

Fontes de pressão institucional: reflexões sobre legitimidade na indústria hoteleira brasileira

Sources of institutional pressure: reflections on legitimacy in the Brazilian hotel industry

Fuentes de presión institucional: reflexiones sobre la legitimidad en la industria hotelera brasileña

Erick Pusch Wilke¹
Leonel Cezar Rodrigues²

Resumo: As normas e regulamentos criados e consolidados em sociedade perfazem um conjunto de forças institucionais que pressionam as organizações a buscarem legitimidade em seu setor (Oliver, 1988; Deephouse, 1996). Embora a literatura tenha despedido esforços em identificar as forças que contribuem para o isomorfismo das organizações pertencentes ao setor de serviços, como e hospitais e serviços sociais, ainda há lacunas a serem preenchidas especificamente no que se refere ao setor hoteleiro. Neste sentido, o principal objetivo deste estudo esteve centrado em estabelecer reflexões a respeito da legitimidade na indústria hoteleira e os fatores que determinam sua ocorrência. Metodologicamente, levantamos os estudos seminais e as contribuições recentes na teoria institucional e estratégia em hotelaria. Conclusivamente, nossas premissas de que as principais fontes de pressão institucional de legitimação das organizações hoteleiras, a utilização de mão de obra gerencial e técnica, o atendimento as exigências legais imperativas e facultativas e a imitação das organizações de sucesso, de fato originam-se circunstancialmente de uma ou da combinação de mais das citadas forças.

Palavras-chave: Indústria hoteleira; Hotelaria; Legitimidade; Estratégia corporativa; Comportamento organizacional.

Abstract: *The rules and regulations created and consolidated in society make up a set of institutional forces that press organizations seek legitimacy in their industry (Oliver, 1988; Deephouse, 1996). Although the literature has dismissed efforts to identify the forces that contribute to the isomorphism of the organizations belonging to the service sector, such as hospitals and social services, there are still gaps to be filled specifically as it relates to the hospitality industry. In this sense, the aim of this study has centered on establishing reflections on the legitimacy in the hotel industry and the factors that determine its occurrence. Methodologically, we raise the seminal studies and recent contributions on institutional theory and strategy*

¹ Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS).

Bacharel em Turismo pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG). Mestre em Cultura & Turismo pela Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC). Doutorando em Administração pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE). Professor da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). E-mail: erick.wilke@ufms.br

² Universidade Nove de Julho (UNINOVE). Mestre e Doutor pela Vanderbilt University (USA) e Professor do PPGA da UNINOVE. E-mail: leonelcz@gmail.com

in hospitality. Conclusively, our premises that the main sources of institutional legitimacy of hospitality organizations, the use of managerial and technical expertise, the abide by legal requisites – imperative and optional – and the imitation organizational success, in fact originate, circumstantially, from one or from the combination of the above mentioned forces.

Keywords: *Hospitality industry; Hospitality; Legitimity; Corporate strategy; Organizational behavior.*

Resumen: *Las reglas y regulaciones creadas y consolidadas en la sociedad constituyen un conjunto de fuerzas institucionales que presionan las organizaciones a buscaren legitimidad en su sector (Oliver, 1988; Deephouse, 1996). Aunque la literatura ha rechazado esfuerzos para identificar las fuerzas que contribuyen al isomorfismo de las organizaciones pertenecientes al sector de los servicios, tales como hospitales y servicios sociales, todavía hay lagunas por cubrir específicamente en lo relacionado a la industria de la hospitalidad. En este sentido, el objetivo del estudio se centró en el establecimiento de las reflexiones sobre la legitimidad de la industria hotelera y los factores que determinan su aparición. Metodológicamente, levantamos los estudios seminales y las contribuciones recientes en la teoría institucional y estrategia de la hospitalidad. En conclusión, nuestros supuestos de que las principales fuentes de presión institucional para legitimar las organizaciones hoteleras, el uso de mano de obra gerencial y técnica, la asistencia a los requisitos legales obligatorios y voluntarios y la imitación de las organizaciones exitosas, de hecho se originan circunstancialmente de una o de la combinación de todas las fuerzas mencionadas.*

Palabras clave: *Industria hotelera; Hospitalidad; Legitimidad; Estrategia corporativa; Comportamiento organizativo.*

1 INTRODUÇÃO

As organizações formais são usualmente entendidas como um sistema racional de coordenação e controle de atividades voltadas à produção, embebidas num contexto amplo de relações sociais e de trocas com agentes externos (Scott, 1992). Para serem bem sucedidas as organizações necessitam de algum grau de conformidade às normas, práticas, formas de “fazer as coisas” e formatos organizacionais institucionalizados (Meyer e Rowan, 1977; Oliver, 1991; Suddaby et al. 2009). A incerteza gerada por problemas com causas ambíguas e soluções pouco nítidas aparecem como incentivadores poderosos que encorajam uma organização a tomar outras como modelo (Dimaggio e Powell, 1983), tentando aumentar suas chances de sucesso e adquirindo legitimidade em seu meio operacional.

Estudos inspirados na teoria institucional e na ecologia populacional na área da Administração têm aumentado o corpo de conhecimento acerca de como as organizações conseguem legitimidade organizacional. Os institucionalistas têm sugerido, por exemplo, que uma organização estaria mais preparada para suceder se for vista como legítima, obtiver endosso social e aceitação do ambiente em que opera (Meyer e Rowan, 1977; Dimaggio e Powell, 1983). A teoria da ecologia populacional, com uma abordagem mais darwinista, sugere que as forças de pressão exercidas pelo ambiente são determinantes para a seleção das organizações aptas a sobreviver, especialmente em populações de organizações afins (Hannan e Freeman, 1977). Num e noutro caso, o sucesso das organizações passa pela sua legitimação no meio em que opera. De um lado, a

legitimação se ampara nos padrões de aceitação social e contextual e, de outro, necessita transpor as barreiras interpostas em seu meio de operação. Ambas as visões proporcionam importantes contribuições para a compreensão de como a legitimidade importa para a continuidade da organização, em especial, quando as organizações tornam-se isomorficamente semelhantes (Deephouse, 1996). Essas teorias ajudam também a compreender como as organizações obtêm, mantêm e reparam sua legitimidade (Suchman, 1995); ou como ganham legitimidade por meio da conformidade e da adoção de novas práticas (Aldrich e Fiol, 1994; Kostova e Roth, 2002); ou como a legitimidade se relaciona à mortalidade das organizações (Sigh et al., 1986; Baum e Oliver, 1991). Neste sentido, embora o presente estudo assuma a perspectiva institucional como referência teórica para a construção e desenvolvimento de seus propósitos, não se negligencia as contribuições da ecologia populacional para enriquecer, contrapor ou simplesmente adicionar reflexões oportunas nos argumentos desse ensaio.

De acordo com a teoria institucional, a legitimidade surge como conseqüência do processo de isomorfismo. O processo de isomorfismo representa esforço das organizações em adquirir uma forma similar a outras organizações de seu meio, podendo ser materializado através da estrutura, dos programas, da política ou das rotinas e práticas própria de sua indústria. Quando as práticas da organização refletem a compreensão da realidade socialmente aceita em seu meio operante, essas práticas assumem significado dentro do contexto ou do âmbito em que atua a organização (Kostova e Roth, 2002). Neste ambiente, as decisões e o comportamento da organização passam, nela, a serem institucionalizados, implicando que a organização seja socialmente legitimada e reconhecida não somente pelas demais organizações, mas por clientes e stakeholders associados (Ruef e Scott, 1998). Pode-se perceber, portanto, que a legitimidade é um conceito com implicações cruciais para o destino das organizações no âmbito da teoria institucional (Dimaggio e Powell, 1983).

