensa no coletivo** (Entrevistado F).

O foco do turismo está na perspectiva de que não se trata de mim ou do meu empreendimento, mas sim do todo, do município. Vamos trabalhar o município, o destino. Vamos captar e trazer o turista para Guarapari, comercializando e realizando trabalhos de marketing para o município. Dessa forma, a associação, ao divulgar o município, permite que as pessoas envolvidas na AHTG e seus empreendimentos também passem a vender seus produtos, comercializar, fazer marketing etc. (Entrevistado O).

A percepção dos associados revela que as práticas compartilhadas pelos grupos, são marcadas pelo interesse individual de cada pessoa. Nesse contexto, os associados não se isolam das práticas do grupo, mas adaptam a forma como ele executa suas estratégias em benefício próprio. Dessa forma, o comportamento cotidiano de cada indivíduo também contribui para a continuidade e transformação das práticas coletivas, já que essas estão em constante mudança (Paiva, 2018; Alves, 2022) e influenciam em como as ações de fomento ao turismo são realizadas.

Estávamos no shopping, mas como estava muito barulhento, ela sugeriu que fôssemos até o seu carro, que estava estacionado em frente à praia da Areia Preta. Ao longo do caminho, foi falando sobre a sua inquietação e vontade de mudança. Ela comentou dizendo que o problema de Guarapari está na falta de união das pessoas. Elas querem apenas o que é delas, pensando individualmente e não no coletivo. Não entendem que o turismo precisa ser para todos; todos ganham, um vai indicando o outro e repassando (Notas de diário de campo, setembro de 2024).

O trecho do diário de campo evidencia a insatisfação com o aspecto de individualismo que perpassa a associação e pode provocar conflitos. Logo, como em qualquer outra organização, a associação é um espaço suscetível a conflitos, uma vez que é constituída por interações entre pessoas diferentes (Graciano, Holanda, 2020), com experiências diversas e opiniões distintas, capazes de gerar discursos variados. O conflito, a personalidade dos associados e a maneira como atuam na prática são alguns dos elementos que influenciam a interação e a percepção dos integrantes, conforme os relatos a seguir:

Porque o presidente da associação **não pode comprar uma briga pessoal** e jogar isso para dentro da associação, **dizendo que está falando em nome de toda a associação**. Isso é uma problemática que nós temos. Isso foi um dos problemas que enfrentamos na associação de Guarapari. [...]Entrevistada D, gente boa pra caramba. Gosto dela demais. Fala pra

caramba. Mas ela é brigona. Só que ela começou, ela comprou uma briga inimaginável. Ela comprou uma briga com as casas de aluguel. [...] eu estava conversando com ela e falei assim: "Entrevistada D, não compra briga com as casas de aluguel. [...] Você não é nascida aqui ainda, Entrevistada D, mas há muito tempo, quer dizer, a essência de Guarapari são as casas de aluguel, são mais de 500 mil casas. [...] A **associação ficou antipatizada** em Vitória. Então, assim, é lógico que certamente ela jamais vai falar um negócio desse, porque também é o tipo de informação que, às vezes, **corre nos bastidores**. Então, o que acontece? Quando tinha uma reunião lá, o pessoal falava assim: "Pelo amor de Deus, não chama a associação não." Aí, daqui a pouquinho, virou o seguinte: "Não chame a Entrevistada D! Não chama a entrevistada D! Ela personificou a associação" (Entrevistado F).

O trabalho que eu vinha fazendo, assim como os outros cinco, era um trabalho para o bem comum do nosso meio de hospedagem e da nossa cidade. Quando **começaram a reunir todos**, já surgiu aquela **questão da vaidade: "Eu sou", "Eu tenho"**. Não havia presidente nesse período, apenas líderes com iniciativa, que enfrentavam os desafios, e os outros apoiavam. Alguns não gostaram disso e a história do presidente começou a surgir, porque "Eu tenho experiência". Então, tchau. Fiquei um tempo sem participar, mas depois, acho que após 2010, voltei para a associação de hotéis e turismo. Antes, não era bem uma associação, era só um grupo, mas eu vim com a vontade de fazer, tanto que tem o nome (Entrevistado E).

Nós fomos a uma única reunião. Nós dois fomos, acho que juntos, da associação. Mesmo assim, porque as reuniões aconteciam inclusive no prédio onde morava a presidente, e praticamente não tinha ninguém lá. Ou seja, **a associação era ela mesma; ela girava em torno dela mesma** (Entrevistado T).

Os relatos evidenciam como as dinâmicas internas da associação e suas divergências fazem parte do fazer estratégia de cada estrategista. Essas nuances constituem a construção de sentido do grupo, ao mesmo tempo que estabelecem sentido às ações individuais (Logemann; Piekkari; Cornelissen, 2019). Conforme os relatos, observa-se que conversas "informais" estabelecem significados, articulam percepções e legitimam o julgamento individual e/ou coletivo sobre determinado espaço ou práticas (Samra-Fredericks, 2003; Tureta; Lima, 2011). Isto é, conforme o entrevistado F, a associação ficou malvista, ou seja, passou por um julgamento ruim devido a postura de um associado em nome da associação.

Novamente, o fomento turístico esbarra no desafio de priorizar o coletivo: "Ninguém faz pelo coletivo. E isso é um grande problema que estou tentando mudar aos poucos" (Entrevistado K). Mas esses obstáculos vão além da localidade de Guarapari, como outro entrevistado argumenta:

Não é Guarapari, não. O estado do Espírito Santo vive na contramão do turismo. Então, nós temos que achar a linha do turismo para conseguir entrar,

porque até hoje nós vivemos na contramão do turismo. Coisas que acontecem...Não é só a prefeitura. É a prefeitura, o governo do Estado e também os empresários. Aqui, tem empresários com cabeça muito dura. Isso faz com que o turismo não vá para frente (Entrevistado C).

O relato expressa insatisfação com a gestão do turismo no Espírito Santo, o qual, em sua perspectiva, é marcada pela falta de articulação das partes envolvidas (governo, comunidade e instituições privadas). Evidenciando um sentimento de frustração devido à ausência de estratégias que valorizem o potencial turístico do local. Segundo a OMT (Organização Mundial de turismo, 2019), a gestão do Turismo/gestão de destino, deve direcionar esforços em estratégias que conciliem os elementos que destoam ou impedem o alinhamento dos interesses do turismo em prol do desenvolvimento conjunto dos *stakeholders* e da comunidade turística (Körössy; Holanda; Cordeiro, 2023). Nesse sentido, a visão crítica do entrevistado enfatiza a importância de uma gestão participativa e coordenada entre governo, prefeituras e setor privado.

É visível a preocupação dos associados com relação à necessidade de mudança dessa mentalidade, que está imbricada nas práticas e reflete na maneira como o turismo na cidade é gerenciado em termos da qualificação das pessoas, dos equipamentos públicos e das políticas públicas.

[Quero que] Guarapari, não seja uma cidade só de verão, não seja uma cidade só urbanista, seja, sim, uma cidade completa. Um parêntese: o turismo se faz com várias mãos, várias parcerias e, principalmente, com muita prestação de serviços, certo? O nosso gargalo hoje é que a mão de obra é uma grande deficiência. A gente tem que trabalhar a qualificação da mão de obra (Entrevistado M).

Quando eu estava na presidência do conselho, trouxe um palestrante de Balneário Camboriú, que era o subsecretário de turismo. [...] Ele fez uma palestra no Corpo de Bombeiros, e devia ter umas 200 pessoas no auditório. Tinha muita gente. Depois disso, na gestão do prefeito anterior, nós fomos a Balneário Camboriú para ver como eles tinham organizado as coisas. Por exemplo, em relação a ônibus de excursão, entradas e comida, e os problemas de indigestão no município, que causam toda essa dor de barriga que vemos no verão, crônica no município. Vimos também as câmeras de videomonitoramento. Nós fomos, e eles abriram a prefeitura de Balneário Camboriú para a gente. Fomos a todas as secretarias importantes ligadas ao turismo (Entrevistado D).

Os associados demonstram preocupações com aspectos que interferem na maneira como o turismo vem sendo realizado, principalmente no que diz respeito à infraestrutura, primordial para o desenvolvimento das ações no turismo. De acordo

com Emmendoerfer (2023), uma boa infraestrutura é elemento básico para a melhoria de uma cidade turística, mas cabe à população promover melhorias em conjunto com as partes envolvidas no turismo - governo, sociedade e entidades privadas (Conceição, 2023). Os associados, inseridos nesse último grupo, percebem a necessidade de melhoria nesse aspecto e se preocupam com esses avanços, se mostrando atentos às mudanças e aos investimentos necessários para o fortalecimento do turismo.

Isso também converge num atendimento, na UPA, no hospital. [...] Se a cidade é boa para o morador, logo ela será boa para o turista. Ela vai ter um atendimento num hospital, vai ter atendimento nos serviços públicos de água, energia, esgoto. Porque, se isso não for bom para o morador, logo não será bom para o turista, porque ele não vai voltar. E a gente precisa conscientizar as pessoas de que o turismo é bom e benéfico para todos, mas a gente também precisa entregar serviços públicos de qualidade (Entrevistado P).

O fragmento do entrevistado possibilita reflexões sobre desenvolvimento e sua relação estreita com a gestão (Chias, 2007). Isto é, para um bom funcionamento turístico, é preciso uma gestão responsável e coordenada dos elementos que compõem o turismo, dentre eles, a infraestrutura básica, capaz de impulsionar o fluxo de turistas e garantir sustentabilidade e desenvolvimento turístico local (Körössy; Holanda; Cordeiro, 2023). A necessidade de melhorias na infraestrutura da cidade também é reforçada pela observação realizada na reunião dos associados, na qual eles destacam a necessidade de apoio e investimentos externos e do setor público.

Os participantes da reunião destacam que Guarapari tem um problema: somos apenas um destino de turismo de praia. Não há outro atrativo que melhore a qualidade do turismo. É preciso investimento da Secretaria de Turismo, que hoje existe, mas não faz nada. Isso se estende a todas as secretarias — começa a parecer um efeito em cadeia. É complicado, pois algo que deveria ser feito pelo setor público simplesmente não é feito (Notas de diário de campo, outubro de 2024).

O fragmento acima ressalta a necessidade de apoio do setor público para o aprimoramento das práticas estratégicas realizadas pelos associados. Alguns associados demonstram preocupação com essa necessidade, pois acreditam que podem ser prejudicados pela lentidão e burocracia que o setor público apresenta. Com isso, a solução sugerida por alguns deles durante uma reunião, é direcionar os esforços para o setor privado e, assim, utilizar o setor público apenas como um apoiador e não o principal caminho, conforme mostra o trecho a seguir:

Outro fator mencionado, em sua percepção, é que o setor privado toma mais iniciativas — como o Maely, por exemplo, que está investindo na cidade — enquanto a Secretaria de Turismo atua apenas como apoiadora. A dependência do setor público pode gerar atrasos e impedir que o projeto seja executado com qualidade. Por outro lado, se o setor privado tomar mais iniciativas, o turismo e o desenvolvimento da cidade podem melhorar, refletindo positivamente na qualidade do turismo como um todo (Notas de diário de campo, novembro de 2024).

O intuito dos associados, conforme mencionado por um dos entrevistados, vai além de buscar apoio isoladamente - de acordo com o entrevistado P: “É preciso ter essa conscientização dos empresários e setor público, fazer as coisas **pensando no coletivo**”. É preciso considerar as necessidades de todos os setores e buscar a melhor maneira de realizar as estratégias e, conseqüentemente, gerar mudanças.

Além disso, existe uma relação estreita entre a associação e a cidade, pois as práticas compartilhadas pelos associados estão diretamente relacionadas ao contexto em que estão inseridos. Essa conexão reflete o interesse coletivo em aprimorar o turismo local, o que se traduz nas preocupações dos associados. Isso porque, além de atuarem como membros da associação, muitos deles são empresários cuja subsistência depende diretamente da atividade turística.

As mudanças podem ser influenciadas pelo contexto no qual os estrategistas estão inseridos. O cenário exposto pela pandemia e suas inúmeras restrições, exigiu adaptações na maneira como os associados realizavam suas estratégias.

8.3 MUDANÇAS RELACIONADAS COM A PANDEMIA

A mudança pode ser vista como um processo pelo qual pode ou não trazer melhorias para determinado grupo (Wei; Zhang, 2020). Essas mudanças podem ser influenciadas por fatores externos abruptos que direcionam a maneira como as pessoas se comportam, vivem e adaptam em determinado contexto (Burgelman *et al.*, 2018). A pandemia da Covid-19 foi um marco para essas mudanças no turismo mundial. Especificamente no Brasil, houve uma queda significativa no decorrer da pandemia, assim como em diferentes lugares (Raihan, 2023). Após esse período, houve um aumento crescente de pessoas procurando meios de lazer.

As adversidades provocadas por esse período da pandemia, assim como em diferentes instituições e setores, também influenciaram na dinâmica da associação. Ela é composta por diferentes segmentos representativos do turismo (bares e restaurantes, hotéis e pousadas, comércio e eventos) e, como tal, diversas atribuições restritivas fizeram parte da realidade desse grupo (Souza, 2024). Os associados adaptaram-se às novas maneiras de fazer na prática, reunindo um grupo de pessoas que estavam com as mesmas preocupações sobre como proceder e qual a melhor maneira de continuar, uma vez que as restrições impostas pelos órgãos competentes estavam afetando a estrutura econômica do local e as práticas antes conhecidas (Baum; Hai, 2020).

Assim, durante a pandemia, bem como, o período de quarentena, foram feitas adaptações e mudanças na maneira como os estrategistas fazem estratégia. A pandemia, nesse caso, emerge como um novo elemento capaz de influenciar a dinâmica dos associados em relação a captação de novos recursos, a maneira de fazer um atendimento (passou a ser online). Do mesmo modo, percebeu-se que o perfil do turista também mudou, o que influenciou a maneira de prestar serviços.

Na pandemia, a gente se deparou com uma situação complicada, né? Que a gente não podia abrir. Foi o primeiro setor a ser interrompido. E um dos mais prejudicados, né? Eu sou empresário, tenho várias atividades em segmentos diferentes. Então, quando a gente se deparou com a pandemia de Covid-19, pensamos: "Caraca, bicho, nós estamos com grandes problemas à frente." Primeiro, não pode trabalhar. **Vamos fazer uma pressão** para tentar voltar a trabalhar, porque a gente também tem fome. **Vamos nos juntar e vamos fazer uma pressão.** Fizemos uma pressão, conseguimos descobrir algumas falhas na contagem, na época daquelas bandeiras vermelha, amarela e verde. Infelizmente, esses dados geraram fechamentos indevidos, com bandeiras acima do que era o correto. E isso criou um transtorno muito grande para o nosso setor (Entrevistado N).

A gente tem aqui uma qualificação do Sesi e cumpria as regras de segurança e saúde. Então, se o funcionário fosse recebido aqui, ele teria todas as proteções necessárias contra a Covid, o que a gente **continuou mantendo**, muitas delas, né? Por exemplo, roupa de cama lavada a quente, a 100 graus. A associação, em termos, facilitou algumas coisas, principalmente essa **questão do teleatendimento, reuniões online e tal**. Apesar de que a gente tem um retorno de cobrança, que precisa ser presencial, pois as pessoas estão cansadas disso. Então, para a associação, isso ajudou a funcionar. (Entrevistado A).

Os relatos anteriores mostram uma preocupação junto ao setor, principalmente os associados que se aproximaram em uma situação atípica. É perceptível que os

dizeres '**Vamos nos juntar e vamos fazer uma pressão**', atribui uma característica de agrupamento de uma comunidade unida, convergentes em um bem comum, caracterizando um senso de urgência, atribuído a uma ação conjunta dos associados motivada pelas mudanças atribuídas pelo ambiente. De tal modo as práticas existentes na associação sofrem adaptações e, conseqüentemente, influenciam uma nova dinâmica aos membros (Logemann; Piekkari; Cornelissen, 2019).

Com a pandemia Covid-19, conduzir reuniões presenciais, atendimentos, venda de produtos e até mesmo a higienização, se tornaram atividades que aos poucos, foram modificadas e adequadas com o passar do tempo. Tais práticas constantes, instigadas pelas mudanças atípicas, tornaram-se um hábito da associação. Hoje é comum ter álcool em todos os banheiros, pelo menos aqui na pousada tem (Entrevistado D).

Antes, eu levava para uma lavanderia local todas as roupas de cama, né. Mas cara, eu tive que comprar uma máquina industrial. Não deu pra manter a lavagem fora, depois que teve que lavar a 100 graus. Ficou tudo muito caro, difícil, achei melhor comprar logo (Entrevistado E)

Fica evidente que as restrições impostas durante a pandemia provocaram mudanças. Atividades que antes eram realizadas em local externo passaram a fazer parte do cotidiano do estabelecimento, como uma forma de assegurar o cumprimento do novo protocolo, bem como, equacionar aspectos financeiros. Houve adaptações/modificações no atendimento dos clientes e até mesmo mudanças no comportamento dos empresários para atender determinada demanda (Silva; Miranda; Hoffmann, 2021). Contudo, o processo de adaptação dos associados foi motivado não apenas pelas restrições da pandemia (Ralinas *et al.*, 2022), mas também como uma tática de sobrevivência do grupo. Dessa maneira, as práticas antes adotadas por todos, passaram a representar uma parte importante das mudanças que hoje são adotadas pelos associados como estratégia, isso porque o processo de mudança surge como uma adaptação e ressignificação de práticas já existentes, dando sentido ao “como fazer” e “agir” dos associados (Chia; Rasche, 2015; Logemann; Piekkari; Cornelissen, 2019).

Algumas das práticas adotadas durante a pandemia se mantiveram na atualidade, como por exemplo, os atendimentos e reuniões online. Essa adaptação reflete a própria dinâmica da prática do fazer estratégia, pois os praticantes da estratégia da associação tiveram o seu fazer na prática transformado pelas mudanças advindas da

Covid-19, e, ao mesmo tempo, também contribuíram para adaptar as práticas de suas empresas no atendimento ao cliente pós-pandemia.

Fizemos um aplicativo com inteligência artificial, que ainda está funcionando. Foi um investimento nosso, da associação mesmo. Eu coloquei como sendo da associação, mas, na verdade, quem fez fui eu. Se não fosse assim, não ia para frente. Mas por que não vai para frente, se vai beneficiar todo mundo? Aí alguns usam, colocam informações no aplicativo. É de graça, porque assim você multiplica a informação. "Ah, não sei o quê..." Mas, querendo ou não, hoje em dia todo mundo olha na internet qual é o melhor lugar para fazer alguma coisa, sei lá. Procura na internet — e isso ajuda muito (Entrevistado A).

A gente começou a **atender mais online**, fazíamos **vídeo chamada** com as pessoas para tentar seguir em frente com as reservas. Mas isso foi melhorando aos poucos. Eu sinto que a **procura online aumentou** mais. Usamos muito mais **whatsapp, link**, essas coisas. A própria divulgação melhorou. Hoje eu **tenho uma pessoa pra cuidar do Instagram** (Entrevistado D).

A associação fez um **trabalho social**. Fez eventos no final do ano de confraternização. Quem é que nos atende? É o pessoal da periferia. Então, vamos fazer o natal para eles na hotelaria. [...] Já na época da pandemia nós fizemos distribuição de cesta básica. A tv foi lá, filmou tudo. Mas é aquilo, não pode ser uma vez só, tem que ser sempre (Entrevistada B).

Os relatos demonstram que, durante a pandemia da Covid-19, algumas atividades já existiam e posteriormente se tornaram o eixo central do que fazer na prática. O uso de tecnologia, redes sociais e a distribuição de alimentos, são práticas em constantes modificações, emergindo da necessidade do período e estabelecidas por meio das inter-relações do grupo, das trocas e ações adotadas pelos envolvidos naquele contexto (Metz; Rensburg; Davis, 2023). Para que haja mudança e elas permaneçam com o tempo, é preciso que as práticas (re)produzidas façam sentido para o grupo (Werner; Cornelissen, 2014), pois apesar de haver preocupações quando a sua adesão, os atores devem compreender e identificar o sentido sobre as mudanças para que haja mudanças (Logemann; Piekkari; Cornelissen, 2019).

Com o objetivo de manter seus negócios ativos durante a pandemia da Covid-19, os associados se reuniram, definiam atividades e buscam soluções conjuntas por meio de diálogos, conforme o fragmento exposto:

Durante a pandemia, nós nos reunimos e, assim, não tinha o que fazer, né? A gente ficou sem condições de fazer nada. A partir daí, conseguimos um direcionamento melhor e **ações em conjunto** para que isso, né, continuasse. A gente continua gerenciando bem o turismo com os projetos culturais e divulgando a cidade. Como a gente **sempre faz todo ano** (Entrevistado R).

