

Aprendendo na Prática: Como os Gerentes de Meios de Hospedagem Aprendem no Contexto Prático-Social?

Autoria: Juliana Maria de Oliveira Leal Didier, Eduardo de Aquino Lucena

Resumo

O objetivo central deste estudo foi compreender como os gerentes de meios de hospedagem aprendem em seu contexto prático-social. Como fundamentação teórica, utilizou-se o enfoque da aprendizagem situada, que apresenta os conceitos de comunidades de prática e de participação periférica legítima, enfatizando o aspecto relacional da aprendizagem. No que tange ao segmento empírico, este estudo foi realizado em três meios de hospedagem da Região Metropolitana do Recife, Pernambuco, a saber: Pousada do Amparo, Marolinda Cult Hotel e *resort* (pseudônimo). Como estratégia de pesquisa foi elaborado um estudo de múltiplos casos qualitativo. Para a coleta de dados foram utilizados a entrevista semi-estruturada, a observação não-participante e os documentos. Por meio deste estudo, pôde-se chegar à conclusão que no contexto prático-social, o aspecto mais importante para a aprendizagem dos gerentes é a interação com outros profissionais. Estas interações acontecem entre os gerentes e os profissionais mais experientes, subordinados e pares. Vale destacar que por meio da interação com os subordinados é que os gerentes conseguem se legitimar de duas formas: pela relação de confiança e pelo conhecimento da prática profissional. Em um dos casos, os gerentes também aprendem observando as preferências dos hóspedes.

1 INTRODUÇÃO

Um dos fatores-chave para as organizações manterem-se competitivas reside na capacidade de transformar as experiências e conhecimento dos seus membros em soluções inovadoras. No contexto atual de instabilidade econômica e social, entender a natureza e o papel da aprendizagem dos gerentes, torna-se um aspecto importante a ser estudado. Entender como ocorre este processo no ambiente de trabalho, dentro do contexto da prática social, pode levar a questionamentos sobre a crença do senso comum de que a aprendizagem acontece de uma maneira formal e a partir de uma “fonte de saber” para um indivíduo “vazio”.

Neste ponto, parece importante clarificar que, no presente estudo, buscou-se entender como o indivíduo (gerente) aprende e, a partir disso, lançar luz à compreensão da aprendizagem organizacional. Para alguns autores entender como as organizações aprendem deve ser consequência do entendimento da aprendizagem dos indivíduos (KIM, 1993, p. 37).

Segundo Antonello (2005), pode-se identificar seis focos na literatura de aprendizagem organizacional, dentre os quais está a “aprendizagem individual e coletiva”. Para a autora, o processo de aprendizagem individual tem um impacto significativo no conceito e nas práticas de AO, pois essa inicia-se a partir dos indivíduos. Antonello (2005) propõe na socialização da aprendizagem individual que “a organização possui uma capacidade de aprender que lhe é própria, sendo passível de constituir fonte de influência sobre os indivíduos que por ela passam e de sofrer influência de seus integrantes”. (p. 19).

Para aos autores deste artigo, a posição que parece mais ponderada e consistente com o problema de pesquisa proposta é a de que se pode ajudar a compreender a dinâmica da aprendizagem organizacional a partir do entendimento de como os indivíduos (gerentes de meios de hospedagem) aprendem. Como indicado por Easterby-Smith e Araujo (2001, p. 24-25), “o ponto de partida de uma perspectiva social é a habilidade de indivíduos de aprender, com base em suas experiências, e aprender dos/com outros em ambientes de trabalho”.

Diante destes breves questionamentos, deve-se esclarecer que o objetivo central deste estudo foi compreender como os gerentes de meios de hospedagem aprendem em seu contexto prático-social. No que tange ao segmento empírico, este estudo foi realizado em três meios de hospedagem da Região Metropolitana do Recife, Pernambuco, a saber: Pousada do

Amparo, Marolinda Cult Hotel e *resort* (do qual foi omitido o nome real por solicitação da empresa). Como estratégia de pesquisa foi elaborado um estudo de múltiplos casos qualitativo.

2 APRENDIZAGEM SITUADA

No conceito da aprendizagem situada há uma forte relação entre a aprendizagem e o contexto social. Esta abordagem apresentada por Lave e Wenger (1991) considera aspectos locais como a aprendizagem que ocorre por meio de experiências no ambiente de trabalho. Sua abordagem é considerada inovadora para a pesquisa em educação, psicologia cognitiva e teoria da aprendizagem porque é elaborada a partir de muitos *insights* relevantes da sociologia e da antropologia levados para processos sociais e da prática, extrapolando os limites da sala de aula (FOX, 1997).

Para Lave e Wenger (1991, p. 61), há uma interdependência entre os sistemas complexos de trabalho e aprendizagem. Para os autores a aprendizagem tem sua origem nas relações entre “sua história, tecnologia, desenvolvimento de atividades de trabalho, carreira e as relações entre os indivíduos novatos e os experientes e entre pares e profissionais”.

Além disso, a aprendizagem é um aspecto integral e inseparável da prática social. A partir disto, os autores apresentam como conceito central para a aprendizagem vista como uma atividade situada a “participação periférica legítima” que pode ser entendida como o processo por meio do qual os aprendizes se tornam membros completos e obtêm legitimação através da participação (LAVE; WENGER, 1991).

Assim, no processo de aprendizagem situada, o principiante busca sua participação de forma legitimada por meio da ajuda de membros mais experientes da comunidade. A posição periférica – que não tem conotação negativa – é fundamental desde que permita ao principiante observar a prática dos participantes de mais habilidade, sendo então possível ser apreendida por este novo membro (FOX, 1997; LAVE e WENGER, 1991).

O conceito de atividade situada envolve uma perspectiva teórica baseada no caráter relacional da aprendizagem e do conhecimento e sobre a negociação de significados. Além disso, tem interesse em compreender a natureza da atividade da aprendizagem a partir das pessoas envolvidas. Este foco significa buscar entender o envolvimento do indivíduo – mais do que um mero receptor de conhecimento sobre o mundo – numa perspectiva de que este indivíduo participa deste mundo e deve ser um agente, ativo, influenciando o mundo ao seu redor e sendo influenciado por ele (LAVE e WENGER, 1991).

Outro conceito central da aprendizagem situada é a comunidade de prática. Esta, por sua vez, pode ser compreendida como uma prática de trabalho ou social que gera uma comunidade onde o aprendiz adquire e desenvolve conhecimentos e habilidades. Uma das características desta comunidade de prática é que ela acompanha um ciclo de início, meio e fim. No entanto, a comunidade de prática reproduz a si mesma socialmente com ciclos mais longos do que a prática de trabalho em si e pode ser tanto de natureza formal quanto informal (FOX, 1997; LAVE e WENGER, 1991).

