

FABRICANDO GERENTES: O caso da Rede Hospitality de Hotéis e Flats

Autoria: Erica Dayane Chaves Cavalcante, Jammilly Mikaela Fagundes Brandão, Rachel Costa Ramalho Vasconcelos, Rosiele Fernandes Pinto, Maria dos Remédios Antunes Magalhães

RESUMO

Este artigo trata de um estudo de caso em administração, que apresenta a Rede HOSPITALITY de hotéis e flats, elaborado a partir de entrevistas realizadas com gestores da empresa. São apresentadas a história da rede, as características e acontecimentos relacionados à gestão de pessoas nessa empresa, tendo o objetivo de apresentar de forma subjacente conceitos relativos à aprendizagem, desenvolvimento gerencial e competências gerenciais. Na segunda parte do artigo são apresentadas as notas de ensino, que contém informações adicionais sobre o caso e provê informações ao docente sobre seu uso em sala de aula.

1. Introdução

Era um ensolarado início de tarde de segunda-feira em Fortaleza no Ceará. Como todo início de ano, a cidade fervia de turistas e os hotéis atingiam sua máxima ocupação. Mariana Ramalho e Rodrigo Félix, casados, sócios e os únicos componentes da diretoria da Rede HOSPITALITY de Hotéis, discutiam sobre uma pauta para definir diretrizes para o ano que se iniciava. Ao fazer um balanço do ano que se passara, agradavam-se ao lembrar da inauguração bem sucedida e quase simultânea de duas unidades hoteleiras da rede no ano anterior: o Season, localizada no bairro nobre da Praia de Iracema – nas proximidades da ponte dos ingleses e seu famoso pôr do sol – direcionada a um fluxo de turistas de eventos e negócios; e o Solar do Atlântico, no lado oposto do mesmo bairro, para um público igualmente seletivo.

O fato é que com a inauguração desses hotéis e as práticas de gerenciamento de pessoas específicas utilizadas na empresa, houve a necessidade de recolocação de funcionários para cargos gerenciais em aberto e, em apenas uma unidade, o Solar do Atlântico Hotel, houve o aproveitamento de um funcionário, que já atuava em um dos hotéis da rede. Não havia no quadro nenhum funcionário apto a assumir o cargo de gerente na outra unidade, o Season Hotel, já que essa era considerada a grande promessa em termos de uma estrutura hoteleira completa e superior, incluindo o restaurante, cujos serviços deveriam ser o diferencial em relação aos demais hotéis.

Assim, iniciou-se uma exaustiva busca por um gerente que tivesse dentre suas competências, a aptidão no gerenciamento do setor de Alimentos e Bebidas (A&B). A princípio esse foi o foco da busca, resultando na contratação de Alice Cardoso que tinha uma ampla experiência no gerenciamento de A&B em um grande hotel também localizado em Fortaleza.

As duas novas unidades hoteleiras haviam sido inauguradas em um pequeno intervalo de tempo. A primeira, o Solar do Atlântico, foi inaugurada em setembro, enquanto o Season abriu as portas no início de outubro. O Solar do Atlântico seguiu suas atividades com poucos problemas, relativos à implantação, enquanto no Season muitos problemas emergiram.

Passados três primeiros meses de vida do Season, os relatórios emitidos pelo sistema de gerenciamento Cm Net soluções e a TRIP gerencial, um sistema interno e manual de controle conferido pela gerente da unidade, apontaram resultados indesejáveis para uma unidade tão promissora. Alguns desses resultados logo foram atribuídos ao desempenho gerencial, o que levou os diretores da rede a cogitar a rescisão de Alice Cardoso, a gerente geral do hotel em questão.

Mariana, diretora comercial e operacional, e Rodrigo, diretor financeiro, conversam sobre os principais fatores que ocasionaram as falhas gerenciais na unidade Season, assim como refletem sobre as práticas gerenciais em exercício nas outras unidades. Nesse momento, as preocupações começaram a inquietar Rodrigo, que passou a conjecturar sobre o que faltava na nova gerente. Mariana compartilhava das mesmas angústias: “O que fazer? Devemos demiti-la ou esperar mais? No caso de demiti-la, o que faríamos para alcançar um profissional ideal para o cargo que ficaria em aberto?”. O senso de urgência de uma resposta angustiara os diretores, fazendo-os ali mesmo tomar uma decisão.