Era **um ligando pro outro** pra discutir a situação [...]. Foram vezes que não tinha o que fazer, mas assim...estávamos tentando sobreviver do jeito que dava. Foi uma época difícil pra todo mundo, foi triste. Eu conversei muito com algumas pessoas pra tentar entender a situação (Entrevistado N).

Os associados mostram, que mesmo em meio a um ambiente de incerteza, estavam buscando maneiras de compartilhar as suas vivências e saberes sobre o assunto. Aos poucos foram identificando que nada poderia ser realizado sobre o *lock down*, a não ser esperar as diretrizes e pôr em prática aquilo que era reproduzido por todos, nesse caso tratado pelo Entrevistado R como: “gerenciar o turismo como os projetos de cultura”. A não configuração do novo, do diferente, nesse momento levou os associados a buscar a reprodução de práticas já conhecidas, de fazeres legitimados ao longo dos anos como certo pelos associados (Chia; Rasche, 2015).

Em meio à (re)produção das práticas, houve também mudança na maneira como o turista investia em tempo de qualidade e bem-estar. Os turistas que antes investiam em viagens, passaram a se dedicar a reformas e construções de imóveis. Essa mudança de hábito é identificada no relato a seguir:

Teve muita gente que quadruplicou o faturamento nesse período, porque as pessoas não podiam viajar mais. E aí, para quem tinha o recurso e... já alocava ele nesse sentido, o cara, em vez de gastar 20, 30, 40 mil... Ou mais, se for uma viagem internacional, ele gastava isso no seu imóvel. **Então, ele mobiliou, reformou, finalizou ou construiu a casa na roça.** Eu mesmo mudei algumas coisas aqui no hotel (Entrevistado J).

No período da pandemia, pessoas começaram a buscar maneiras de se distanciar da realidade, buscando o novo e diferente. Os relatos acima mostram como esse período influenciou na dinâmica do dia a dia dos turistas e, conseqüentemente, na dinâmica dos associados, uma vez que a redução do movimento turístico na região é vista como um incentivo para a utilização de novas estratégias para atrair esse público. Esse cenário adverso, impulsionou a mudança de hábitos, a transformação econômica dos destinos turísticos e, conseqüentemente, o comportamento da comunidade local (Gossling; Scott; Hall, 2020). Os associados, são praticantes interessados nessa mudança, e lidar com esse contexto de pandemia e pós pandemia levou a alguns entendimentos e práticas distintas.

Nós tivemos essa grande mudança. E aí entra um problema que o Convention nos ajudou a resolver com eventos e divulgações, como por exemplo: pós-pandemia, principalmente durante a pandemia. Surgiu muita dificuldade em

reservas antecipadas. Por causa dos problemas da pandemia, agora está começando a apresentar uma curva crescente. **As pessoas começaram a deixar muito para última hora** (Entrevistado A).

[...] a gente conversa com os quiosqueiros - Secretaria de Turismo. A gente pergunta a eles: como foi o feriado? Aí eles falam: "Ó, foi muito bom, mas não houve tanta compra no quiosque." Foi melhorzinho em Guarapari, mas para **melhorar um pouco, tá com esse movimento anual**, meio que final de semana. Então, se você for para a praia e estiver chovendo, a praia está lotada. Hoje está lá. Hoje está cheio de novo. Ninguém entende, a gente está falando de um período de setembro, outubro, sem data nenhuma (Entrevistado Q).

Após o período de pandemia, houve um aumento no fluxo de turistas na cidade, causando mudanças na maneira como o setor de turismo estava acostumado a prestar seus serviços. Antes, havia uma sazonalidade na movimentação do turismo na região, causando pausas periódicas no fluxo do turismo. Os associados estavam acostumados a realizar essa pausa antes do verão para organizar as suas atividades e com o aumento da demanda concentrada em um único período do ano.

Estou falando daquela pausa em que todo mundo da associação interrompe os eventos a partir de novembro e só retorna depois. As atividades, na verdade, só começam depois do Carnaval. Não tenho tempo. Na verdade, todo mundo para. Quem está envolvido não tem tempo de se reunir, por causa da movimentação do turismo (Entrevistado O).

O relato acima mostra como os associados estavam acostumados com uma prática estratégica que repercutiu por anos sobre o comportamento e movimentação turística. É comum haver adaptações da comunidade em concentrar seus esforços em atividades já conhecidas, visto que os indivíduos reconhecem uma certa praticidade em reproduzir a mesma dinâmica já aceita (Segarra *et al.*, 2024). Nesse contexto, a iniciativa de 'parar em novembro', é algo comum na associação, adotada como uma estratégia para o verão. Essas práticas de pausar as atividades da associação e priorizar as tarefas atribuídas ao turismo também se estende a outras associações, no qual o associado faz parte.

Ela disse que não tinha como resolver o problema do engordamento da praia agora porque precisava se preparar para o verão. Eu até questionei, mas ela disse que a prioridade é se preparar para o verão, as pousadas fazem isso. Eu na mesma hora falei que não existe isso de parar as atividades de uma associação para o verão. Tem que continuar, independente da data (Entrevistado S).

O aumento do número de turistas na região caracteriza mudanças no perfil do turista. Os turistas antes estavam interessados, na maioria das vezes, em um lazer

predeterminado em um período - o verão. O aumento do número de turistas ao longo do ano é impulsionado pelo interesse em vivenciar novas experiências, conhecer novas culturas e lugares, inclusive socializar (Souza, 2024). Esse novo movimento turístico foi nomeado pelos associados como o movimento “eu mereço”, onde o turista passa a buscar mais qualidade de vida, lazer e vivenciar novas experiências.

O turismo, principalmente após a pandemia, cresceu ainda mais devido a esse “eu mereço” e outras questões. Cresceu de forma intensa. Todo mundo passou a olhar para o turismo, não só no Brasil, mas mundialmente. Isso é importante para nós. Começamos a ver um turismo durante o ano inteiro, porque as pessoas perceberam que não podem esperar pelo final do ano, pois pode vir uma pandemia ou outra situação inesperada. Então, decidiram curtir agora, viver o momento. Logo depois da pandemia, usamos a expressão: “Eu mereço”. Ou seja, depois de tudo o que passei, eu mereço me divertir, eu mereço curtir, eu mereço aproveitar (Entrevistado A).

A gente começou a ter um turismo mais distribuído. Alguns começaram a trabalhar como home office. A gente percebeu duas coisas: o turista começou a vir em períodos mais intercalados. Como se fala? Períodos de final de semana, feriados prolongados. O **número de turistas aumenta**. E, como te disse, que é empírico, eu posso falar: eu também percebo que a **população de Guarapari tem aumentado**. A gente recebeu mais moradores (Entrevistado P).

Esse novo comportamento turístico, proporcionou uma nova maneira de ver o turismo e gerar mudanças nas práticas utilizadas pelos associados. Aos poucos, os associados identificaram um aumento no turismo da região, impulsionado por visitantes de cidades vizinhas. Esse movimento ocorre principalmente devido à proximidade geográfica, sendo caracterizado pelo deslocamento de pessoas interessadas em vivenciar novas experiências turísticas (Cruz *et al.*, 2022). Essa nova demanda, é identificada como uma oportunidade para o fomento turístico da região, conforme o Entrevistado K “Pensar que todos vamos ganhar com isso e aproveitar esse momento bom que está acontecendo na economia, já que as pessoas, depois da Covid, **querem sair**”. Além disso, essa nova necessidade de vivenciar e experimentar novas perspectivas, além de impactar as tarefas do dia a dia, também impulsionou uma releitura dos atrativos turísticos da região. Na perspectiva dos entrevistados, é preciso ter mais equipamentos turísticos para melhorar o turismo da região.

Nós temos 52 praias na nossa cidade, e nós não sabemos explorar isso. Acharmos que o turista só vem aqui para poder tomar banho de mar. Não existe isso. Nós não temos equipamentos turísticos. O que são os **equipamentos turísticos**? A maior biodiversidade marinha do mundo é em

Guarapari. Cadê um aquário? Não tem. É triste. Eu estive na Espanha, **em Barcelona. Tem um aquário gigantesco**, lindo, maravilhoso, na beira do mar lá. **Nós não temos uma roda gigante** (Entrevistado N).

Há uma preocupação com o nível do turismo que pode ser praticado aqui. E isso é muito dinâmico. Uma vez que era um bairro, inicialmente só de residências, e não se tinha nem comércio. Isso, de certa forma, limita ou dificulta a presença do turista. Do turista, vamos dizer assim. Sendo caracterizado por um bairro muito residencial, você não tinha muita atração turística. Mas a partir de determinado momento, eu acho que com a saturação da Praia do Morro, se eu posso dizer assim, né? O que acontece? As pessoas começam a buscar novas áreas. Tivemos um processo aqui, que acho que foi muito... Que teve uma certa influência, se eu posso dizer (Entrevistado T).

O entendimento dos associados, sobre a necessidade de novos equipamentos turísticos, provoca uma reflexão sobre como as atividades turísticas se estabelecem e quais são os equipamentos turísticos existentes na região, visto que são eles os principais estímulos para o fomento turístico da região. Conforme Assaf e Scuderi (2020), para que haja o desenvolvimento da região é preciso intensificar o investimento na infraestrutura, sobretudo, nos equipamentos turísticos exclusivos que proporcionem experiências novas e únicas. Esse tipo de investimento, além de valorizar o destino turístico, atrai um novo público capaz de diversificar a economia local (Segarra *et al.*, 2024).

Em consonância ao entendimento de que precisam melhor aproveitar o turismo na cidade através de novos equipamentos, como ponto de partida, houve uma reunião com o *trade* turístico da cidade, no qual foram destacados futuros investimentos e mudanças na infraestrutura da região da Praia do Morro, *Buenos Aires*, centro de Guarapari e Nova Guarapari. Na reunião foram destacados o novo *Shopping Mall Buenos Aires* para impulsionar o desenvolvimento da rota da ferradura; Praia Tênis *Club - Resort* em Nova Guarapari; a recém aquisição do Hotel Por do Sol pela rede *Laghetto*; Parque dos dinossauros, inspirada no parque Miguel Pereira que será construído em *Buenos Aires* para atrair turistas; e o Siribeira que será transformado em um complexo residencial e hotel de luxo.

Início da apresentação dos associados, o discurso do apresentador iniciou com agradecimentos aos associados e a todos os presentes, como a CDL, Fecomércio, Sesc e Senac, e a todos os associados do GEA e mantenedores do Guarapari em Ação: Ideally Construtora, Sicoob, Samarco, Acquamania, Foto Na Mão e Tofoli Madeiras. O apresentador agradece a presença de cada cidadão e cada empreendedor presente na reunião.

Durante o discurso, o apresentador menciona que o momento é perfeito para analisar e discutir o desenvolvimento de Guarapari. Durante sua fala, ele enaltece a associação, dizendo: "Estejam preparados para uma viagem cheia de inspiração." Para aqueles que não conhecem, a associação se refere aos empresários e executivos que trabalham voluntariamente.

Antes de iniciar a reunião, eles exibiram um vídeo sobre Guarapari e o turismo de mar e montanha, destacando os estabelecimentos e serviços da cidade. O vídeo também aborda o setor da construção civil e imobiliário, a quantidade de população e como ela está interligada pelas rodovias 101 e do Sol, além de falar sobre o porto da Samarco em Anchieta, relacionando isso com a sustentabilidade.

O vídeo ressalta que Guarapari é a porta de entrada do turismo capixaba, mencionando também a rota gastronômica e destacando a qualidade de vida proporcionada pelas particularidades da cidade. Fala sobre o ensino de qualidade, tanto nas escolas públicas quanto particulares (foi mostrado o IFES). O Doutor Silva Melo comentou que Guarapari é uma maravilha da natureza e que a cidade recebeu o título de "Cidade Saúde", destacando as areias monazíticas e o acolhimento de mais de 1 milhão de turistas durante a alta temporada. Guarapari também abriga um dos maiores ecossistemas marinhos da América Latina, com um navio afundado que privilegia o mergulho, além do Parque Estadual Paulo César Vinha, com 1.500 hectares.

Após o vídeo, o apresentador continuou com as apresentações e anunciou o diretor do GEA (Guarapari em Ação) e também representante do CDL. O representante iniciou sua fala exaltando o dia como sendo um marco para a cidade de Guarapari, mencionando especialmente que o prefeito foi um grande colaborador do progresso da cidade. Falou sobre Maelly e o prefeito, destacando como ambos estão contribuindo para o desenvolvimento de Guarapari. Ele afirmou que hoje a cidade está passando por momentos ímpares, não apenas de palavras, mas também de ações (Nota de diário de campo, setembro de 2024).

Durante a reunião, foi evidenciada certa apelação entre os empresários para apenas divulgar o que já foi planejado, sem considerar as demandas da população local ou demais associações presentes no local. Durante a reunião, foram permitidas apenas 5 perguntas, ou seja, uma discussão fechada e controlada sobre as mudanças. O fazer estratégia está relacionado com fazer coletivo de um determinado grupo (Jarzabkowski, 2007), porém, ao se tratar do turismo e mudanças que envolvem todo um conjunto de fatos estruturais, sociais e econômicos é preciso considerar a opinião de todos (Liang; Chan, 2024; Mbabu; Abong'o, 2025), mas isso está distante da realidade, pois apenas um nicho representativo da elite social tinha voz no local.

Durante a reunião a entrevistada D demonstra interesse junto às práticas que seriam realizadas como estratégias de melhorias do turismo de Guarapari. Entende-se que as práticas aqui vivenciadas nem sempre são boas para todos, nesse caso moradores comuns de um dos bairros mais frequentados. Ela disse: O que é bom para os empresários nem sempre é bom para mim também. De maneira contraditória argumentou que é importante as melhorias, mas que é preciso ficar de olho.

Ainda durante a espera pelo início em paralelo a entrevistada D e outra pessoa conversam sobre o turismo do passado:

Entrevistada D: Antigamente vinha mais família, hoje é uma confusão. Lembro que quando era mais nova a minha família vinha e era bonito ver todos ali aproveitando. É muita gente, tem que ter controle sobre as casas de aluguel para temporada. Está perdendo a maneira de como se pode conviver. Antes era bem melhor (Notas do diário de campo, setembro de 2024).

Percebe-se uma preocupação com as melhorias relacionadas à Guarapari, assim como com o impacto dessas mudanças na vivência dos interessados. Nesse caso, as experiências vivenciadas no passado remetem a uma nostalgia de como o "antes" parecia melhor do que o "hoje" representa. Esse interesse em práticas do passado e experiência vivenciada está relacionado aos receios advindos da mudança, uma vez que o passado aqui é algo familiar e, o novo, um cenário que causa preocupações quanto à sua influência no cotidiano (Waeger; Weber, 2019). De maneira semelhante, as atribuições de mudança são perceptíveis e reforçam outras preocupações sobre as mudanças realizadas.

Durante a reunião os associados articulavam diferentes maneiras de pensar sobre a temática de desenvolvimento tratada, dentre elas se destaca a entrevistada B relata que nem sempre construir um hotel de luxo é a solução, pois a cidade não está preparada para isso. Sua preocupação se estendeu também sobre a locação de mão de obra, a maneira como esses turistas serão recepcionados, como isso poderia afetar e os turistas que já vem para o município. "Como ficam as pousadas que tem aqui? Tem que pensar isso, antes de atrair um novo público".

Na sua visão, os turistas que frequentam a cidade geralmente são aqueles que querem aproveitar, mas não consumir os serviços da cidade, pois eles trazem tudo das suas próprias cidades. Outro fator de destaque é o incômodo com as casas de aluguel para temporada (Notas de diário de campo, setembro de 2024).

A mudança, além de preocupações em relação às dinâmicas realizadas pelos associados, pode impulsionar um novo cenário competitivo capaz de impulsionar mudanças nas práticas estratégias adotadas pelos praticantes (Jarzabkowski; Lê; Balogun, 2019). Nesse caso, o relato mostra que a mudança ainda gera preocupações entre os associados, quanto à influência que ela pode ter no seu dia a dia, na sua maneira de agir e suas estratégias. Embora as mudanças sejam necessárias para o desenvolvimento social e econômico da região, ainda ocorre uma certa resistência por parte dos associados.

Outro ponto identificado sobre a mudança nas práticas estratégicas está na distinção hierárquica existente entre o grupo. Essa distinção está relacionada à influência que determinada pessoa detém sobre a outra (Labianca *et al.*, 2009; Panayiotou *et al.*, 2019). As pessoas em cargos de liderança na associação manifestam-se mais empenhadas em realizar novas tarefas e melhorias constantes ao longo do tempo e os outros apenas aceitam sem a possibilidade de contestar.

A questão é que eu vejo que aqui em Guarapari muita coisa é de cima para baixo. Talvez falte uma discussão um pouco mais participativa das pessoas. **A gente discute quando já está pronto.** Só anunciam: "Vai mostrar tal coisa". O que? Já está tudo certo. Mas eu vejo que Guarapari está tendo um movimento muito forte, está tendo muito investimento pesado recentemente. Penso que é importante, ótimo, ele é um empresário que tem que fazer investimentos. Para ele, é mais um ganho, acho que está certo. A visão dele é válida, mas, sobre a ótica do poder público, acho que a gente precisa diversificar mais. Não podemos centralizar todos os investimentos em uma determinada área e deixar esquecidos alguns bairros e algumas regiões, porque senão você cria bolsões, e os bolsões afetam tudo. Não adianta fazer o muro, é muito ruim. Então, você tem que ser bom para todo mundo (Entrevistado I).

O relato reforça a preocupação sobre esse distanciamento relacionado a posição de poder estabelecido. Além disso, a preocupação vai além do aspecto econômico, mas também social sobre como essas demandas de mudanças irão afetar outras áreas até então esquecidas. A mudança gera melhoria, investimento econômico e social (Alawwad, 2024), mas são priorizadas áreas de destaque enquanto outras são esquecidas.

8.4 ASPECTOS QUE MOBILIZAM O FAZER ESTRATÉGIA

Além desse aspecto relacionado às características e ao interesse em investir e promover mudanças na prática, os entrevistados compartilham outra semelhança: a participação em diferentes associações, além da investigada. O contato com outras associações permite que os associados compartilhem experiências, introduzam novas práxis e estabeleçam uma rede de contatos e trocas, com implicações no fazer estratégia (Jarzabkowski; Wilson, 2004; Johnson *et al.*, 2007). Desse modo, o fazer estratégia ocorre a partir do interesse do praticante em conhecer, relacionar e aprender uma nova maneira de agir com potencial de contribuir para desenvolvimento da organização (Brandt; Lavarda; Lozano, 2017).

A inter-relação com outras associações, sejam de ramos semelhantes ou diferentes, permite a trocas de saberes e a (re)produção de práticas. Os associados realizam essas interações como uma oportunidade de aprender novas formas de atuação, conhecer potenciais parceiros e enriquecer suas experiências. Isso contribui para o aprimoramento das práticas, pois cada associação é composta por pessoas e culturas distintas, o que favorece a circulação de conhecimento e (re)produção do fazer estratégia (Jarzabkowski, 2009).

Então, eu fui convidada, porque, no momento em que a AHTG (Associação de Hotel, Turismo e Convention Bureau de Guarapari) estava passando pela transição de diretoria, por eu trabalhar há muito tempo com turismo e as pessoas do setor me conhecerem bem, acredito que foi no momento de mostrar credibilidade à associação, da forma com que eles pudessem se associar e eu conquistar mais associados para a AHTG. Além disso, participou do Comtur, AHTG, GEA e do conselho de guias de turismo (Entrevistado O).

Também faço parte do CDL. Tem a associação aqui do Extra Center, dos lojistas, Associação de Lojistas do Extra Center de Guarapari, A associação Guarapari em Ação também [...]. É uma troca, uma network pra mim que sou empresário (Entrevistado H).

Participo de todos os conselhos, quase todos estão aqui em Guarapari. Temos o conselho de meio ambiente, o conselho de desenvolvimento, o PDM (Plano Diretor), o conselho de turismo atualmente, onde sou presidente, além do conselho estadual do turismo [...]. É importante fazer parte desses conselhos porque são contatos que tenho para conseguir alguma mudança, [...] é uma troca de experiências que oportuniza o desenvolvimento (Entrevistado P).

Esse tipo de interação vai além do simples contato com outros indivíduos que compartilham interesses em comum. Trata-se de um processo no qual ocorrem agrupamentos e a replicação de práticas anteriormente realizadas, enquanto se aprendem novas formas de conduzir determinadas práxis. O objetivo dos associados não se limita à troca de experiências, mas busca algo mais amplo: a construção de um espaço de aprendizagem e ação. Essa dinâmica está alinhada ao que Regnér (2008) e Brandt, Lavada e Lozano (2017) mencionam sobre as práticas serem estabelecidas por meio das relações sociais, caracterizada por trocas contínuas e pela formação de redes entre indivíduos com trajetórias e objetivos semelhantes.