A partir do conceito proposto por Lave e Wenger (1991) de “currículo de aprendizagem” (que enfatiza a perspectiva da participação do aprendiz), Gherardi, Nicolini e Odella (1998) propõem o conceito de “currículo situado”. Este pode ser entendido como uma trajetória específica estabelecida por toda comunidade, das atividades que os novatos devem aprender para se tornar um membro efetivo (*full member*).

Dessa forma, o currículo situado abrange todas as oportunidades de aprendizagem oferecidas aos indivíduos que têm a mesma ocupação em suas carreiras profissionais. Estas oportunidades incluem o currículo de ensino durante a fase escolar, o currículo situado na comunidade de prática a que eles pertencem e todas as outras ocasiões formais e informais de aprendizagem ocorridos no dia a dia das organizações (GHERARDI, NICOLINI e ODELLA, 1998).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa qualitativa foi considerada a opção mais adequada para a elaboração deste estudo. Por meio dele, busca-se entender a aprendizagem de gerentes de meios de hospedagem segundo a perspectiva dos mesmos e qual o significado está envolvido nas suas experiências de aprendizagem (MERRIAM, 1998).

Como foram selecionados três diferentes meios de hospedagem, este estudo é considerado de múltiplos casos. Os três meios de hospedagem escolhidos para a pesquisa se localizam na Região Metropolitana do Recife, a saber: Pousada do Amparo (Olinda), Marolinda Cult Hotel (Recife) e *resort* (na praia de Muro Alto, em Porto de Galinhas, do qual não será citado o nome real em respeito à solicitação de não-identificação por parte da empresa).

No que se refere à seleção do campo foi utilizado o método não-probabilístico intencional. A seleção do campo baseado em critérios probabilísticos é desnecessária ou sem justificativa para um estudo qualitativo (MERRIAM, 1998, p. 61). Diante disso, buscou-se selecionar as organizações em função de três critérios: acessibilidade, destaque no seu segmento de atuação e diferentes tamanhos. O primeiro critério foi importante para que se pudesse garantir o acesso e disponibilidade de informações o que inclui o tempo dos gerentes para a realização das entrevistas, o fornecimento de documentos e a autorização para realização da observação, aspectos fundamentais num estudo qualitativo.

O segundo critério – destaque no seu segmento de atuação, ou seja, uma pousada, um hotel executivo e um *resort* – foi considerado importante pelo fato de que se almejava realizar os estudos de caso em empresas consideradas exemplos (ou modelos) para os seus concorrentes. Neste sentido, a Pousada do Amparo é, hoje, a única pousada da Região Metropolitana do Recife a integrar o seletivo grupo da Associação de Roteiros de Charme. O Marolinda Cult Hotel é conhecido por suas inovações no mercado, sendo um dos primeiros da cidade do Recife a oferecer o serviço de eventos além de ser o pioneiro no Brasil com o conceito de *cult* hotel. Finalmente, o *resort* escolhido é considerado o primeiro do seu segmento a atuar na praia de Muro Alto, Porto de Galinhas – que é, atualmente, uma das áreas de maior concorrência no setor hoteleiro de Pernambuco.

O terceiro critério estabelecido – empreendimentos de diferentes tamanhos – também tem sua justificativa. Ao selecionar os casos considerando-se a máxima variância (ou seja, casos mais distintos possíveis entre si) buscou-se analisar se organizações de tamanhos diferentes geram demandas de aprendizagem específicas para os gerentes. Vale destacar que as três empresas selecionadas, apesar de serem de portes diferentes, são todas familiares. Além disso, espera-se identificar diferenças e similaridades entre os casos e a influência do ambiente de trabalho na aprendizagem dos gerentes.

Considerando as orientações de Merriam (1998), Yin (2001), Patton (2002) sobre a coleta de dados em pesquisas qualitativas. Primeiramente, foi utilizada para a coleta de dados a entrevista semi-estruturada. As entrevistas foram realizadas no ambiente de trabalho dos gerentes durante os meses de julho a setembro de 2007. No total, foram entrevistados doze gerentes, sendo três na Pousada do Amparo, quatro no Marolinda Cult Hotel e cinco no caso do *resort*. A segunda técnica de coleta de dados aplicada foi a observação não-participante, estando atento aos seguintes aspectos: o ambiente físico, os participantes, as atividades e interações, as conversas, os fatores subentendidos e o seu próprio comportamento. O terceiro instrumento empregado foram os documentos (o guia impresso e *on-line* da Associação dos Roteiros de Charme, e-mails, *sites* oficiais, *newsletter* institucional e reportagens de jornal).

No presente estudo, as categorias são indicadas no capítulo de resultados e representam os achados que emergiram da análise dos dados. A elaboração das categorias foi realizada por meio de uma construção indutiva (a partir dos achados empíricos) e de intensas comparações. Segundo Merriam (1998, p. 179) estas comparações devem capturar os padrões

recorrentes e que acontecem com preponderância até a saturação das categorias. Em outras palavras, as comparações constantes devem conduzir à formação de categorias que são os conceitos derivados dos dados e sustentados pelos fenômenos (STRAUSS; CORBIN, 1998, p. 114).

Também foi utilizado neste estudo o método de análise cruzada de casos (*cross-case analysis*). Para isto, foram seguidas as orientações de Miles e Huberman (1994), Merriam (1998) e Patton (2002) sobre como estabelecer uma estratégia de análise dentro e entre os casos. Assim, foram consideradas as qualificações de cada caso, sendo os mesmos, posteriormente, comparados a fim de encontrar similaridades ou diferenças. Para isto, foram utilizadas as indicações dos referidos autores sobre a estruturação e apresentação dos dados por meio do uso de *displays* (ou quadros).

4 RESULTADOS

Como mencionado em sessões anteriores, este estudo é caracterizado por ser de múltiplos casos. Assim, será feita uma breve apresentação das três empresas bem como o perfil dos gerentes entrevistados para, finalmente, serem apresentados os resultados deste estudo a fim de compreender como os gerentes de meios de hospedagem aprendem no seu contexto prático-social.

A pousada do Amparo foi fundada em 1997 e situa-se à rua do Amparo, considerada a rua mais antiga da cidade de Olinda, num casarão histórico do século XIX, tombado pela UNESCO. Desde o ano 2000, a Pousada do Amparo faz parte da Associação Roteiros de Charme e conta atualmente com 19 apartamentos.

Neste caso foram entrevistados três gerentes. O proprietário, Kléber Dantas, que é formado em direito, e sua esposa, que é sócia-gerente, Ângela (também formada em direito). Finalmente, foi entrevistada a gerente geral, Sarah, estudante de Turismo.

O segundo caso estudado, o Marolinda Hotel foi fundado na cidade de Olinda, em 1984, pelo empresário José Otávio Meira Lins. Dois anos depois, abriu uma nova unidade, em Boa Viagem, onde foi realizado este estudo – que conta com 27 funcionários e 60 unidades habitacionais. Em 1990, resolveu mudar outra vez, transformando o Marolinda do Recife em um hotel voltado para o segmento de convenções. Dois anos atrás, em 2006, iniciou uma nova transformação, intensificada nos últimos meses, de transformação para o conceito de *cult* hotel.