2. A Rede HOSPITALITY Administradora de Hotéis e Flats

A Rede HOSPITALITY atua há uma década no mercado hoteleiro na administração de hotéis e flats. Sua principal diretriz estratégica consiste em consolidar a marca

HOSPITALITY no mercado nacional, agregando valor e credibilidade aos clientes e investidores, além de enxergar o mercado de hotelaria com excelência nos serviços prestados. A rede é composta por oito empreendimentos, sendo quatro unidades hoteleiras: o Pompous Hotel, o Green Harbour, o Solar do Atlântico Hotel e o Season, que dividem espaço com os quatro flats, também chamados condomínios. Os condomínios funcionam como qualquer condomínio residencial, sendo representado pela figura de um síndico, possuindo também um conselho fiscal, e a sequência dos procedimentos obrigatórios, como a auditoria anual. Os proprietários dos Flats possuem toda assistência hoteleira dispensada aos hóspedes. Alguns proprietários disponibilizam sua unidade habitacional ao quadro de venda de diárias, o que com isso reduz sua taxa mensal do condomínio e o mesmo passa a ter um valor reduzido na diária em outras unidades habitacionais (UHs).

Além disso, a Rede oferece suporte nas áreas de pesquisa de mercado, auditoria interna e externa, conceituação de projetos e estrutura operacional para clientes e investidores. Também é explorado o setor de eventos, principalmente para diminuir a ociosidade turística no período de baixa que é recorrente no município nos meses de março a agosto. A empresa encontra-se no setor de hospitalidade, atendendo principalmente as demandas por turismo de lazer e negócios, tendo como principais clientes pessoas jurídicas, através de empresas conveniadas e agenciadores, que oferecem tarifas diferenciadas, tais como grupos de operadoras de viagens. Dentre esses clientes destaca-se a conta exclusiva da Universidade Federal do Ceará (UFC), alcançada por meio de licitação.

A diretoria da Rede HOSPITALITY é composta apenas por Mariana e Rodrigo, sendo Mariana responsável pela área operacional e comercial, englobando decisões relativas à contratação e ao gerenciamento de pessoal, e Rodrigo responsável pela área administrativa financeira, incluindo o gerenciamento do condomínio, com participação nas reuniões com o conselho fiscal. Na sua estrutura administrativa, a diretoria da Rede encabeça a pirâmide, seguida pela gerência geral das quatro unidades – que também gerencia os Flats, e os gerentes de área.

A Rede HOSPITALITY é a única genuinamente cearense, e a única a possuir escritório administrativo, que agrupa os departamentos da alta administração e comporta o setor de reservas. Toda a rede conta com um montante de 348 funcionários distribuídos entre as unidades hoteleiras e o escritório que sedia a rede. Cada unidade hoteleira possui um gerente geral, responsável pelo pleno funcionamento do empreendimento, assim como as gerências de áreas, estas denominadas: Governança (manutenção e mensageria), A&B, Hospedagens (Eventos, recepção e reservas&grupos) e Novos negócios. A rede conta com serviços externos que incluem Lavanderia e Segurança.

3. Desenvolvimento gerencial na HOSPITALITY

A Rede HOSPITALITY estabeleceu uma política de desenvolvimento de funcionários. A empresa busca os funcionários para os cargos operacionais utilizando-se de currículos deixados na empresa, ou por meio dos estágios desenvolvidos nos hotéis com a parceria das escolas técnicas e cursos superiores. Os funcionários selecionados são treinados e socializados com os demais, passando por um período mensal de experiência.

Com a efetivação de um funcionário no quadro, a HOSPITALITY viabiliza que este participe de seminários, fóruns e demais eventos ligados ao bem receber. Além disso, é dado apoio aos funcionários que desejam ingressar em cursos, sejam técnicos ou superiores na área de administração, turismo e hotelaria.

Quando se trata de cargos mais elevados, a rede procura sempre desenvolver seus funcionários que possuem o potencial para assumi-los, conforme aponta Mariana: “Eu admiro muito o trabalho da Accor [Rede francesa]. Eu tava lendo uma reportagem outro dia e eles falavam assim: ‘é ótimo o nível de satisfação dos funcionários que trabalham na Accor, apesar de não terem os melhores salários, porque eles davam a oportunidade de crescimento aos próprios funcionários [programas de *treinee*]’. E eu acredito muito nisso, não sei se é porque eu vim disso, desse crescimento, dessa oportunidade dentro da própria empresa”.

