

## Vivendo e aprendendo: como os gerentes de meios de hospedagem aprendem por meio de suas experiências?

*Juliana Didier<sup>1</sup>*

**Resumo:** O objetivo central deste estudo foi compreender como os gerentes de meios de hospedagem aprendem por meio de suas experiências. Como fundamentação teórica, utilizou-se o arcabouço da aprendizagem pela experiência. 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. 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). Por meio deste estudo, pôde-se chegar à conclusão que os gerentes de meios de hospedagem aprendem por meio de suas experiências de três maneiras: por meio de experiências profissionais anteriores, experiências de vida pessoal e refletindo sobre as suas experiências.

### 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”.

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 (Aprendizagem Organizacional), pois essa inicia-se a partir dos

---

<sup>1</sup> Universidade Federal de Pernambuco – UFPE e Faculdade Integrada de Pernambuco – FACIPE. E-mail: jlealddier@gmail.com

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” (ANTONELLO, 2005, p. 19).

Para a autora deste artigo, a posição que parece mais ponderada e consistente com o problema de pesquisa proposto é 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”.

De forma mais específica, esta pesquisa pode colaborar para os estudos da área de Hotelaria (Administração Hoteleira) e Turismo. As pesquisas acadêmicas nestas áreas no País são relativamente recentes, em parte, pelo fato dos cursos superiores de hotelaria e turismo serem bastante jovens – tendo o primeiro deles surgido apenas no final da década de 70 e sua expansão observada a partir da década de 90 (REJOWSKI, 2001). Ao voltar-se para o campo empírico da hotelaria, poderão ser esclarecidos alguns aspectos da aprendizagem dos gerentes hoteleiros, fortalecendo, portanto, as pesquisas nestas áreas.

Diante destes breves questionamentos, deve-se esclarecer que o objetivo central deste estudo foi compreender como os gerentes de meios de hospedagem aprendem por meio de suas experiências. 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. Segue-se, neste artigo, uma breve fundamentação teórica sobre aprendizagem pela experiência, procedimentos metodológicos adotados, principais resultados e, finalmente, conclusões e recomendações.

## **2 APRENDIZAGEM PELA EXPERIÊNCIA**

A aprendizagem pela experiência acontece no cotidiano e é por meio dela que os indivíduos decidem sobre as formas de agir em determinadas circunstâncias. Estas experiências estão envolvidas em um processo complexo que envolve comportamento,

conhecimento e habilidades das pessoas num determinado ambiente, assim como, as fontes materiais e informacionais do mundo ao redor (MILLER; BOUD, 1996, p. 3).

Do ponto de vista acadêmico, a aprendizagem pela experiência apresenta diferentes enfoques para a análise do processo de aprendizagem. Alguns modelos desenvolvidos por importantes autores surgem inspirados, em grande parte, pelas indagações feitas pelo respeitado filósofo John Dewey, que, desde 1938, propunha uma Teoria da Experiência. Para Dewey (1938, p. 25), “toda educação genuína acontece por meio da experiência.” Segundo este autor, na aprendizagem baseada na experiência, existem dois princípios centrais: o da continuidade e o da interação.

O princípio da continuidade, defendido por Dewey (1938), significa que “a experiência não ocorre de forma isolada e nenhuma interpretação é dada de forma isolada” (p. 167). Para o referido autor, este princípio indica que as experiências vividas pelos indivíduos encontram-se interligadas e que toda experiência toma algo das experiências passadas e modificam de algum modo as experiências subsequentes.

Já o princípio da interação está baseado na concepção de que os indivíduos vivem em um mundo no qual experimentam uma série de situações. Nestas, são estabelecidas interações constantes com os objetos e outras pessoas (DEWEY, 1938, p. 36). Sendo assim, uma experiência acontece porque há uma interação entre o indivíduo e o seu meio atual, podendo este ser constituído por um acontecimento, ferramentas ou mesmo por pessoas com as quais o indivíduo esteja se relacionando.

A partir destas proposições iniciais feitas por Dewey (1938), alguns estudos e modelos foram sendo desenvolvidos a fim de compreender melhor como se dava o fenômeno da aprendizagem pela experiência. Um destes autores é o americano David Kolb que, em 1984, propôs uma teoria denominada de *Experiential Learning Theory* (ELT). Segundo o autor (KOLB, 1984, p. 4), o modelo da aprendizagem pela experiência tem por objetivo estabelecer ligações entre educação, trabalho e desenvolvimento pessoal. Para Kolb (1984, p. 4), o ambiente de trabalho deve ser reconhecido como um espaço onde se pode aprimorar e complementar a educação formal.