No Marolinda foram entrevistados quatro gerentes. O proprietário, José Otávio Meira Lins (formado em direito); Glauce, a gerente geral (jornalista); Silvio, o gerente de manutenção, formado em engenharia química com especialização em tratamento de água e MBA em hotelaria e Rilvani, gerente de vendas (ensino médio).

O terceiro caso deste estudo foi realizado em um hotel – denominado *resort* pela sua estrutura e serviços voltados ao lazer – de padrão cinco estrelas localizado na Praia de Muro Alto, Porto de Galinhas, município de Ipojuca, Pernambuco. O hotel ocupa uma área verde de 70 mil metros quadrados, fica à beira-mar, possui uma atrativa área de lazer, um bem estruturado centro de convenções, acomodações confortáveis (total de 202 unidades habitacionais) e serviços de hotelaria de padrão internacional.

No caso do *resort* foram entrevistados cinco gerentes. O gerente geral (operações), Bruno (ensino médio); Heitor, gerente de alimentos e bebidas (superior em administração de hotéis e pedagogia, com especialização em marketing de serviços); Rafael, gerente de manutenção (superior em engenharia mecânica e civil além de pedagogia); Tânia, gerente de esportes e lazer (superior em publicidade e propaganda com especialização em marketing); Ana, gerente de hospedagem (tecnológico em hotelaria com especialização em gestão de pessoas).

4.1 CASO Pousada do Amparo

Nesta seção serão apresentados os resultados que emergiram da análise do caso Pousada do Amparo. Neste caso observou-se que os gerentes aprendem no contexto prático-social interagindo com outros profissionais; legitimando-se pela relação de confiança e observando as preferências dos hóspedes.

4.1.1 Interagindo com outros profissionais

Os gerentes da Pousada do Amparo demonstram que no contexto prático-social aprendem interagindo com outros profissionais. Estas interações, por sua vez, acontecem entre diversos sujeitos, ou seja, entre gerentes e consultor; entre superiores (donos da pousada) e a gerente geral e entre os gerentes e os subordinados.

No ano de 2007 a Pousada do Amparo contratou uma consultoria externa do grupo hoteleiro Dorisol do qual, posteriormente, se tornou parceiro na comercialização de pacotes – que incluem hospedagem nos hotéis da referida rede e na Pousada do Amparo. Foi constatado que ocorreu aprendizagem dos gerentes da pousada em função da troca de experiências entre estes e o consultor.

Além disso, a gerente geral, Sarah, enfatiza a importância da interação com os donos da pousada. Para ela a experiência dos proprietários na condução diária do negócio se torna fonte de informações sobre as especificidades da pousada. Para Sarah, que assumiu esta função de gerente geral pela primeira vez em sua carreira, interagir com os donos contribuiu para sua aprendizagem ao diminuir sua insegurança e dúvidas sobre a gestão e operação da pousada.

Ademais, no contexto da pousada do Amparo, que se caracteriza como um meio de hospedagem de pequeno porte, percebeu-se a importância da interação entre os gestores e os subordinados. Portanto, aprender como estabelecer esta interação com os subordinados parece ser fundamental para o trabalho do gerente. Neste sentido, um dos aspectos apontados como fundamentais é aprender a se comunicar com pessoas de diferentes níveis de escolaridade.

Portanto, para exercerem plenamente as suas atribuições profissionais, os gerentes precisam aprender a interagir com outros profissionais. Por meio destas relações eles aprendem com profissionais mais experientes – seja no setor hoteleiro, seja na condução diária do negócio – assim como com os subordinados.

4.1.2 Legitimando-se pela relação de confiança

Os gerentes da Pousada do Amparo também aprendem no contexto prático-social legitimando-se diante dos funcionários. Os gerentes da pousada apontaram que a criação desta relação de confiança é um aspecto fundamental para a boa condução do negócio. Para a proprietária, Ângela, a construção dessa relação acontece a partir do momento que o gerente aprende a respeitar o funcionário e a lidar com repreensões.

Além disso, a relação de confiança e respeito com os subordinados parece ser importante para que elevar o nível de comprometimento dos funcionários com a empresa. No contexto da pousada, que conta com um quadro de funcionários bastante reduzido, a gerente geral aponta como fundamental este comprometimento dos funcionários.

Percebe-se, portanto, que por meio da manutenção de um bom relacionamento na organização os gerentes aprendem a criar uma relação de confiança e respeito que os tornam legítimos diante do grupo, ainda que a intenção principal seja a manutenção dos objetivos da organização.

4.1.3 Observando as preferências dos hóspedes

A Pousada do Amparo é considerada um *hotel de charme* – conforme detalhado na apresentação deste caso – e neste tipo de meio de hospedagem um dos aspectos centrais é a personalização dos serviços. Neste contexto, parece ser fundamental para os gerentes aprenderem por meio da observação das preferências dos hóspedes. Em outras palavras, é

preciso ter cuidado especial com os hóspedes e observar cotidianamente o seu comportamento.

Para Kléber, proprietário da pousada, o gerente em hotelaria, sobretudo em hotéis de charme, precisa aprender a ter uma atenção maior e tentar “decodificar” o comportamento do cliente. No caso dele, esta aprendizagem ocorreu dentro da pousada – no contexto prático-social – observando as preferências do cliente.

A gerente-proprietária, Ângela, enfatiza a importância desta convivência e observação do hóspede para melhor entendê-lo, no contexto de uma pousada de charme. Por isso, ela critica, de certa forma, a posição de alguns profissionais que acreditam dominar todos os aspectos da gestão de hotéis porque estudaram numa faculdade de turismo ou hotelaria ou porque têm larga experiência em grandes hotéis. Para ela, grande parte da aprendizagem ocorre no contexto prático-social, a partir do profundo conhecimento das necessidades dos hóspedes e das especificidades de uma pousada de charme.

Portanto, percebe-se que no contexto desta pousada de charme, os gerentes aprendem por meio da observação das preferências dos hóspedes. Neste sentido, a proprietária, Ângela, afirma que esta característica é comum à maioria dos donos de pequenos hotéis do Roteiro de Charme que “são antigos empresários, pessoas que tiveram outra formação, nunca formação em hotelaria e turismo e só essa sensibilidade, o gosto pelo detalhe, a atenção com o cliente, o gosto de interagir”. (ÂNGELA)

4.2 CASO MAROLINDA CULT HOTEL

Nesta seção buscar-se-á responder como ocorre a aprendizagem dos gerentes do Marolinda Cult Hotel em seu contexto prático-social. Neste sentido, descobriu-se que os gerentes aprendem interagindo com gerentes mais experientes e com os subordinados. Dentro da interação com os subordinados percebe-se que os gerentes buscam se legitimar entre os subordinados de duas formas: pela relação de confiança e pelo conhecimento da prática profissional.