Embora fortemente adepta desses preceitos, Mariana se questiona sobre o fato de que a sequência rigorosa desse pensamento de desenvolvimento de funcionários possa inibir a entrada de “sangue novo” na empresa, como tanto leu nos livros de administração. Ou seja, será que essa seria uma boa prática adotada pela HOSPITALITY? O fato é que houve o desenvolvimento gerencial bem sucedido em três das unidades da Rede.

No Pompous Hotel não existia uma gerência geral definida, pois os diretores estavam diretamente à frente dessa unidade. Com as mudanças, Gibson Oliveira, formado em Hotelaria, assumiu a gerência geral dessa unidade. Ele ascendeu na empresa após ter trabalhado como recepcionista do Pompous Hotel. Antes do Pompous Hotel, havia tido a experiência como recepcionista noutro hotel local, trabalhou por um curto período no Gran Luzeiros, que também é pool hoteleiro. “Na hotelaria é necessário ‘jogo de cintura’ ao trabalhar na linha de frente [recepção] e ele, muito experiente, tinha muito”, aponta Mariana. Além disso, outros momentos revelaram as competências de Gibson na sua graduação de cargos na HOSPITALITY.

No Green Harbour, que foi o primeiro hotel implantado pela nova HOSPITALITY, apresentaram-se maiores dificuldades de atribuição de pessoas para os cargos gerenciais. Por se tratar de um passo audacioso para aquele momento, os diretores se envolveram intensamente no gerenciamento do hotel, até que sentiu-se que mais um gerente de área, vindo de um cargo operacional, estava pronto para assumir a gerência geral dessa unidade. O Green Harbour é gerenciado por Hélio Araújo, que possui formação em turismo, e também passou por cargos operacionais, tornando-se gerente de recepção, antes de ocupar seu atual cargo. Hélio era o gerente de recepção do Pompous na chegada de Gibson. Ao aludir sobre esse “talento”, como designa Mariana ao falar de Hélio, ela relembra: “Ele era um garoto tímido quando chegou ao Pompous, mas logo se via a vontade que ele tinha de aprender. Estava interessado em conhecer coisas que iam além das suas funções e isso nos estimulou a dar mais oportunidades”. Outro fator que Mariana observava no comportamento de Hélio, no decorrer de sua experiência como recepcionista, foi sua capacidade de lidar com situações difíceis. “Ele se apropriou ‘daquilo’, gostava do que fazia. Hora ou outra chegava com sugestões sobre serviços ou melhorias no atendimento. Foi assim que ele conquistou a gerência da recepção e, posteriormente, da unidade”. Mariana conta que ainda nesse período era comum os gerentes saírem para jantar juntos, ou se confraternizarem. Ela e Rodrigo estavam sempre presentes nos momentos informais. Neles, ela observava o comportamento de cada um, criando esquemas mentais nos quais encaixava os perfis profissionais e as habilidades de cada um em cargos que achasse pertinentes.

Na unidade Solar do Atlântico, inaugurada 10 dias antes do Season Hotel, Joseílma Aldivonir, formada em hotelaria, passou a ser gerente geral. Ela possui as mesmas experiências profissionais que Mariana, inclusive estagiaram juntas no mesmo hotel no setor de governança. Posteriormente, ela assumiu o cargo de governanta executiva no Pompous Hotel no mesmo período que Mariana iniciou na empresa, desenvolvendo-se em seu posto através do Solar do Atlântico. Mariana se entusiasma ao lembrar da paixão de Joseílma pela hotelaria, seu espírito de liderança com inspiração cristã e o quanto seu perfil era voltado ao

trabalho em grupo, a motivação. “Joseílma é impregnada pela essência da rede HOSPITALITY, pois sempre realçamos o discurso do quão é importante e necessário que nossos gerentes fabriquem gerentes que possam inclusive sucedê-los em seus cargos”. Ao falar isso, Mariana refere-se ao fato de que todos os gerentes da rede recebem a missão de identificar os “talentos em potencial”, para que a rede possa realizar um acompanhamento e desenvolvê-los para ocuparem cargos mais elevados, uma vez que a rede possui os propósitos de expansão.

Mesmo com todas essas determinações, desenvolver novos gerentes não era tão simples. No planejamento do Season, Mariana já observava que as ações de desenvolvimento de gerentes da HOSPITALITY não atendiam ao novo projeto. A estrutura dessa unidade se diferenciava das outras não só na quantidade elevada de unidades habitacionais (UHs), como também na estrutura física e nos serviços, incluindo o amplo restaurante de gastronomia internacional. Sobre essa estrutura, Mariana comenta: “o Season era tipo um sonho, porque daí você trabalhar com hotéis de pequeno porte, com poucas UHs é uma coisa e ir para um hotel que tem mais UHs é outra. Ele é um hotel imponente e estamos no desafio de despontá-lo no mercado da mesma forma que os demais”.