O modelo apresentado por Kolb (1984) relaciona quatro modos no processo de aprendizagem pela experiência: (1) a experiência concreta; (2) a conceitualização abstrata; (3) a observação reflexiva e (4) a experimentação ativa (KOLB, 1984, p.42). Primeiro, a experiência concreta envolve uma abertura e interesse do indivíduo em envolver-se em novas

experiências. Já a conceitualização abstrata refere-se ao fato de que as habilidades de observação e de reflexão podem fazer com que estas novas experiências sejam vistas de diferentes perspectivas. A terceira etapa – da observação reflexiva – diz respeito às habilidades analíticas pelas quais os conceitos e idéias integrativas podem ser criadas por meio da observação. Finalmente, a experimentação ativa relaciona-se às habilidades de tomada de decisão e resolução de problemas que estas novas idéias e conceitos podem criar por meio das observações (KOLB, 1984, p.42-44; MERRIAM; CAFARELLA, 1999, p. 224).

No entanto, para Jarvis (1987), este modelo não está de acordo com as discussões acadêmicas sobre aprendizagem na medida em que sugere que a experiência é concreta e distinta do abstrato. Segundo Jarvis (1987, p. 165), a experiência envolve o relacionamento entre as pessoas e o ambiente sócio-cultural-temporal, onde podem existir tanto experiências importantes e ricas de significado quanto outras de pouca importância. Portanto, para o autor, “nem toda experiência resulta em aprendizagem, mas a experiência em si é apenas uma base potencial para a aprendizagem” (JARVIS, 1987, p. 165). Desta forma, Jarvis (1987) corrobora a afirmação de Dewey (1938) que ressalta que “nem toda experiência pode ser considerada genuinamente ou igualmente educativa” (p. 25).

Jarvis (1987) também advoga que “quando não há um desnível entre o estoque de conhecimento do indivíduo e sua percepção do mundo sócio-cultural-temporal, então a sua ação pode ser dada como certa e pouca ou nenhuma reflexão ou aprendizado ocorre” (JARVIS, p.169). Portanto, para o referido autor, as experiências vivenciadas pelos indivíduos que são geradas pelo desnível entre o seu estoque de conhecimento e uma dada situação são propícias à aprendizagem.

A partir da análise de trabalhos importantes publicados sobre a aprendizagem pela experiência, Miller e Boud (1993, p. 9-10) oferecem um agrupamento de proposições-chaves sobre este tipo de aprendizagem. Primeiro, a experiência é o fundamento, um estímulo para a experiência e o aprendizado só pode ocorrer, efetivamente, se houver engajamento do aprendiz. Segundo, os aprendizes constroem ativamente sua própria experiência, ou seja, cada experiência é influenciada pelo passado único de cada aprendiz, assim como, pelo contexto atual. Terceiro, o aprendizado é holístico, sendo assim, há uma continuidade entre as experiências e estas não podem ser percebidas de forma dissociada do contexto, dos processos e da própria experiência passada.

Quarto, o aprendizado é socialmente e culturalmente construído. Em outras palavras, quando os aprendizes constroem suas próprias experiências, eles fazem isto num contexto social particular, com valores culturais e econômicos e circunstâncias políticas que podem fundamentar o aprendizado, distorcê-lo ou limitá-lo. Por fim, o aprendizado é influenciado pelas emoções e sentimentos que são considerados fatores-chave para a criação de possibilidades ou barreiras para o aprendizado (BOUD; MILLER, 1993, p. 10).

### 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, pois 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.

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).

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 anteriormente, 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 por meio de suas experiências.

O primeiro caso foi realizado na pousada do Amparo. Esta 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 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 (ou de 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 Engenharias 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 ANÁLISE CRUZADA DOS CASOS

Nesta seção, busca-se responder por meio da análise cruzada dos três casos em estudo – Pousada do Amparo, Marolinda Cult Hotel e *resort* – como os gerentes aprendem por meio de suas experiências. Para isto apresenta-se, inicialmente, no Quadro 1, a síntese das experiências que levam à aprendizagem dos gerentes estudados.

Categorias \ Casos	Experiências profissionais anteriores	Experiências de vida pessoal	Refletindo sobre as experiências
<b>Pousada do Amparo</b>	X	X	X
<b>Marolinda</b>	X	X	X
<b>Resort</b>	X	X	X

Quadro 1: Como os gerentes aprendem por meio de suas experiências  
Fonte: dados da pesquisa.