Uma organização considerada legitimada, ou seja, aquela cujos valores e ações são congruentes com os valores e as expectativas dos atores sociais (Deephouse, 1996), é relevante por várias razões. Primeiro, adquire afiliação na comunidade em que opera, sendo aceita como membro ou elemento do ambiente daquela comunidade. Segundo, aumenta suas chances de sucesso porque tende a ser mais bem aceita, a adquirir maior confiança de seus stakeholders e a aumentar a fidelização de seus clientes a seus produtos e serviços. Por fim, além de aceita, passa a ser defendida pelos stakeholders mais diretos como um membro vivo/atuante da sua comunidade. A literatura ainda destaca que o comportamento em busca da legitimidade reduz a necessidade de gestão dos processos cognitivos como valores, normas ou tudo o que seria dado como certo; assegura o suporte contínuo e o acesso a recursos valiosos ou raros; amplia o poder de influência em seu meio; facilita a alocação de recursos com menores custos; e assume papel decisivo na sobrevivência da organização (Suchman, 1995; Sonpar et al., 2010).

A literatura especializada sugere, como já notado anteriormente, que a legitimidade organizacional é alcançada pelo endosso provido pelos atores sociais, mas que somente alguns

certos atores, especificamente, sua audiência direta, têm o direito de conferir esse status. Sendo assim, é racional admitir que a audiência que confere legitimidade a uma organização difere de um campo organizacional para outro (Bitektine, 2011), ou seja, as audiências não são igualmente eficazes para a concessão da legitimidade, de um setor para outro. Ruef e Scott (1998), por exemplo, confirmam que nem todas as audiências têm igual peso na legitimação e suas avaliações, obviamente, não têm a mesma influência para a legitimidade da organização. No entanto, a literatura tem destinado pouca atenção a identificar como a função legitimidade e as audiências atuam sobre organizações pertencentes a mesmos setores. Adicionalmente à visão geral sobre as implicações da legitimidade nas organizações (Deephouse, 1996), é possível encontrar contribuições ao conhecimento desse fenômeno em campos mais específicos, como o governamental (Stillman, 1974), como o da saúde pública (Sonpar et al., 2010), o hospitalar (Ruef e Scott, 1998) e a de organizações voluntárias de serviço social (Singh et al., 1986), mas poucos na área hoteleira.

Estudos mais tangenciais à indústria hoteleira são aqueles que têm destinado atenção a compreender as fontes de pressão existentes no setor de serviços em geral (D'Aunno et al., 2000; Ingram e Baum, 1997; Ingram, 1998; Karhunen, 2008; Gao et al., 2010; Shah, 2011; Gyau, 2011), no entanto, ainda representam um estágio inicial da construção de um framework significativo que explique a relação entre as forças exercidas pelo ambiente e a legitimidade na indústria hoteleira. De fato, estes estudos têm continuamente se absterido de esclarecer as relações institucionais e a origem das forças que influenciam as formas organizacionais no setor hoteleiro. Apresenta-se, assim, uma lacuna a ser preenchida sobre a qual o presente ensaio pretende avançar. Ela conduz aos seguintes questionamentos norteadores: quais fatores são determinantes para a legitimidade das organizações hoteleiras? Quais são e de onde se originam os fatores que contribuem para pressionar as organizações hoteleiras em direção a isomorfia institucional?

Desta forma, o presente ensaio se propõe a discutir a legitimidade na indústria hoteleira e os fatores que determinam sua ocorrência, sob a lente, em especial, da teoria institucional. Examina-se aqui que fatores, à luz de premissas teóricas, especialmente de base institucional, são determinantes para a legitimação da organização hoteleira e que fontes de pressão exercem influência para a legitimação de tais organizações. Espera-se que as contribuições aqui explicitadas contribuam para melhor entender o contexto acerca das práticas e das formas organizacionais na indústria hoteleira.

A condução metodológica esteve assentada na busca dos referenciais teóricos seminais. Para delimitar o alcance desta busca utilizamos a revisão contida no artigo de Bitektine (2011) publicado na reconhecida *Academy of Management Review*, onde foram evidenciados os trabalhos de Meyer e Rowan (1977), DiMaggio e Powell (1983), Baum e Oliver (1991), Suchman (1995), Deephouse (1996), entre outros. Buscamos ainda identificar os avanços recentes nas temáticas centrais deste ensaio, como na teoria institucional, para a qual identificamos Long e Driscoll (2008), Suddaby et al. (2009), Sonpar et al. (2010), Bitektine (2011), Salomon e Zheyang

(2012), Benner e Ranganathan (2012), nos estudos sobre a estratégia organizacional na área de hotelaria, dentre os quais destacam-se Tsai et al. (2009), Shah (2011), Sahoo (2011), Qin e Adler (2012), entre outros e especificamente no que se refere à legitimidade das organizações hoteleiras, como Ingram e Baum (1997), Ingram (1998), Karhunen (2008) e Gyau e Stringer (2011).

O ensaio está organizado em três partes. Na primeira parte identifica-se, sob a égide da visão institucional, os elementos críticos no processo de conformidade às expectativas e normas sociais, apresentando uma leitura conceitual sobre a legitimidade organizacional e identificando os fatores relevantes para o reconhecimento da organização. Examina-se aí alguns importantes desafios para a gestão hoteleira. Na segunda parte sugere-se um conjunto de proposições derivadas da teoria tendo como alvo o desenvolvimento conceitual e as características do setor em estudo. Conclui-se com uma reflexão acerca das implicações de um modelo conceitual sugerido e com sugestões para futuras investigações.

2 O CONTEXTO INSTITUCIONAL

Na perspectiva institucional esse ensaio supõe a legitimidade como uma consequência da resposta organizacional às pressões da conformidade isomórfica originadas no ambiente externo e nas práticas e rotinas internas da organização. A teoria institucional posiciona a organização em um meio repleto de restrições (Dimaggio e Powell, 1983), dado o seu interesse em conformar-se ao formato setorial das organizações modelo e dos padrões sociais de aceitação da comunidade em que opera a organização. Essas restrições culminam num conjunto de normas e regulamentos, tanto formais quanto informais, criados e consolidados em sociedade, que influenciam o processo decisório, a formulação de estratégias e a competitividade das organizações num setor (Oliver, 1988; Salomon e Zheyng, 2012). Daí, a sobrevivência da organização em seu ambiente depende de sua capacidade de lidar e atender as orientações socialmente compartilhadas. Como resultado, a competição passa a ser direcionada em face do alcance da legitimidade institucional, em que aderir, e ao mesmo tempo manipular eficazmente, aquelas normas e regulamentos restritores vai distingui-las competitivamente umas das outras.

O ambiente institucional contém outras fontes de pressão que influenciam a estrutura e o comportamento das organizações que não apenas aquelas normas e regulamentos originados nas capacidades, processos e recursos internos. Esses restritores são os indutores da conformidade estrutural resultante do contato entre as organizações ou das percepções que as organizações fazem uma das outras (Dimaggio e Anheier, 1990). Outras pressões institucionais podem surgir de normas legais e socioculturais, de pressões políticas e de forças reguladoras do Estado e do mercado (Dacin, 1997). Nesse conjunto de agentes normativos, pode-se incluir o Estado, por meio de suas agências reguladoras, as agências profissionais e de padronização, as entidades educacionais e profissionalizantes, as associações de setores industriais e, por fim, a opinião pública, como usuários dos serviços e produtos das organizações (Meyer e Rowan, 1977;

Deephouse, 1996). Esse variado conjunto de forças provenientes do ambiente, precisa ser entendido e alavancado pelas organizações por meio de uma eficiente busca da conformidade às regras e padrões claramente aceitos em seu setor.