4.2.1 Interagindo com profissionais mais experientes

No caso MarOlinda Cult Hotel os gerentes entrevistados são unânimes em relatar momentos de aprendizagem que ocorreram na interação com profissionais mais experientes. Estas interações aconteceram tanto entre os gestores com consultores e outros hoteleiros quanto pelo convívio diário com gerentes mais experientes dentro da organização.

Para o gerente de manutenção, por exemplo, a interação com o diretor do hotel durante muitos anos fez com que aprendesse de que maneira deveria se comportar como gerente. Isto aconteceu por meio da interação e observação da postura pró-ativa do proprietário, conforme relato do gerente: “Tanto faz ele [o dono] estar carregando um negócio e ele pede pra você carregar também. Então como ele faz, eu já o vi fazer, então você tem que fazer também”. (SILVIO)

A gerente de vendas também relata que antes de chegar à gerência trabalhou durante 13 anos com o gerente anterior do setor, sendo esta interação considerada fundamental para sua aprendizagem. Para ela, a postura exigente de seu ex-gerente a fez sentir-se cobrada a ter um bom desempenho e domínio do setor. Assim, no momento da saída do ex-gerente, ela sentiu-se suficientemente segura para assumir o setor de vendas como a nova gerente.

A gerente geral, Glauce, também relata que grande parte do que aprendeu ocorreu a partir do convívio com o diretor do hotel, José Otávio, que além de ser o proprietário também exerce papel de gestor e acumula uma vivência muito grande em hotelaria. Já para José Otávio, conviver com pessoas que têm uma experiência e uma visão mais ampla no setor de turismo e hotelaria foi fundamental para que pudesse aprender como gestor.

Percebe-se, portanto, que os gerentes do Marolinda Cult Hotel aprenderam convivendo e interagindo com gerentes mais experientes. Estas interações ocorreram tanto no convívio

diário dentro da organização – entre gerentes e diretor ou com gerente anterior do setor – quanto com profissionais experientes de fora da organização. No caso do diretor José Otávio a interação com consultores e hoteleiros se deu, sobretudo, pela atuação em cargos estratégicos na ABIH/PE e nacional assim como no Recife *Convention & Visitors Bureau*.

4.2.2 Interagindo com os subordinados

No caso do Marolinda Cult Hotel a interação com os subordinados foi citada por todos os gerentes como importante para a aprendizagem. Os gerentes aprenderam por meio destas interações a enxergar problemas cotidianos que não eram capazes de perceber sozinhos, pois os funcionários conhecem de forma mais aprofundada o cotidiano da organização, conseguindo identificar algumas falhas na operação do hotel.

O gerente de manutenção, por exemplo, comenta que muitas vezes os funcionários têm a solução para um determinado problema, mas, por não se sentirem à vontade para falar com o gerente, acabam omitindo a informação. Por isso, aprender a interagir bem com os subordinados, segundo ele, é importante para o gerente captar estas idéias.

O proprietário e diretor, José Otávio, endossa esta opinião afirmando que, atualmente, tem aprendido mais com os seus próprios funcionários. Por isso, ele valoriza os encontros pessoais com os seus gerentes para que, por meio destas interações, a comunicação possa ser clara e fluida e ele possa perceber os problemas do hotel e dos funcionários.

Além de identificar as falhas da operação do próprio hotel a interação com os subordinados pode ser fonte de informações sobre os concorrentes. Para exemplificar, o gerente de manutenção cita um ponto de encontro entre funcionários de cargos operacionais dos hotéis do Recife. Ele já se dirigiu a este local com a intenção de estabelecer interações com funcionários de outros hotéis a fim de descobrir fraquezas dos seus concorrentes.

Portanto, os gerentes do Marolinda Cult Hotel aprendem no contexto prático-social a interagir com os subordinados. De um modo geral, percebe-se que esta interação gera um fluxo de informações – seja sobre melhorias, problemas, sugestões ou concorrentes – que formam uma importante base para a tomada de decisões do gerente.

Além disso, relacionando-se com os subordinados os gerentes aprendem que podem legitimar-se entre eles. Esta legitimação, por sua vez, pode acontecer tanto pela construção de uma relação de confiança quanto pela demonstração do conhecimento da prática profissional. Pela ênfase que foi dada pelos gerentes a estas duas formas de legitimação serão detalhadas nas duas subseções a seguir.

4.2.2.1 Legitimando-se pela relação de confiança

No caso do Marolinda Cult Hotel os gerentes que atuam na operação do negócio – manutenção, vendas e gerência geral – citam a importância de aprender a ter um bom relacionamento com os funcionários para atingirem os seus objetivos gerenciais e organizacionais. Neste sentido, a postura de respeito ao funcionário, o tratamento humano e a atenção ao estado emocional do funcionário parecem criar uma relação de confiança.

Além disso, os gerentes aprendem que este laço de confiança que pode ser criado com os funcionários por meio da cooperação. Para isto os gerentes precisam demonstrar que estão prontos para ajudar e a colaborar com seus subordinados. Desta forma, conseguirão ser respeitados e executarão suas obrigações gerenciais.

Para o gerente de manutenção, Silvio, o seu estilo de gerenciar – tratando os funcionários de maneira mais informal – pode ajudá-lo a conseguir convencer os funcionários a agirem de uma determinada maneira. Assim, consegue resolver muitas questões cotidianas do trabalho gerencial.

Diante disso, percebe-se que os gerentes também aprendem que a criação de um relacionamento de confiança é importante para serem respeitados e aceitos pelo grupo. Para isto, o gerente precisa aprender a ser aberto para ouvir as opiniões e até mesmo os problemas

peçoais pelos quais passam os funcionários, tratá-los de forma humanizada e demonstrar que o gerente está ali para ajudá-los – tanto nos aspectos pessoais quanto profissionais.

4.2.2.2 Legitimando-se pelo conhecimento da prática profissional

No que se refere à legitimação, observou-se que os gerentes do Marolinda Cult Hotel consideram importante para serem respeitados e aceitos pelos seus subordinados que demonstrem conhecimento da prática profissional. A gerente de vendas, por exemplo, afirma que não poderia “pular” a parte operacional para ir direto pra gerência, porque, caso contrário, não saberia como negociar, como fechar um evento, como atender um cliente.

O gerente de manutenção endossa esta opinião ao defender que para se ter autoridade para mandar um funcionário fazer alguma coisa é preciso “saber fazer”. Para ele, se o gerente não detém e não demonstra este domínio de atividades operacionais, o funcionário pode não respeitá-lo ou executar uma atividade de maneira errada.

Portanto, percebe-se que os gerentes do Marolinda Cult Hotel aprendem a se legitimar entre os subordinados demonstrando o conhecimento da prática profissional. Isto significa que passar por cargos operacionais antes de se tornar gerente e executar algumas atividades operacionais podem ajudar o gerente a ser respeitado pelos subordinados.

