



**CONFORME SOLICITAÇÃO DO AUTOR, ESTA
PRODUÇÃO INTELECTUAL POSSUI RESTRIÇÃO
DE ACESSO**

**CAXIAS DO SUL
2025**

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL - UCS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO

ANA PAULA RECH PISTOR

**PRÁTICAS INOVADORAS DE ORQUESTRAÇÃO ESTRATÉGICA EM MEIOS DE
HOSPEDAGEM PARA A CONSTRUÇÃO DA RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO EM GUPO HOTELEIRO**

CAXIAS DO SUL

2025

ANA PAULA RECH PISTOR

**PRÁTICAS INOVADORAS DE ORQUESTRAÇÃO ESTRATÉGICA EM MEIOS DE
HOSPEDAGEM PARA A CONSTRUÇÃO DA RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO EM GUPO HOTELEIRO**

Dissertação de Mestrado apresentado ao programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Linha de pesquisa: Inovação e competitividade.

Orientador: Prof. Dr. Mateus Panizzon

CAXIAS DO SUL

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

P679p Pistor, Ana Paula Rech

Práticas inovadoras de orquestração estratégica em meios de hospedagem para a construção da resiliência organizacional [recurso eletrônico] : um estudo em gupo hoteleiro / Ana Paula Rech Pistor. – 2025.

Dados eletrônicos.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2025.

Orientação: Mateus Panizzon.

Modo de acesso: World Wide Web

Disponível em: <https://repositorio.ucs.br>

1. Administração de hotéis. 2. Inovação. 3. Hoteleiros. 4. Hotéis - Adaptação. 5. Resiliência organizacional. I. Panizzon, Mateus, orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 640.4

Catalogação na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)
Márcia Servi Gonçalves - CRB 10/1500

ANA PAULA RECH PISTOR

**PRÁTICAS INOVADORAS DE ORQUESTRAÇÃO ESTRATÉGICA EM MEIOS DE
HOSPEDAGEM PARA A CONSTRUÇÃO DA RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO EM GUPO HOTELEIRO**

Dissertação de Mestrado apresentado ao programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Aprovado em: 30/04/2025

Banca Examinadora

Prof.^a Dr.^a Ana Cristina Fachinelli Bertolini
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Dr. Michel Bregolin
Universidade de Caxias do Sul

Prof.^a Dr.^a Priscila Nesello
Universidade Federal de Pelotas

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer primeiramente a Deus pela oportunidade de cursar o mestrado. Agradeço à Capes por me aceitar como bolsista e a todos os meus professores do mestrado, principalmente ao meu orientador, Dr. Mateus Panizzon, que sempre me ensinou e apoiou. Agradeço, ainda, à minha banca, Dra. Ana Cristina Fachinelli Bertolini, Dr. Michel Bregolin e Dra. Priscila Nesello por aceitarem avaliar a minha dissertação. Agradeço ao coordenador do curso, Dr. Alex Ecker, pelos ensinamentos e pelo apoio desde antes de eu entrar no mestrado. E agradeço à secretária Andreza Sperodin, que, desde o início, me apoiou nessa jornada.

Meus agradecimentos aos meus familiares – meu marido, Rodrigo Pistor, minhas filhas, Milena Rech Pistor e Livia Rech Pistor, e minha mãe, Valdira Carraro Rech, que sempre me apoiaram, me incentivaram e torceram por mim.

Quero agradecer, também, aos colegas que estiveram ao meu lado nessa caminhada: Fabiana Scheder e Lucas Borela e a todos que fizeram parte dessa jornada.

Todos querem o perfume das flores, mas poucos sujam a mão para cultivá-las.