Até esse ponto, as evidências e os argumentos mostram ser compreensível que haja necessidade de a organização adequar-se ao seu ambiente. Sob o ponto de vista da teoria institucional essa adequação ocorre por meio do processo denominado “isomorfismo institucional” (Dacin, 1997). Na perspectiva de Hawley (1968) o *isomorfismo* está relacionado ao conjunto de ações e os comportamentos que restringem um membro da população e contribuem fortemente para modificar as características organizacionais na direção de compatibilizá-las com as características do ambiente. DiMaggio e Powell (1983) relacionaram tais forças restritivas a três mecanismos por meio dos quais ocorrem mudanças isomórficas institucionais: as forças coercitivas, miméticas e normativas.

O isomorfismo coercitivo resulta das pressões exercidas sobre a organização por outras instituições das quais ela depende e das expectativas culturais da sociedade em que a organização atua. Essas pressões assumem um caráter coercitivo ou persuasivo que colima as organizações a adotarem comportamentos comuns (Dimaggio e Powell, 1983). Tais pressões surgem normalmente de um ambiente legal comum que afeta o comportamento e a estrutura das organizações, por terem que operar obedecendo a certos regulamentos. São leis, regimentos e normas escritas, embora nem todas sejam explícitas e formais. Assim, o processo de assemelhamento entre as organizações tem origem na relação entre a empresa e o conjunto de normas constituídas.

O isomorfismo mimético materializa-se quando uma organização toma a outra como modelo. Diferentemente das pressões coercitivas, o isomorfismo mimético tem origem nas incertezas provocadas pelo ambiente. É mais comum entre organizações que adotam estratégias competitivas defensivas ou imitativas, apontadas por Freeman e Soete (2008). As primeiras estão entre as líderes do setor, mas não querem pagar o preço pela introdução de inovações. As segundas, não querem ou não disputam a liderança no setor, querem apenas manter sua participação no mercado imitando as tecnologias em uso. Tais comportamentos limitam ou condicionam a tomada de decisão e a resolução dos problemas da organização aos respectivos comportamentos defensivos ou imitativos. Assim, em face da incerteza, as organizações economizam nos custos de pesquisa e tendem a imitar as ações de outras organizações (Haveman, 1993). Observa-se que a semelhança entre as organizações ocorre por meio de uma relação entre pares, isto é, empresa-empresa, mesmo quando não haja conhecimento entre as partes envolvidas.

O isomorfismo normativo refere-se basicamente as mudanças organizacionais decorrentes da profissionalização. Sugerem que fontes de pressão relacionadas à formação profissional, como a educação formal, as universidades, os centros de treinamento, associações profissionais e as redes de relacionamento existentes nas organizações, provocam alto nível de semelhança entre os

pares profissionais em qualquer organização. Gerentes e funcionários formados nessas instituições *“will tend to view problems in a similar fashion, see the same policies, procedures and structures as normatively sanctioned and legitimated, and approach decisions in much same way”* (DiMaggio e Powell, 1983, p. 153). O isomorfismo normativo, portanto, tem origem na relação entre a empresa e as instituições de formação e promoção profissional nas quais os participantes foram formados ou treinados.

Conforme destacam Ruef e Scott (1998) as três forças dão origem à legitimidade e cada uma pode aparecer em diferentes tipos de organização. É possível que a legitimidade de uma organização apareça por meio de uma dessas forças mais do que de outras, tendo como fundamento uma fonte que representa maior energia de pressão em relação às outras. Neste sentido, Deephouse (1996) buscou resposta para a pergunta *“O isomorfismo legitima?”*. Os resultados de seu estudo confirmaram as proposições de DiMaggio e Powell (1983) e Meyer e Rowan (1977). As evidências da pesquisa de Deephouse (1996) sugerem que o isomorfismo aumenta a legitimidade organizacional. Ou seja, organizações com comportamentos semelhantes aos de outras organizações no setor tendem a ser mais reconhecidas do que aquelas que se desviam do comportamento considerado *“normal”*. Pode-se admitir, portanto, que o isomorfismo é um conceito crucial para o entendimento da legitimidade organizacional. A relação entre os dois conceitos é natural, pois o desvio das normas institucionais pode ser percebido como um desvio da realidade do mundo social (Long e Driscoll, 2008).

3 LEGITIMIDADE ORGANIZACIONAL

A legitimidade é essencial para a sobrevivência da organização, principalmente das novas formas organizacionais (Aldrich e Fiol, 1994; Dacin, 1997). Embora considerável atenção tenha sido destinada aos elementos que a constituem, a legitimidade ainda mantém vários espaços teóricos não preenchidos. Em 1974, Stillman estabeleceu importantes elementos reflexivos a respeito da composição do conceito de legitimidade quando observava o comportamento dos governos e o exercício da democracia. Segundo Stillman (1974) a legitimidade (1) é uma questão de grau; (2) pode não existir em sociedades ou grupos cujos valores sejam controversos ou caóticos; (3) é o resultado das ações comparadas ao conjunto de valores modelo presente no sistema e; (4) não garante estabilidade.

Na esfera dos negócios, o sociólogo Max Weber tem sido reconhecido como um dos primeiros autores a destacar a importância da legitimidade nas organizações, segundo Grafstein (1981). Em sua visão a respeito do comportamento organizacional, atribuiu particular atenção ao conjunto de ações guiadas pela crença da existência de uma ordem legitimada. Aplicou o conceito de legitimidade nas estruturas de poder, com o qual seria possível a existência de um *“aparato coercitivo”*, ou seja, um grupo de pessoas com a tarefa de aplicar desígnio coercitivo às normas e garantir sua execução. No entanto, o entendimento de Weber relegou a legitimidade a uma

natureza estável associada ao poder político, reduzindo-a à concepção de um conjunto de rotinas submissas à autoridade (Grafstein, 1981).

Neste ensaio, entende-se legitimidade organizacional como um *status* conferido pelos atores sociais de uma organização (Pfeffer e Salancik, 1978). Significa que uma organização alcança o referido *status* quando seus valores e ações são correspondentes às normas e valores esperados pelos seus atores sociais (Deephouse, 1996), que por sua vez aceitam ou endossam os meios e os fins da organização como válidos, razoáveis e racionais (Baum e Oliver, 1991; Deephouse, 1996). Para os fins deste ensaio, adotamos a definição proposta por Suchman (1995): “*legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs and definitions*” (p. 574). Assim, a legitimidade organizacional assume a forma de uma reação projetada por um conjunto de observadores, permanecendo dependente da audiência coletiva e da aprovação do público a ela relacionada.

A legitimidade tem sido estudada à luz de duas visões aparentemente distintas, a visão estratégica e a visão institucional (Suchman, 1995). A legitimidade sob o ponto de vista estratégico surge como resultado de uma perspectiva gerencial adotada pela organização, cuja ênfase indica a instrumentalização de um caminho que ela deve seguir para obter suporte social. A perspectiva institucional adota o ambiente como fonte propulsora das pressões exercidas sobre a organização, transcendendo seu poder de controle intencional sobre os elementos que podem gerar o reconhecimento social. Segundo Tolbert e Zucker (1983) quando alguns elementos se tornam institucionalizados, ou seja, quando eles são largamente entendidos como apropriados e necessários componentes da eficiência, as organizações sofrem pressão para a incorporação desses elementos em sua estrutura formal. Sendo assim, com intuito de compreender melhor as organizações que representam o objeto de estudo e o contexto no qual estão inseridas, este ensaio vislumbra uma perspectiva intermediária. Adotamos uma visão conciliadora segundo a qual as organizações buscam intencionalmente o reconhecimento social por meio do condicionamento do comportamento e das atividades organizacionais, embora dirigidas pelas forças externas advindas das fontes de pressão para a conformidade. A premissa aqui estabelecida é de que essa perspectiva permite compreender melhor como o relacionamento entre o ambiente interno e externo de fato determina a legitimidade das organizações hoteleiras.