A associação não possui uma sede própria para realizar as suas atividades diárias e, por isso, utiliza redes sociais, como o *Whatsapp*, como uma forma de manter contato entre os membros, mesmo à distância. Por meio dessas redes, são realizadas

videoconferências, conversas, agendamento de reuniões e o compartilhamento de documentos de projetos.

Na sala de reuniões do Sebrae, havia associados presentes fisicamente e outros participando por meio de videoconferência. Também estavam presentes representantes de outras associações e do setor público, convidados para opinar sobre o novo local da tradicional feira de artesanato, realizada anualmente.

Participaram da reunião representantes do CDL, da Associação de Bares e Restaurantes, da Associação da Praia do Morro, da Associação de Hotéis, Turismo e Convention Bureau, da Secretaria de Turismo, além de membros da comunidade interessados no tema.

No início da reunião, foram dados alguns avisos, como a necessidade de respeitar o tempo de fala de cada participante, para que a reunião não ultrapassasse o horário das 16h. Ao mencionar esse aviso, o presidente olhou diretamente para um associado conhecido por se estender demais em suas falas durante encontros anteriores.

O entrevistado F iniciou sua apresentação dizendo:

— Gente, vou passar o projeto nos slides. Tá todo mundo conseguindo ver? Aqui — disse, apontando para a tela — é o projeto da feira de artesanato deste ano. Vai acontecer no dia 14 de janeiro. Serão 20 baias ao todo, além da praça de alimentação. Quem quiser se inscrever precisa preencher o formulário. Pedi no grupo, é só me chamar que eu envio ou fala com o Entrevistado Q. A ideia é trazer a feira para o estacionamento do Sesc de Guarapari. Ela acontece todo ano no estacionamento do *Radium* Hotel, mas vai começar a reforma do governo do estado em janeiro. Então, já que vai ter que mudar mesmo, melhor mudar agora.

Alguns presentes balançaram a cabeça negativamente, demonstrando descontentamento com a proposta de tirar a feira da orla da Praia da Areia Preta, no centro da cidade, para um local mais afastado, como o Sesc.

Uma pessoa se manifestou nesse momento:

— Vai enfraquecer o movimento, porque o turista tá na beira da praia. Como vamos colocar gente lá? Não tem como, o movimento vai cair.

O presidente da associação interveio em voz baixa:

— Gente, vamos respeitar o momento de fala.

O entrevistado F continuou:

— Ah, no começo o movimento vai ser fraco mesmo. Mas já que a mudança vai acontecer, melhor mudar logo e ir se acostumando. A gente até tentou colocar a feira onde fica o parque na Praia do Morro, mas o preço tá muito alto. E aquele outro terreno perto da igreja vai ser a mesma coisa que o Sesc: vai ficar longe. [...] Tentei falar com o pessoal do trezinho, pra ver se dava pra mudar a rota e passar em frente ao Sesc, mas não deu certo. Pra eles ficava inviável. [...] Estamos fazendo divulgação em tudo quanto é canto. Inclusive, uma das coisas que a gente percebe é que a peruinha, querendo ou não, ainda funciona aqui na cidade.

A entrevistada O, que participava da reunião online, acrescentou:

— Posso falar? Estou aqui na Bahia, sou guia turística e trabalho com o Sesc também. Estive conversando com a diretoria do Sesc sobre a feira, e a intenção é fazer a divulgação primeiro para os hóspedes, e depois focar em atrair o pessoal da orla (Nota de diário de campo, dezembro de 2024).

O relato evidencia que as relações entre diferentes segmentos são fundamentais para entender a práxis dos associados. A associação, além de promover trocas e interações, atua como um espaço de compartilhamento de experiência e saberes. Nesse sentido, identificar o local mais adequado para realocação da feira, bem como reconhecer o uso de peruinha pela comunidade local, são exemplos de conhecimentos práticos que interferem diretamente no fazer estratégia dos associados (Jarzabkowski, 2010).

O fazer estratégia na associação é marcado por saberes compartilhados pelos associados. Ou seja, as estratégias são tecidas por meio das práticas e trocas realizadas por esses indivíduos no cotidiano (Whittington, 2001). Nessa perspectiva, as experiências de cada associado, seja em viagens, seja no dia a dia, são constantemente abordadas como uma forma de aprimorar as práxis. O discurso dos associados está direcionado para a melhoria do destino turismo e, conseqüentemente, para os associados. Como ponto de partida, os associados comparam experiências vividas em cidades turísticas, entidades semelhantes como uma maneira de aprimorar na prática.

Quando você vai viajar para um bairro, você fala que vai pra onde? Você diz que vai para o Nordeste. O que os caras fizeram? Juntaram todos os estados do Nordeste e começaram a viajar, divulgar [...]. Ai, hoje, o Brasil e até o mundo fala do Nordeste, das tradições nordestinas, danças, músicas, comidas... é tudo atrativo. Então, assim, você entra nessa divulgação do Nordeste e sente vontade de viajar. Só que cada atrativo daquele é num lugar diferente, mas é vendido como se estivesse tudo num lugar só. Ninguém explica direito isso, mas aí é que vem a estratégia inteligentíssima dos caras. A gente vende o Nordeste. Você convence o cara a ir para o Nordeste, depois, meu amigo, a briga é interna! Aí a Bahia vai brigar com Fortaleza, que briga com Recife, que briga com o Rio Grande do Norte. Então as capitais brigam entre si. E essa briga, força a ter melhorias (Entrevistado F).

O nosso turismo precisa ser totalmente reformulado na nossa cidade. Eu digo isso porque sou uma pessoa que viaja bastante. Então, posso oferecer uma visão baseada em comparação. Já estive em lugares onde o turismo realmente funciona. Um exemplo é Gramado. Eu vi o que foi feito lá e tenho certeza de que daria certo aqui também. Claro, o turismo lá é diferente. A região é diferente. O clima é diferente. O perfil do turista é diferente. O poder aquisitivo também é outro. Mas podemos adaptar o modelo que eles usam e

aplicar aqui, com as devidas modificações. Estive em Balneário Camboriú — outra realidade, mas, novamente, um turismo que funciona. Conheço a Bahia, frequentei bastante na minha juventude. Mais uma realidade diferente, mas também bem-sucedida no turismo (Entrevistado N).

O relato acima mostra que as comparações com outras cidades são utilizadas como uma forma de busca por aprimoramento, por meio da identificação de características desejáveis presentes em outros contextos que mostram como determinadas cidades exploram a sua diversidade turística. Compreender os interesses, motivações e necessidades dos diversos atores envolvidos torna-se essencial para entender a práxis, ou seja, o modo como as atividades estratégicas são efetivamente realizadas nos diferentes níveis organizacionais (Jarzabkowski; Balogun; Seidl, 2007).

O cara entra em uma onda de querer visitar tudo. É um negócio assustado. Tipo, o cara fala assim: Você foi pra onde? Fui pro Nordeste, em Itacaré, na Bahia. Pô, você não conhece Porto de Galinhas, no Recife? Aí o cara já pensa: Tenho que ir nessa porra! E pronto, já tá planejando a próxima viagem para Porto de Galinha (Entrevistado F).

As comparações atribuídas pelo respondente são uma tentativa de reproduzir formas de fazer estratégia observados em outros contextos. Essa prática não se limita ao local de pertencimento dos praticantes, mas se manifesta como um conhecimento compartilhado que é adaptado à realidade de uma nova região. A prática, nesse sentido, torna-se um meio de transformar, tanto a realidade dos praticantes, quanto o contexto organizacional da associação (Johnson *et al.*, 2007; Schatzki, 2006).

As ações realizadas pelos associados são construídas no cotidiano, como uma maneira de transformar a realidade do turismo local (Jarzabkowski, 2005). Essa realidade é percebida pelos próprios participantes como distante do ideal, conforme relata o entrevistado K : “[...] o turismo precisa melhorar muito ainda. Tem muita coisa que prejudica um turismo de qualidade [...]. Falta infraestrutura, falta organização e ainda tem o problema das casas de temporadas”.

As práticas enraizadas na cultura local também influenciam o contexto da associação e as inúmeras discussões abordadas por ela. A cidade é conhecida como um ponto turístico de grande movimentação, principalmente em períodos de alta temporada, como o verão. Ao longo dos anos, as locações para temporada, como casas de veraneio, tornaram-se recursos para alguns, como uma fonte de renda, e para outros,

uma maneira de impedir um turismo de qualidade para a região, conforme, é abordado pelos respondentes.

É uma cultura que é local, essas casas de aluguel. O que a gente precisa trabalhar é com a regulamentação, para que não tenha uma casa de 3 quartos com 50 pessoas [...]. Mas você não vai tirar o direito das pessoas de alugar, não é isso. Elas têm direito de alugar a casa novamente, é constitucional esse direito. A Gente quer mudar no sentido de melhorar a imagem de como Guarapari é vista. Quero que a casa que tem 3 banheiros e uma caixa d'água de mil litros, comporte apenas 15 pessoas e não 50 pessoas. Quero que ela chegue lá na cidade dela e não fique falando que em Guarapari está faltando água (Entrevistado P).

Sempre foi uma briga isso, as casas para temporada não têm regularização. Aqui mesmo do lado da pousada tem uma casa grande que o dono nem mora aqui, mas aluga [...]. O problema é esse, o pessoal vem, traz tudo, bagunçam e eu nem consigo reclamar com o dono pra dar uma segurada. Prejudica muito a pousada, porque fazem uma zona, barulho, sujeira e depois vai embora (Entrevistada B).

Eu avisei que entrar nessa briga é furada, mas ela quis insistir mesmo assim. O público que vai para as casas de aluguéis não é o mesmo que vai para hotéis e pousadas. Não adianta brigar com esse povo. A gente tem que regularizar essa galera. Quando eu estava como secretário do turismo, tentamos regularizar a entrada dos ônibus de turismo [...]. A ideia inicial era ótima, mas não foi pra frente (Entrevistado F).

As locações irregulares de imóveis tornaram-se um estímulo para a criação de projetos que visem a sua regularização. Isso ocorreu devido a forma como essa prática se consolidou com a realidade local, divergindo do que é tradicionalmente reconhecido como normal pelos associados. O debate sobre a regularização surgiu ainda antes da pandemia, como uma ideia, mas ganhou forças durante a pandemia, em meio às restrições de deslocação e ocupação (Baum; Hai, 2020; Souza, 2024). Nesse contexto, a associação em parceria com a Comissão Municipal do Turismo, contribuiu com ações voltadas para o controle de acesso de ônibus turísticos.

[...] a associação contribuiu dentro da comissão municipal de turismo, com legislação. A gente ajudou a construir nos últimos anos, principalmente na pandemia, isso foi um pouco mais forte, [...] a criação de legislações para o turismo, controle de acesso de ônibus é uma lei. Ela cria uma obrigação, de que os guias de turismo sejam contratados para os ônibus, foi uma contribuição que a gente ajudou [...]. A construção do projeto foi aprovada. A gente construiu o projeto de lei para a regulamentação do acesso de ônibus para diminuir essa pressão de gente, mas a prefeitura não tocou (Entrevistado A).

Como já fez Búzios, como já fez Cabo Frio, a gente espera que Guarapari um dia faça. Não está limitando as pessoas de virem para a cidade, mas está organizando e coordenando como esse turista vem para cá. Por exemplo, o ônibus parou ali? Tem que ter uma equipe do Departamento Estadual de

Estradas de Rodagem (DER), Polícia Rodoviária Federal, né? Polícia Rodoviária Federal, fiscalização de Guarapari, vigilância sanitária... como é que a gente chama isso? A própria Secretaria de Turismo e a Polícia Militar. O ônibus está legalizado? Está tudo certinho? Tem aquele certificado do Cadastur? Vai para qual local? O que é que está transportando? Alimentos você não pode transportar interestadual sem ter a nota fiscal. Isso tudo a gente já pediu e nada foi feito (Entrevistado B).

O relato dos associados reforça o desejo de utilizar experiências de outros locais como ponto de partida para suas práticas estratégicas, visto que a prática relacionada ao turismo permite a mudança capaz de reproduzir espaços (Santana; Silva; Guidice, 2020). Além disso, reconfiguram a forma como as práticas são realizadas, considerando tanto as particularidades do destino turístico quanto as contribuições dos próprios associados. Ou seja, as transformações do turismo ocorrem de maneira orgânica, a partir do entendimento e ações conjuntas de todos os envolvidos, incluindo a comunidade local, o setor privado e o poder público (Buffon; Faé, 2023).

Nos últimos anos, principalmente após a pandemia, o número de imóveis alugados na região tem aumentado significativamente, gerando preocupação entre os associados quanto à necessidade de regularização e os impactos econômicos e sociais para o município. Nesse sentido, o relato a seguir aborda as preocupações quanto ao desenvolvimento da região.

Nós estamos crescendo para baixo. A Airbnb é um negócio legal, você pode viajar e usar a Airbnb, mas a Airbnb acrescenta muito pouco a economia local, muito menos do que um hotel que gera emprego, que vai trabalhar para promover aquele destino. Então, ele usa o destino que já aconteceu. É legal, pode ser, depende do destino aí, com uma determinada regulamentação, não pode deixar ele crescer demais, porque pode ter uma superlotação, Barcelona não quer a Airbnb, Paris está bloqueando, Alemanha proibiu. Então, assim, tudo tem que ser, na questão do turismo, você tem que fazer prioridade, você tem que pensar como empresário. E nosso poder público, nosso governo, ele não tem essa mentalidade e muita coisa que precisa ser feita pelo turismo, não é popular. É o caso de Guarapari. O que precisa ser feito em Guarapari para mudar o turismo de Guarapari não é popular, vai desagradar um monte de gente. Então, não se faz. Então, esse é o problema (Entrevistado G).

Os membros da associação são, além de contribuintes do crescimento da associação, empresários e moradores da região turística, são os estrategistas que praticam e (re)produzem as práticas estratégicas. Cada associado, com suas particularidades, vivencia experiências distintas sobre como determinadas práticas são realizadas. Essas experiências ajudam a construir o contexto da associação, assim como as

práticas inseridas naquela realidade, uma vez que os praticantes interagem no coletivo da associação e na comunidade, favorecendo as interações sociais (Jarzabkowski, 2010). O fragmento exposto evidencia o entendimento sobre a regularização dos imóveis de aluguel. Ele mostra que os interesses estão de acordo com a maioria dos grupos, concretizando o interesse coletivo dos indivíduos, como pode ser identificado em outra fala:

Porque a gente luta, luta bastante, mas é uma luta em vão com relação a essa história da ocupação dos meios de hospedagem aqui na cidade que não são legalizados. Ah, como, por exemplo, os apartamentos que hoje em dia a gente sabe que existem. Tem apartamentos, pequenos prédios de três andares que alugam tudo, né? Tudo para uma excursão. Vêm dois ônibus e ficam lá. Agora, você vê. Como é que as pessoas ficam hospedadas em apartamentos assim? São pessoas que vêm para a cidade, mas não têm a qualificação, nem a condição financeira de gastar no verão. Ou seja, elas vêm para cá... estou falando sim. Sim, na verdade, vêm para cá. E a maioria traz os seus alimentos. Trazem tudo. Trazem gás de cozinha, traz... Aqui, eu já vi, quando esse estacionamento era aberto, eu já vi galinha viva (Entrevistado B).

A distinção de postura, de como lida com determinado dilema muda de um associado para o outro, conforme o relato dos entrevistados sobre como as pessoas interagem na prática. “Precisamos mudar a maneira como isso toca, o problema é que cada um que puxar para o seu lado. Não julgo, eles são empresários” (Entrevistado E); “As pessoas compartilham, mas tem uns que só assistem e não praticam nada.” (Entrevistado C); “As pessoas são muito cabeça dura, muito difícil. É preciso primeiro conscientizar e mudar essa mentalidade” (Entrevistado L); “Você precisa pensar como general, olhar de cima. Isso não está acontecendo, o Entrevistado O, o entrevistado A, o Entrevistado K, por exemplo, são apenas soldados de trincheira” (Entrevistado G).

É evidente que o entendimento dos associados sobre o turismo e a maneira como a gestão desse setor é realizada são questionadas pela maioria. Essa disparidade não se encontra apenas nas trocas e comparações feitas entre os associados, mas em como as pessoas se envolvem nas práticas estratégicas, pois as ações das pessoas e a sua motivação influenciam no fazer estratégia (Whittington, 2006; Rocha; Perito; Lavarda, 2022).

A realidade da associação não se limita a apenas os dilemas da associação, mas se estende a compreensão das nuances do setor, uma vez que são as pessoas que vivenciam o setor que realmente sabem quais aspectos precisam melhorar. Desse modo, a experiência dos membros da associação é compreendida como uma maneira de entender a realidade do turismo, conforme identificado no trecho:

Ele tem os conselheiros que são indicados pela entidade. A gente faz parte do Comtur, lá tem as propostas para que sejam feitas coisas na cidade, [...] com relação àquelas informações que nós passamos, porque nós lidamos com turismo diretamente. Então, nós sabemos mais das necessidades do turista, ou das melhorias da cidade, do que o gestor público. Eles estão lá no gabinete, eles estão na secretaria, eles não vivem. Tá dentro da sala e não veem. Quem vive somos nós. [...] O acesso pro turista, pra praia, a locomoção, o transporte. Por exemplo, o entrevistado D, quando foi presidente da Associação de Hotéis, conseguiu que tivesse um ônibus que hoje existe, que é da Alvorada, que vai pro aeroporto e volta (Entrevistado C).

O cotidiano e as experiências vivenciadas pelos associados são fundamentais para o fazer estratégias no turismo. O entendimento sobre as práticas realizadas em consonância com o dia a dia, mostra que as práticas do cotidiano transformam a associação num âmbito de saberes que podem ser compartilhados com outras entidades (Rocha; Perito; Lavarda, 2022). Essas vivências e troca de saberes na prática constituem o chamado *estrategizar*, no qual possibilita os associados a (re)produzir novas maneiras de se fazer estratégia, nesse caso fazer turismo. O turismo é constituído elementos os quais são vivenciados e transformados por meio das relações sociais presentes no ambiente público e privado (como praias, praças, postos de saúde), pelas trocas de experiências, culturas e discursos produzidos (Correia, 2011; Santana; Silva; Giudice, 2020; Conceição, 2023). Os associados fazem parte desse contingente de pessoas que mesclam diferentes vivências e, além de associados, são também moradores, pessoas interessadas em promover mudanças na cidade. Ao longo dos relatos, observa-se uma inquietação em relação a determinadas práticas, com a exposição de ideias voltadas à melhoria do local. Algumas dessas ideias são inspiradas em práticas de outros lugares, experiências adquiridas em viagens, que, aos poucos, são adaptadas à realidade da cidade, conforme revela o seguinte relato:

A gente precisa fazer com que o Morro da Pescaria seja realmente utilizado da forma correta. Com restaurantes, com uma tirolesa, com o mirante da tal Pedra do Jesus que eles desenharam lá. Jesus...temos que fazer aquilo

direito. Imagina uma placa ali, tipo a de Hollywood, escrito "Jesus", cara. É... la virar um ponto turístico! As pessoas iam tirar foto, cara. Com um mirante lindo lá de cima. Com uma escada de madeira bacana, pras pessoas contemplarem aquilo — e não subirem de qualquer jeito. Imagina um trenzinho saindo ali do começo da pedra, rodando... Aquele trenzinho de trilho, que você senta um atrás do outro. Isso tem em Balneário Camboriú! Você sai e vai rodando em volta da pedra todinha. Sai lá na Praia da Cerca e volta até ali. Cara, que passeio legal. Parando, mostrando... (Entrevistado N).

Observa-se que a vivência de experiências positivas em outros locais, leva os associados a estabelecerem comparações com o lugar onde reside, nesse caso Guarapari. Diante desta fala, marcada por anseios advindos de outras experiências, em outro local turístico, fica evidente que o turismo pode atuar como indutor de transformação do espaço (Santana; Silva; Guidice, 2020). Isto é, pela prática turística vivenciada e praticada em outro destino, os associados criam expectativas de mudança para seu próprio cotidiano, afinal, é característico do turismo estar atrelado a movimentos econômicos, sociais, ambientais e culturais que, viabilizam potencializar mudanças na sociedade à medida que o tempo passa (Santana; Silva; Guidice, 2020; Coutinho *et al.*, 2019).