No que se refere às experiências profissionais anteriores, os gerentes de todos os três casos consideram estas experiências marcantes para a sua aprendizagem. Em cada experiência, no entanto, percebe-se que o conteúdo da aprendizagem difere, ou seja, “o que” os gerentes aprendem a partir destas experiências pode ir, por exemplo, desde o domínio da prática profissional (atividades operacionais) até a criação de serviços inovadores, conforme detalhado no Quadro 2, a seguir.

Aprendendo por meio de experiências profissionais anteriores	Pousada do Amparo		Marolinda		Resort	
	Experiência Marcante	Lições	Experiência Marcante	Lições	Experiência Marcante	Lições
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabalho como camareira nos EUA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dominar a prática profissional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabalho na indústria (usina)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relacionar-se com pessoas de diferentes níveis hierárquicos</li> <li>Dominar área de atuação (técnica)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabalho em hotel <i>boutique</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criar serviços inovadores (mordomia)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerência de banco e órgãos públicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizar ferramentas de gestão</li> <li>Exercitar a negociação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diretoria RCVB e ABIH/PE e nacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estabelecer redes de relacionamento</li> <li>Dominar área de atuação (hotelaria)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trabalho em <i>resort</i> (Manaus)</li> <li>Implantação de hotéis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Treinar população indígena</li> <li>Ter visão global da operação</li> </ul>	

Quadro 2: Experiências profissionais anteriores marcantes e lições aprendidas  
Fonte: dados da pesquisa.



No que tange às experiências de vida pessoal, os gerentes dos três casos afirmam haver uma relação entre estas experiências e a aprendizagem. A seguir, apresenta-se no Quadro 3, a síntese das experiências pessoais marcantes vivenciadas pelos gerentes e o que eles aprenderam a partir destas experiências. Pode-se destacar como ponto em comum entre o caso Marolinda e o *resort* a indicação da aprendizagem pela convivência com familiares que foram modelos pessoais e profissionais. As outras experiências pessoais marcantes variaram desde viagens e educação familiar até morar em diferentes locais.

	Pousada do Amparo		Marolinda		Resort	
	Experiência Marcante	Lições	Experiência Marcante	Lições	Experiência Marcante	Lições
Aprendendo por meio das experiências de vida pessoal	• Viajar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer outras pousadas de charme</li> <li>• “Colocar-se” no lugar do hóspede</li> </ul>	• Conviver com familiares (modelos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorizar a dedicação ao trabalho</li> <li>• Ter postura mais amigável com os funcionários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Morar em diferentes locais (jovens e sozinhos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver capacidade de adaptação (flexibilidade)</li> <li>• Ser mais resistente</li> </ul>
	• Educação familiar	• Tratar bem as pessoas			• Conviver com familiares	• Ser perseverante

Quadro 3: Experiências pessoais marcantes e lições aprendidas  
Fonte: dados da pesquisa.

Finalmente, os gerentes estudados nos três casos aprendem refletindo sobre as suas experiências. Pode-se identificar que os gerentes refletem em diferentes momentos e formas. No entanto, para fins de comparação entre os casos, pode-se identificar dois momentos distintos para a reflexão sobre as experiências: dentro e fora do ambiente de trabalho. Estas reflexões, por sua vez, são motivadas pelas demandas, problemas e desafios enfrentados pelos gerentes na execução de suas atividades e a partir de sua interação com diferentes atores, conforme detalhado no Quadro 4.

Aprendendo refletindo sobre as experiências	Pousada do Amparo		Marolinda		Resort	
	Dentro do trabalho	Fora do trabalho	Dentro do trabalho	Fora do trabalho	Dentro do trabalho	Fora do trabalho
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de inovar</li> <li>• Solicitações dos hóspedes</li> <li>• Problemas com prestadores de serviço</li> <li>• Lidando com situações atuais a partir de experiências anteriores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Feedbacks</i> negativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade dos subordinados</li> <li>• Necessidade de incrementar vendas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas complexos</li> <li>• Erros na execução do trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitações hóspedes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas complexos (implicações nos resultados organização)</li> </ul>

Quadro 4: Momentos de reflexão sobre experiências atuais e seus motivadores  
Fonte: dados da pesquisa.

Portanto, os gerentes dos três casos estudados aprendem por meio de suas experiências de três formas: experiências profissionais anteriores, experiências de vida pessoal e refletindo sobre as experiências. A partir disso, na seção seguinte, serão apresentadas as conclusões deste estudo assim como as recomendações para estudos futuros.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A partir dos resultados e discussões apresentadas neste estudo, pôde-se concluir que os gerentes, nos três casos estudados, aprendem por meio das experiências profissionais anteriores, experiências de vida pessoal e refletindo sobre as suas experiências. Em função das experiências marcantes citadas pelos gerentes terem sido diferentes entre si e por resultarem em diferentes aprendizagens, serão apresentados a seguir as principais conclusões.