O entendimento dos elementos críticos no processo de legitimação pode ser beneficiado pela análise das definições e tipologias encontradas na literatura. Didaticamente, pesquisadores têm estabelecido tipologias em torno do conceito de legitimidade com o propósito de apresentar a realidade social complexa por meio de um conjunto de informações compreensíveis e ainda possibilitar relacionamentos contextuais para futuras pesquisas. Desde que realcem diferentes elementos de um dado conceito, a revisão das tipologias pode ajudar a identificar elementos chaves para a formação da legitimidade nas organizações.

Suchman (1995) tipificou a legitimidade segundo o posicionamento dos atores sociais ou

audiências e estabeleceu três possibilidades. A primeira é a *legitimidade pragmática* ou *estratégica* que está relacionada ao papel gerencial no processo de legitimação, pois envolve trocas entre a organização e as audiências diretamente envolvidas com ela. As audiências reconhecem a organização por acreditar que esta relação provê trocas favoráveis. Neste sentido, é possível que a audiência perceba que ela é co-responsável por um benefício maior, ou seja, este tipo de legitimação acontece quando a organização incorpora a audiência em sua estrutura política. Em outras palavras, a organização adota os valores e práticas da audiência tornando-os seus próprios caminhos para o desenvolvimento. Ainda, a legitimidade pragmática pode ser identificada em meio às características pessoais presentes na organização e, sendo assim, a audiência conferirá legitimidade quando identificar na organização, por exemplo, honestidade, confiança, decência e sabedoria.

A segunda é a *legitimidade moral*, este tipo não está relacionado à percepção do benefício da troca, mas pelo julgamento a respeito da coisa certa a ser feita. Esse julgamento reflete as crenças sobre o bem-estar social, construídas dentro do sistema de valores aceito pela audiência. Pode assumir a forma de julgamento através das consequências. Isso acontece quando os resultados das ações da organização são vistos como sinais de disposição e prescrição moral; por meio do aceite ou conformação a técnicas e rotinas socialmente aceitas; pela estrutura e forma da organização, indicando sua capacidade de exercer determinado tipo de trabalho ou função econômica e; pelo carisma exercido pelo líder ou membros importantes da organização. Conforme a visão institucional, esse ambiente estabelece a necessidade da demonstração de conformidade para com as restrições impostas pelas entidades externas e cria o que Selznick (1949) denominou “*estruturas sociais adaptativas*”, quando as estruturas, procedimentos e comportamentos alcançam um *status* de valor plenamente estabelecido ou institucionalizado.

Finalmente, a *legitimidade cognitiva* refere-se ao julgamento dos modelos culturais que fornecem explicações plausíveis para o desempenho da organização e seus empreendimentos. Para Aldrich e Fiol (1994) a legitimidade cognitiva significa que as organizações são mais propensas a copiar uma forma organizacional existente, do que experimentar uma nova forma. A concepção da legitimidade cognitiva enfatiza a importância de como as situações são moldadas e as identidades sociais definidas por meio de aquisições comportamentais recíprocas entre o indivíduo e o ambiente social. Com a presença desses modelos a organização será previsível, significativa e convidativa. A legitimidade conferida pelas práticas reconhecidas como certas, baseadas nos modelos culturais, representam uma sutil, mas poderosa fonte de legitimidade (Suchman, 1995).

Em outra tipologia Ruef e Scott (1998) resgatam princípios da autoridade legítima de Weber e dividem o estudo da legitimidade em dois níveis dentro da organização. Essa classificação reflete a visão normativa de Dimaggio e Powell (1983) segundo a qual as condições profissionais assemelham os comportamentos entre as organizações. Segundo os autores, a *legitimidade gerencial* refere-se às características relacionadas ao gerenciamento e às operações como

mecanismos de gestão de pessoas, práticas contábeis, regras de conduta e estrutura administrativa de pessoal. É baseada na lógica da eficiência (Bitektine, 2011). O segundo nível refere-se à *legitimidade técnica*, focada nas características tecnológicas, na qualidade dos serviços e na qualificação dos profissionais como programas de treinamento e procedimentos de trabalho. Isso implica dizer que a legitimidade organizacional pode assumir diferentes graus de importância em um único ambiente, onde as condições técnicas podem gerar altos níveis de reconhecimento e as condições gerenciais, baixos, e vice-versa.

Outros estudos têm apresentado tipologias semelhantes como *legitimidade cognitiva* e *pragmática* (Foreman e Whetten, 2002), *moral* e *pragmática* (Barron, 1998) e *cognitiva* e *sociopolítica* (Aldrich e Fiol, 1994). Pode-se perceber, portanto, que as tipologias acerca da legitimidade não excluem umas às outras. Além disso, a sobreposição parece ser um caminho razoável, ou mesmo inevitável, quando aplicadas em contextos sociais particulares.

Dado que a legitimidade é o resultado do endosso de uma organização pelos atores sociais, um fator chave é a identificação dos atores sociais relevantes (Deephouse, 1996). O grau, maior ou menor de legitimação é determinado pelos observadores que acessam indicadores organizacionais que expressam sua conformidade com os modelos aceitos (Stillman, 1974). Em uma visão ampla, Ruef e Scott (1998) afirmam que todos os *stakeholders* participam do processo. Os autores enfatizam que os *stakeholders* fazem suas avaliações baseadas em um ou outro aspecto da organização, podendo variar em grau de conhecimento, o que resulta em diferentes graus de influência sobre o nível geral de legitimidade. Neste sentido, é possível classificar as audiências em fontes internas e externas.

As fontes externas de avaliação têm sido identificadas como agências governamentais, órgãos de licenciamento, agências reguladoras, intelectuais, agências profissionais, círculos de negócios e a mídia (Baum e Oliver, 1991; Yang et al., 2012; Benner e Ranganathan, 2012). Segundo Bitektine (2011) as fontes de audiência mais estudadas nas pesquisas empíricas são a *mídia*, pelos reflexos da comunicação tanto da mídia impressa, quanto da TV ou rádio, e os *reguladores*, por aqueles que estabelecem as regras que determinam o caminho que a organização deve seguir em um dado domínio. Deephouse (1996) sumariza as fontes externas de legitimação em dois tipos. O *endosso regulatório* tem origem na aceitação de uma organização pelas agências estatais que formalmente regulam o setor. O *endosso público*, por sua vez, refere-se à aceitação de uma organização pelo público em geral. Assim, a legitimidade externa eleva o status da organização na comunidade, facilita o acesso a recursos e minimiza dúvidas sobre sua capacidade de prover produtos e serviços (Baum e Oliver, 1991).

As fontes internas relacionam-se à estrutura operacionalizante da organização, como funcionários, executivos, membros da diretoria e CEOs. Essas fontes podem influenciar o nível de legitimidade por meio do envolvimento e motivação relacionada ao cumprimento das ações da organização (Suddaby e Greenwood, 2005; Castelló e Lozano, 2011; Beelitz e Merkl-Davies, 2012). Para Singh et al. (1986) os processos externos e internos não podem ser independentes, ou seja, a

organização interna dos processos e atividades deve ser sistematicamente relacionada ao processo externo de legitimação.

Pode-se perceber que a atenção destinada pela literatura especializada às audiências, seja interna ou externa, é relevante. Uma observação apurada pode revelar que cada grupo se vale de diferentes interesses e utilizam diferentes critérios para determinar a legitimidade da organização. Para Bitektine (2011) a audiência que confere legitimidade a uma organização difere de um campo organizacional para o outro e, portanto, as audiências representam uma fonte de avaliação única em cada setor (Ruef e Scott, 1998).