Augusto Cury

RESUMO

O setor turístico e hoteleiro de forma global enfrentou impactos significativos durante a pandemia de Covid-19, implementando medidas sanitárias, reforçando o uso de produtos de higiene e limpeza e buscando inovações para garantir a segurança dos hóspedes. Em meio à crise financeira causada pela pandemia, muitos hotéis enfrentaram desafios, como demissões temporárias de colaboradores, seguidas de suas readmissões após a superação da crise. De forma local, novos desafios foram enfrentados com a crise climática no RS, no primeiro semestre de 2024. Nestes cenários, a resiliência emergiu como um elemento fundamental para a sobrevivência dessas organizações em longo prazo, tornando-se um tema relevante para pesquisa, com diversas lacunas e necessidades de investigação. Surge, assim, o Projeto H.IND.RE (*Hotel Industry Resilience*), que validou um modelo multidimensional para compreender a resiliência estratégica e organizacional no setor hoteleiro. Esta dissertação se integra tal projeto de pesquisa e tem por objetivo analisar as práticas inovadoras que promovem a orquestração estratégica para resiliência organizacional no contexto de um grupo do setor hoteleiro. Para isso, adota-se uma metodologia de pesquisa baseada em dados secundários, conforme diagnóstico prévio do grupo em questão pelo projeto H.IND.RE, orientando uma survey com gestores do grupo, com o contexto do caso em estudo. Os resultados da pesquisa efetivam um novo instrumento de mensuração de orquestração para resiliência, e identificam relações positivas entre as dimensões de *antecipação, reorganização, responsividade, networking, aprendizado, e comunicação*, do modelo H.IND.RE, com as práticas inovadoras de orquestração para *sensibilização, integração, estruturação e alavancagem dos atores, foco desta dissertação*. Relações positivas entre a percepção de resiliência do destino turístico e percepção de resiliência organizacional também são identificados. Estes resultados visam orientar o desenvolvimento de mecanismos da resiliência estratégica e a importância das práticas inovadoras de orquestração de atores, processos e rotinas que fortaleçam a capacidade de adaptação de grupos hoteleiros, diante de cenários de incerteza e turbulência e de seus atores na orquestração. As dimensões do modelo de resiliência, baseadas em capacidades dinâmicas, podem ser aplicadas em contextos mais amplos, como comunidades e cidades, reforçando a importância das redes de colaboração para a construção da capacidade de resiliência.

Palavras-chave: Resiliência estratégica; Práticas organizacionais; Grupo hoteleiro; Inovação; Orquestração; Adaptação.

ABSTRACT

The global tourism and hospitality sector faced significant impacts during the Covid-19 pandemic, implementing sanitary measures, enhancing the use of hygiene and cleaning products, and seeking innovations to ensure guest safety. Amid the financial crisis caused by the pandemic, many hotels encountered challenges such as temporary layoffs of employees, followed by their rehire after the crisis was overcome. Locally, new challenges arose with the climate crisis in Rio Grande do Sul (RS) during the first half of 2024. In these contexts, resilience emerged as a key element for the long-term survival of these organizations, becoming a relevant topic for research, with several gaps and needs for further investigation. In this context, the H.IND.RE Project (Hotel Industry Resilience) was created, which validated a multidimensional model to understand strategic and organizational resilience in the hotel sector. This dissertation is part of this research project and aims to analyze the innovative practices that promote strategic orchestration for organizational resilience within the context of a hotel group. To achieve this, the research adopts a methodology based on secondary data, drawing from a prior diagnosis conducted by the H.IND.RE Project, which guided the design of a survey applied to managers within the group, focusing on the specific case under study. The research results consolidate a new measurement instrument for orchestration towards resilience and identify positive relationships between the dimensions of anticipation, recombination, responsiveness, networking, learning, and communication — all part of the H.IND.RE model — and the innovative orchestration practices for stakeholder awareness, integration, structuring, and leveraging, which are the focus of this dissertation. Positive correlations between perceptions of tourism destination resilience and perceptions of organizational resilience are also identified. These results aim to guide the development of mechanisms for strategic resilience and highlight the importance of innovative orchestration practices involving stakeholders, processes, and routines that strengthen the adaptive capacity of hotel groups in the face of uncertainty and turbulence. Furthermore, the resilience model dimensions, grounded in the dynamic capabilities framework, can be applied to broader contexts such as communities and cities, reinforcing the importance of collaborative networks in building resilience capacity.

Keywords: Strategic resilience; Organizational practices; Hotel sector; Innovation and competitiveness; Adaptation.