O interesse em realizar as mudanças está também relacionado à forma como determinadas práticas são realizadas. Durante o período eleitoral, a associação identificou uma oportunidade de estreitar laços com os futuros gestores públicos. Para isso, organizou debates com os candidatos a prefeito e convidou toda a comunidade interessada para participar do evento, conforme o relato a seguir:

Foi realizada uma série de reuniões com os candidatos a prefeito da cidade. A reunião foi realizada em uma casa em outro bairro da cidade, um pouco distante, para a maioria dos moradores. A intenção da reunião é trazer possíveis ideias e questionamentos sobre a campanha e interesses dos candidatos. Ao todo foram 7 candidatos entrevistados separadamente.

Ao chegar no local vi que havia poucos associados, ao todo 12 pessoas [...]. As pessoas estavam conversando sobre os próximos candidatos que haveria nos outros dias, além disso falavam sobre a reunião dos associados que iria marcar para resolver o problema da segurança do imóvel.

Depois de um tempo esperando, o candidato chegou, cumprimentou a todos e foi conversar com o presidente da associação enquanto comia os salgadinhos da mesa ao lado da porta dos fundos da casa.

O debate foi realizado no fundo do imóvel, no jardim, com cadeiras e uma mesa central para o candidato ficar. A conversa foi iniciada com a fala sobre os interesses políticos do candidato, sobre os problemas que a gestão atual cometia e como ele iria solucionar. A todo momento o candidato falava sobre a sua postura com relação à população. Em um dado momento o candidato

falou “Eu acho que o envolvimento com a comunidade é fundamental [...], é preciso estar perto de vocês e conversar. O cara que tá lá (referindo ao prefeito atual) não sabe como é um UPA lotado, caindo aos pedaços. [...] Guarapari, tá cada vez mais acabada. Eles falam turismo, em desenvolver. Mas tem que primeiro cuidado da população” (Notas de diário de campo, setembro de 2024).

O interesse da associação em realizar as reuniões está relacionado ao propósito de proporcionar um ambiente de troca e diálogo entre diferentes pessoas envolvidas na melhoria do turismo, alinhando-se, assim, aos objetivos do grupo (Alves, 2022). Além disso, as reuniões possibilitaram um canal direto com os futuros gestores públicos, permitindo abordar projetos já iniciados, expressar insatisfações em relação a determinada demanda e discutir o futuro da relação entre a comunidade (associados e comunidade) e o poder público. Parte desse discurso, marcado por questionamentos e expectativas, pode ser observado no seguinte trecho da observação:

Em meio aos discursos, 3 pessoas levantaram a mão e pediram o direito à fala. As falas foram direcionadas ao processo de mudança que estava ocorrendo na cidade: o engordamento da Praia do Morro, sobre a falta de infraestrutura e mudanças na gestão pública.

O primeiro associado a questionar, comentou sobre a proposta do alargamento da praia do morro que foi um período polêmico sobre o projeto do prefeito atual, “[...] olha, eu quero saber o seu posicionamento sobre o alargamento da Praia do Morro, foi complicado e conseguimos junto com os moradores combater esse projeto, na verdade nem projeto tem (disse o associado com risos de ironia). Enfim, você vai retomar esse projeto? Qual o seu posicionamento?”

O candidato respondeu que não tem intenção em ir contra os interesses da população.

O segundo associado, estava preocupado com as mudanças na infraestrutura da cidade, com as obras iniciadas paralelamente, mas ainda não foram finalizadas. O associado disse: Faz tempo que tá uma bagunça aqui em Guarapari. É um tal de construir e não terminar nada. A cidade é um verdadeiro canteiro de obras, [...] obra na orla da praia toda; é no centro, é pracinha que não termina. Como fica isso? Vai ter dinheiro pra terminar isso antes do verão?

O candidato respondeu e disse que não iria deixar nada parado, sem terminar.

O terceiro associado mencionou sobre a sua preocupação sobre os funcionários que estão na prefeitura, sobre como a nova gestão vai tratar os cargos comissionados que sempre estiveram com a gestão atual?

O candidato mostrou uma certa insegurança ao responder, mas mencionou que ele quer perto de si apenas as pessoas que ele confia e que acredita ser o melhor para Guarapari (Notas de diário de campo, setembro de 2024).

A expectativa de mudança no turismo e na maneira como ele é conduzido está relacionada a um novo olhar, motivado pelo interesse em promover melhorias. Entre os associados, a ideia de mudança se manifesta por meio de sugestões e alternativas voltadas para o aprimoramento de práticas já enraizadas na cultura. Essa perspectiva é evidenciada no seguinte trecho da observação de campo:

No final do debate o presidente da associação cumprimentou o candidato e aproveitou para entregar um documento com as principais sugestões e um termo de compromisso com a associação.

Ele explicou que a intenção do termo é criar um estreitamento entre a comunidade e a gestão pública. Além disso, mencionou sobre o documento com as sugestões de melhorias e projetos iniciadas pela associação.

Como exemplo mencionou sobre o projeto de conscientização ambiental das praias, pois um dos problemas que existe nas praias é o acúmulo de lixo descartados irregularmente. Ele mencionou que a iniciativa começou com a associação, mas pode se estender para todo mundo com a ajuda da prefeitura (Notas de diário de campo, setembro de 2024).

O compartilhamento de novas ideias e propostas de projetos tem sido recorrente em diferentes debates e relatos, configurando-se como uma estratégia voltada para mudança de práticas já existentes (Jarzabkowski; Spee, 2009; Wei; Zhang, 2020). O interesse em mudança na maneira como as práticas são realizadas é um discurso coletivo dos entrevistados, perceptível nas falas que apresentam sugestões, exemplos e reflexões sobre maneiras de aprimorar o que é tradicionalmente praticado. Essas contribuições, frequentemente apresentadas pelos associados, são ilustradas no seguinte trecho:

Eu acho que a gente está perdendo, assim, um pouquinho na qualidade [...]. Você chega na Praia do Morro, os quiosques, eles trabalham o mesmo tipo de cardápio, né. Então se pudesse estar trabalhando isso de forma diferenciada, que cada quiosque tivesse algum atrativo [...]. Então eu acho que a gente teria que estar olhando o turismo, né. O que eu posso atrair, criar um diferencial. Não o mesmo de sempre, que as pessoas chegam aqui e falam que vai dar um curso de atendimento. A gente dá para os quiosques, mas é tudo a mesma coisa. Em Recife, sabe, cada quiosque tem uma coisa diferente, tem uma musiquinha e acaba atraindo a gente [...]. Acho que a cultura tem que ser trabalhada (Entrevistado G).

Precisamos adotar o calendário de eventos, para a gente evitar essa sazonalidade. Mas o calendário de eventos, ele tem que ter a anuência do prefeito, ele que vai assinar. Mas a preocupação que existe é, acontece alguma coisa e eu não consigo cumprir. E aí eu vou ser penalizado. Você fica à mercê dessa condição, porque se está inscrito, eu tenho que fazer. Sou obrigada a fazer. Acontece alguma coisa como a pandemia, como é que você refaz, repõe isso? Então, é algo complicado. Embora tenha cidades como

Gramado e outras de referência nacional, internacional, que conseguem manter. Mas aqui o prefeito optou por não fazer. Porque todos os eventos que estão programados, eles têm que acontecer. Têm que acontecer, de qualquer forma [...]. Seria interessante para a cidade, para o fomento turístico. Mas, realmente, criar essa obrigatoriedade é difícil (Entrevistado L).

Ao longo de seus discursos, os associados demonstraram que suas vivências e experiências constituem importantes fontes de saberes. No entanto, esses conhecimentos nem sempre se concretizam na prática. De acordo com Whittington (2006), a práxis depende da capacidade dos indivíduos de transformar o conhecimento em ação efetiva. Nesse caso, observa-se a presença de diferentes saberes, maneiras de fazer na prática, mas a efetividade dessas práticas ainda se mostra distante da realidade, evidenciando uma lacuna entre o saber e o agir.

As experiências são vivenciadas pelos associados tanto no cotidiano interno quanto em contextos externos a ela. Nesse sentido, essas vivências funcionam como fonte de inspiração para estimular trocas de saberes com a comunidade e fomentar o desenvolvimento do turismo local. O relato a seguir evidencia como essas experiências são incorporadas ao cotidiano dos associados, ao mesmo tempo, em que instigam novas percepções sobre o turismo.

Eu estive agora em Manchester [...]. E lá tinha uma plantação de milho. E o que eles fazem? Quando eles plantam milho, eles já fazem uma gradinha e deixam um caminho, como se fosse um labirinto. E aí, para criar um labirinto para as pessoas terem o evento [...]. É lógico que você paga por isso, eles te dão um caminho e você vai por aquele labirinto até você sair [...]. Eles criaram uma estrutura de atendimento, tem vários quiosques. Então, assim, Guarapari tem muita coisa, mas às vezes falta divulgação, falta criatividade para agregar valor aos atrativos (Entrevistado R).

Era pra gente estar vendendo aquele pôr do sol maravilhoso do canal. E acho que mais recurso, que a gente tivesse mais oportunidade de trabalhar esse recurso e que fosse oferecido, assim, talvez mais cursos que trouxesse mais gente pra poder inspirar [...]. A gente tem aqui o tigrão. Todo mundo tira foto com aquele bendito tigrão. Não tem uma pessoa em Guarapari que não tenha uma foto de criança com o tigrão. Então, existe uma história. Existe a história, mas não é contada diariamente ali. É. Na verdade, aquele tigrão foi feito em função da gasolina. Mas hoje, eu já acho que já faz parte da história, né? Aquele tigrão. Não é mais a Shell, já é o tigrão (Entrevistado O).

A prática, o contexto e as experiências de cada associado revelam como as trocas e o compartilhamento de saberes são significativas para o fomento turístico, principalmente após um período incerto como a pandemia da Covid-19. Nesse caso, o estrategizar é construído a partir das vivências individuais e coletivas, sendo

constantemente inspirado por experiências de outros lugares, que, aos poucos, são adaptadas e incorporadas à realidade local. A constituição do local, nesse caso a cidade onde a associação está inserida, torna-se o principal foco dos associados, uma vez que o fomento turístico representa, acima de tudo, uma fonte de sustento para a comunidade. Assim, as dinâmicas locais influenciam diretamente o estrategizar dos associados, ao mesmo tempo que essas estratégias também impactam e transformam o próprio território.

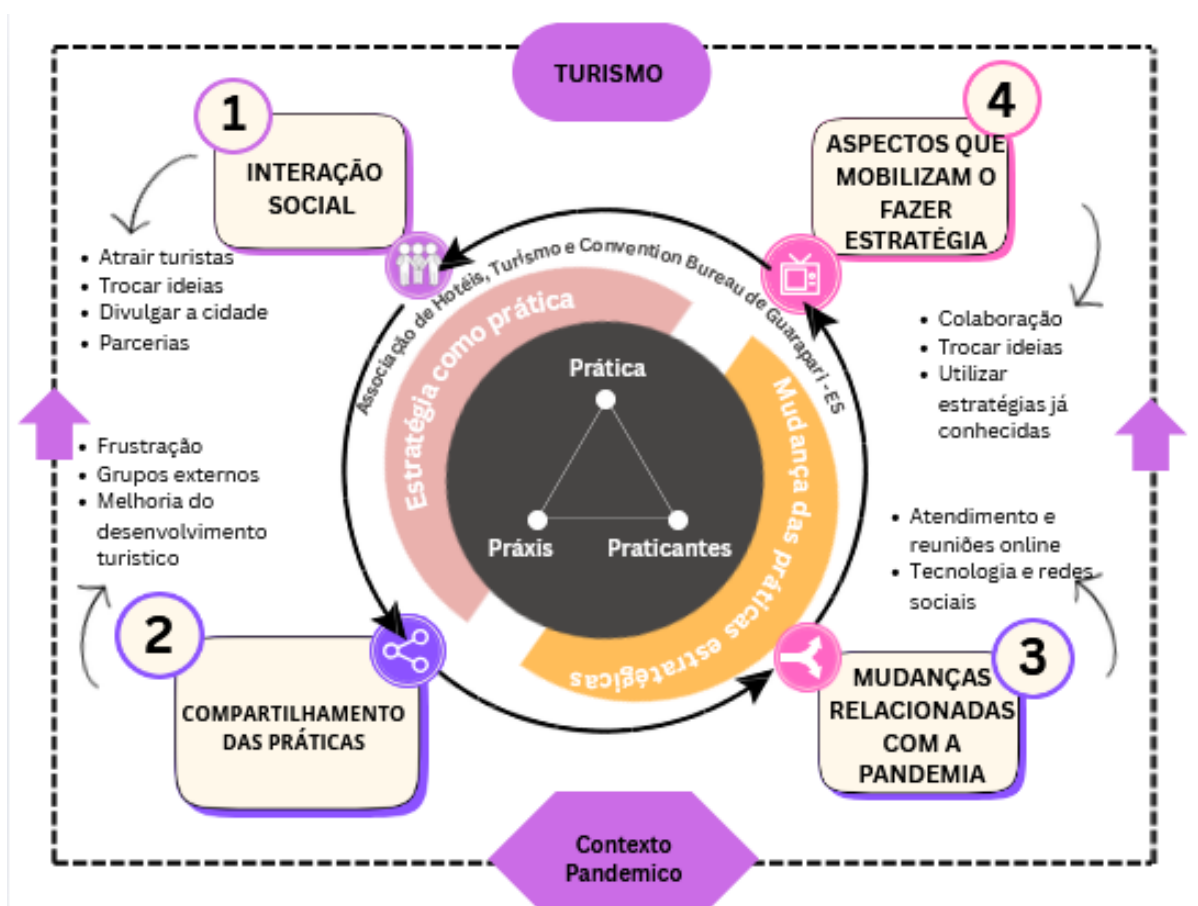
9 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

9.1 ARTICULAÇÃO DO DESENHO DE PESQUISA

O desenho de pesquisa desenvolvido foi elaborado a partir da articulação da literatura mobilizada neste estudo e aos achados empíricos decorrentes das vivências observadas em campo.

A Figura 5 ilustra a articulação contínua dos elementos das categorias: Interação social, Compartilhamento das práticas, Aspectos que mobilizam o fazer estratégia e Mudanças relacionadas com a pandemia.

Figura 5 - Articulação dos elementos da pesquisa



O esquema conceitual que norteia esta pesquisa encontra-se representado no centro da figura, evidenciando como os conceitos centrais do estudo, estratégia como prática (Jarzabkowski; Balogun; Seidl; 2007; Jarzabkowski, 2010; Brandt; Lavarda; Lozano,

2017) e mudanças das práticas estratégicas (Burgelman *et al.*, 2018, Metz; Rensburg; Davis, 2023) inter-relacionam-se por meio da prática, práxis e praticantes. Esses elementos são importantes para compreender as transformações decorrentes de processos de adaptação, uma vez que, embora existam práticas amplamente aceitas, a maneira como os praticantes efetivamente realizam as estratégias (práxis) varia em função do contexto vivido (Wei; Zhang, 2020). Neste estudo, o contexto é compreendido a partir do cenário pós-pandemia da Covid-19, que se configura como um período de mudança e ressignificação das práticas estratégicas.

O cenário da pandemia da Covid-19 influenciou diretamente o turismo e a maneira como os associados elaboram suas estratégias nesse contexto. O processo de mudança no fazer estratégia ocorreu a partir de um movimento contínuo de adaptação, que envolveu tanto a ressignificação de práticas já existentes quanto a incorporação de práticas desenvolvidas durante a pandemia, as quais se tornaram fundamentais para o período posterior (quadro 4).

Quadro 4 - Comparação das estratégias

	Antes da pandemia	Durante a pandemia	Após a pandemia
Estratégia	Participar de feiras; troca de ideias em um grupo seletivo de associados Realizar divulgação da cidade em agências de turismo.	Adaptar o atendimento online, uso de tecnologia. Compartilhamento mais efetivo das práticas	Uso de tecnologia como ferramenta chave; Adotar uma postura mais colaborativa; Troca de ideias e visita técnica

Fonte: elaborado pela autora

No período pós-pandemia, observaram-se estratégias voltadas à integração de um grupo antes disperso e restrito a um número reduzido de interessados. A comunicação estabelecida entre os membros durante a pandemia mostrou-se crucial diante do cenário de incertezas provocado pelas mudanças e restrições impostas. Nesse sentido, o contexto posterior à pandemia impulsionou a ressignificação de práticas já

existentes, o fortalecimento de novas maneiras de agir e pensar, bem como o surgimento de novas estratégias orientadas a um novo perfil turístico que emergiu após esse período.

9.2 INTERAÇÃO E COMPARTILHAMENTO NO FAZER ESTRATÉGIA

Pensando em aprofundar em como as práticas do fazer estratégia são compartilhadas e compreendidas, em alguns momentos são descritas as práticas do turismo (Bispo, 2016), com o intuito de mostrar as implicações das decisões tomadas no fazer estratégia para o turismo. Mesmo que sejam práticas distintas (turismo como prática e estratégia como prática), elas se relacionam entre si, as práticas adotadas pelas empresas vinculadas ao turismo e as práticas do fazer estratégia, que, de acordo com os achados remetem a diferentes implicações nas práticas do fazer estratégia.

Com o intuito de sintetizar os principais dados discutidos, elaborou-se o quadro 5, no qual podem ser identificadas mudanças no fazer estratégia na AHTG, os praticantes, as práxis e as práticas e as evidências empíricas.

Quadro 5 - Síntese dos dados da discussão

Mudanças no fazer estratégia na AHTG	Praticantes	Práxis	Prática	Evidência empírica
Aprimoramento das práticas já existentes por meio de troca de ideia.	Pessoas interessadas no desenvolvimento turístico (Associados).	Reuniam as pessoas, trocavam ideias e perspectivas das práticas já usadas por meio de <i>workshop</i> , palestras, participação em feiras.	Atrair novos turistas para a cidade (cotidiano).	Começamos assim, com vários hotéis participantes, além de restaurantes, bares, agências de fotografia e agências de publicidade. Porque precisávamos juntar forças e ideias para saber o que fazer [...] a ideia era agregar (Entrevistado F). A gente não conseguia divulgar a cidade e, consequentemente, os nossos empreendimentos de forma tão efetiva [...]. Então, reunimos esse grupo e começamos a estudar o que fazer, como seria, e tantas outras questões (Entrevistado E). Queríamos muito que as coisas acontecessem, aí colocamos em prática tudo e fomos atrás de divulgar o turismo em eventos, feiras, em tudo (Entrevistado B).

Buscar conhecimento. Aprender outras práticas. Visita técnica.	Pessoas interessadas no desenvolvimento turístico (Associados) e demais comunidade externa (Governo, instituições pública e privada).	Desenvolver parcerias. Fortalecimento de conexões dentro e fora da AHTG.	Reunir um grupo de pessoas com interesse em comum.	'Bom, estou aqui de bobeira, não sei como é que trabalha, e quero melhorar'. Fui procurar pousadas e hotéis pequenos que pudessem fazer uma parceria conosco. Consegui identificar seis, e com esses estabelecimentos criamos um grupo chamado 'Pousadas Reunidas da Praia do Morro' (Entrevistado B). Se você é o presidente de uma associação, você tem uma porta aberta com o governo do Estado, com a Secretaria de Estado e com a Prefeitura, entendeu? (Entrevistado C). Eu vejo que a associação hoje não faz muita coisa. Eu não queria fazer parte, mas me convidaram e eu fui. Tinha acabado de sair da presidência do Convention Bureau do Espírito Santo, conhecia muita gente influente (Entrevistado G). Além disso, participou do Comtur, AHTG, GEA e do conselho de guias de turismo (Entrevistado O).
Mudanças de gestão e a incorporação de novas práticas. Busca por melhoria e conscientização sobre cooperação e troca de conhecimento	Associados (grupo relacionado com turismo local). Governo.	Falta de cooperação e participação dos associados. Conflitos sobre o modo de fazer.	Discussões sobre as atividades da associação.	Infelizmente, o associativismo em Guarapari é assim, como essa fervura A gente faz uma ação, levanta a fervura. Para num determinado momento, e aí ela volta (Entrevistado E). Os associados, têm poucos que participam, ou que estão criticando alguma coisa, ou colocando a sua dúvida mesmo no grupo (Entrevistado A). As pessoas esquecem que somos um grupo, que precisamos estar unidos. Já passamos muita vergonha por capricho ou ego dos outros, até mesmo na frente do governador (Entrevistado B). [...] é preciso ter essa conscientização dos empresários e setor público, fazer as coisas pensando no coletivo (Entrevistado P).

Fonte: elaborado pela autora.