4 DESAFIOS PARA A GESTÃO HOTELEIRA

A hotelaria representa uma parcela significativa dos prestadores de serviço da cadeia econômica do turismo. A literatura científica vem examinando a indústria hoteleira e suas unidades representantes sob diversos aspectos, servindo de base de investigação para a análise, por exemplo, de clusters turísticos (Estevão et al., 2010), das estratégias de negócio (Qin e Adler, 2012), da performance individual (Philips, 1999; Olmos, 2012), das ações de marketing relacionadas ao turismo (Navarro e Martinez-Martinez, 2011) e da geração de vantagem competitiva individual e competitividade do setor (Yeng e Lau, 2005; Tsai et al., 2009).

No Brasil, o setor hoteleiro está em transformação. A intensificação da concorrência, a diversificação de destinos e modalidades de hospedagem, a consolidação de grandes centros de negócios e a emergência de novos pólos podem ser considerados alguns dos ingredientes que compõem o cenário atual do setor. Antes caracterizada por ser essencialmente familiar, a gestão hoteleira agora marcada pela atuação de grandes redes nacionais e internacionais, que vêm aprimorando processos e aumentando exponencialmente o grau de profissionalização (Valor, 2010).

Sob uma visão legal, a Lei Geral do Turismo (Brasil, 2008) considera meio de hospedagem como os empreendimentos ou estabelecimentos destinados a prestar serviços de alojamento temporário, ofertados em unidades de frequência individual e de uso exclusivo do hóspede, bem como outros serviços necessários aos usuários mediante adoção de instrumento contratual, tácito ou expresso e cobrança de diária. Para que seja possível tornar tal visão uma realidade factível, é necessário acrescentar os desafios estratégicos e de gestão oriundos das extensas exigências do mercado competitivo, a intensa busca pela satisfação do hóspede e a necessidade de crescente reconhecimento e legitimidade.

As decisões estratégicas assumem uma posição determinante para os resultados na indústria da hospitalidade (Ismail, 2004). O corpo diretivo deve lidar com as características do empreendimento e alinhá-las ao mercado (Rutherford, 2004). Isso significa que a estrutura física, a organização dos processos, dos procedimentos e dos recursos humanos devem estar posicionados de maneira que produzam um conjunto de serviços de hospedagem, gerando a partir de sua

integração uma identidade claramente perceptível que deverá caracterizar a empresa e satisfazer um perfil específico de hóspede (Sahoo, 2011).

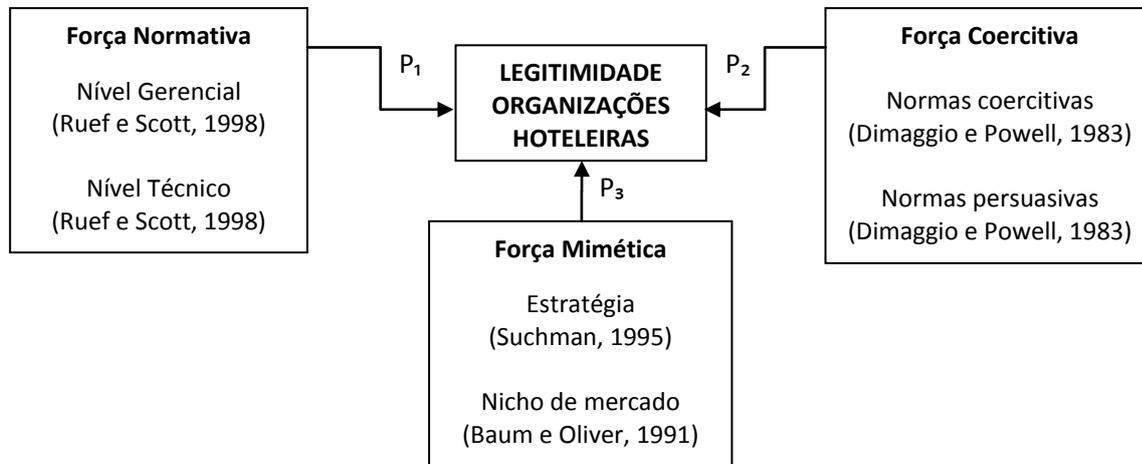
Um dos maiores desafios para a gestão de meios de hospedagem é o aprimoramento da capacidade produtiva (Brown e Dev, 2000). A produtividade em hotelaria é um conceito amplo que está relacionado à organização dos processos internos e à prestação de serviços diretos ao hóspede, envolvendo qualidade, eficiência, disposição e o uso do tempo. Para que isso seja possível, é necessária especial atenção à força de trabalho por meio do aprimoramento dos processos de recrutamento e treinamento, investimentos em equipamentos e tecnologia e, por fim, melhoria dos processos de atendimento (Lovelock e Young, 1979).

Portanto, é possível perceber que o contexto que cerca o desempenho dos empreendimentos hoteleiros exige considerar uma variedade de fatores internos e externos à organização. A dualidade entre a necessidade de oferecer produtos e serviços inovadores e a necessidade de proteger o negócio frente a incertezas provocadas por mudanças da demanda são desafios permanentes na indústria hoteleira (Philips, 1999). Neste sentido, os empreendimentos hoteleiros se beneficiam da aprendizagem das similaridades de interesses comuns existentes entre as empresas pertencentes ao setor de hospedagem (Ingram, 1998), como formação de recursos humanos, em nível gerencial e técnico; formas de uso de recursos limitados; adequação às exigências legais; e adesão a programas governamentais para o desenvolvimento organizado do setor.

5 DESENVOLVIMENTO CONCEITUAL E PROPOSIÇÕES

Neste ensaio discute-se, como já explicitado anteriormente, as fontes de maior influência para a legitimidade das organizações, com uma aplicação específica a organizações hoteleiras. Consideramos 3 construtos que sumarizam as fontes de pressão ambiental, de origem interna e externa, que direcionam o comportamento da organização no processo de legitimação – a força normativa, mimética e coercitiva. Esses construtos interessam, em primeiro momento, para a avaliação das fontes de pressão exercidas sobre as organizações pertencentes à indústria hoteleira e, num segundo momento, para a construção de um framework conceitual que possibilite explicar o papel das audiências no processo de legitimação na referida indústria. A Figura 1 representa a premissa conceitual para o estudo da relação entre os construtos do presente ensaio, na área das organizações hoteleiras.

Figura 1 - Premissas Conceituais da Legitimação nas Organizações hoteleiras



Força Normativa. A força normativa tem origem na dimensão da padronização do comportamento e das atividades exercidas no contexto social e profissional. Assim, as organizações tornam-se a base para o exercício sistemático das normas gerais da sociedade e, particularmente, das normas que se referem à conduta dos membros da organização (Suddaby et al, 2009). As associações de classe, escolas de formação e entidades regulamentadoras tem contribuído para a manutenção dos moldes que sustentam as atividades ocupacionais e os padrões profissionais fazendo com que os membros das organizações submetam-se a exigências técnicas e comportamentais em busca da conformidade e reconhecimento no mercado de trabalho.