4.3 CASO RESORT

Nesta seção buscar-se-á responder como os gerentes do caso *resort* aprendem em seu contexto prático-social. Observou-se que neste terceiro caso – aqui denominado simplesmente *resort* a fim de resguardar a confidencialidade requerida pelo hotel – os gerentes aprendem por meio de diferentes tipos de interações. Os gerentes revelam que aprendem interagindo com profissionais mais experientes; com os pares e com os subordinados. Nesta interação com os subordinados, por sua vez, percebeu-se que os gerentes buscam legitimar-se por meio do conhecimento da prática profissional e pela relação de confiança.

4.3.1 Interagindo com profissionais mais experientes

No caso do *resort*, a maioria dos gerentes, em função da experiência requerida para atuar num empreendimento de alto padrão, passou por cargos gerenciais em outras empresas. Nestas atuações profissionais anteriores os gerentes indicam que a interação com profissionais mais experientes foi uma forma importante de aprendizagem. Para a gerente de hospedagem, por exemplo, estes profissionais mais experientes podem representar um modelo de profissional.

Para o gerente de operações, que começou sua carreira profissional bastante jovem, conviver com gerentes mais experientes e ter o *feedback* deles sobre seu desempenho foram fundamentais para sua aprendizagem. A importância da aprendizagem pelo convívio com gerentes mais experientes é reforçada também pelo gerente de A&B (Alimentos e Bebidas). Ele comenta que ao voltar ao Brasil, depois de alguns anos trabalhando em hotéis no exterior, organizou uma lista com o nome dos oito gerentes gerais com os quais gostaria de trabalhar a fim de aprender, convivendo com estes profissionais, o que cada um tinha de melhor.

Além das interações com gerentes mais experientes em hotéis nos quais trabalharam anteriormente, alguns gerentes entrevistados revelam que no exercício atual de sua função gerencial, também aprendem convivendo diariamente com gerentes mais experientes. A gerente de hospedagem, por exemplo, cita que o seu superior, o gerente de operações, tem o papel importante de lhe ajudar quando não domina alguma coisa.

Os gerentes, portanto, parecem reconhecer a importância destas interações com profissionais mais experientes tanto pelo aspecto do incentivo e modelo que estes podem representar quanto pela riqueza de conhecimento que profissionais mais experientes podem compartilhar.

4.3.2 Interagindo com os pares

No caso do *resort* a interação com os pares aparece como uma das formas de aprendizagem mais relevantes. Com os pares, os gerentes buscam aprender sobre três questões: (a) compreender melhor o contexto; (b) trocar experiências em busca da resolução de problemas e (c) estabelecer uma rede de relacionamentos que proporcionem fontes de informação.

Na primeira situação há uma necessidade de aprender como gerenciar um hotel com características particulares, neste caso, o *resort*. O gerente de manutenção, por exemplo, não tinha experiência anterior no setor hoteleiro. Para ele, aprender com seus pares, que têm mais tempo de atuação em hotelaria, é uma forma de aprender como aprender a atuar no contexto hoteleiro.

A troca de experiências em busca de resolução de problemas, por sua vez, pode acontecer tanto nas interações cotidianas quanto em momentos de encontros formais entre os gerentes. Neste último caso, apesar de não haver uma unanimidade quanto ao melhor formato destes encontros, a maioria dos gerentes defende que as reuniões semanais entre os gerentes são espaços privilegiados de aprendizagem. Para a gerente de hospedagem, por exemplo, nestes encontros formais: “o aprendizado que eu vejo é porque a gente acaba conhecendo mais as pessoas, até onde você pode ir, até onde você não pode”. (ANA)

Já para outros gerentes, como o gerente de alimentos e bebidas, estas reuniões formais semanais contribuem para a interação e troca de experiência entre os gerentes. Além disso, ressalta que o conhecimento de cada gerente é fonte de aprendizagem para os pares, pois as discussões durante a reunião levantam diferentes perspectivas e idéias acerca de um problema.

No que se refere à rede de relacionamentos estabelecida pelos gerentes, percebe-se que eles obtêm informações sobre a operação do hotel e do mercado hoteleiro por meio do uso destas redes. Portanto, aprender a construir estas redes e obter as informações da mesma parece ser bastante importante para os gerentes. Neste sentido, o gerente de alimentos e bebidas cita um exemplo – de algo bastante usual em hotelaria – que é o “alto escalão” trocar informações entre si para ficar a par de quais são os profissionais que têm ou não credibilidade no mercado.

Percebe-se, portanto, que a interação entre os pares tem um papel fundamental nas formas de aprendizagem destes gerentes no contexto deste hotel *resort*. Desta forma, eles aprendem a lidar com as dificuldades do contexto do hotel, trocar experiências e estabelecer uma rede de relacionamento.

4.3.3 Interagindo com os subordinados

No terceiro caso deste estudo – o caso do *resort* – mais uma vez a interação com os subordinados revela-se como uma das formas de aprendizagem dos gerentes. Esta aprendizagem se dá, sobretudo, pela necessidade de aprender a lidar com funcionários de baixa escolaridade e renda que têm uma “realidade” bastante discrepante com relação ao ambiente do hotel.

A mão-de-obra da base da organização – comumente denominada operacional – é, em sua maioria, proveniente da região do hotel – uma zona canavieira. Por esta razão, esta mão-de-obra, é, em geral, de baixa escolaridade e renda e se sente entrando em um “novo mundo” ao trabalhar no ambiente luxuoso de um *resort* cinco estrelas. Diante desse contexto, o gerente precisa aprender que questões tidas como certas precisam ser ensinadas aos funcionários e que eles terão o papel de intermediários neste processo de “adaptação” do funcionário ao hotel.

Da mesma forma, a gerente de hospedagem afirma que o contexto da localização do hotel implica numa mão-de-obra de qualificação mais baixa. Por conseguinte, os gerentes precisam aprender como enfrentar este desafio de capacitar e motivar os funcionários para trabalharem no hotel.

Além das questões apontadas acima, ao interagir com os subordinados, os gerentes aprendem a como se legitimarem diante deles. Esta legitimação, por sua vez, ocorre de duas formas: (a) por meio da relação de confiança e (b) pelo conhecimento da prática profissional, que serão detalhadas nas duas seções a seguir.

4.3.3.1 Legitimando-se por meio da relação de confiança

Para a maioria dos gerentes do caso *resort* uma segunda maneira de legitimar-se diante dos subordinados é criando uma relação de confiança. Esta, por sua vez, pode ser construída pelos gerentes de formas particulares, mas, de maneira geral, os gerentes defendem que é preciso ter um bom entendimento de gestão de pessoas.

Para o gerente de manutenção, por exemplo, é preciso criar-se um vínculo de respeito com os funcionários para que estes possam executar suas funções sem a necessidade de cobranças explícitas. Para se estabelecer este vínculo, por sua vez, o gerente defende que é preciso que o gerente esteja disposto a aprender como motivar as pessoas.