A adoção da perspectiva da estratégia como prática social proporcionou ao estudo uma visão voltada para as estratégias que são realizadas a partir das práticas do cotidiano. A literatura enfatiza que as vivências e o cotidiano dos praticantes são capazes de influenciar nas nuances do fazer estratégia, uma vez que as experiências acumuladas (Jarzabkowski; Balogun; Seidl; 2007; Jarzabkowski, 2010; Brandt; Lavarda; Lozano, 2017), caracterizam o processo de aprendizagem que favorecem o desenvolvimento das práticas realizadas (Whittington, 2001; Ávila *et al.*, 2013). Portanto, o conhecimento adquirido no dia a dia da organização, neste caso a associação investigada, são fatores determinantes na maneira como as práticas do fazer estratégia são realizadas, compartilhadas e compreendidas.

Aceitar a estratégia como prática social envolve reconhecer que as práticas não são impostas pela organização, mas constituídas a partir do saber coletivo dos praticantes (Pagani, 2021). A interação social entre os praticantes e a maneira como determinadas práticas são aceitas oferece um caminho para compreender a dinâmica das práticas estratégicas realizadas pelos associados (Jarzabkowski, 2005; Johnson *et al.*, 2007). Ainda que existam divergências ao longo desse processo, como, por exemplo, ideias e perspectivas individualistas sobre como determinadas práticas devem ou não ser realizadas, essas diferenças também constituem o modo de fazer estratégia daquele grupo.

O fazer estratégia na associação não é uma atividade simples, nem segue uma sequência linear do pensar - agir. Pelo contrário, é uma prática repleta de conflitos e contradições, que são compartilhadas e negociadas por meio de relações (Tureta; Lima, 2011). Parte dessas contradições foi identificada nos discursos dos associados ao descreverem as práticas que realizam para fomentar o turismo da região. Nos relatos dos entrevistados A, B, E e F, observam-se contradições quanto à realização ou não de determinadas práticas, como o uso do aplicativo desenvolvido pela associação e a participação em feiras turísticas como estratégia de divulgação do destino.

Os associados também manifestaram decisões consensuais, como a opção por se envolver em ações de divulgação. Tanto as decisões conflituosas quanto as consensuais fazem parte do fazer coletivo, pois a ação coletiva não pressupõe o

consenso, basta que o dissenso não seja suficiente para impedir o desenrolar daquela ação na coletividade. Nesse caso, temos uma solução aceita coletivamente (Jarzabkowski, 2005). Ou seja, há um entendimento compartilhado pelo grupo que legitima essa prática. Isso evidencia que o fazer estratégia não é algo que os atores fazem sozinhos. Ele representa uma prática social que demanda a articulação de um conjunto de interesses em comum e divergentes, ao mesmo tempo, por meio de um conjunto de atividades organizadas (reuniões; projetos; participar de feiras), que constitui a interação entre os associados (Rocha; Perito; Lavarda, 2022).

A maneira como os associados compreendem e (re)produzem as práticas varia de um associado para o outro, pois possuem interesses próprios, distintos, ao mesmo tempo, convergentes com os do grupo. Além disso, o grupo é composto por pessoas com diferentes características, realidades e experiências, o que influencia diretamente na dinâmica em que estão inseridos. Para alguns associados, experiências de uma viagem e o contato com outras realidades turísticas são fonte de inspiração para a adoção ou aprimoramento do fazer estratégia. Conforme Brandt, Lavarda e Lozano (2017), as experiências dos praticantes são fundamentais para as práticas realizadas pelo grupo, pois assim como as práticas exercem influência sobre os praticantes, elas também podem ser influenciadas pelas experiências desses atores.

Os associados são empresários locais e moradores, com papel influente na maneira com que determinada prática relacionada com o turismo é realizada. Com o objetivo de melhorar o turismo local, os associados são motivados a buscar formas de aprimorar as práticas estratégias adotadas pela associação. Os interesses dos associados convergem para a sobrevivência do setor e para o fortalecimento dos atrativos turísticos da região. Para alcançar esse aprimoramento, a associação estabelece parcerias com diferentes organizações e setores relacionados criando, promovendo conexões e trocas extraorganizacionais (Rocha; Perito; Lavarda, 2022).

Além disso, os associados têm uma característica comum: a maioria participa de outras associações, criando vínculos com outros grupos, o que condiz com as trocas extraorganizacionais realizadas na associação. Um exemplo disso é a elaboração conjunta do projeto de lei para a regularização dos ônibus turísticos da região, desenvolvido em parceria com o Conselho Municipal de Turismo de Guarapari. Essas

ações colaborativas reforçam o que a literatura diz sobre as interações extrapolarem as práticas internas da organização (Whittington, 2006; Jarzabkowski; Balogun; Seidl, 2007; Tureta; Lima, 2011; Rocha; Perito; Lavarda, 2022), confirmando que as práticas podem ser influenciadas por outras dinâmicas e representações sociais, provocando mudança no modo como um grupo realiza seu fazer estratégia.

Essas mudanças no fazer estratégia caracterizam a recursividade da prática que influencia e também é influenciada por uma mudança abrupta do ambiente, como foi o caso da pandemia. Em outras palavras, cenários atípicos como a pandemia, influenciam a dinâmica dos diferentes setores, inclusive o turismo. Para maior esclarecimento, o próximo tópico irá abordar essa relação.

9.3 O FAZER ESTRATÉGIA A PARTIR DA MUDANÇA DAS PRÁTICAS NA PANDEMIA DA COVID-19

A pandemia da Covid-19 foi um período marcante para diferentes setores e indústrias. Para o setor do turismo, esse período foi relevante (Souza, 2024). Esse período influenciou a maneira como o comércio, pousadas e demais organizações exerciam suas atividades, pois as exigências advindas das restrições determinadas pelos órgãos competentes influenciaram a dinâmica e os costumes até então consolidados (Duan; Xie; Morrison, 2022). Essas imposições, somadas às mudanças no comportamento dos turistas, influenciaram diretamente as práticas adotadas e, por consequência, a percepção estratégia dos associados. O quadro 6 a seguir sintetiza os dados da discussão dos resultados

Quadro 6 - Síntese dos dados da discussão

Mudanças no fazer estratégia na AHTG	Praticantes	Práxis	Prática	Evidência empírica
Volta a reunir e pensar coletivamente. Mudança na dinâmica da associação. Adaptações às restrições.	Associados (grupo relacionado com turismo local). Empresários locais.	Reunir pessoas para buscar meios de mudar fechamento dos estabelecimentos. Reprodução de práticas já conhecida.	Realizar reuniões. Buscar soluções conjuntas. Compra coletiva.	Então, quando a gente se deparou com a pandemia de Covid-19, pensamos: "Caraca, bicho, nós estamos com grandes problemas à frente." Primeiro, não poder trabalhar. Vamos fazer uma pressão para tentar voltar a trabalhar, porque a gente também tem fome. "Vamos nos juntar e vamos fazer uma pressão." Fizemos uma pressão, conseguimos descobrir algumas falhas na contagem [...] (Entrevistado N). [...] instigadas pelas mudanças atípicas, tornaram-se um hábito da associação: "Hoje é comum ter álcool em todos os banheiros, pelo menos aqui na pousada tem" (Entrevistado D). A gente continua gerenciando bem o turismo com os projetos culturais e divulgando a cidade [...]. Como a gente sempre faz todo ano (Entrevistado R).
Uso de tecnologia como ferramenta chave de trocas. Compartilhar práticas adotadas.	Associados (grupo relacionado com turismo local).	Usar a tecnologia como principal meio de comunicação e divulgação (buscar meios de aumentar o número de turistas no estabelecimento).	Adaptação às restrições. Uso de tecnologia.	Fizemos um aplicativo com inteligência artificial, que ainda está funcionando. Foi um investimento nosso, da associação mesmo (Entrevistado A). A gente começou a atender mais online, fazíamos vídeo chamada com as pessoas para tentar seguir em frente com as reservas. Usamos muito mais whatsapp, link, essas coisas. A própria divulgação melhorou. Hoje eu tenho uma pessoa pra cuidar do instagram (Entrevistado D).

Mudança no planejamento da associação devido ao aumento de movimento turístico. Mudança na dinâmica.	Associados (grupo relacionado com turismo local).	Realizar pausa nas atividades da associação. Questionaram sobre o desenvolvimento local. Comparam outros locais turísticos.	Pausas nas atividades da associação para se preparar para o verão.	Surgiu muita dificuldade em reservas antecipadas. Por causa dos problemas da pandemia, agora está começando a apresentar uma curva crescente. As pessoas começaram a deixar muito para última hora (Entrevistado A). Então, se você for para a praia e estiver chovendo, a praia está lotada. Hoje está lá. Hoje está cheio de novo. Ninguém entende, a gente está falando de um período de setembro, outubro, sem data nenhuma (Entrevistado Q). Estou falando daquela pausa em que todo mundo da associação interrompe os eventos a partir de novembro e só retorna depois. As atividades, na verdade, só começam depois do Carnaval. Não tenho tempo. Na verdade, todo mundo para [...] (Entrevistado O). O turismo, principalmente após a pandemia, cresceu ainda mais devido a esse "eu mereço" e outras questões. Cresceu de forma intensa (Entrevistado A). O que são os equipamentos turísticos? A maior biodiversidade marinha do mundo é em Guarapari. Cadê um aquário? Não tem. É triste. Eu estive na Espanha, em Barcelona. Tem um aquário gigantesco, lindo, maravilhoso, na beira do mar lá (Entrevistado N).
---	--	--	---	---

Fonte: elaborado pela autora.

O contexto e as implicações do ambiente trazem influências na maneira de agir, a cultura e a percepção dos envolvidos (Wei; Zhang, 2020). As restrições de isolamento social, por exemplo, geraram mudanças nas práticas dentro da associação, que operava segundo rotinas bem estabelecidas. Ou seja, a recursividade dessas práticas cotidianas tornou-se um hábito e, portanto, uma prática conhecida (Jarzabkowski; Spee, 2009; Mirabeau; Maguire; Hardy, 2018). Às reuniões antes, exclusivamente presenciais, aos poucos foram dando espaço para outras práticas, como uso dos grupos de *Whatsapp*, que se tornou o principal meio de trocas e compartilhamentos de projetos, iniciativas e acordos. Os associados se adaptaram e entenderam que as mudanças não representavam apenas restrições temporárias, mas que algumas dessas novas práticas iriam permanecer por mais tempo.

Em tempo de pandemia, a higiene dos ambientes se tornou outro fator relevante para o controle da propagação do vírus da Covid-19. O uso de álcool 70%, de dispenser para papel toalha, higienização de alimentos e a intensificação da limpeza foram rapidamente incorporadas na rotina das pessoas (Baum; Hai, 2020; Gossling; Scott; Hall, 2020). Nesse período, a associação buscou compreender como essas restrições afetariam a sua rotina, por meio de diálogos voltados à mudança das práticas habituais do dia a dia (Eggers; Kaplan, 2009; Lin; Dang, 2017). Em um contexto de distanciamento os praticantes buscaram outras maneiras para interagir, compartilhar, negociar meios de adequar a sua realidade às novas restrições extraorganizacionais do período, como, por exemplo, os caminhos que as discussões e ações do grupo de associados (bares e restaurantes) realizaram a partir da classificação do número de infectados identificada pelos órgãos competentes. Embora alguns associados tenham realizado essas adequações apenas para atender às exigências sanitárias, outros viram ali uma oportunidade de otimização de custos. Isso se traduziu na aquisição de máquina lavar, em compras coletivas de materiais de higiene e em outras iniciativas que, em conjunto, constituem uma nova práxis frente aos desafios do momento (Burgelman *et al.*, 2018).

Além disso, as intervenções impostas pelas restrições do distanciamento e fechamento dos bares e restaurantes, com base na contagem de casos infectados, impulsionaram os praticantes a buscar maneiras para flexibilizar as restrições de

horários, ou seja, na adaptação das práticas situadas (Johnson *et al.*, 2007; Jarzabkowski; Spee, 2009). Essa busca culminou na contratação de uma especialista para acompanhar os dados de infecção e viabilizar uma nova classificação. Essas ações demonstram como a interação, negociação e a alteração das práticas extraorganizacionais podem influenciar na maneira como os praticantes realizam estratégias na prática. Essas ações representam o modo como os associados constroem, na prática, caminhos estratégicos, evidenciando o papel intraorganizacional necessário para fazer a estratégia acontecer (Rocha; Perito; Lavarda, 2022).

Essas mudanças não se limitavam apenas ao uso de tecnologias para viabilizar a comunicação, mas também envolveram mudanças no comportamento dos turistas e da comunidade local. O entendimento dos associados sobre as mudanças também se estendia a identificar e adaptar suas práticas como uma forma de sobrevivência diante do novo comportamento turístico. Afinal, falar de estratégia com prática social inclui tratar do contexto, das rotinas compartilhadas, dos comportamentos, tradições e procedimentos utilizados para pensar, agir e usar ‘coisas’, que moldam as maneiras que os indivíduos fazem estratégias (Whittington, 2006; Rocha; Perito; Lavarda, 2022).

Diante desse novo cenário e dessa realidade vivenciada pelos associados, emergem ideias e reflexões sobre o destino turístico. Tais ideais consistem em atrair novos perfis de turistas com o intuito de renovar o fluxo turístico e, ao mesmo tempo, atender aos interesses dos associados. Essas propostas são levadas às reuniões, discutidas coletivamente e, gradualmente, podem se transformar (ou não) em orientações estratégicas. Esse processo, contudo, depende da recursividade da prática, ou seja, o quanto interessa aos atores e quanto às negociações e persuasões são capazes de conduzir os associados em determinada direção e, posteriormente, à incorporação das mudanças (Metz; Rensburg; Davis, 2023). Desse modo, há um fluxo constante de construções de estratégias decorrentes de práticas específicas do contexto.

Embora o período da pandemia tenha apresentado perdas significativas para a sociedade e a economia de diversos países, as mudanças decorrentes da Covid-19 também foram geradoras de oportunidade, possibilitando rever práticas já

estabelecidas pelos associados. Esse cenário estimulou uma reinterpretação dos costumes, modos de agir e entendimento sobre o turismo, consequentemente, propiciou novas maneiras de fomentar o desenvolvimento da região (Marujo, 2015; Korossy; Holanda; Cordeiro, 2023). O desenvolvimento turístico, apesar de promissor, gera preocupação quanto à preservação de práticas tradicionais, o que leva à estagnação de ações essenciais, muitas vezes negligenciadas pelos envolvidos, como alimentar as informações do aplicativo. O retorno à normalidade após a pandemia não foi encarado como uma simples retomada do cotidiano habitual, já que as práticas antigas deixaram de atender às novas expectativas do perfil atual dos turistas (Duan; Xie; Morrison, 2022). Além disso, as mudanças provocadas por uma postura individualista, marcada pelo “eu”, alteraram a forma com os associados pensam e organizam suas estratégias, gerando questionamento quanto ao desenvolvimento local.

Para o desenvolvimento turístico acontecer de maneira efetiva, é fundamental a cooperação entre todos os envolvidos (Emmendoerfer, 2023), pois se trata de um processo orgânico, que depende da articulação entre diferentes eixos sociais. Em meio aos processos de compartilhamento de saberes, surgem conflitos, disputas e impasses marcados por posturas do associado e divergência sobre o caminho que o praticante deve seguir. A mudança das práticas estratégicas, portanto, emerge justamente dessas interações, sejam elas positivas ou não para o turismo em Guarapari.

A expectativa por mudança, impulsionado por um novo contexto, como, por exemplo, a pandemia da Covid-19, torna-se um estímulo para repensar novas maneiras de desenvolver o turismo. A possibilidade de novos investimentos e parcerias entre os setores público e privado cria um ambiente propício para a reconstrução de novas práticas. Nesse novo cenário, a apresentação de projetos e propostas para a cidade estimula os associados a promoverem uma mudança de mentalidade, especialmente entre aqueles que enxergam o planejamento coletivo como algo voltado apenas ao interesse individual (Colassante; Silva, 2021). Assim, as novas experiências contribuem para uma reformulação sobre o compartilhamento de estratégias no turismo local. O discurso do “eu fiz” gradualmente dá lugar ao “nós fizemos”,

restabelecendo discursos antigos, do início da associação, promovendo assim uma visão mais integradora dos praticantes ao fazer estratégia. Essa mudança, por sua vez, tende a refletir diretamente na qualidade do turismo. Afinal, conforme mencionado pelos entrevistados, um turismo de qualidade precisa ser construído de forma coletiva, com a participação de todos e não limitado à percepção de poucos (Araújo *et al.*, 2017).

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Objetivo da presente dissertação foi analisar as mudanças do fazer estratégia na Associação de Hotel, Turismo e *Convention Bureau* de Guarapari - ES após o período da pandemia Covid-19, os resultados demonstram que essas mudanças influenciam a (re)produção de determinadas práticas e na maneira como são compartilhados e entendidas por seus praticantes.

Para atingir esse propósito, a pesquisa concentrou-se no acompanhamento da rotina de integrantes da Associação de Hotel, Turismo e *Convention Bureau* de Guarapari. O embasamento teórico concentrou-se na junção das temáticas de estudos sobre prática e estratégia como prática, no qual entende-se que as estratégias emergem do cotidiano dos praticantes (Whittington, 2006; Jarzabkowski; Balogun; Seidl, 2007; Tureta; Lima, 2011; Rocha; Perito; Lavarda, 2022). Além disso, articulou-se a perspectiva de turismo, voltada para o fomento do destino turístico e as mudanças das práticas estratégias após um período de incerteza como a pandemia da Covid-19.

Considerando que os estudos em Estratégia como Prática permitem compreender como os atores efetivamente constroem suas estratégias no cotidiano (Jarzabkowski, 2005), esta pesquisa procurou compreender as mudanças do fazer estratégias a partir de uma mudança brusca de cenário, como foi a pandemia. Assim, enfatizou como as mudanças do ambiente, nesse caso a pandemia da Covid-19, influencia na dinâmica de novas atividades e na construção de saber (re)produzido pelo grupo. A pesquisa foi realizada na Associação de Hotel, Turismo e *Convention Bureau* de Guarapari, fundada no ano 2000, após a junção de um grupo de empreendedores de pousadas começarem um novo movimento turístico na cidade. O interesse em participar do grupo 'Pousadas Unidas da Praia do Morro' se estendeu para além de pousadas e hotéis, o que influenciou na mudança do nome da associação. A associação, que antes era composta por empresários de pousadas, passou a integrar diferentes grupos do setor turístico (bares, restaurantes, eventos, guia turístico), modificando assim a maneira como os praticantes fazem estratégia, conforme sintetizado nos quadros 5 e 6.

Os resultados revelaram que as mudanças no fazer estratégia emergem das ressignificações das práticas já existentes, as quais passam por divergências, negociações e criação de sentido. Assim como em outras organizações, as práticas da associação emergem das interações e trocas nas práticas, pois são elas as protagonistas das atividades situadas. Nesse caso, as experiências adquiridas no contexto local, assim como experiências de outros locais se tornaram caminho para o aprendizado e o aprimoramento das práticas já estabelecidas na associação.

A busca por melhorias no turismo local revelou-se como uma estratégia de sobrevivência, motivada pela percepção, entre os associados, de interesses compartilhados em mudar práticas e hábitos até então naturalizados. Nesse movimento, iniciativas como feiras, visitas técnicas e ações conjuntas passaram a integrar o cotidiano estratégico da associação, fortalecendo o vínculo entre os associados e aprimorando a prática coletiva.

O contexto organizacional e social em que os associados estão inseridos exerce influência direta sobre a maneira como (re)produzem as práticas estratégicas. A pandemia da Covid-19, como marco disruptivo, impactou significativamente o cotidiano dos envolvidos, impondo novas restrições e exigindo readaptação a um cenário incerto. Mudanças no comportamento dos turistas também foram percebidas, o que exigiu dos associados novas estratégias. Desse modo, a pandemia, ao desestabilizar práticas conhecidas, impulsionou um cenário fértil para o surgimento de novas práxis organizacionais, impulsionadas por necessidade, adaptação e interação entre os membros da associação e demais elementos do fazer estratégia.

A pesquisa revelou que o fazer estratégia na associação resulta de vivências compartilhadas, práticas situadas e articulações coletivas, sendo influenciado tanto por fatores internos quanto por elementos externos ao contexto organizacional. Tais práticas não se limitam à esfera da associação, mas se estendem para outras organizações das quais os membros também participam, ampliando o repertório de saberes e experiências. A troca com outras associações possibilitou parcerias, aprendizado e a incorporação de novas abordagens, posteriormente adaptadas à realidade local.

Dessa maneira, observou-se que a incorporação de experiências externas, a valorização da aprendizagem situada e o compartilhamento de saberes foram elementos centrais na reconstrução das estratégias pós-pandemia. As feiras, reuniões, visitas técnicas e outros momentos de engajamento foram essenciais para o aprimoramento contínuo das práticas estratégicas, evidenciando a relevância do contexto e da prática da associação.