Na indústria hoteleira as entidades normativas assumem papel de destaque no que se refere à padronização do comportamento profissional e dos procedimentos operacionais, entendidos como “adequados” pelas organizações componentes do setor. Hotéis têm a oportunidade de buscar legitimidade em várias fontes de normatização externa. Os hotéis brasileiros aumentam a probabilidade de sobrevivência na medida em que acessam os serviços e gozam do reconhecimento gerado por instituições normatizadoras do comportamento profissional. Algumas dessas fontes enfocam procedimentos técnicos e outras procedimentos gerenciais. Dentre as instituições de formação técnica pode-se citar a Associação Brasileira de Governantas (ABG) que representa e capacita os profissionais responsáveis pela manutenção da área habitacional do hotel, o Serviço Nacional de Apoio ao Comércio (SENAC) com a oferta de vários cursos técnicos em hotelaria e gastronomia, o Ministério do Turismo que, em parceria com as Secretarias Municipais de Turismo, busca fomentar a atividade turística e qualificar a mão-de-obra das empresas prestadoras de serviços, os *Conventions & Visitors Bureaux* cujo objetivo é, dentre outros, promover o aperfeiçoamento dos recursos humanos, a promoção de destinos turísticos e a captação de eventos, a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH) cujo

intuito é apoiar o desenvolvimento da educação profissional, especificamente para o treinamento de pessoal operacional e técnico. Outras instituições destinam-se à formação gerencial. São instituições públicas, autônomas e privadas que formam profissionais aptos a atuar em cargos com maior poder decisório – como, por exemplo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e dezenas de Escolas de Hotelaria.

As instituições listadas acima não representam a totalidade daquelas que se dedicam à formação de mão-de-obra capacitada para atuar no mercado de trabalho hoteleiro. No entanto, é possível perceber que contribuem para a padronização dos currículos escolares e conseqüentemente para que o egresso obtenha, ao final do curso, um conjunto de conhecimentos similares acerca das técnicas operacionais e ferramentas gerenciais necessárias às exigências mínimas em cada carreira. Sendo assim, pode-se argumentar que as organizações hoteleiras que empregam mão de obra qualificada, seja em nível técnico ou gerencial, provenientes de escolas de formação profissional com padrões de ensino (em especial em conteúdo) similares tendem a ser reconhecidas como legítimas. Neste sentido, forças normativas surgem como uma importante dimensão a ser considerada para a legitimação da organização hoteleira brasileira e podem ser expressas pela premissa síntese:

Práticas normativas estão positivamente relacionadas à legitimidade das organizações hoteleiras brasileiras.

As duas premissas subjacentes que apoiam a premissa síntese supõem que tanto a utilização de mão-de-obra capacitada oriunda de centros ou escolas de *formação hoteleira técnica* está positivamente relacionada à legitimidade das organizações hoteleiras, quanto a utilização de mão-de-obra capacitada oriunda de centros ou escolas de *formação hoteleira gerencial* está positivamente relacionada à legitimidade das organizações hoteleiras no Brasil.

Força Coercitiva. A força coercitiva ocorre quando padrões são impostos às organizações por uma autoridade de maior poder, como apontam Kostova e Roth, 2002. Os modelos são disseminados por meio de regras informais, normas escritas ou leis que influenciam a estratégia de negócio e a operação em determinados segmentos de mercado (Yang et al., 2012). DiMaggio e Powell (1983) destacam, por um lado, o caráter coercitivo das normas e, por outro, o caráter persuasivo. No conceito desses autores, a força coercitiva ocorre geralmente de maneira imperativa, quando impõe um determinado tipo de comportamento ou exige o cumprimento da norma. Já a força persuasiva ocorre de maneira facultativa, quando concede à organização a possibilidade de aderência à conduta. A primeira materializa-se por meio do cumprimento da legislação vigente e a segunda por meio da adesão às normas entendidas como necessárias para atuação no setor, mesmo que não obrigatórias.

Outra possibilidade é a instituição de regras internas sobre procedimentos, padrões de comportamento e ordem. Argumenta-se aqui que as normas, tanto imperativas quanto as facultativas, atuam para regulamentar de modo específico os padrões de serviços e de modo amplo a competitividade no setor hoteleiro. Dessa forma, contribuem decisivamente para tornar

as organizações hoteleiras semelhantes umas às outras.

O setor hoteleiro é amplamente regulamentado por normas imperativas que direcionam a estrutura e os moldes de prestação de serviço. No mercado brasileiro, um conjunto de leis direciona as práticas do mercado hoteleiro e o que o consumidor deve esperar quando recorre aos serviços de hospedagem. A título de exemplo a Deliberação Normativa nº 429 de 2002, denominada Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem, dispõe sobre condições de licenciamento e exploração comercial, serviços mínimos e gerais necessários aos hóspedes, tipos de Unidades Habitacionais (UH), aspectos construtivos e prestação de informações aos órgãos fiscalizadores. Normas como essa, de caráter imperativo, determinam como as organizações hoteleiras devem se estruturar para operar no setor. O resultado são, além das formas, comportamentos isomórficos.

As normas de natureza facultativa concedem poderes ou faculdades que podem ou não ser exercidos pela organização. Para a hotelaria brasileira, por exemplo, há um programa de adesão voluntária amplamente recomendado pelo Ministério do Turismo. Implantado em 2011, O Sistema Brasileiro de Classificação dos Meios de Hospedagem (SBClass) surgiu com a finalidade de divulgar informações claras e objetivas sobre padrão de de hospedagem. O sistema atribui classificação de estrelas ao empreendimento de acordo com o segmento de mercado que atua. Para isso o hotel deve atender aos requisitos mínimos exigidos, em estrutura e serviços, para o segmento a que serve. Atualmente o SBClass figura como um importante mecanismo de comunicação com os consumidores e as demais organizações. É razoável sustentar que a decisão das organizações hoteleiras em participar voluntariamente dos instrumentos de regulamentação da atividade hoteleira influencia em sua legitimidade. Assim, o elemento coercitivo é uma importante característica da legitimidade a ser examinada na indústria hoteleira, que pode ser resumido pela premissa:

A adesão às normas coercitivas está positivamente relacionada à legitimidade das organizações hoteleiras.

Em resumo, a sustentação dessa premissa está implícito nos argumentos de que tanto o atendimento às exigências legais e regulamentares de natureza imperativa quanto a adesão voluntária às normas de conduta e de organização de natureza facultativa aumentam o grau de conformidade e apoiam a legitimidade das organizações hoteleiras brasileiras.

Força Mimética. A força mimética resulta do comportamento das organizações que buscam amparo na experiência de outras organizações em situação similar quando em face da incerteza (Yiu e Makino, 2002). Esse efeito mimético provoca mudanças e adaptações nas organizações em direção a uma posição que gere maior segurança. Há, neste sentido, uma espécie de processo contagioso que espalha as características e experiências de organizações bem sucedidas entre uma organização e outra (Tolbert e Zucker, 1983). Tais características podem ser difundidas involuntariamente, por meio da transferência e rotatividade de funcionário, ou explicitamente, por meio de firmas de consultoria ou associações de comércio. Outra fonte de

difusão dos modelos organizacionais é a participação dos executivos e outros membros-chaves em eventos e associações do setor, onde partilham experiências, avaliam casos de sucesso e exploram tomadas de decisão frente aos desafios comuns (Dimaggio e Powell, 1983; Benner e Ranganathan, 2012). No Brasil, eventos como Fórum Nacional de Gestão Hoteleira (FNGH) proporcionam diversos momentos para que executivos e profissionais renomados compartilhem o conhecimento baseado em experiências e discutam os desafios em um futuro próximo para a hotelaria nacional.

Nesse ensaio, assume-se que o principal elemento motivador deste processo é a imitação das organizações de sucesso (Haveman, 1993). As organizações imitam outras organizações, percebidas como sendo de sucesso, por seus executivos e gerentes. Diversos critérios podem ser utilizados para construir essa avaliação que acontece, sobretudo, em face da percepção do desempenho por meio de indicadores como o de crescimento, produtividade, alocação de recursos, vendas, retorno sobre ativos, entre outros (Dess e Robinson, 1984; Richard et. al, 2009). A percepção da posição da organização perante as líderes pode ter influência sobre o seu comportamento relacionado à imitação. Para Han (1994), quanto menor é a posição relativa da organização entre seus pares, maior será a necessidade por legitimação e, assim, maior será a preferência pela imitação das demais.