Além disso, a construção da relação de confiança é feita freqüentemente por meio da comunicação entre gerentes e subordinados. Um exemplo, neste caso, foi o desafio enfrentado pela gerente de esporte e lazer para legitimar-se entre os subordinados. Como ela foi selecionada para o cargo de gerente por meio de recrutamento e seleção externa sofreu forte rejeição por parte do grupo que já fazia parte do setor. A solução encontrada por ela foi conhecer, aos poucos, cada funcionário e comunicar-se de forma clara com a equipe.

Portanto, os gerentes do caso *resort* aprendem que para se legitimarem entre os subordinados é necessário aprender a gerenciar pessoas. Para isto os gerentes precisam criar um vínculo de respeito com os funcionários e estabelecer uma comunicação sem ruídos com seus subordinados.

4.3.3.2 Legitimando-se pelo conhecimento da prática profissional

A maioria dos gerentes entrevistados defende de maneira bastante enfática que um bom gerente hoteleiro para ser respeitado pelos seus subordinados precisa ter o domínio da prática profissional. O gerente de operações, por exemplo, não tem curso superior e aprendeu o que é hotelaria trabalhando em hotéis, desde os mais simples cargos operacionais até chegar a gerente de operações. Além disso, para ele, o primordial para conquistar a confiança do subordinado é demonstrar que sabe o que está fazendo, ou seja, ter o domínio da sua área de atuação.

Eu vi muita gente, em todos esses anos em hotelaria, que entravam nessas empresas em que eu trabalhava por formação acadêmica. Eu pensava que o quanto mais a pessoa era formada mais ia conseguir melhores posições do que a gente [que não tinha curso superior]. E na verdade isso nunca aconteceu. Não acontecia! Então, com essa vivência que eu tive, na prática, no dia-a-dia, na operação, em vários setores em hotelaria, fui aprendendo muita coisa na prática. (BRUNO)

Mesmo para o gerente de alimentos e bebidas, que teve oportunidade de fazer um curso superior em hotelaria, o aspecto principal para ganhar o respeito dos subordinados é demonstrar que conhece a operação do hotel. Para isto, é preciso, segundo ele, estar freqüentemente em contato com a operação.

Em outras palavras, para estes gerentes, em hotelaria não basta ter um conhecimento acadêmico – ou “teórico” – sobre o que é hotelaria, mas é preciso demonstrar que conhece e domina a prática e a operação de um hotel para ganhar o respeito e credibilidade dos subordinados.

A partir do melhor entendimento de como os gerentes aprendem em seu contexto prático-social no caso do *resort* será dada continuidade ao capítulo de resultados. Sendo

assim, na próxima seção será elucidado como os gerentes aprendem por meio de suas experiências.

4.2 ANÁLISE CRUZADA DOS CASOS

Na busca do entendimento de como os gerentes de meios de hospedagem aprendem em seu contexto prático-social, busca-se, nesta seção, apresentar a análise cruzada dos três casos em estudo – Pousada do Amparo, Marolinda Cult Hotel e *resort*. No Quadro 1 pode-se perceber que os gerentes aprendem neste contexto de duas principais formas: interagindo com outros profissionais e observando preferências dos hóspedes.

Casos	Interagindo com outros profissionais				Observando preferências dos hóspedes
	Profissionais mais experientes	Subordinados		Pares	
		Legitimando-se pela relação de confiança	Legitimando-se pelo conhecimento da prática profissional		
Pousada do Amparo	x	x	x	--	x
Marolinda	x	x	x	--	--
Resort	x	x	x	x	--

Quadro 1: Como os gerentes aprendem em seu contexto prático-social
Fonte: dados da pesquisa.

Além disso, visualiza-se no Quadro 1 que em todas as organizações estudadas os gerentes aprendem por meio da interação com outros profissionais, sendo a relação com os pares evidenciada apenas no caso do *resort*. Somente na Pousada do Amparo os gerentes entrevistados afirmam aprender observando as preferências dos hóspedes. A fim de detalhar as análises cruzadas serão apresentadas a seguir cada um dos achados apontados no Quadro 1 identificando os pontos de convergência e divergência entre os casos.

Primeiramente, no que se refere à interação com outros profissionais percebe-se que os gerentes dos três casos afirmam aprender interagindo profissionais mais experientes. Todavia, vale destacar que os atores que fizeram parte destas interações podem ser distintos de acordo com o contexto de cada organização. Para melhor compreensão são apresentados no Quadro 2 quais atores participaram destas interações com os gerentes em cada caso.

	Pousada do Amparo	Marolinda	Resort
Interagindo com profissionais mais experientes	<ul style="list-style-type: none"> Gerentes ↔ Consultor Gerente geral ↔ Proprietários 	<ul style="list-style-type: none"> Gerentes ↔ Diretor Gerente ↔ Gerente anterior do setor Diretor ↔ Hoteleiros/<i>trade</i> Diretor ↔ Consultores 	<ul style="list-style-type: none"> Gerentes ↔ Gerentes de diferentes redes hoteleiras Gerentes ↔ Gerente de Operações

Quadro 2: Interações entre os gerentes dos meios de hospedagem e os profissionais mais experientes
Fonte: dados da pesquisa.

Na Pousada do Amparo as interações acontecem tanto entre os gerentes e consultor do grupo Dorisol, Pedro, que tem experiência de 18 anos em hotelaria, quanto entre Sarah (gerente geral) e os donos da pousada. Enquanto o primeiro ensinou a gerente aspectos de controle (com o aprimoramento de planilhas de controle da governança e do almoxarifado), os

proprietários – em função da experiência na condução diária do negócio – ensinaram a gerente sobre as particularidades da gestão em um hotel de charme.

Já no Marolinda Cult Hotel pode-se destacar a aprendizagem do diretor e dos gerentes. O diretor aprende interagindo com consultores internacionais (em turismo e hotelaria) e com outros hoteleiros e empresários do *trade* turístico – em função da sua atuação na ABIH/PE e nacional e no Recife *Convention & Visitors Bureau*. Os gerentes do Marolinda afirmam aprender interagindo com o diretor, José Otávio, que consideram um empresário com grande vivência no setor hoteleiro. Além disso, os gerentes deste caso aprendem interagindo com gerentes anteriores do seu setor, dentro da organização.

No caso do *resort*, por sua vez, os gerentes aprendem interagindo com profissionais mais experientes em duas situações. A primeira ocorre por meio da interação com gerentes com os quais trabalharam em outras redes hoteleiras. A segunda ocorre com o gerente de operações do hotel em estudo que tem uma larga experiência no segmento de *resorts* e atua neste hotel há mais sete anos.

Segundo, no que tange à interação com outros profissionais, percebe-se que os gerentes dos três casos também aprendem interagindo com os subordinados. No caso da Pousada do Amparo, os gerentes apontam a necessidade do gerente aprender a se comunicar com pessoas de diferentes níveis de escolaridade para conseguir executar o seu trabalho. No caso do Marolinda Cult Hotel, os gerentes aprendem, por meio desta relação, a perceber problemas na operação do hotel e a obter uma série de informações para a tomada de decisão. Já no caso do *resort*, os gerentes aprendem a lidar com funcionários de baixa escolaridade e renda que têm uma “realidade” bastante discrepante frente ao ambiente luxuoso do hotel.