Além disso, verificou-se que as orientações estratégicas dos atores são dependentes e independentes do mesmo. Por um lado, cada um está inserido em um contexto específico (segmentos diferentes no turismo: eventos, hotéis, bares, guia turístico), com características peculiares e demandas particulares, o que exige algumas estratégias 'individuais', mas, por outro lado, estes atores são membros da mesma organização e constroem estratégias coletiva.

A inter-relação entre os membros da associação está diretamente ligada ao desejo de promover melhorias no turismo local. Iniciativas como a criação de projetos de lei, desenvolvimento de aplicativos, compras coletivas e capacitação de novos gestores demonstram que as mudanças estratégicas respondem a um esforço colaborativo, com impactos que transcendem os limites da associação. Os associados, enquanto moradores e empreendedores locais, reconhecem que o fortalecimento do destino turístico de Guarapari também favorece seus próprios empreendimentos. Logo, fatores externos ao território, como a pandemia, também exercem influência sobre o fazer estratégico, demonstrando o entrelaçamento entre vivências internas e contextos externos.

Em completude, as análises demonstram que as estratégias não são simplesmente implementadas de forma linear ou prescritiva, mas são frutos de um processo relacional, muitas vezes conflituoso, que demanda negociações, construção de sentido e articulação entre os praticantes. O interesse na mudança dos dizeres “eu fiz” para “nós fizemos” aparece como um desejo coletivo sobre o comportamento dos associados, refletindo na mudança significativa em direção a práticas mais colaborativas.

Reitero que para compreender a mudança do fazer estratégia na associação de turismo, em alguns momentos foram realizadas descrições das práticas do turismo realizado pelos associados, o que remete a uma abordagem do turismo com prática, ao invés da estratégia como prática. Apesar de tratar de práticas distintas, a minha intenção ao realizar a descrição das práticas do turismo durante a análise é mostrar as implicações das decisões tomadas ao fazer estratégia para o turismo, com o intuito de situar adequadamente o fazer estratégia. Mesmo que sejam práticas distintas, em alguns momentos se relacionam entre si, as práticas adotadas pelas empresas vinculadas ao turismo e as práticas do fazer estratégia que decidem aspectos dessa prática, que, de acordo com os resultados remete a diferentes implicações nas práticas do fazer estratégia.

Ademais, algumas limitações acompanham o desenvolvimento da pesquisa. Uma delas foi a impossibilidade de participar de reuniões sigilosas, restritas aos associados, o que tornou impossível a participação. Também não foi possível entrevistar outros associados que integram a associação. Foram diversas tentativas de contato, mas não obtive resposta a tempo do término da coleta, o que limitou o número de entrevistas para 20 pessoas. E o fato de ser uma pesquisa realizada em apenas uma associação não possibilita a generalização empírica dos resultados.

Por fim, esta pesquisa contribuiu empiricamente para o campo do turismo ao evidenciar a importância das associações locais com espaço propício para a (re)produção estratégica coletiva, especialmente em momentos de crise. Além disso, possibilita que os gestores e envolvidos do setor de turismo compreendam as dinâmicas dos envolvidos e adotem metodologia para despertar o interesse dos associados para fomentar o turismo.

Teoricamente, esta pesquisa contribui para a diversificação dos estudos sobre mudanças no fazer estratégia sob a ótica da Estratégia como Prática Social (EPS). O estudo evidencia como as mudanças de um cenário abrupto, como a pandemia, influencia a (re)produção de determinadas práticas e na maneira como o fazer estratégia são modificadas pelas práticas adotadas e pelas vivências dos atores. Estudos anteriores sobre o fazer estratégia concentram-se na caracterização das estratégias em contexto habitual (Brandt; Lavada; Lozano, 2017; Rocha; Perito;

Lavarda, 2022), sem grandes rupturas. Este estudo, por sua vez, avança ao direcionar o seu foco para mudança no contexto após a pandemia, considerando que as estratégias não percorrem um processo linear ou puramente racionais, mas sim emergem da recursividade das práticas cotidianas, sendo influenciadas e transformadas pelas vivências dos atores diante de um cenário imprevisto.

Para pesquisas futuras, proponho aprofundar a discussão sobre poder e controle no fazer estratégia em associações, uma vez que os resultados demonstraram discursos repletos de tensões, contradições e controvérsias. Esse tipo de pesquisa pode ser realizado a partir de uma pesquisa qualitativa e posteriormente ampliado para comparações quantificáveis das variáveis que tem maior influência sobre a temática investigada.

REFERÊNCIAS

ABREU, Juliana Silva de; BENEDITTO, Ana Paula Madeira Di; MARTINS, Agnaldo Silva; ZAPPES, Camilah Antunes. Pesca artesanal no município de Guarapari, estado do Espírito Santo: Uma abordagem sobre a percepção de pescadores que atuam na pesca de pequena escala. **Sociedade & Natureza**, v. 32, p. 56-71, 2022.

ACCIARINI, Chiara; BOCCARDELLI, Paolo; PERUFFO, Enzo. Strategic change: A systematic review, synthesis, and a future research agenda. **European Management Review**, v. 21, n. 4, p. 782-802, 2024.

ALAWWAD, Arwa Mohammed. The influence of external factors on corporate strategy and strategies for adaptation in light of the global challenges. **International Journal of Financial Administrative and Economic Sciences**, v. 3, n.10, p. 91-125, 2024.

ALONSO, Abel Duarte; KOK, Seng Kiat; BRESSAN, Alessandro; O'SHEA, Michelle; Sakellarios; Nikolaos; KORESIS, Alex; SOLIS, Maria Alejandra Buitrago; SANTONI, Leonardo J. COVID-19, aftermath, impacts, and hospitality firms: An international perspective. **International journal of hospitality management**, v. 91, p. 102654, 2020.

ALVES, Elizeu Barroso. Um olhar para as teorias da prática social: o discurso como prática [de dominação do] social e seu agir prático nas organizações. **Revista Cadernos de Ciências Sociais da UFRPE**, v. 1, n. 19, p. 67-88, 2022.

ARAÚJO, Wilson A. de. **Desenvolvimento econômico e arranjo produtivo local: uma relação necessária**. São Mateus, ES: Opção, 2010.

ARAÚJO, Wilson Alves de; SILVA, Alfredo Rodrigues; JUNQUILHO, Gelson Silva; JUNIOR, Annor Silva; ZANQUETTO, Hélio Filho. Desenvolvimento local, turismo e populações tradicionais: elementos conceituais e apontamentos para reflexão. **Interações (Campo Grande)**, v. 18, p. 05-18, 2017.

ARAÚJO, Wouder Max Azevedo de. **O potencial do turismo de natureza como pioneiro na retomada do turismo pós-pandemia**. 2021. 33f. Monografia (Graduação em Turismo) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/43708>. Acesso em: 10 fev. 2023

ASSAF, Albert. G; SCUDERI, Raffaele. COVID-19 and the recovery of the tourism industry. **Tourism Economics**, v.26,n.5, p. 731-733, 2020.

AVILA, Cleide L. D.; SILVA, Alfredo; JUNQUILHO, Gelson. S.; SILVA JUNIOR, Annor; Zanquetto Filho, Hélio. Práticas cotidianas e o fazer estratégia na kairós: notas para estudos alternativos. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 14, n. 1, 2013.

BALOGUN, Julia; JOHNSON, Gerry. Organizational restructuring and middle manager sensemaking. **Academy of management journal**, v. 47, n. 4, p. 523-549, 2004.

BALOGUN, Julia; ROULEAU, Linda. Strategy-as-practice research on middle managers and sensemaking. In: **Handbook of middle management strategy process research**. Edward Elgar Publishing, 2017. p. 109-132.

BAUM, Tom; HAI, Nguyen Thi Thanh. Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID-19. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 32, n. 7, p. 2397-2407, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0242>. Acesso em: 20 ago. 2023.

BARRETTO, Margarita. **Planejamento e organização em turismo**. Campinas: Papirus, 1991.

BELL, Emma; VACHHANI, Sheena J. Relational encounters and vital materiality in the practice of craft work. **Organization Studies**, v. 41, n. 5, p. 681-701, 2020.

BENI, Mário. C. **Análise Estrutural do Turismo**. São Paulo: Senac/SP, 1998.

BENI, Mário. **Análise estrutural do turismo**. 14. ed. [S. l.]: Senac, 558 p, 2019.

BENI, Mário Carlos. Turismo e Covid-19: algumas reflexões. **Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade**, v. 12 (3 - Especial Covid19), p. 1-23, 2020.

BISPO, Marcelo Souza de. Tourism as practice. **Annals of Tourism Research**, v. 61, p. 170-179, 2016.

BOCKORNI, Beatriz Rodrigues Silva; GOMES, Almiralva Ferraz. A amostragem em snowball (bola de neve) em uma pesquisa qualitativa no campo da administração. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 22, n. 1, 2021.

BOEKER, Warren. Strategic change: the influence of managerial characteristics and organizational growth. **Academy of Management Journal**, v.40, n.1, p.152–170, 1997.

BOUDOU, Christian Jean-Marie. **Da “cidade-saúde” à “cidade-turismo”**: a invenção da praia turística de guarapari (es) - uma geografia histórica dos usos do litoral. 2017. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Geografia, Universidade Federal de Sergipe, Sergipe, 2017. Disponível em: <https://ri.ufs.br/handle/riufs/7930>. Acesso em: 23 de abr. 2024.

BRANDT, Jaqueline Z.; LAVARDA, Rosalia A. B.; LOZANO, Marie-Anne S. P. Estratégia-como-prática social para a construção da perspectiva de gênero nas políticas públicas em Florianópolis. **Revista de Administração Pública**, v. 51, p. 64-87, 2017.

BRASIL. **Revista Dados & Informações do Turismo no Brasil**: O impacto da pandemia de COVID-19 nos setores de Turismo e Cultura do Brasil. 2. ed. Brasília:

Ministério Do Turismo, p. 116, 2021. Disponível em:
<http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/revista.html>. Acesso em: 30 jun. 2024.

BROWN, Andrew D.; TOYOKI, Sammy. Identity work and legitimacy. **Organization studies**, v. 34, n. 7, p. 875-896, 2013.

BROWN, Andrew D. Identities in and around organizations: Towards an identity work perspective. **Human relations**, v. 75, n. 7, p. 1205-1237, 2022.

BURGELMAN, Robert A; FLOYD, Steven W.; LAAMANEN, Tomi; MANTERE, Saku; VAARA, Eero; WHITTINGTON, Richard. Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. **Strategic management journal**, v. 39, n. 3, p. 531-558, 2018.

BUFFON, José Antônio Bof; FAÉ, Revieni Chisté Zanotelli. Turismo no espírito santo: o que falta para realizar o potencial inscrito na sua vocação. *In*: Encontro de Economia do Espírito Santo, 9., 2023, Vitória. **Anais [...]** Vitória, 2023. Disponível em: https://doity.com.br/media/doity/submissoes/artigo2c5a0a996331242269843afab3f7eabdce3917ea-segundo_arquivo.pdf. Acesso em: 23 de abr. 2024.

BURKART, Arthur John; MEDLIK, Slavoj. **Tourism: Past, Present, and future**. London: Heinemann, 1974.

CAIXINHA, Francisco Batista Vicente Romão. **O Turismo e o Terrorismo: entre definições e consequências**. Tese (Doutorado) - Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Lisboa, 2019. Disponível em: https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/32734/1/2019.04.021_.pdf. Acesso em: 25 set. 2023.

CAMPOS, Marcos Pereira; MARIANI, Milton Augusto Pasquotto; THOMAZ, Rosângela Custódio Cortez. Desenvolvimento local e turismo: uma utopia? **Revista Brasileira de Ecoturismo (RBEcotur)**, v. 9, n. 3, 2016.

CARLILE, Paul R. A pragmatic view of knowledge and boundaries: boundary objects in new product development. **Organization Science**, v. 13, n. 4, p. 442–455, 2002. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.13.4.442.2953>. Acesso em: 11 abr. 2023.

CARVALHO, Fabíola Cristina Costa de; PIMENTEL, Thiago Duarte. Mapeando os Modelos de Planejamento Turístico: em busca de refinamento teórico com vistas à intervenção qualificada. **Revista Latino-Americana de Turismologia**, v. 5, n. 1 e 2, 2019.

CARVALHO, Rodrigo Freire de. Turismo, desenvolvimento sustentável e direitos humanos: O programa “Viaja Mais Melhor Idade”. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 6, n. 3, p. 290-304, 2012.

CASTILHO, Maria Augusta de; ARENHARDT, Mauro Mallmann; LE BOURLEGAT, Cleonice Alexandre. Cultura e identidade: os desafios para o desenvolvimento local

no assentamento Aroeira, Chapadão do Sul, MS. **Interações (Campo Grande)**, v. 10, n. 2, p. 159-169, 2009.

CHIAS, Josep. **Turismo o negócio da felicidade**: desenvolvimento e marketing turístico de países, regiões, lugares e cidades. São Paulo: Senac, 2007.

COELHO, Mariana de Freitas; MAYER, Verônica Feder. Gestão de serviços pós-covid: o que se pode aprender com o setor de turismo e viagens? **Gestão e Sociedade**, v. 14, n. 39, 2020.

COLASANTE, Tatiana; SILVA, Elizama Portugal da. Potencialidades para o desenvolvimento do turismo em Magalhães de Almeida-MA. **Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo**, v. 15, n. 2, p. 68-90, 2021.

CONCEIÇÃO, Jéssica P. *et al.* **Turismo em Jequiá da Praia-AL**: contribuições e obstáculos ao desenvolvimento local. 2023. Disponível em: <https://www.repositorio.ufal.br/handle/123456789/11929>. Acesso em: 8 de nov. 2023.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO (CNC). **Coronavírus faz turismo perder mais de 35 mil estabelecimentos em 2020**, aponta CNC. Portal do Comércio, 03 mar. 2021. Disponível em: <https://portaldocomercio.org.br/economia/coronavirus-faz-turismo-perder-mais-de-35-mil-estabelecimentos-em-2020-aponta-cnc/>. Acesso em: 12 nov. 2024.

COOK, Scott DN; BROWN, John Seely. Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. **Organization science**, v. 10, n. 4, p. 381-400, 1999.

CORNELISSEN, Joep P.; WERNER, Mirjam D. Putting framing in perspective: A review of framing and frame analysis across the management and organizational literature. **Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 181-235, 2014.

CORRADI, Gessica; GHERARDI, Silvia; VERZELLONI, Luca. Through the practice lens: where is the bandwagon of practice-based studies heading?. **Management learning**, v. 41, n. 3, p. 265-283, 2010.

CORRÊA, Roberto Lobato. Sobre agentes sociais, escala e produção do espaço: um texto para discussão. A produção do espaço urbano: agentes e processos, escalas e desafios. São Paulo: **Contexto**, v. 1, p. 41-51, 2011.

COUTINHO, Ana Catarina Alves; URBANO, Débora Goes; MATE, Alberto Jose; NASCIMENTO, Marcos Antônio Leite Do. Turismo e Geoturismo: uma problemática conceitual. **Rosa dos Ventos**, v. 11, n. 4, p. 754-772, 2019.

CRESWELL, John W. **Qualitative inquiry and research design**: choosing among five approaches. Porto Alegre: Sage, 2007.

CRESWELL, John. W. **Data analysis and representation**. Ed. In Sage, Qualitative inquiry e research design: choosing among five approaches. 3. ed. [S.]. Thousand Oaks, 2013.

CRESWELL, John. W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: Escolhendo entre Cinco Abordagens**. Porto Alegre: Penso Editora, 2014.

CRUZ, Rita A. **Introdução à geografia do turismo**. 2 ed. São Paulo: Roca, 2003.

CRUZ, Rita Ariza; BEIL, Isabella Maria; BARRETTI, Daniel Renzo; ALLIS, Thiago. **“Por uma geografia do movimento”**: reflexões sobre as práticas de turismo durante a pandemia no estado de São Paulo. *Formação (Online)*, [S. l.], v. 29, n. 55, p. 79–101, 2022. DOI: 10.33081/formacao.v29i55.8884. Disponível em: <https://revista.fct.unesp.br/index.php/formacao/article/view/8884>. Acesso em: 13 fev. 2023.

Cui, Y.; Su, Y.; Li, X. Strategic adaptability in response to environmental turbulence: Insights from the technology sector. **Strategic Management Journal**, v.44, n.2, p. 389-405, 2023.

DANNER-SCHRÖDER, Anja.; OSTERMANN, Simone M. Towards a processual understanding of task complexity: constructing task complexity in practice. **Organization Studies**, v. 43, n. 3, p. 437-463, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0170840620941314>. Acesso em: 11 abr. 2023.

DUAN, Jiahui; XIE, Chaowu; MORRISON, Alastair M. Tourism crises and impacts on destinations: A systematic review of the tourism and hospitality literature. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 46, n. 4, p. 667-695, 2022.

DUJMOVIĆ, Mauro; VITASOVIĆ, Aljoša. Importance of social interaction and intercultural communication in tourism. **WIT Transactions on Ecology and the Environment. Sustainable Tourism X**, v. 256, p. 77-83, 2022.

DUMER, Miguel Carlos Ramos *et al.* Contabilidade de custos no setor de hoteleiro de Guarapari-ES: análise da percepção de relevância e conhecimento pela matriz de slack. **Revista GESTO**, v. 7, n. 2, p. 62-80, 2019.

DUTTON, Jane E.; DUNCAN, Robert B. The influence of the strategic planning process on strategic change. **Strategic management journal**, v. 8, n. 2, p. 103-116, 1987.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, Kathleen M.; ZBARACKI, Mark J. Strategic decision making. **Strategic management journal**, v. 13, n. S2, p. 17-37, 1992.

EGGERS, Jamie P.; KAPLAN, Sarah. Cognition and renewal: Comparing CEO and organizational effects on incumbent adaptation to technical change. **Organization science**, v. 20, n. 2, p. 461-477, 2009.

EMMENDOERFER, Magnus Luiz. Inovação e empreendedorismo no setor público: Um ensaio sobre categorias analíticas aplicáveis a gestão pública municipal do turismo. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 12, n. 2, p. 277-305, 2023.

FARIA, Diomira Maria Cicci Pinto. **Análisis de la capacidad del turismo em el desarrollo econômico regional: el caso de Inhotim y Brumadinho**. 2012. 234p. Tese (Doutorado em Economia) – Universidad de Alicante, Espanha, 2012.

FELDMAN, Martha S. Resources in emerging structures and processes of change. **Organization Science**, v. 15, n. 3, p. 295-309, 2004.

FELDMAN, Martha S.; ORLIKOWSKI, Wanda J. Theorizing Practice and Practicing Theory. **Organization Science**, v. 22, n. 5, p. 1240-1253, 2011. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1100.0612>. Acesso em: 11 abr. 2022.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FONDAS, Nanette; WIERSEMA, Margarethe. Changing of the guard: The influence of CEO socialization on strategic change. **Journal of Management Studies**, v. 34, n. 4, p. 561-584, 1997.

GALVANI, Adriana; LEW, Alan A.; PEREZ, Maria Sotelo. COVID-19 is expanding global consciousness and the sustainability of travel and tourism. *In: Global Tourism and COVID-19*. Routledge. p. 113-122, 2020.

GASKELL, George. **Entrevistas individuais e grupais**. *In: Bauer, M. W.; Gaskell, G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático* Rio de Janeiro: Vozes, 2002. p. 64-89.

GHERARDI, Silvia. Introduction: The critical power of the practice lens'. **Management learning**, v. 40, n. 2, p. 115-128, 2009.

GHERARDI, Silva. Prática? É uma Questão de Gosto! **Revista Interdisciplinar De Gestão Social**, v.2, n. 1, p. 107-124, 2013.

GHERARDI, Silvia. To start practice theorizing a new: The contribution of the concepts of agencement and formativeness. **Organization**, v.23, n.5, p.680-698, 2016.

GIL, Ana M. L.; FERNÁNDEZ, Belén Z.; HERRERO, José L. C. **Los destinos turísticos inteligentes en el marco de la inteligencia territorial**: conflictos y oportunidades Investigaciones Turística, 2015.

GIOIA, Dennis A.; PATVARDHAN, Shubha. Identity as process and flow. *In: Constructing identity in and around organizations*. Oxford University Press, 2012.

GOLSORKHI, Damon; ROULEAU, Linda; SEIDL, David, VAARA, Eero. **Cambridge handbook of strategy as practice**. Cambridge University Press, 2010.

GÖSSLING, Stefan; SCOTT, Daniel; HALL, C. Michael. Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. **Journal of sustainable tourism**, v. 29, n. 1, p. 1-20, 2020.

GRACIANO, Pollyanna Fraga; HOLANDA, Luciana Araújo de. Análise bibliométrica da produção científica sobre turismo de base comunitária de 2013 a 2018. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 14, p. 161-179, 2020.