Para a gerência geral dessa unidade, Mariana lamenta ter recorrido a uma busca externa. Entretanto, com o crescimento do número de hotéis e a especificidade da unidade relativa ao setor de Alimentos e Bebidas (A&B), não existia no quadro de funcionários da HOSPITALITY alguém preparado para assumir o cargo em questão.

Alice Cardoso foi incumbida para a gerência geral da unidade antes mesmo da sua efetiva inauguração. Ela é formada nos cursos superiores de hotelaria e letras e possui o tecnológico em gastronomia. Além disso, veio de uma larga experiência na hotelaria, gerenciando o setor de eventos e A&B de um grande hotel localizado em Fortaleza. Mariana enxergava que para o cargo era necessário um profissional que tivesse dentre as suas competências, ou talvez a sua maior competência, o *know how* no gerenciamento do setor de A&B, e como era um setor com pouca expressividade nos outros hotéis da rede, emergiu a necessidade por “sangue novo”. Para chegarem ao nome de Alice Cardoso foi necessária uma exaustiva busca no mercado local. Também era necessário considerar o fato de que para um gerente, trabalhar com hotel e pool hoteleiro seria primordial o conhecimento das especificidades da gestão dessas categorias. Mariana justifica: “Porque tem essa especificidade de trabalhar com o condomínio e a venda de diárias. Então, pra quem trabalha só em hotel é um pouco difícil. Eu costumo dizer que nossos gerentes têm que ser ‘atacantes, meio de campo e zagueiros’ ao mesmo tempo e são mesmo”.

4. Situação Problema

O primeiro passo após a contratação de Alice foi a sua participação em treinamentos operacionais e técnicos para que pudesse utilizar plenamente o sistema gerencial usado pela rede. Alice e Mariana realizaram uma busca por funcionários com potencial para ocupar os cargos operacionais na linha de frente no novo hotel. Após a busca, houve entrevistas de painel sucedidas por dinâmicas que culminaram na contratação de três recepcionistas, um foguista, um auditor e dois mensageiros, dois meses que antecederam a inauguração do hotel. Os setores como governança e A&B realizaram suas buscas isoladamente com a supervisão das gerentes de área, que ascenderam do quadro de funcionários da HOSPITALITY. Todos os funcionários recém-admitidos iniciaram as atividades de treinamento nos hotéis Pompous e Green Harbour, auxiliados pelos funcionários veteranos no mesmo cargo.

Com o iniciar das atividades no Season, Alice demonstrou algumas dificuldades para lidar com pessoas. Era necessário formar uma equipe de trabalho que fosse sinérgica e que tivesse segurança ao levar os problemas recorrentes à superior. Embora representasse a figura de uma mãe para alguns, outros eram receosos em confiar na sua efetividade. “É notório que lhe falta liderança”, observa Mariana, que continua: “quando analisamos um currículo de uma pessoa, a gente corre o risco de acreditar em todas as informações contidas nele. O currículo de Alice era tão perfeito e ela se saiu tão bem na entrevista, mas suas atitudes não condiziam com aquelas informações”.

Nas primeiras duas semanas de funcionamento do hotel, o índice de rotatividade de funcionários era crescente, Alice despendia grande tempo na busca e no treinamento de funcionários para os cargos que ficavam em aberto, o que sobrecarregava os funcionários que preparavam os recém-chegados. A esse respeito pensava Mariana: “Eu tentava entender o motivo de tamanha rotatividade, os funcionários eram bem treinados e os salários da HOSPITALITY são considerados os melhores dentre os hotéis de Fortaleza. Fomos os primeiros a trabalhar com o sistema de pontuação, no qual os funcionários recebem um bônus de acordo com a produtividade”.

Alice tinha que se dividir entre as tarefas de contratação de mão de obra que substituísse os que deixavam o hotel e as tarefas corriqueiras referentes ao seu cargo. Além disso, os funcionários novatos cometiam erros que atrapalhavam o pleno funcionamento dos serviços, esses erros incluíam equívocos na emissão de notas fiscais, falhas na auditoria noturna, *check out* incorreto, déficit de vendas de *wallkins*², dentre outros. “As vendas de UHs não estavam boas. Alice era esforçada nesse sentido. Ela fechou com uma agência de viagens a venda de vinte UHs, para o uso de um grupo. Ela esperava manter relações com a agência para futuras vendas e estava indo tudo certo, os hóspedes usufruíram das acomodações e quando enviamos a fatura para a empresa contratante ela percebeu que havia se tratado de um golpe que acarretou na perda de uma grande quantia para o hotel”.