Esta interação com os subordinados, por sua vez, se desdobra em duas formas de legitimação dos gerentes: pela relação de confiança e pelo conhecimento da prática profissional. No que tange à primeira forma de legitimação observou-se que, no caso da Pousada do Amparo, os gerentes aprendem que a relação de confiança é construída a partir de um tratamento respeitoso para com o funcionário. Isto, por sua vez, se revela no modo como o gerente aprende a repreender os funcionários e a relacionar-se de forma mais informal com estes (ver Quadro 3).

	Pousada do Amparo	Marolinda	Resort
Legitimando-se pela relação de confiança	<ul style="list-style-type: none"> • Respeitando os funcionários - Aprendendo como repreendê-los - Tratando-os de forma mais informal 	<ul style="list-style-type: none"> • Respeitando os funcionários - Ouvindo suas opiniões - Ouvindo seus problemas pessoais - Estando atento aos seus estados emocionais - Tratando-os de forma mais informal - Demonstrando cooperação 	<ul style="list-style-type: none"> • Respeitando os funcionários - Comunicando-se de forma clara • Aprendendo a gerenciar e motivar pessoas

Quadro 3: Como os gerentes legitimam-se pela relação de confiança

Fonte: dados da pesquisa.

No caso do Marolinda Cult Hotel os gerentes também aprendem a estabelecer uma relação de confiança respeitando os funcionários, conforme apresentado no Quadro 3. De forma mais específica, isto significa aprender a ouvir as opiniões e problemas dos subordinados e a estar sempre atento aos seus estados emocionais. Finalmente, os gerentes deste caso defendem que a relação de confiança é construída na medida em que os gerentes tratam os funcionários de uma maneira mais humanizada e, finalmente, demonstrando cooperação no cotidiano do trabalho.

No caso do *resort* para se legitimarem entre os subordinados, em particular por meio da relação de confiança, é preciso demonstrar respeito pelos funcionários. Para isto os gerentes precisam aprender a estabelecer uma comunicação clara com os funcionários. Além disso, os gerentes defendem que, independente do setor de atuação, é preciso estar aberto para aprender a gerenciar e a motivar pessoas.

Apesar de em cada caso a construção da relação de confiança ser feita de maneiras particulares, todas trazem como ponto em comum a importância do respeito ao funcionário. Além disso, os gerentes precisam estar dispostos a aprenderem sobre o gerenciamento e motivação de pessoas – seja pela aprendizagem formal como defendido pela gerente de hospedagem do caso *resort*, seja pela aprendizagem na prática cotidiana.

No que se refere à segunda forma de legitimação – pelo conhecimento da prática profissional – considera-se que ela ocorre nos três casos estudados. Todavia, no caso da Pousada do Amparo somente a gerente geral afirmou ter aprendido a legitimar-se entre os subordinados por dominar a prática profissional. A importância indicada pela própria gerente geral assim como a análise global do caso da pousada mostram a relevância desta legitimação para a prática da referida gerente na condução diária do negócio.

Embora a gerente represente um mini-caso “extraordinário”, dentro do caso global da Pousada do Amparo, considera-se que existe esta forma de legitimação neste caso. Para Patton (2002), o caso global neste estudo seria delimitado pelos meios de hospedagem estudados que, por sua vez, são compostos por indivíduos. Estes, portanto, são denominados pelo autor de “mini-casos”, pois a compreensão destes indivíduos pode ajudar a chegar no entendimento e delineamento do caso global.

	Pousada do Amparo	Marolinda	Resort
Legitimando-se pelo conhecimento da prática profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Atuando em cargos operacionais antes de assumir a gerência 	<ul style="list-style-type: none"> • Atuando em cargos operacionais antes de assumir a gerência • Executando atividades operacionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Atuando em cargos operacionais antes de assumir a gerência • Executando atividades operacionais

Quadro 4: Como os gerentes legitimam-se pelo conhecimento da prática profissional
Fonte: dados da pesquisa.

Tanto no caso do Marolinda Cult Hotel quanto no caso do *resort*, os gerentes indicam dois pontos para conquistar a legitimação pelo conhecimento da prática profissional. Primeiro, é preciso passar por cargos operacionais antes de se tornar gerente. Segundo, os gerentes precisam executar algumas atividades operacionais no cotidiano do negócio, ainda que exerçam a função de gerente, a fim de conquistar a confiança dos subordinados.

Portanto, percebe-se, conforme detalhado no Quadro 4, que os gerentes dos três casos legitimam-se pelo conhecimento da prática profissional atuando em cargos operacionais antes de assumir a função gerencial. Em comum também pode-se observar que no caso do Marolinda e do *resort* os gerentes ganham a confiança e respeito dos subordinados ao executarem algumas atividades operacionais ainda que estejam em um cargo gerencial.

Neste estudo, também emergiu a categoria interagindo com seus pares que foi evidenciada apenas no caso do *resort*. Com os pares, os gerentes do *resort* buscam aprender sobre três questões: (a) compreender melhor o contexto; (b) trocar experiências em busca da resolução de problemas e (c) estabelecer uma rede de relacionamentos que proporcionem fontes de informação.

Em consequência das experiências que a maioria dos gerentes do *resort* vivenciou no setor hoteleiro os gerentes tendem a apresentar um amplo arcabouço de conhecimentos e são vistos como fontes de aprendizagem pelos pares. Além disso, passar por diferentes hotéis lhes proporciona uma rede de relacionamento mais articulada. Finalmente, os encontros formais semanais – que não foram identificados nos outros dois casos – podem contribuir para a sistematização desta troca de informações e experiências entre os gerentes.

Apenas na Pousada do Amparo percebeu-se que os gerentes aprendem observando as preferências dos hóspedes. Isto pode se justificar pelo fato da pousada estar inserida no conceito de *charme* na qual a personalização dos serviços é um aspecto fundamental. Neste contexto, os gerentes afirmam que é preciso aprender a observar cotidianamente o comportamento e as preferências dos seus hóspedes.

Sendo assim, a proprietária da pousada defende que estudar numa faculdade de turismo ou hotelaria ou ter experiência em grandes hotéis não é suficiente. Para ela a aprendizagem sobre o gerenciamento de uma pousada de charme ocorre, em grande parte, no contexto prático-social, pois, somente assim, é possível obter um profundo conhecimento das peculiaridades dos hóspedes e deste tipo de negócio.

Diante disso, percebe-se que, nos três casos estudados, as interações com outros profissionais aparece de forma unânime. Mais especificamente, no contexto prático-social, as interações mais marcantes para a aprendizagem dos gerentes de meios de hospedagem acontecem com profissionais mais experientes e com os subordinados. Esta última interação revela-se como central para os gerentes na medida em que, por meio dela, é possível conquistar a legitimidade entre os subordinados.