GREENWOOD, Royston; MIA, Royston; KODEIH, Farah; MICELOTTA, Evelyn R.; LOUNSBURY, Michael. Complexidade institucional e respostas organizacionais. **Anais da Academia de Administração**, v. 5, n. 1, p. 317-371, 2011

GUTIÉRREZ, Pablo; CLARKE, Seán; KIRK, A. Covid world map: which countries have the most coronavirus cases and deaths. **Theguardian. Com. Retrieved November**, v. 17, p. 2020, 2020.

HANAI, Frederico Yuri. Desenvolvimento sustentável e sustentabilidade do turismo: conceitos, reflexões e perspectivas. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 8, n. 1, 2012.

IGNARRA, Luiz Renato. **Fundamentos do turismo**. 3. ed. Cengage Learning Senac Rio, 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Cidades e Estado**, 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/es/guarapari.html>. Acesso em: 12 dez. 2023.

INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES (IJSN). **Boletim Económico do Turismo**. Vitória, 2024. Disponível em: <https://ijsn.es.gov.br/publicacoes/boletins/economia-do-turismo>. Acesso em: 23 de abr. 2024.

JANSSENS, Maddy; STEYAERT, Chris. A practice-based theory of diversity: Respecifying (in) equality in organizations. **Academy of Management Review**, v. 44, n. 3, p. 518-537, 2019.

JARZABKOWSKI, Paula. Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change. **Journal of Management studies**, v. 40, n. 1, p. 23-55, 2003.

JARZABKOWSKI, Paula; WILSON, David C. Thinking and acting strategically: new challenges for interrogating strategy. **European Management Review**, v. 1, n. 1, p. 14-20, 2004.

JARZABKOWSKI, Paula. **Strategy as practice: an activity-based approach**. London: Sage, 2005

JARZABKOWSKI, Paula; BALOGUN, Julia; SEIDL, David. Strategizing: the challenge of a practice perspective. **Human Relation**, v. 60, n. 1, p. 5-27, 2007.

JARZABKOWSKI, Paula; SEIDL, David. The role of meetings in the social practice of strategy. **Organization studies**, v. 29, n. 11, p. 1391-1426, 2008.

JARZABKOWSKI, Paula; SPEE, Andreas Paul. Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. **International journal of management reviews**, v. 11, n. 1, p. 69-95, 2009.

JARZABKOWSKI, Paula. Activity-theory approaches to studying strategy as practice. In: Golsorkhi, Damon *et al.* (Ed.). *Cambridge Handbook of strategy as practice*. Cambridge: **Cambridge University Press**, p. 127-140, 2010.

JARZABKOWSKI, Paula; KAPLAN, Sarah. Strategy tools-in-use: A framework for understanding “technologies of rationality” in practice. **Strategic management journal**, v. 36, n. 4, p. 537-558, 2015.

JARZABKOWSKI, Paula; LÊ, Jane; BALOGUN, Julia. The social practice of coevolving strategy and structure to realize mandated radical change. **Academy of management journal**, v. 62, n. 3, p. 850-882, 2019.

JOHNSON, Gerry; MELIN, Leif; WHITTINGTON, Richard. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. **Journal of management studies**, v. 40, n. 1, p. 3- 22, 2003.

JOHNSON, Gerry; LANGLEY, Ann; MELIN, Leif; WHITTINGTON, Richard. **Strategy as practice: research directions and resources**. Cambridge: Cambridge University Press, 2007. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/PaulaJarzabkowski/publication/40499506_Strategy_as_Practice_Recursiveness_Adaptation_and_Practices-in-Use/links/00b4952879bee66fa7000000/Strategy-as-Practice_Recursiveness-Adaptation-and-Practices-in-Use.pdf. Acesso em: 18 de ago. 2024.

JUNQUILHO, Gelson S.; ALMEIDA, Roberta A.; LEITE-DA-SILVA, Alfredo R. As “artes do fazer” gestão na escola pública: uma proposta de estudo. **Cad. EBAPE.BR**, v. 10, n. 2, p. 329-356, jun. 2012.

KAPLAN, Sarah; ORLIKOWSKI, Wanda J. Temporal work in strategy making. **Organization science**, v. 24, n. 4, p. 965-995, 2013.

KASHIMOTO, Emília Mariko; MARINHO, Marcelo; RUSSEF, Ivan. Cultura, identidade e desenvolvimento local: conceitos e perspectivas para regiões em desenvolvimento. **Interações (Campo Grande)**, v. 3, n. 4, p. 35-42, 2002.

KNIGHTS, David; MORGAN, Glenn. The concept of strategy in sociology: a note of dissent. **Sociology**, v. 24, n. 3, p. 475-483, 1990.

KÖRÖSSY, Nathália; HOLANDA, Luciana Araújo De; Cordeiro, Itamar Dias. Gestão de destinos turísticos: aspectos conceituais. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 16, p. e-2609, 2023.

KUMAR, Ranjit. **Research methodology**: a step-by-step guide for beginners. London: SAGER, 2005.

LABIANCA, Giuseppe; FAIRBANK, James F.; ANDREVSKI, Goce; PARZEN, Michael. Striving toward the future: aspiration—performance discrepancies and planned organizational change. **Strategic Organization**, v. 7, n. 4, p. 433-466, 2009.

LAVILLE, Christian.; DIONNE, Jean. **A construção do saber** - Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. artmed editoria, 1999.

LE, Son; KROLL, Mark. CEO international experience: Effects on strategic change and firm performance. **Journal of International Business Studies**, v. 48, p. 573-595, 2017.

LEIPER, Nell. The framework of tourism: Towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry. **Annals of tourism research**, v. 6, n. 4, p. 390-407, 1979.

LIANG, Tan Kok; CHAN, Jennifer Kim Lian. The impact of the Covid-19 pandemic on the life cycle of tourist destinations from tour operators and hoteliers' perspectives. **Global Business & Finance Review (GBFR)**, v. 29, n. 4, p. 179-190, 2024.

LIN, Chin-Shien; DONG, Van Thac. Untangling the relationship between strategic consistency and organizational performance: An empirical analysis of moderator variables. **Journal of Management & Organization**, v. 23, n. 4, p. 483-503, 2017.

LIU, Feng; MAITLIS, Sally. Emotional dynamics and strategizing processes: A study of strategic conversations in top team meetings. **Journal of management studies**, v. 51, n. 2, p. 202-234, 2014.

LOGEMANN, Minna; PIEKKARI, Rebecca; CORNELISSEN, Joep. The sense of it all: Framing and narratives in sensegiving about a strategic change. **Long Range Planning**, v. 52, n. 5, p. 101852, 2019.

LUNA, S. V. O problema de pesquisa. In: _____. **Planejamento de pesquisa**: uma introdução. São Paulo: EDUC, p.13-48, 2000.

MAGALHÃES, Leandro. H. Discussão crítica acerca do turismo numa perspectiva materialista histórica. **Caderno Virtual de Turismo (UFRJ)**, v. 8, p. 95-104, 2008.

MAPA DO TURISMO BRASILEIRO. **Viagem e turismo**. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/servicos/mapa-do-turismo-brasileiro>. Acesso em: 13 nov. 2023.

MAPA DO TURISMO BRASILEIRO. **Mapa do turismo 2024. 2024. Disponível em**: <https://paineis.turismo.gov.br/sense/app/6114ffd5-73b7-4bd6-9361->

f3c1e68ed6d2/sheet/45309610-8f0c-404d-8136-6c06324dfe34/state/analysis. Acesso em: 15 abr. 2024.

MARIETTO, Marcio. L; SANCHES, Cida. Estratégia como prática: um estudo das práticas da ação estratégica no cluster de lojas comerciais da rua das noivas em São Paulo. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v.7, n.3, p.38-58, 2013.

MARIETTO, Marcio Luiz; MACCARI, Emerson Antonio. Estudos da estratégia como prática na perspectiva estruturacionista: exemplo de contribuição metodológica. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 14, n. 1, p. 90-107, 2015.

MARIETTO, Marcio Luiz. Observação participante e não participante: contextualização teórica e sugestão de roteiro para aplicação dos métodos. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 17, n. 4, p. 05-18, 2018.

MARQUES, Rita de Cassia; SILVEIRA, Anny Jackeline Torres; PIMENTA, Denise Nacif. “**A pandemie Covid-19**: interseções e desafios para a história da saúde e do tempo presente”. In: REIS, Tiago Siqueira; SOUZA, Carla Monteiro de; OLIVEIRA, Monalisa Pavonne; LYRA JÚNIOR, Américo Alves de.(org). Coleção história do tempo presente: volume 3. Boa Vista: Editora da UFRR, 2020, p. 225-249. Disponível em: https://portal.fiocruz.br/sites/portal.fiocruz.br/files/documentos/a-pandemia-de-covid-19_intersecoes-e-desafios-para-a-historia-da-saude-e-do-tempo-presente.pdf. Acesso em: 02 jul. 2022.

MARTINELLI, Dante. P.; JOYAL, André. **Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas**. Barueri, SP: Manole, 2004.

MARTÍNEZ, H. J.; VILLA, M. A.; VÁZQUEZ, A. E. G. Bienestar socioeconómico y percepción de la calidad de vida en destinos turísticos: el caso de la Colina el Caribe, Cabo San Lucas, Baja California Sur (México). **Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local**, Málaga, Espanha, v. 6, n. 15, p. 1-16, dez. 2013.

MARTINS, Sergio R. O. Desenvolvimento local: questões conceituais e metodológicas. Interações: **Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, Campo Grande, MS, v. 3, n. 5, p. 51-9, set. 2002.

MARUJO, Noémi. O contributo do turismo de eventos para o desenvolvimento turístico de uma região. **Revista DELOS: Desarrollo Local Sostenible**, n. 23, v.8, p. 1-12, 2015. Disponível em: <http://www.eumed.net/rev/delos/23/turismo.html>. Acessado 9 set. 2024.

MATHIESON, A.; WALL, G, **Tourism: Economic, Physical and Social Impacts**, Harlow, Longman, 1982. Disponível em: [https://www.scirp.org/\(S\(lz5mqp453edsnp55rrgjt55\)\)/reference/referencespapers.aspx?referenceid=731250](https://www.scirp.org/(S(lz5mqp453edsnp55rrgjt55))/reference/referencespapers.aspx?referenceid=731250). Acesso em: 2 de abr. 2023.

MBABU, Morris Mwiti; Abong'o, Beatrice. Environmental Turbulence and its impact on Strategy. **Greener Journal of Economics and Accountancy**. v. 12, n.1, pp. 1-4, 2025.

MCINTOSH, Robert Woodrow; Goeldner, Charles R. **Tourism: principles, practices, philosophies**. New York: John Wiley and Sons, 1995.

METZ, Nadine de; JANSEN VAN RENSBURG, Mari.; DAVIS, Annemarie. Acting strategically during change: A process and dwelling world-view approach. **Journal of Change Management**, v. 23, n. 3, p. 250-268, 2023.

MIECOANSKI, Flavia Regina; PALAVECINI, Andressa Carla. Associativismo: Uma Análise Da Associação De Turismo Rural Caminhos Do Marrecas De Francisco Beltrão/Pr. **Revista Estratégia E Desenvolvimento**, v. 3, n. 1, 2019.

MIELKE, Eduardo Jorge Costa; SILVA, Jorge Antonio Santos. A cooperação no desenvolvimento de destinos turísticos: importância como política pública e como instrumento propulsor na comercialização de produtos turísticos locais. **RITUR Revista Iberoamericana de Turismo**, v. 7, n. 2, p. 3-21, 2017.

Mintzberg. Henry. **The nature of managerial work**. New York: Harper e Row, 1973.

MIRABEAU, Laurent; MAGUIRE, Steve; HARDY, Cynthia. Bridging practice and process research to study transient manifestations of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 3, p. 582-605, 2018.

MOLINA, Sergio. **O pós-turismo**. São Paulo: Aleph, 2003.

NAKASHIMA, Sérgio Kaoru; CALVENTE, Maria del Carmen Matilde Huertas. A História do Turismo: epítome das mudanças. **Turismo e Sociedade**, v. 9, n. 2, 2016.

OEHMICHEN, Jana.; SCHRAPP, Sebastian.; WOLFF, Michael. Who needs experts most? Board industry expertise and strategic change—a contingency perspective. **Strategic Management Journal**, v.38, n. 3, p. 645–656, 2017.

OLIVEIRA, Nathan Marques; FONTANA, Rosislene de Fátima. **Turismo de proximidade e turismo no espaço rural como oportunidades perante a pandemia**. In: Congresso Internacional de Turismo Rural e Ruralidades – CITRR; Congresso Brasileiro de Turismo Rural – CBT; Congresso Brasileiro da Guerra do Contestado – CBGC; Semana de Geografia da UEL, v. 1, n. 1, p. 457-486, 30 nov. 2021. Disponível em: <http://anais.uel.br/portal/index.php/turismorural/article/view/1481>. Acesso em: 13 fev. 2023

OBSERVATÓRIO DO TURISMO DO ESPÍRITO SANTO. **Pesquisa de Demanda Turística da Temporada de Verão**. Vitória, 2021. Disponível em: <https://observatoriodoturismo.es.gov.br/pesquisas-temporada-de-verao>. Acesso em: 7 abr. 2024.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (OMT). **Comisión De Las Comunidades Europeas Eurostat –Cce; Organización De Cooperación Y Desarrollo Económicos –Ocde**. (s.d.). Cuenta satélite de turismo: Recomendaciones sobre el marco conceptual, 2008. Estudios de métodos. Serie F, Nº 80/Ver. 1. Luxemburgo/Madrid/Nueva York/Paris: OMT. Disponível

em: https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesf/seriesf_80rev1s.pdf. Acesso em: 15 out. 2023.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (OMT). **Crónicas del turismo: el desarrollo comunitario sobre el terreno**. 2014. Disponível em: <http://wtd.unwto.org/es/content/tourism-stories-communitydevelopment-ground>. Acesso em: 15 out. 2023.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO (OMT). **Diretrizes da OMT para Fortalecimento das Organizações de Gestão de Destinos (DMOs) – Preparando DMOs para Novos Desafios**, OMT, Madri, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.18111/9789284420933>. Acesso em: 15 maio. 2023.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **A year without precedent: WHO's COVID-19 response**, 2020. Disponível em: <https://www.who.int/news-room/spotlight/a-year-without-precedent-who-s-covid-19-response>. Acesso em: 05 set. 2023

ORLIKOWSKI, Wanda J. Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. **Organization science**, v. 11, n. 4, p. 404-428, 2000.

ORLIKOWSKI, Wanda J. Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. **Organization science**, v. 13, n. 3, p. 249-273, 2002.

ORLIKOWSKI, Wanda J. Practice in research: phenomenon, perspective and philosophy. **Cambridge handbook of strategy as practice**, v. 2, p. 23-33, 2010.

PAGANI, Camila. Estudos baseados na prática (ebp): uma revisão sistemática de literatura. **Revista Reuna**, v. 26, n. 4, p. 1-18, 2021.

PAIVA, André Luiz de *et al.* Em busca das práticas: contribuições epistemo metodológicas das teorias da prática aos estudos da gestão social. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 10, n. 1, p. 34-44, 2018.

PAIXÃO, Dario Luiz Dias; MOLTENI, Angélica Da Cunha; CRUZ, Marcelle Miskalo Da. Convention & Visitors Bureaux (Cvbx) E Marketing Colaborativo: Estudo Sobre Os Motivos De Cooperação Dos Atores Do Destino Nas Ações Do Cvb De Curitiba Paraná. **Turismo: Visão E Ação**, V. 22, P. 355-379, 2020.

PANAYIOTOU, Alexia; PUTNAM, Linda L.; KASSINIS, George. Generating tensions: A multilevel, process analysis of organizational change. **Strategic Organization**, v. 17, n. 1, p. 8-37, 2019.

PIRES, Paulo D. **Dimensões do ecoturismo**. São Paulo: Senac, 2002.

PIRES, Mariana R. **Turismo em guarapari (es): lógicas de uso e ocupação do espaço incorporando simbolismos e identidade cultural**. Tese (Dissertação) - Programa de Pós-Graduação em Geografia do Centro de Ciências Humanas e Naturais da Universidade Federal do Espírito Santo-UFES, Vitória, 2016. Disponível em: <https://ape.es.gov.br/Media/ape/PDF/Disserta%C3%A7%C3%B5es%20e%20Tes>

es/Geografia/UFES_PPGG_MARIANA_RODRIGUES_PIRES.pdf. Acesso em: 28 de nov. 2024.

PEREIRA, Tércio; GARCIA, Gisele M.; LIMBERGER, Pablo F.; ZUCCO, Fabrícia D.; QUADROS, Cynthia M. B. Percepções Dos Riscos De Viagens Aéreas Durante A Pandemia Da Covid-19 No Estado De Santa Catarina – Brasil. **Revista Turydes: Turismo Y Desarrollo**, N. 29, 2020.

PÉREZ AGUIAR, Waldo. El estudio de casos. *In*: SARABIA, Franciso José et al. Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas. Madri: Pirámide, 1999. Kumar, R. **Research methodology: a step-by-step guide for beginners**. London: SAGER, 2005.

PORTER, Michael. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.

PORTUGUEZ, Anderson Pereira; SEABRA, Giovanni; QUEIROZ, Odaléia Telles MM. **Turismo, espaço e estratégias de desenvolvimento local**. João Pessoa: Editoras da UFPB, 2012.

PREFEITURA DE GUARAPARI. **Mais de 1 milhão de pessoas passaram por Guarapari durante a temporada de verão** Guarapari, 2020. Disponível em: <https://www.guarapari.es.gov.br/noticia/ler/466/mais-de-1-milhao-de-pessoas-passaram-por-guarapari-durante-a-temporada-de-verao>. Acesso em: 12 dez. 2023.

PREFEITURA DE GUARAPARI. **Guarapari é o segundo destino turístico mais procurado do Estado, segundo plataforma do Airbnb**, 2023. Disponível em: <https://www.guarapari.es.gov.br/noticia/ler/1604/guarapari-e-o-segundo-destino-turistico-mais-procurado-do-estado-segundo-plataforma-do-airbnb>. Acesso em: 12 dez. 2023.

RABAHY, Wilson A. Análise e perspectivas do turismo no Brasil. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 14, p. 1-13, 2020.

RAIHAN, Asif. A review of the global climate change impacts, adaptation strategies, and mitigation options in the socio-economic and environmental sectors. **Journal of Environmental Science and Economics**, v. 2, n. 3, p. 36-58, 2023.

RALINAS, Fulka I. A.; JUHANDA, J.; FAOZEN, Faozen.; JATMIKO, Hadi. Recovery strategies of tourism businesses in the COVID-19 pandemic in Indonesia. **ASEAN Journal on Hospitality and Tourism**, v. 20, n.1, p. 94-105. 2022.

Rangel, Brendha. S. *et al.* Turismo e covid-19: Um Panorama Bibliométrico. **Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo**, v. 16, n. 2, p. 1-21, 2022.

RECKWITZ, Andreas. Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. **European journal of social theory**, v. 5, n. 2, p. 243-263, 2002.

RESE, Natalia.; KUABARA, Flavia H. SVILLAR, Eduardo. G.; FERREIRA, Jane M. O vir a ser da estratégia como uma prática social. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, p. 227-248, 2017.

RICHARDSON, Roberto. J. **Pesquisa social métodos e técnicas**. Atlas, 1999.

ROCHA, Margarida Maria de Fraga. **Turismo, desenvolvimento local e sustentabilidade**: um estudo de caso no município de Itatiaia-RJ. 2005. Tese (Dissertação) - Programa de Pós-Graduação em Ciência Ambiental da Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005. Disponível: [em:https://app.uff.br/riuff/handle/1/17247](https://app.uff.br/riuff/handle/1/17247). Acesso em: 26 set. 2023.

ROCHA, Robson Vander Canarin da; PERITO, Barbara Zandomênico; LAVARDA, Rosalia Aldraci Barbosa. Ações Autônomas que Emergem do Strategizing na Preservação da Cultura e Tradição de um Coletivo de Pescadores Artesanais de Florianópolis– SC. **Organizações & Sociedade**, v. 29, p. 481-513, 2022.

RODRIGUES, A.B. **Turismo e Espaço**: Rumo ao Conhecimento Transdisciplinar. São Paulo: Hucitec, 1997.

SADIKU, Kosovare Mustafa. External factors and their impact on enterprise strategic management—a literature review. **European Journal of Human Resource Management Studies**, v. 6, n. 1, 2022.

SAMRA-FREDERICKS, D. Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 141-174, 2003.

SANTANA, Mariana de Oliveira; SILVA, Maina Pirajá; GUIDICE, Dante Severo. O papel do turismo nas transformações espaciais no litoral da região metropolitana de salvador: o caso de Mata de São João. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 14, p. 68-88, 2020.