Outra barreira foi o fato de, mesmo após o treinamento, com uma técnica disponibilizada pelo escritório no Rio de Janeiro/RJ, Alice não alcançou o domínio do sistema de gestão utilizado pela rede, o CM Net Soluções, que se trata de um facilitador nos processos administrativos, no qual todas as informações referentes às atividades realizadas dentro do hotel são lançadas, desde reservas, acompanhamento do estado das unidades habitacionais, ponto de venda de produtos e serviços, e atividades administrativas como relatórios e registros.

Até o desempenho quanto ao gerenciamento do setor de A&B estava aquém do esperado. As fixas técnicas eram mal planejadas, esse aparato não tinha seu poder de previsão alcançado, não atendiam as demandas pelos serviços da alimentação, principalmente a vespertina, acarretando sobras e excessos.

Mariana percebia que algo deveria ser feito a respeito do desempenho de Alice, como também das práticas de gestão de pessoas na empresa. Ela reflete: “como criar uma estratégia interna de desenvolvimento de novos gestores, que possam assumir posições gerenciais na Rede?”.

NOTAS DE ENSINO

OBJETIVOS EDUCACIONAIS

O presente caso possui o objetivo de apresentar de forma subjacente conceitos relativos à aprendizagem, desenvolvimento gerencial e competências gerenciais.

Vale ressaltar que a utilização de casos no ensino em administração hoteleira ainda é incipiente. Tendo isso em vista, essa produção visa contribuir com o raso portfólio de casos existentes, aumentando as possibilidades de abordagem de temas novos e relevantes no ensino da administração hoteleira.

Por meio do caso é possível discutir problemáticas referentes ao desenvolvimento gerencial no âmbito da hotelaria, vislumbrando questões que permeiam o campo da gestão de pessoas, desenvolvimento de carreira, cultura, aprendizagem e competências, sendo estas temáticas enfatizadas nas disciplinas: Recursos Humanos, Liderança e Aprendizagem Gerencial, Competência e Aprendizagem em Organizações, Administração em Hotelaria, que compõe a grade curricular de cursos de graduação e pós-graduação em Hotelaria, Turismo e Administração.

Além disso, é possível identificar aspectos relativos à gestão empreendedora, concepção de um negócio, conteúdos estes pertencentes a disciplinas de Planejamento e Manutenção de Hotéis, na graduação em hotelaria e Administração de Pequenas e Médias Empresas, em cursos de graduação e pós-graduação em Administração.

Sabendo que o caso trata-se de um “acelerador de experiências”, procura-se estimular no aluno o desenvolvimento de conhecimentos – conceitos, definições e teorias; habilidades – análise crítica, argumentação e persuasão; e atitudes – expor a opinião e tomar de decisões consistentes, relativos ao tema tratado.

FONTES DE DADOS

Os dados foram obtidos por meio de fontes primárias, através da observação participante e utilização de entrevistas realizadas com a diretora da Rede HOSPITALITY e os gerentes das unidades hoteleiras pertencentes à rede. As entrevistas tiveram o propósito de conhecer a percepção dos gestores e identificar um evento crítico, na área de gestão de pessoas e aprendizagem gerencial, que fosse considerado válido para a elaboração do caso e conduzisse a uma tomada de decisão. As entrevistas foram gravadas em meio digital e posteriormente transcritas e utilizadas na construção da estória. Utilizou-se também de informações contidas no site da empresa. As identidades da empresa e dos atores protagonistas foram preservadas, tendo como fictícios os nomes da rede, dos personagens e do local em que a rede pertence.

TÓPICOS PEDAGÓGICOS

Sugestões e orientações para o uso do caso

Antes da aula

Sugere-se que os conceitos subjacentes ao caso sejam discutidos previamente e revisados antes da apresentação do caso. O professor pode encaminhar o caso com antecedência para que o aluno possa ler antecipadamente a aula quantas vezes o mesmo julgar necessário para o pleno entendimento do conteúdo.

Durante a aula

Recomenda-se que o professor acompanhe a discussão entre os grupos de alunos utilizando-se do quadro negro, esquematizando as contribuições dispostas oralmente pelos alunos para que posteriormente possa ser feito um fechamento consensual das questões

trabalhadas, de modo que estes possam visualizar o desdobramento de suas contribuições para o caso analisado.