5 DISCUSSÕES E RECOMENDAÇÕES

Diante dos achados deste estudo, percebe-se a relevância do aspecto relacional e da negociação de significados para a aprendizagem dos gerentes de meios de hospedagem. Isto ratifica as premissas da perspectiva teórica da aprendizagem situada que considera fundamental para a aprendizagem o aspecto integral e inseparável da prática social, ou seja, a aprendizagem ocorre inserida em um contexto e a partir da interação entre as pessoas que, coletivamente, constroem e atribuem significados a suas experiências (LAVE; WENGER, 1991; EASTERBY-SMITH; ARAUJO, 2001).

Vale destacar que, neste estudo, percebe-se que a aprendizagem dos gerentes advém da interação destes com diferentes profissionais não se limitando ao local de trabalho atual. Estas interações parecem ser mais abrangentes e podem envolver a interação com gerentes mais experientes com os quais trabalharam em diferentes empresas; com outros hoteleiros ou ainda com consultores da área de turismo e hotelaria. Sendo assim, a aprendizagem dos gerentes estudados envolve não somente as interações naquela comunidade, no ambiente trabalho, mas inclui a participação do indivíduo no mundo social, em diferentes comunidades de prática (LAVE; WENGER, 1991).

Observando-se os resultados obtidos na pesquisa percebe-se também que os gerentes não aprendem por uma única e isolada interação. Mesmo o processo de aprender pelo convívio com profissionais mais experientes – que poderia remeter a processos “tradicionais” de transmissão de conhecimento por outras pessoas – envolve um processo contínuo de negociação e renegociação de significados mediada pela interação das pessoas no mundo social (LAVE; WENGER, 1991).

Entende-se que os achados deste estudo reforçam o caráter coletivo da aprendizagem dos gerentes que é fruto de ações e interações entre diferentes atores. Ademais, o presente estudo pode ampliar o estudo de Gherardi, Nicolini e Odella (1998) na medida em que foi realizado em empresas do setor de hospitalidade, no contexto brasileiro, enquanto aquele foi realizado no setor de construção civil, na Itália.

Este estudo corrobora a perspectiva da aprendizagem situada que indica as limitações da visão “tradicional” da aprendizagem. Ao contrário, os gerentes estudados indicam que a sua aprendizagem ocorre, em grande parte, no ambiente de trabalho. Mesmo a gerente geral da Pousada do Amparo que é estudante de graduação de Turismo e já havia trabalhado em uma grande hoteleira nos EUA, reconhece que para aprender a gerenciar a pousada, teve que interagir com o proprietário.

No que se refere à legitimação pelo conhecimento da prática profissional, percebe-se que os gerentes dos meios de hospedagem estudados aprendem a “ganhar” a confiança dos subordinados demonstrando, na prática cotidiana, que dominam a operação do seu setor. Desta forma, os subordinados parecem perceber que o gerente não tem apenas o conhecimento “teórico” do setor e tendem a confiar mais na capacidade do mesmo. Além disso, o envolvimento pessoal do gerente na operação colabora para sua legitimação e, portanto, na sua inserção na comunidade de prática dos seus subordinados.

Além disso, os resultados deste estudo confirmam a importância de um conceito fundamental para a aprendizagem situada, o da participação periférica legítima. Os resultados deste estudo reforçam que no processo de aprendizagem dos gerentes de meios de hospedagem a legitimação – em particular, entre os subordinados – é uma questão central. Ainda que os gerentes tenham experiência gerencial, passado em várias redes hoteleiras ou formação acadêmica na área, o seu papel gerencial não é completo se este não conseguir aprender a legitimar-se. Portanto, o que está em jogo não é ser, simplesmente, um profissional de maior formação ou experiência, mas de reconhecer-se como um membro inexperiente ou novato dentro daquela comunidade de prática formada pelos seus subordinados.

Portanto, defende-se que o presente estudo contribui para ampliar os estudos sobre aprendizagem situada à medida que explica como se dá esse processo de legitimação, em particular, entre os subordinados. Vale destacar que na literatura pesquisada para compor a fundamentação teórica deste estudo não se verificou qualquer estudo que, de forma tão específica, indicasse a legitimação entre os subordinados como fundamental para o pleno exercício das atribuições do gerente o que inclui a criação de uma relação de confiança por meio do respeito ao subordinado.

Ademais, os achados desta pesquisa reforçam o estudo de Elkjaer (2001) que defende que “encarar a aprendizagem como parte integral e inseparável da prática social, implica que aprender uma habilidade provém de fato do engajamento no processo de desempenho” (p. 108). Desta forma, os resultados deste estudo revelam que o domínio de questões operacionais talvez seja algo necessário a satisfazer para que o gerente possa participar ativamente da prática social.

Neste sentido, os achados demonstraram que, no contexto dos meios de hospedagem, mesmo funcionários com poucos anos de instrução formal, mas com conhecimento formado pelo exercício de funções operacionais é respeitado pelos subordinados. E este conhecimento foi construído predominantemente com base em experiências vivenciadas no dia-a-dia dos hotéis, ou seja, no contexto prático-social.

A investigação aqui apresentada mostrou algumas discussões a respeito da aprendizagem dos gerentes de meios de hospedagem, todavia, há o reconhecimento de que podem ser desenvolvidos outros estudos futuramente. Em síntese, são feitas algumas recomendações: a) Realizar estudos em outros campos empíricos a fim de verificar se os resultados encontrados se confirmam em outros contextos; b) Elaborar estudos que se aprofundem na descrição e análise das ações e interações dos gerentes utilizando-se métodos etnográficos; c) Realizar estudos em outras empresas hoteleiras de grande porte – como as redes hoteleiras – para observar a influência da estrutura organizacional nas formas de aprendizagem dos gerentes.

7 REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Orgs.) **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

EASTERBY-SMITH, M.; SNELL, R.; GHERARDI, S. Organizational learning: diverging communities of practice. **Management Learning**, v. 29, n.3, p. 259-272, 1998.

_____.; ARAUJO, L. Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates atuais. In: EASTERBY-SMITH, M.;BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (coords.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

ELKJAER, B. Em busca de uma teoria social de aprendizagem social. In: EASTERBY-SMITH, M.;BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (coords.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

FOX, S. From management education and development to the study of managerial learning. In: BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. **Management learning: integrating perspectives in theory and practice**. Sage Publications: London, 1997. p.21-37.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations. **Management learning**, v. 29, n. 3, p. 273-297, 1998.

KIM, D. The link between individual learning and organizational learning. **Sloan Management Review**, v. 35, n.1m p. 37-50, Fall, 1993.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning: legitimate peripheral participation**. New York, USA: Cambridge University Press, 1991.

MILES, M. B.; HUBERMAN, M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

PATTON, M. **Qualitative research and evaluation methods**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research**: techniques and procedures for developing grounded theory. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.