SANTOS, José Lázaro Quintero; GALÁRRAGA, Francisco Mena; DUQUE, Diego Alfredo Salazar. Reflexiones Acerca Del Desarrollo Del Turismo: caso de estudio observatorio de turismo para la Provincia de Pichincha. **Anais Brasileiros de Estudos Turísticos-ABET**, p. 100-110, 2018.

SANTOS, Milton. **A natureza do Espaço**: técnica e tempo, razão e emoção. 4. ed. 4. reimp. São Paulo: Edusp, 2006.

SANTOS, Cristiane Alcântara de Jesus.; CAMPOS, Antonio Carlos; RODRIGUES, Larissa Prado. Incidência da pandemia da covid-19 no turismo da região Nordeste do Brasil. **Geousp**, v. 26, n. 3, e-201800, 2022.

SCHATZKI, Theodore R.; KNORR-CETINA, Karin.; SAVIGNY, Eike. von. **The practice turn in contemporary**. London, NewYork: Routledge, 2001.

SCHATZKI, Theodore R. The sites of organizations. **Organization Studies**, v. 26, n. 3, p. 465- 484, 2005.

SCHATZKI, Theodore R. On organizations as they happen. **Organization studies**, v. 27, n. 12, p.1863-1873, 2006.

SCHILKE, Oliver; HU, Songcui; HELFAT, Constance E. Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. **Academy of management annals**, v. 12, n. 1, p. 390-439, 2018.

SEGARRA, E., BRITO, L. M. Y., GUAPI, F.; LÓPEZ, C. Impact of COVID-19 on tourism: An economic and social review. **Green World Journal**, v.07, n.02, p. 149, 2024.

SEIDL, D.; WHITTINGTON, R. Enlarging the Strategy-as-Practice Research Agenda: Towards Taller and Flatter Ontologies. **Organization Studies**, v. 35, n. 10, p. 1407- 1421, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0170840614541886>. Acesso em: 11 abr. 2023.

SECRETARIA DE ESTADO DO TURISMO - SETUR. 2016. **Pesquisa de Fluxo Turístico Por Big Data**. Disponível em: <https://observatoriodoturismo.es.gov.br/telefoniamovelverao>. Acesso em: 12 dez, 2023.

SECRETARIA DE ESTADO DO TURISMO - SETUR, 2017. **Pesquisa de Fluxo Turístico Por Big Data**. Disponível em: <https://observatoriodoturismo.es.gov.br/telefoniamovelverao>. Acesso em: 12 dez.2023.

SECRETARIA DE ESTADO DO TURISMO - SETUR. **Espírito Santo registrou uma das menores quedas nas atividades turísticas durante a pandemia**. Vitória, 2020. Disponível em: <https://setur.es.gov.br/Not%C3%ADcia/espírito-santo-registrou-uma-das-menores-quedas-nas-atividades-turisticas-durante-a-pandemia>. Acesso em: 10 abr. 2024.

SECRETARIA DE ESTADO DO TURISMO - SETUR. **Setur debate soluções para crise com trade turístico de Guarapari**. Vitória, 2021. Disponível em: <https://setur.es.gov.br/Not%C3%ADcia/setur-debate-solucoes-para-crise-com-trade-turistico-de-guarapari>. Acesso em: 7 abr. 2024.

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

SERPA, Esmeralda Macedo; CARDIAS, Renata Castro. O impacto da pandemia nas agências de viagens de pequeno porte: do choque à busca pela sobrevivência. In: PORTUGUEZ, Anderson Pereira; TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. (org). **TURISMO E SAÚDE GLOBAL Pandemia, pandemônio e novos rumos para o setor no Brasil e no mundo**. Ituiutaba: Editora Barlavento, 2021, p. 47-69. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Bruno-Sousa-22/publication/351979573_O_turismo_nas_redes_sociais_e_o_impacto_do_excesso_de_informacoes_em_tempos_de_pandemia/links/60b3551345851557baac2c51/O-

turismo-nas-redes-sociais-e-o-impacto-do-excesso-de-informacoes-em-tempos-de-pandemia.pdf#page=47. Acesso em: 04 jul. 2022

SILVA, Mygre Lopes da; SILVA, Rodrigo Abbade da. Economia brasileira pré, durante e pós-pandemia do covid-19: impactos e reflexões. **Observatório Socioeconômico da Covid-FAPERGS**, 2020.

SILVA, David Leonardo Bouças da; MIRANDA, Anderson Lourenço; HOFFMANN, Valmir Emil. Viva ou Deixe Morrer: estratégias para o enfrentamento da COVID-19 sob a perspectiva empresarial em São Luís do Maranhão, Brasil. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 15, n. 1, p. 2203, 2021.

SPEE, A. Paul; JARZABKOWSKI, Paula. Strategic planning as communicative process. **Organization studies**, v. 32, n. 9, p. 1217-1245, 2011.

SOARES, Lúcia Cunha; BISPO, Marcelo de Souza. A aprendizagem do cozinhar à luz das práticas sociais e da estética organizacional. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 14, p. 247-271, 2017.

SOUZA, Marcelo J. L. **Como pode o turismo contribuir para o desenvolvimento local?** In: RODRIGUES, A. B. (org.) Turismo Desenvolvimento Local. 2ª Ed. HUCITEC. São Paulo, 2002.

SOUZA, Nali J. **Desenvolvimento econômico**. 5. ed. rev. São Paulo: Atlas, 2005.

SOUZA, Silvana Do Rocio De; BAHL, Miguel; KUSHANO, Elizabete Sayuri. O espaço do turismo: produção, apropriação e transformação do espaço social. **Revista Hospitalidade**, 2013.

SOUZA, Eder Claudio Malta. Patrimônio, consumo cultural e turismo em Ouro Preto, MG, pós-covid-19. **Interações (Campo Grande)**, v. 25, n. 4, p. e2544479, 2024.

STRATI, A. **Saber na prática: compreensão estética e conhecimento tácito**. In: GHERARDI, S.; STRATI, A. Administração e aprendizagem na prática. Rio de Janeiro: Elsevier, v. 19-42, 2014.

SU, Rui; CAI, Huifen Helen. From cultural governance to cultural tourism: Towards an Interpretation perspective. **Tourism Culture & Communication**, v. 19, n. 4, p. 291- 302, 2019.

TETI, Marcela Montalvão. Sociologia do turismo: para uma nova compreensão do lazer e das viagens. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 3, n. 3, p. 115-120, 2009.

TODESCO, Carolina; FONSECA, Maria Aparecida Pontes da; FONSECA, Itamara Lúcia da; DANTAS, Fernanda Raphaela Alves. As repercussões da pandemia de covid-19 no turismo dos principais destinos do Rio Grande do Norte. **Geo UERJ**, Rio de Janeiro, n. 39, e61317, 2021. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/geouerj/article/view/61317/38621>. Acesso em: 08 mar. 2023.

TRIGO, L. G. G. **Turismo básico**. 2. ed. São Paulo: Senac, 1998.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TSAI, Ming-Chi. Developing a sustainability strategy for Taiwan's tourism industry after the COVID-19 pandemic. **PLoS One**, v. 16, n. 3, p. e0248319, 2021.

TSOUKAS, Haridimos; CHIA, Robert. On organizational becoming: Rethinking organizational change. **Organization science**, v. 13, n. 5, p. 567-582, 2002.

TURETA, César; LIMA, Juvêncio Braga de. Estratégia como prática social: o estrategizar em uma rede interorganizacional. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, p. 76-108, 2011.

UNITED NATIONS WORLD TOURISM ORGANIZATION - UNWTO. **A practical guide to tourism Destination management Madrid**: World Tourism Organization. 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.18111/9789284412433>. Acesso em: 15 abr. 2023.

VAARA, Eero; WHITTINGTON, Richard. Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. **Academy of Management Annals**, v. 6, n. 1, p. 285-336, 2012.

VARGAS, Heliana Comin. **A complexidade do conhecimento**: turismo, arquitetura e cidade. Encontro da ANPARQ-Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Arquitetura e Urbanismo-Arquitetura, Cidade e Projeto: uma construção coletiva, III. São Paulo, v. 20, 2014.

VERGARA, Sylvia. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, Sylvia. **Métodos de coleta de dados no campo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

VERNEMMEN, Catharina; EKELSON, Reindert; JURČEVIĆ, Jure. COVID-19 Mortality Statistics. **Revue Quetelet + Quetelet Journal**, v. 11, n. 1, p. 1–39, 2024.

ZAJAC, Edward J.; KRAATZ, Matthew S. A diametric forces model of strategic change: Assessing the antecedents and consequences of restructuring in the higher education industry. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. S1, p. 83-102, 1993.

ZAJAC, Edward J.; KRAATZ, Matthew S.; BRESSER, Rudi KF. Modeling the dynamics of strategic fit: A normative approach to strategic change. **Strategic management journal**, v. 21, n. 4, p. 429-453, 2000.

- WAEGER, Daniel; WEBER, Klaus. Institutional complexity and organizational change: An open polity perspective. **Academy of Management Review**, v. 44, n. 2, p. 336-359, 2019.
- WEI, Zelong; ZHANG, Linqian. How to perform strategic change? A strategy as practice perspective. **Chinese Management Studies**, v. 14, n. 3, p. 811-832, 2020.
- WEN, Jun; WANG, Wei; KOZAK, Metin; LIU, Xinyi; HOU, Haifeng. Many brains are better than one: The importance of interdisciplinary studies on COVID-19 in and beyond tourism. **Tourism Recreation Research**, v. 46, n. 2, p. 310-313, 2021.
- WERNER, Mirjam D.; CORNELISSEN, Joep P. Framing the change: Switching and blending frames and their role in instigating institutional change. **Organization Studies**, v. 35, n. 10, p. 1449-1472, 2014.
- WHITTINGTON, Richard. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.
- WHITTINGTON, Richard. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.
- WHITTINGTON, Richard. Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. **Organization studies**, v. 28, n. 10, p. 1575-1586, 2007.
- WHITTINGTON, Richard. Information systems strategy and strategy-as-practice: a joint agenda. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 23, n. 1, p. 87-91, 2014.
- WILKS, Jeff; MOORE, Stewart. Tourism risk management for the Asia Pacific Region: Na authoritative guide for managing crises and disasters. Asia-Pacific Economic Cooperation. **AICST/ APEC International Center for Sustainable Tourism**, 2004.

APÊNDICE A – Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)

Pesquisadora: Francielle Santos da Silva - e-mail: francielle.ss21@gmail.com

Orientador: Prof. Dr. Alfredo Rodrigues Leite da Silva

Você foi convidado a participar da pesquisa intitulada “AS MUDANÇAS NO FAZER ESTRATÉGIA EM UMA ASSOCIAÇÃO TURÍSTICA APÓS A PANDEMIA COVID-19”, sob a responsabilidade de Francielle Santos da Silva. A presente pesquisa tem como objetivo analisar as mudanças relacionadas com a pandemia da Covid-19 no fazer estratégia em uma associação turística de Guarapari - ES. As informações serão utilizadas para a dissertação de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Este estudo espera contribuir com o desenvolvimento de abordagens gerenciais adequadas à dinamicidade da prática de desenvolvimento das estratégias direcionadas para o fomento turístico.

A justificativa dessa pesquisa está relacionada a importância de analisar as mudanças no fazer estratégia na associação de Guarapari após o período da pandemia Covid-19, uma vez que as mudanças advindas da pandemia no setor provocaram a busca por novas maneiras (estratégias) de pensar, agir e operacionalizar. A construção de novos conhecimentos sobre o tema propiciará informações tanto teóricas quanto práticas do cotidiano relacionadas ao fazer estratégia relacionado com o turismo nos pós pandemia. Além disso, há uma escassez de estudos em organizações brasileiras sobre esse foco.

OBJETIVOS DA PESQUISA

Este estudo tem como objetivo geral: analisar as mudanças do fazer estratégia na Associação de Hotel, Turismo e *Convention Bureau* de Guarapari - ES após o período da pandemia da Covid-19. Para o alcance do objetivo geral foram delimitados os seguintes objetivos específicos:

- i. Identificar os principais atores envolvidos nas mudanças do fazer estratégia na associação turística;
- ii. Examinar as práticas extra e intraorganizacionais;
- iii. Analisar as práxis em torno do fomento turístico após o período da pandemia Covid-19.

Rubrica do pesquisador: _____

Rubrica do participante da pesquisa: _____

PROCEDIMENTOS

Será realizada observação da dinâmica da associação e as devidas anotações em diário de campo e aplicação de entrevistas semiestruturadas para produção dos dados.

Mediante autorização do participante, as entrevistas serão gravadas com recurso de áudio por meio de smartphone, no intuito de não perder nenhuma informação relevante. Somente os pesquisadores terão acesso ao conteúdo e posteriormente esse conteúdo será transcrito para análise. Mantendo-se o sigilo completo da identificação do participante.

DURAÇÃO E LOCAL DA PESQUISA

A duração para a pesquisa será o período de previsão (**setembro a dezembro 2024**), delimitando especificamente para Associação de Hotel, Turismo e *Convention Bureau* de Guarapari- Es. Para a observação não participante, a pesquisadora participará das reuniões realizadas na associação, no mês de setembro e outubro, onde se objetiva com essa observação da rotina de trabalho levantar elementos que favoreçam adequação do roteiro de entrevista. O roteiro de entrevista será aplicado individualmente em locais de escolhas dos participantes, de acordo com disponibilidade e aceitação. As entrevistas terão aproximadamente a duração de 60 minutos e serão realizadas entre os meses de outubro e novembro, sendo que essa data pode ser modificada mediante a aprovação do CEP.

RISCOS E DESCONFORTOS

Os riscos previstos para a pesquisa são o constrangimento e o cansaço.

O risco relacionado à possíveis constrangimentos diante de alguma pergunta realizada, ou até mesmo cansaço pelo tempo da entrevista é minimizado pela permissão do participante de não responder as perguntas que não se sentir à vontade e poder finalizar a entrevista, desistir de participar ou retirar seu consentimento independente do motivo e sem quaisquer prejuízos.

BENEFÍCIOS

Se esclarece ao entrevistado que os benefícios dessa pesquisa é compreender as mudanças no fazer estratégia que ocorreram após a pandemia da Covid-19. Além disso, possibilita que os gestores do turismo busquem melhorias metodologias sobre práticas estratégicas relacionadas com o desenvolvimento turístico e as atuais mudanças impulsionadas após a pandemia da Covid-19.

Rubrica do pesquisador:_____

Rubrica do participante da pesquisa:_____

GARANTIA DE RECUSA EM PARTICIPAR

O(A) Sr.(a) não é obrigado(a) a participar da pesquisa, podendo deixar de participar dela em qualquer momento de sua execução, sem que haja penalidades ou prejuízos decorrentes de sua recusa. Caso decida retirar seu consentimento, o(a) Sr.(a) não mais será contatado(a) pelos pesquisadores. Você não terá nenhum tipo de despesa para participar desta pesquisa, bem como nada será pago por sua participação. Contudo, se algo sair do previsto e ocorrer alguma despesa, você será ressarcido (a). Em caso de eventual dano decorrente da pesquisa, é assegurado seu direito a buscar indenização.

GARANTIA DA MANUTENÇÃO DO SIGILO E PRIVACIDADE

O pesquisador (a) se comprometem com o sigilo, resguardando a identidade dos sujeitos da pesquisa durante todas as fases da pesquisa, inclusive após publicação. Se utilizando da identificação por códigos para não expor nenhum participante.

GARANTIA DE RESSARCIMENTO FINANCEIRO

Fica garantido o direito a buscar indenização por ressarcimento em caso de custos que forem comprovados decorrentes da participação da pesquisa.

GARANTIA DE INDENIZAÇÃO

Fica garantida a indenização em caso de danos que forem devidamente comprovados que esteja vinculado a somente a participação dessa pesquisa, de acordo com o que for definido judicialmente.

ESCLARECIMENTOS E DÚVIDAS

Em caso de dúvidas sobre a pesquisa ou para relatar algum problema, o(a) Sr.(a) pode contatar o(a) pesquisador(a) Francielle Santos da Silva, (27) 98156-1319 ou pelo e-mail francielle.ss21@gmail.com, ou ao Prof. Orientador, através do endereço eletrônico: alfredoufes@gmail.com. Em caso de intercorrências ou denúncias sobre esta pesquisa, você poderá entrar em contato com o Comitê de Ética e Pesquisa CEP - UFES, localizado no Prédio Administrativo do Centro de Ciências Humanas e Naturais (CCHN), sala 07, situado à Avenida Fernando Ferrari, no 514, Campus Universitário/Goiabeiras - Vitória - ES, 29090-075, telefone (27) 3145-9820. Após estes esclarecimentos, solicitamos seu consentimento de forma livre e esclarecida para a sua participação nesta pesquisa.

Rubrica do pesquisador:_____

Rubrica do participante da pesquisa:_____

Declaro que fui verbalmente informado e esclarecido sobre o presente documento, entendendo todos os termos acima expostos, e que voluntariamente aceito participar deste estudo. Também declaro ter recebido uma via deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, de igual teor, assinada pelo(a) pesquisador(a) principal ou seu representante, rubricada em todas as páginas.

O termo será redigido em duas vias e o participante receberá uma delas assinada e rubricada em todas as suas páginas pelo participante e pelo pesquisador.

CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO

Eu declaro que fui informado e esclarecido sobre o teor do presente documento, entendendo todos os termos acima expostos, como também, os meus direitos, e voluntariamente aceito participar deste estudo. Guarapari-ES, ____ de _____ de 2024.

Assinatura do Participante da pesquisa

Francielle Santos da Silva (Pesquisadora)

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista

Data da Entrevista: ____/____/_____. Horário de início: _____ horas. Término às _____ horas.

1º Bloco: Perfil do Entrevistado (Dados demográficos)

- 1 Qual a sua idade?
- 2 Qual o bairro em que você reside?
- 3 Qual a sua formação acadêmica?
- 4 Quais as funções já ocupadas na associação? Como se deu a promoção? (Se houver)
- 5 Quantos tempo faz parte da associação?

2º Bloco: Histórico da associação

- 6 Fundação (origem). Como surgiu? Por que faz parte da associação?
- 7 Cite momentos importantes e suas influências refletidas na associação.
- 8 Desses momentos marcantes que citou, como eles se associam/refletem no fomento turístico de Guarapari?
- 9 Conforme sua percepção, em qual contexto a associação se insere? Como a associação funciona? Seguem algum critério?

3º Bloco: associação e desenvolvimento do turismo

- 10 Existem histórias relacionadas às mudanças das práticas que são difundidas na associação?
- 11 Como ocorrem as trocas de ideias na associação?
- 12 Na sua opinião como a associação auxilia no fomento turístico de Guarapari?
- 13 Quais grupos externos contribuem com a associação? De que maneira ocorrem?
- 14 Como são difundidas as ideias voltadas para o turismo?

4º Bloco: Mudanças e práticas na associação após a pandemia da Covid-19

- 15 Como a associação era antes da pandemia? O que mudou?
- 16 De exemplos de Problemas/soluções adotadas pela associação após a pandemia.
- 17 Como são compartilhadas as práticas da associação?
- 18 Como essas práticas compartilhadas influenciam no fomento turístico após a pandemia da Covid-19?
- 19 Quais práticas você teve resistência em aceitar? (por quê?)
- 20 Como você contribui na adoção de novas práticas? Como ocorre essa colaboração?
- 21 Quais pessoas possuem maior influência na associação? Por qual motivo?
- 22 Descreva um momento que influenciou e contribuiu para o fomento turístico após a pandemia da Covid-19.

APÊNDICE C – Protocolo de observação não participante

Identificação

Data da observação: ____/____/_____. Horário de início: _____ horas.

Término às _____ horas.

Local onde ocorreu a observação: _____

Assunto observado: _____

Aspectos considerados na observação:

- a) Espaço físico e sua influência (Reunião será mais curta? Mais interrompida? Todos comparecem?) (A associação não tem espaço físico próprio, mas marcam reuniões em espaços cedidos pelos associados)
- b) Interações entre os associados
- c) Práticas adotadas após a pandemia da Covid-19.
- d) Problemas e soluções relacionadas com o fomento turístico
 - Propostas realizadas na reunião
 - Como os associados acreditam que aquilo influencia
- e) Observar os membros ativos na contribuição de ideias novas
- f) Observar as mudanças aceitas pelos associados e as não aceitas, assim como a reação em torno delas.
- g) Observar as mudanças e práticas estratégicas expostas pelos associados
- h) Observar frequência das reuniões (há mais empecilhos ou facilidade na hora de marcar)
- i) Observar assuntos recorrentes (basicamente, observar porque esses assuntos são recorrentes, é devido característica das pessoas, ou gravidade/complexidade do próprio assunto)