No que se refere às experiências profissionais anteriores, percebeu-se que estas ocorreram em diferentes contextos. Como pôde ser observado na sessão de resultados, os gerentes aprenderam por meio de experiências de trabalho anteriores em funções operacionais; em cargos gerenciais; no setor industrial; em associações e órgãos de captação de eventos; atuando em hotéis que apresentaram situações inesperadas – hotel *boutique* e *resort* com dificuldade de mão-de-obra qualificada – e na implantação de hotéis.

Como resultado das experiências profissionais apresentadas, os gerentes aprenderam a dominar a prática profissional (operação do hotel), a utilizar ferramentas gerenciais e a

exercitar a habilidade de negociação. Além disso, os gerentes aprenderam a relacionar-se com pessoas de diferentes níveis hierárquicos, a dominar questões técnicas da sua área de atuação, além de estabelecerem redes de relacionamentos e compreender melhor o contexto hoteleiro. Finalmente, os gerentes aprenderam por meio das experiências profissionais anteriores a criar serviços inovadores, a treinar mão-de-obra de população indígena e a ter uma visão mais global da operação de hotéis.

Quanto às experiências de vida pessoal, os gerentes dos três casos defenderam a relação entre estas vivências e a sua atuação profissional, indicando diferentes experiências marcantes. Os gerentes da Pousada do Amparo, por exemplo, indicaram a experiência de viajar – para conhecer outras pousadas de charme e “colocar-se” no lugar do hóspede – e a educação familiar que contribuiu para a habilidade de tratar bem as pessoas.

Já no Marolinda, os gerentes apontaram a convivência com familiares que, por representarem modelos, ensinaram os gerentes a valorizarem a dedicação ao trabalho e a terem postura mais amigável com os funcionários. No caso do *resort*, por sua vez, os gerentes indicaram a experiência de terem morado, sozinhos e ainda jovens, em diferentes locais, o que colaborou para os gerentes aprenderem a ter maior capacidade de adaptação e a serem mais resistentes. Por fim, os gerentes deste caso apontam a convivência com familiares que os ensinaram a serem mais perseverantes.

Finalmente, os gerentes de meios de hospedagem aprendem refletindo sobre suas experiências. Estas, por sua vez, podem acontecer em duas situações: dentro ou fora do ambiente de trabalho. Dentro do ambiente de trabalho – onde ocorre a reflexão-na-ação – os gerentes aprendem refletindo a partir de diferentes demandas: pela necessidade de inovar, de incrementar vendas ou de atender os subordinados; solicitações dos hóspedes; problemas com prestadores de serviços e lidando com situações atuais a partir de experiências anteriores.

Já quando estão fora do ambiente de trabalho, os gerentes defendem que conseguem refletir melhor. Segundo eles, o ambiente agitado e marcado por interrupções dentro do hotel não oferece oportunidade para a reflexão mais aprofundada. Assim, fora do ambiente de trabalho os gerentes refletem a partir de *feedbacks* negativos, de problemas que geram maior impacto nos resultados da organização (tanto na operação quanto no custo) e erros na execução do trabalho.

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.

## 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.

BOUD, D.; MILLER, N. Synthesising traditions and identifying themes in learning from experience. In: BOUD, D.; MILLER, N. **Working with experience: animating learning**. Routledge: London, 1996.

DEWEY, J. **Experience and education**. The Kappa Delta Pi Lecture Series, 1938. Touchstone: New York, 1997.

EASTERBY-SMITH; 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.

JARVIS, P. Meaningful and meaningless experience: toward an analysis of learning from life. **Adult Education Quarterly**, v. 37, n. 3, p. 164-172, Spring, 1987.

KOLB, D. A. **Experiential Learning**. New Jersey: Prentice-Hall, p. 1-47. 1984.

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

\_\_\_\_\_.; CAFFARELLA, R. **Learning in adulthood: a comprehensive guide**. San Francisco: Jossey-Bass. 2. ed. 1999.

MILLER, N.; BOUD, D. Animating learning from experience. In: BOUD, D.; MILLER, N. **Working with experience: animating learning**. Routledge: London, 1996.

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

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

REJOWSKI, M. **Turismo e Pesquisa Científica**. São Paulo: Papirus Editora, 1996.

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