As relações institucionais tendem a conferir legitimidade e recursos às organizações, reduzir a incerteza ambiental, estabilizar o fluxo de recursos e prover assistência para que elas se ajustam às mudanças ambientais (Meyer e Rowan, 1997). A organização pode identificar em seu ambiente operacional como as demais organizações, nesse caso, outros hotéis de destaque, utilizam recursos a seu favor e como implementam suas estratégias e ações. Neste sentido, considerar que os hotéis implementem estratégias semelhantes como um caminho para o alcance da legitimidade e assim, seu reconhecimento como similar aos líderes, é aceitável. Faz sentido, portanto, a premissa de que a organização cuja direção estratégica está voltada ao atendimento de um mercado específico, em detrimento de uma estratégia generalista, é mais propensa a ser beneficiada no contexto das relações institucionalizadas (Baum e Oliver, 1991). O mercado hoteleiro tende a investir em soluções para atender a segmentos de mercados específicos. São investimentos em tecnologias da informação e em mídias sociais, marketing e *local search*, gestão da reputação on-line para consumidores, expansão da marca e do *market share*, aquisições e alianças estratégicas (Ayoun e Moreo, 2009; Myongjee e Bai, 2007). Como nas outras dimensões anteriores, o isomorfismo mimético passa assumir um papel significativo na legitimidade da organização hoteleira. A premissa que resumiria a influência das forças miméticas pode ser expressa como:

O comportamento mimético está positivamente relacionado à legitimidade das organizações hoteleiras brasileiras.

Da mesma forma ou lógica argumentativa, os argumentos que sustentam essa premissa relacionam-se, de um lado, tanto a participação dos executivos ou proprietários em eventos do setor que, por meio do compartilhamento de soluções e de decisões, quanto de outro, o

implemento de estratégias voltadas ao atendimento de mercados hoteleiros específicos, constituem fontes miméticas diretamente influenciadoras da legitimidade das organizações hoteleiras.

Além dos mecanismos normativo, coercitivo e mimético, alguns pesquisadores têm analisado o componente cognitivo como um construto particular. No entanto, entendemos esse construto como uma base para a operação do sistema social onde os sistemas normativos e reguladores são construídos, conforme a visão de Ruef e Scott (1998). Como exemplo, as regras internas assumem também um caráter cognitivo, já que são reconhecidas pelos participantes e por outras organizações como expressões do conjunto de comportamentos dados como certos no setor. No que se refere aos nichos de mercado, o posicionamento estratégico da organização em segmentos específicos, no caso, segmentos hoteleiros específicos, pode sugerir uma legitimidade baseada na percepção das estratégias das demais empresas que pertencem à mesma categoria cognitiva (Yiu e Makino, 2002).

6 CONCLUSÕES

O escopo nitidamente teórico deste ensaio foi norteador pela necessidade de estruturar um esquema conceitual, a partir dos relacionamentos dispostos nas teorias de base, que levasse a uma compreensão inicial acerca da legitimidade na hotelaria e, sendo assim, o tratamento empírico foi intencionalmente resignado. Retomando a problemática que destacamos ao início deste ensaio, consideramos que agora é possível dizer mais a respeito do que cerca a legitimidade na indústria hoteleira. Somando-se contribuições advindas da visão institucional e de expectativas, normas e procedimentos amplamente aceitos na hotelaria é possível distinguir a origem das fontes de pressão para conformidade e legitimidade das organizações desse setor. Apresentam-se, portanto, forças de ordem normativa, coercitiva e mimética que conduzem as organizações hoteleiras às formas de sucesso reconhecidas pelo mercado, caso a caso.

As premissas conceituais aqui discutidas têm como pano de fundo uma leitura ampla da abordagem de DiMaggio e Powell (1983). Desta feita, a lógica das premissas sugere a necessidade de aprofundamento das investigações sobre as forças restritivas que incidem sobre os empreendimentos hoteleiros. No que se refere à força *normativa*, a visão amparada em duas possibilidades – de um lado, a isomorfia normativa provocada por profissionais oriundos de escolas de formação gerencial ou outros empreendimentos reconhecidos e, de outro, a isomorfia normativa provinda de escolas de formação técnica e gerencial – ainda requer outras contribuições acadêmicas a fim de identificar se o acesso aos recursos humanos qualificados para o exercício das funções reconhecidas e padronizadas pode contribuir para a legitimidade das organizações hoteleiras. A força *coercitiva*, oriunda das exigências legais imperativas, embora possa se configurar em uma verdade auto evidente, deixa espaço para a avaliação a respeito do grau de pressão imposto em comparação com as demais, como as normas de natureza facultativa,

o que poderá se apresentar como uma fonte de legitimidade ainda maior, devido ao seu caráter voluntário e utilitarista. O estudo mais amplo da força *mimética* poderá revelar em que medida as organizações hoteleiras têm tomado as demais como modelos frente a desafios semelhantes. Os resultados poderão indicar o quanto uma organização com menor tempo de mercado ou recém estabelecida dará preferência pela imitação às demais estratégias, principalmente a imitação das organizações de sucesso, conforme a visão de Han (1994).

O ensaio aqui apresentado limitou-se aos três construtos mencionados. No entanto, contribuições adicionais são necessárias, em especial em direção à identificação de outras fontes de pressão externas e internas às organizações hoteleiras, tais como as fontes cognitivas de origem moral e da práxis da indústria hoteleira (Suchman, 1995). Tais estudos poderiam revelar, de forma consistente, como e se as organizações do setor hoteleiro utilizam-se deliberadamente de uma condição de legitimidade organizacional como um instrumento estratégico, em favor de uma maior atratividade de hóspedes, ou se em favor de uma maior eficácia operacional.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem ao Prof. Manuel Portugal Ferreira pelo incentivo e sugestões valiosas quando nos primeiros escritos. Ainda, ao Prof. Fernando Lenzi pelas recomendações e direcionamentos.

REFERÊNCIAS

- Aldrich, H.; Fiol, C. (1994) Fools rush in? The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19 (4), 645-670.
- Audia, P.; Locke, E.; Smith, K. (2000) The paradox of success: an archival and a laboratory study of strategic persistence following radical environmental change. *Academy of Management Journal*, 43 (5), 837-853.
- Ayoun, B; Moreo, P. (2009) Impact of time orientation on the strategic Behavior of thai and American Hotel Managers. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18: 676-691.
- Baum, J.; Oliver, C. (1991) Institutional Linkages and Organizational Mortality. *Administrative Science Quarterly*, 36 (2), 187-218
- Barron, D. (1998) Pathways to legitimacy among consumer loans providers in New York City, 1914-1934. *Organization Studies*, 19, 207-233.
- Beelitz, A.; Merkl-Davies, D. (2012) Using discourse to restore organizational legitimacy: 'CEO-speak' after an incident in a German nuclear power plant". *Journal of Business Ethics*, 108, 101-120.
- Benner, M.; Ranganathan, R. (2012) Offsetting illegitimacy? How pressures from securities analysts influence incumbents in the face of new technologies. *Academy of Management Journal*, 55 (1), 213-233.
- Bitektine, A. (2011) Toward a theory of social judgments of organizations: the case of legitimacy, reputation, and status. *Academy of Management Review*, 36 (1), 151-179.
- Boeger, M. (2006) Gestão financeira para meios de hospedagem: hotéis, pousadas, hotelaria hospitalar e

hospitalidade. São Paulo: Atlas.

Brasil. Lei Geral do Turismo n.º 11.771/08, de 17 de setembro de 2008.

Brown, J.; Dev, C. (2000). Improving productivity in a service business: Evidence from the hotel industry. *Journal of Service Research*, 2(4), 339-354.