É necessário que o professor utilize-se de uma aula para a aplicação do caso, tempo estimado de 01h40min, seguindo as orientações pontuadas a seguir:

- Recomendar que os alunos, individualmente, leiam o caso para ensino – 20 minutos;
- Organizar pequenos grupos com formação de 3 a 4 alunos, para que os mesmos analisem e examinem as hipóteses e teorias subjacentes ao caso, seguindo com o debate e discussão das problemáticas descritas no caso – 20 minutos;
- Preparar a turma para o debate com a disposição dos alunos em círculo, solicitando que cada grupo apresente, de forma oral, a sua análise a respeito do caso e a possibilidade que julgue mais conveniente para a solução dos problemas enfrentados – 30 minutos;
- Proceder com o encerramento da didática propondo uma conclusão a respeito das opiniões manifestadas pelos alunos e analisando as alternativas propostas pelos mesmos – 30 minutos.

Espera-se que os alunos se envolvam com a narrativa apresentada, assumindo a posição de protagonista, para que possa apresentar seu posicionamento, considerando as consequências do mesmo para a empresa estudada. Com o envolvimento com o caso o aluno será convidado a dar sua opinião e a defendê-la perante aos colegas, desenvolvendo sua capacidade de análise crítica, de relacionar teoria e prática, de realizar a tomada de decisão e argumentação.

Após a aula

Como critérios para a avaliação dos alunos, o professor deve acompanhar a participação dos mesmos por meio de uma lista contendo os nomes, de modo que cada manifestação de participação possa ser pontuada. Nesse momento, o professor deve estar atento ao domínio dos alunos sobre o conteúdo do caso, levantando questões que os façam refletir sobre ângulos paralelos ao seu pensamento. Para uma avaliação mais precisa, o professor pode solicitar que os alunos entreguem por escrito uma resolução final das questões estudadas, de modo que cada um justifique o seu posicionamento perante as questões, lembrando que estas não dispõem de uma única resposta correta.

Possíveis questões para discussão

Questões para reflexão

Aprendizagem

1 – O que você faria na posição de Mariana em relação à gerente geral do Season, demiti-la ou desenvolver as competências necessárias? Justifique sua resposta.

3 – Observe que nas unidades hoteleiras da HOSPITALITY, com a exceção do Season, seus gerentes se desenvolveram na empresa – que representa uma comunidade de prática – emergindo de cargos operacionais, o que pode justificar esses gerentes terem sido legitimados pelos seus respectivos grupos. Identifique:

- a) Que tipo de aprendizagem pode ser destacado nessa relação entre indivíduo e comunidade de prática.
- b) Explique como ocorre o processo de Participação Periférica Legitimada a partir do caso da HOSPITALITY.

Gestão de Pessoas

4 – Fale sobre as práticas de gestão de pessoas da Rede HOSPITALITY

- a) Recrutamento, seleção, socialização.
- b) Treinamento e desenvolvimento de funcionários.

5 – Reflita sobre quais práticas de gestão de pessoas são mais condizentes com Rede HOSPITALITY, a partir do caso estudado.

Raciocínio sugerido à resolução das questões

Para responder as assertivas, deve ser considerada como base a literatura sobre aprendizagem e desenvolvimento gerencial. Temas como Cultura organizacional e legitimidade dos participantes na comunidade de prática, Aprendizagem situada, Desenvolvimento de carreira, Papéis gerenciais, Aprendizagem gerencial e competências, Aprendizagem e qualificação, podem ser estudados a partir do caso.

A decisão

Em relação à primeira questão, mediante a análise do caso, percebe-se que os diretores enfrentam a dificuldade de decidirem por três caminhos possíveis: o primeiro consiste na demissão da gerente geral Alice Cardoso e seguir com questões legais de desligamento da gerente. Os diretores enfrentariam posteriormente um segundo dilema: Quem iria ocupar o cargo de gerente geral da unidade Season? Funcionaria a realização de uma busca interna e o desenvolvimento assistido de um novo gerente como ocorreu nas outras unidades?

O segundo caminho trata-se de uma permutação entre gerentes da rede e instituir programas de aprendizagem, considerando a organização como uma comunidade de prática na qual seja valorizada e estimulada a troca de experiências entre os gerentes. Alice Cardoso poderia ser transferida para a unidade mais antiga, o Pompous Hotel, onde passaria a desempenhar o papel de supervisora na gerência geral da citada unidade (para compreender os papéis gerenciais veja Quinn *et al*, 2003; Mintzberg, 2010). Nesse momento torna-se necessário realizar um levantamento das competências existentes nos hotéis da rede, e as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes - CHA) que a gerente possui e identificar quais competências deverão ser desenvolvida com as ações seguidas (FELIPPE, 2006).