Castelló, I.; Lozano, J. (2011) Searching for new forms of legitimacy through corporate responsibility rhetoric. *Journal of Business Ethics*. 100, 11-29.

Dacin, T. (1997) Isomorphism in context: The power and prescription of institutional norms. *Academy of Management Journal*, 40 (1), 46-81.

D'Aunno, T.; Succi, M.; Alexander, J.; (2000) The role of institutional market and forces in divergent organizational change. *Administrative Science Quarterly*, 45, 679-703.

Deephouse, D. (1996) Does isomorphism legitimate? *Academy of Management Journal*, 39, 1024-1039.

Dess, G.; Robinson, R. (1984) Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5, 265-273.

DeVellis, R. (2003) *Scale Development: theory and applications*, Sage, London.

DiMaggio, P.; Powell, W. (1983) The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160.

DiMaggio, P.; Anheier, H. (1990) The sociology of non-profit organizations and sectors. *Annual Review of Sociology*, 16, 137-159, 1990.

Estevão, C.; Ferreira, J.; Braga, V. (2010) Entrepreneurial strategies within the tourism cluster of Serra da Estrela: implications for regional competitiveness. *Advances in Management*, 3 (6), 55-65.

Foreman, P.; Whetten, D. (2002) Member's identifications with multiple-identity organizations. *Organization Science*, 13, 618-635.

Freeman, C.; Soete, L. (2008). *A economia da inovação industrial*. Campinas: Editora Unicamp.

Gao, G.; Gopal, A.; Agarwal, R. (2010) Contingent effects of quality signaling: evidence from the Indian offshore IT services industry. *Management Science*, 56 (6), 1012-1029.

Grafstein, R. (1981) The failure of Weber's conception of legitimacy: its causes and implications. *Journal of Politics*, 43 (2), 456-472.

Gyau, A.; Stringer, R. (2011) Institutional isomorphism and adoption of e-marketing in the hospitality industry: a new perspective for research. *Food, Agri-Culture and Tourism*, 130-139.

Hannan, M.; Freeman, J. (1977) The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*. 83, 929-984.

Han, S. (1994) Mimetic Isomorphism and its effect on the audit services market. *Social Forces*, 73, 637-663.

Haveman, H. (1993) Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets. *Administrative Science Quarterly*, 38,593-627.

Hawley, A. (1968) Human ecology. In D. Sills (Ed.) *International Encyclopedia of the Social Sciences*, 328-37. New York: Macmillan.

Ingram, P. (1998) Changing the rules: Interests, organizations and institutional change in the U.S. hospitality

- industry, pp. 258-276 in M. Brinton and V. Nee (Eds.). *The new institutionalism in sociology*. New York: Russell Sage Foundation.
- Ingram, P.; Baum, J. (1997) Chain affiliation and the failure of Manhattan hotels, 1898-1980. *Administrative Science Quarterly*, 42, 68-102.
- Ismail, A. (2004) *Hospedagem: front office e governança*. Cengage Learning.
- Kostova, T.; Roth, K. (2002) Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, 45 (1), 215-233.
- Karhunen, P. (2008) Managing international business operations in a changing institutional context: the case of the St. Petersburg hotel industry. *Journal of International Management*, 14, 28-45.
- Long, B.; Driscoll, C. (2008) Codes of ethics and the pursuit of organizational legitimacy: theoretical and empirical contributions. *Journal of Business Ethics*, 77, 173-189.
- Lovelock, C.; Young, R. (1979) Look to customers to increase productivity. *Harvard Business Review*, 57(3), 168-178.
- Meyer, J. W.; Rowan, B. (1977) Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83, 340-63.
- McEvily, B.; Marcus, A. (2005) Embedded ties and the acquisition of competitive capabilities *Strategic Management Journal*, 26, 1033-1055.
- Mitchel, V; Nugent, S. (1991) Industrial mail surveys: the costs and benefits of telephone pre-notification. *Journal of Marketing Management*, 7 (3), 257-269.
- Myongjee, Y; Bai, B. (2007) Value creation: the impact of strategic alliance on customer loyalty. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 8 (2), 45-65.
- Navarro, J.; Martinez-Martinez, A. (2011) Improving competitiveness through city marketing in Spanish hotels. *The Service Industries Journal*, v. 31 (9), 1489-1503.
- Oliver, C. (1991) Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16, 145-179.
- Oliver, C. (1988) The collective strategy framework: an application to competing predictions of isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 3: 543-561.
- Olmos, G. (2012) Hospitality competitiveness measurement system. *Journal of Global Business and Technology*, V. 8, (2), 29-37.
- Pfeffer, J.; Salancik, G. R. (1978) *The external control of organizations: a resource dependence perspective*, Harper & Row, New York.
- Phillips, P. (1999) Hotel performance and competitive advantage: a contingency approach, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11 (7), 359 - 365.
- Qin, Y.; Adler, H. (2012) Successful growth strategies of three Chinese domestic hotel companies. *Journal of Management and Strategy*, v. 3 (1), 40-54.
- Ruef, M.; Scott, W. R. (1998) A multidimensional model of organizational legitimacy: hospital survival in changing institutional environments. *Administrative Science Quarterly*, 43 (4), 877-904.
- Richard, P.; Devinney, T.; Yip, G.; Johnson, G. (2009) Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35 (3), 718-804

- Rutherford, D. (2004). *Hotel: gerenciamento e operações*. (2ª ed.). São Paulo: Roca. 394 p.
- Sahoo, D. (2011) Integrating Customer Relationship Management in Hotel Operations: a comparative study. *Vilakshan: The XIMB Journal of Management*, v. 8 (2), 57-70.
- Salomon, R.; Zheyang W. (2012) Institutional distance and local isomorphism strategy. *Journal of International Business Studies*, 43, 343-367.
- Scott, W. (1992) *Organizations: rational, natural and open systems*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Selznick, P. (1949) *TVA and the grass roots: a study in the sociology of formal organization* V. 3. University of California Publications in Culture and Society, Berkeley University of California.
- Shah, K. (2011) Strategic organizational drivers of corporate environmental responsibility in the Caribbean hotel industry. *Policy Sciences*, 44, 321-344.
- Singh, J., Tucker, D.; House, R. (1986) Organizational legitimacy and the liability of newness. *Administrative Science Quarterly*. 31 (4), 587-611.
- Sonpar, K.; Pazzaglia, F.; Kornijenko, J. (2010) The paradox and constraints of legitimacy. *Journal of Business Ethics*. 95, 1-21.
- Stinchcombe, A. (1965) Social Structure and Organizations. In J. March (Ed.). *Handbook of Organizations*, 142-193. Chicago: RandMcNally.
- Stillman, P. (1974) The concept of legitimacy. *Polity*, 7, 32-56.
- Suchman, M. (1995) Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20 (3), 571-610.
- Suddaby, R.; Greenwood, R. (2005) Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50, 35-67.
- Suddaby, R.; Gendron, Y.; Lam, H. (2009) The organizational context of professionalism in accounting. *Accounting Organizations & Society*, 34, 409-427.
- Tolbert, P. Zucker, L. (1983) Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28, 28-39.
- Tsai, H.; Song, H. Wong, K. (2009) Tourism and hotel competitiveness research. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26, 522-546.
- Valor, (2010) Análise setorial. Indústria Hoteleira. *Valor Econômico*.
- Yang, Z.; Su, C.; Fam, K. (2012) Dealing with institutional distances in international marketing channels: governance strategies that engender legitimacy and efficiency. *Journal of Marketing*, 76, 41-55.
- Yiu, D.; Makino, S. (2002) The choice between joint venture and wholly owned subsidiary: an institutional perspective. *Organization Science*, 13 (6), 667-683.

Artigo recebido em: 11/08/2013.
Artigo aprovado em: 20/08/2013.