Por último, as ações de desenvolvimento de competências poderiam ser instituídas para Alice, com a permanência da mesma em seu cargo. Pomi e Navarro (2006, p. 51) acreditam que o ambiente de trabalho pode ser propício as experiências construtivas, já que é considerado “verdadeiro laboratório de formação de comunidades de aprendizagem”. Os autores defendem a relevância da prática de gastar uma hora por dia, em determinados dias do ano, entre os gestores de uma organização, para que juntos possam identificar lacunas de aprendizagem, e refletir sobre o efeito dessas lacunas para a organização e o seu desempenho.

Poderiam desse modo partilhar experiências, solucionar os problemas através de parcerias e criar o hábito de aprender coletivamente por meio de uma subcomunidade de prática formada a partir dessa interação, uma vez que para Lave e Wenger (1991) não basta a competência por si só, deve-se haver um currículo de competências situadas, já que cada organização possui sua cultura e identidade estabelecidas.

Aprendizagem Organizacional

Na segunda questão, busca-se que o aluno reflita sobre as reais dimensões da aprendizagem organizacional. O grande desafio das organizações, para se manterem competitivas, diz respeito à área de recursos humanos, de tal modo que se faz necessário, cada vez mais, criar um ambiente organizacional propício para o aprendizado constante. A nova realidade das organizações, no que tange à gestão de pessoas, envolve o reconhecimento do quadro de pessoal não apenas como mero recurso e, sim, como capital intelectual que contribui para o desenvolvimento e crescimento da organização, pois o resultado das organizações depende das pessoas. Conforme Fleury e Fischer (1998): “O diferencial na gestão de pessoas e de processos de aperfeiçoamento reside em superar a visão tradicional da administração de recursos humanos que concebe as pessoas como recurso semelhante aos demais ou como extensão dos demais recursos da organização”. Desse modo, fica evidente a valorização dos recursos humanos, como detentores do conhecimento, assumindo, portanto, um papel estratégico nas organizações.

Aprendizagem e competência

A literatura na área da aprendizagem provê um amplo quadro composto por diversas abordagens, das quais algumas são direcionadas ao estudo no âmbito dos indivíduos nas organizações, e outras dizem respeito à organização em geral (SILVA, 2009).

Como embasamento para a terceira assertiva, esta questiona sobre a aprendizagem que emerge a partir da interação entre indivíduo e comunidade de prática. A partir da teoria da aprendizagem social, observa-se que o tipo de aprendizagem em questão trata-se da aprendizagem situada, na qual, de acordo com Wenger (1998) a aprendizagem é considerada um fenômeno social que requer participação e engajamento dos indivíduos, e o conhecimento é considerado uma questão de competência. Também são consideradas as experiências – a capacidade de experimentar a vida, e a maturidade humana. Os indivíduos fazem parte diariamente de comunidades de prática, em que conhecimentos explícitos somados a participação ativa resultam em aprendizagem.

De acordo com Lave e Wenger (1991) a aprendizagem vista como atividade situada tem como característica central a definição de um processo denominado *participação periférica legítima*. Os autores argumentam que a participação de aprendizes numa comunidade de prática passa por estágios de aprendizagem que culminam no domínio de conhecimento e habilidade, e assim é possível que os recém-chegados se movam para a completa participação nas práticas sócio-culturais de uma comunidade. No caso, é possível observar que em três unidades hoteleiras houve a plena participação dos gerentes nas suas respectivas comunidades de prática, uma vez que eles passaram por cargos situados numa escala inferior a atual posição, aprendendo a partir da interação com os demais atores envolvidos, o que os permitiu migrar da periferia para o centro da comunidade, sendo legitimados para o cargo que ocupam. O termo *participação periférica legítima* permite compreender as relações existentes entre os recém-chegados e veteranos, e as influências de

elementos como as atividades, identidades, artefatos e comunidades de conhecimento e prática (LAVE E WENGER, 1991).

Recursos humanos

As práticas definidas pela administração de recursos humanos requerem maior atenção, por parte dos gestores, como bem coloca Pontes (1988, p. 92): “todo o processo de seleção esconde, atrás das técnicas, aspectos subjetivos na coleta e interpretação de informações que determinam a tomada de decisão na escolha do candidato”. Desse modo, os processos de agregar e desenvolver pessoas, tais como recrutamento, seleção, treinamento e aprendizagem devem ser observados com maior precisão. A adoção de uma gestão mais comprometida com seu quadro funcional, que visualiza as pessoas como ativos essenciais, demonstra maturidade no ambiente competitivo.

Com a evolução da área de recursos humanos, as políticas e práticas da área de gestão de pessoas, se tornam mais complexas, necessitando, portanto, de maior dedicação, por parte dos gestores e especialistas na área. Como os recursos humanos são a peça-chave na melhoria contínua da organização, deve-se buscar a integração da área de gestão de pessoas com as demais áreas, de maneira sistêmica, atuando sobre os processos de recrutamento e seleção de forma mais eficaz possível, visando o alcance dos objetivos organizacionais.

Práticas de Recursos Humanos

Para a resolução das questões finais, torna-se necessário que o aluno conheça bem conceitos de recrutamento interno e externo e as vantagens e desvantagens de cada prática. De acordo com Pontes (2004), o planejamento de pessoal e recrutamento interno são práticas que contribuem fortemente para a identificação e o desenvolvimento de talentos. Para França (2010), o recrutamento interno é um fator de estímulo para os funcionários de uma organização, tendo em vista a oportunidade de crescimento, porém, gera-se competição interna, sendo, portanto, necessário um engajamento com o levantamento de candidatos potenciais de maneira justa e igualitária, visando evitar eventuais transtornos e conflitos.

BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

- BITTENCOURT, C. a Gestão das Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 58-69, Mar 2004.
- DE MOARES, Liege Viviane Dos Santos; DA SILVA, Maria Aparecida; CUNHA, Cristiano J. C. A. Aprendizagem gerencial: teoria e prática. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 1, Art. 7, jan./jun. 2004.
- FLEURY. M.T.L.; RUAS, R. (Org.). **Competências**: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2008, p. 106-124.
- LAVE, J; WENGER, E. **Situated Learning**: legitimate peripheral participation. Nova York: Cambridge University Press, 1991.
- MARQUES, J. Albano. **Introdução à hotelaria**. – Bauru, SP: EDUCS, 2003.
- PETROCCHI, Mário. **Hotelaria**: planejamento e gestão. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

QUINN, Robert E.; THOMPSON, Michael P.; FAERMAN, Sue R.; MCGRATH, Michael. **Competências gerenciais: princípios e aplicações: tradução de Cristiana de Assis Serra.** – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SILVA, A. B. **Como os Gerentes Aprendem:** São Paulo: Saraiva, 2009.

WENGER, E. **Communities of Practice: learning, meaning and identity.** New York: Cambridge University Press, 1998.

REFERÊNCIAS

FELIPPE, Maria Inês. Identificação das necessidades de treinamento por competências. Em **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações.** Coordenação Gustavo G. Boog; Madalena T. Boog. – São Paulo: pearson Prentice Hall, 2006.

FLEURY, Maria Teresa Leme; FISCHER, Rosa Maria. Gestão de pessoas: os desafios de aproximar a teoria da prática e vice-versa. **Revista de administração**, São Paulo, v.33, n.2, p. 90-94, abr./jun. 1998.

FRANÇA, A.C.L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2010.

LAVE, J; WENGER, E. **Situated Learning: legitimate peripheral participation.** Nova York: Cambridge University Press, 1991.

MINTZBERG, H. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão.** São Paulo: Bookman, 2010.

POMI, Rugenia Maria; NAVARRO, Raul da Costa. Indicadores em Educação e Aprendizagem. Em **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações.** Coordenação Gustavo G. Boog; Madalena T. Boog. – São Paulo: pearson Prentice Hall, 2006.

PONTES, Benedito, R. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal.** São Paulo: LTr, 1988.

QUINN, Robert E.; THOMPSON, Michael P.; FAERMAN, Sue R.; MCGRATH, Michael. **Competências gerenciais: princípios e aplicações: tradução de Cristiana de Assis Serra.** – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ROESCH, S. M. A. Casos de ensino em administração: notas sobre a construção de casos para ensino. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 213-234, abr./jun. 2007a.

ROESCH, S.M.A.; FERNANDES, F. **Como escrever casos para o ensino de administração.** São Paulo: Atlas, 2007b.

SILVA, A. B. **Como os Gerentes Aprendem:** São Paulo: Saraiva, 2009.

WENGER, E. **Communities of Practice: learning, meaning and identity.** New York: Cambridge University Press, 1998.