

Aprendendo a Construir Estratégias: um Estudo de Caso sobre Aprendizagem de Gerentes em Hotel da Cidade do Recife

Laura Teixeira Carvalho¹

Juliana Maria de Oliveira Leal Didier²

Karina Xavier Falcão Ferreira³

Resumo

O objetivo do estudo foi entender como os gerentes de uma unidade de negócios hoteleira aprendem a construir as suas práticas estratégicas através de um processo de aprendizagem situada. Para isto foram formulados três objetivos específicos: a) entender como os gerentes percebem a influência das estratégias do corporativo na construção das suas práticas e b) entender como os gerentes aprendem a construir suas práticas estratégicas. Esse estudo de caso único tomou por objetivo um empreendimento hoteleiro situado na cidade de Recife, Pernambuco. Para coleta de dados foram utilizados: observação participativa e entrevista semi-estruturada. Através dessa pesquisa as conclusões indicam que a padronização é fator determinante para construção das práticas estratégicas pelos gerentes, porém, eles necessitam de um momento de liberdade e criação, onde possam aplicar as “suas” estratégias, adaptando a estratégia corporativa. Nota-se ainda o importante papel dos relacionamentos e a experiência prática no ambiente de trabalho como fator básico para a construção das práticas estratégicas.

Palavras-chave: Aprendizagem gerencial. Aprendizagem situada. Estratégia como prática.

Introdução

O mundo dos negócios está se transformando rapidamente de modo que os gerentes precisam aprender novas formas de administrar e criar estratégias. Com as mudanças no

¹ Bacharel em hotelaria, UFPE – Universidade Federal de Pernambuco. E-mail: <laurinha0304@hotmail.com>

² Mestre em administração e bacharel em hotelaria, professora do Departamento de Hotelaria e Turismo (DHT) da UFPE – Universidade Federal de Pernambuco. E-mail: <jlealdidier@gmail.com>

³ Estudante do bacharelado em hotelaria, UFPE – Universidade Federal de Pernambuco,. E-mail: <karina.xferreira@gmail.com>

contexto empresarial e as situações turbulentas às quais os gerentes estão expostos, a aprendizagem torna-se uma questão de sobrevivência (BORIN; HANASHIRO, 2005).

Ao longo de suas vidas profissionais, os gerentes passam por experiências que levam para toda a vida. Essas experiências individuais, dentro do contexto organizacional, contribuem para a formação do conhecimento grupal, na medida em que podem ser utilizadas em oportunidades futuras (ANTONELLO; GODOY, 2007).

Do ponto de vista dos estudos acadêmicos, considera-se que este estudo pode colaborar para um novo campo de estudo da estratégia denominado de estratégia como prática. Sob esta ótica, considera-se que a estratégia é algo feito pelas pessoas e, portanto, o entendimento e aprendizagem dessas práticas pelos gerentes devem ser considerados como uma vantagem competitiva e não uma prática mecânica (WHITTINGTON, 2004).

A fim de entender como os gerentes de uma unidade hoteleira aprendem a construir suas práticas estratégicas, tomar-se-á como base as teorias de aprendizagem situada e da estratégia como prática. Neste sentido, deve-se sempre levar em consideração que a estratégia é algo feito pelas pessoas (WHITTINGTON, 2004) e que os indivíduos passam por processos de aprendizagem numa perspectiva de quem participa do mundo e deve ser um agente ativo, influenciando o que se encontra ao seu redor e sendo influenciado por isso (LAVE; WENGER, 1991). Portanto, será considerado o aprendizado que ocorre nas situações do dia-a-dia da organização e a estratégia dentro de um contexto prático-social.

Do ponto de vista empírico, a pesquisa foi realizada no hotel Beach Class Suítes, situado na Região Metropolitana do Recife, Pernambuco, que é uma unidade hoteleira operada pela rede *Atlantica Hotels International*, maior administradora hoteleira independente multimarca da América do Sul. Por meio de uma pesquisa qualitativa com os gerentes do estabelecimento, buscou-se compreender como se dá a aprendizagem no processo de construção das práticas estratégicas.

Aprendizagem de gerentes

Alguns autores consideram que o processo de aprendizagem pode ser considerado como um conhecimento co-produzido de uma atividade e envolve tanto aspectos formais quanto informais. Segundo Gherardi, Nicolini e Odella (1998), a aprendizagem faz parte do cotidiano das pessoas e é resultado tanto das informalidades nos contatos como das experiências de aprendizagem formal.

Os estudos sobre aprendizagem dos executivos começaram a surgir quando as teorias sobre educação formal passaram a perder a credibilidade diante da população. A partir daí, o entendimento da aprendizagem gerencial se tornou assunto de grandes discussões no meio administrativo (FOX, 1997). A aprendizagem gerencial refere-se “tanto *ao que* é adquirido quanto ao *como* essa aquisição ocorre quando indivíduos e grupos sociais adquirem a habilidade de gerenciar” (BURGOYNE; REYNOLDS, 1997, p. 5).

Segundo Fox (1997) a aprendizagem gerencial envolve três domínios: o mundo do desenvolvimento gerencial, da educação gerencial e o mundo da prática. Ele defende que a aprendizagem gerencial não ocorre apenas através do desenvolvimento e da educação, mas envolve todas as situações no dia a dia do trabalho. Neste sentido, Gherardi, Nicolini e Odella (1998) também defendem que:

em organizações de trabalho, pessoas e grupos criam conhecimento negociando significado de palavras, ações, situações e artefatos materiais [...] o conhecimento não é o que reside na cabeça de uma pessoa, em livros ou em bancos de dados. Conhecer é ser capaz de participar com os requisitos de competência em uma rede complexa de relacionamentos entre pessoas e atividades (GHERARDI *et al*, 1998, p. 274).

Portanto, entender os processos de aprendizagem pelos gerentes é de relevante importância. Conhecer como a aprendizagem ocorre e as maneiras pelas quais ela pode ser obtida potencializa a utilização dos recursos que podem ser encontrados dentro do ambiente de trabalho do executivo (MORAES; SILVA; CUNHA, 2004).

Aprendizagem situada

Neste trabalho, em particular, defende-se a visão da aprendizagem situada em função da relevância da aprendizagem no ambiente de trabalho para a aprendizagem dos gerentes hoteleiros, conforme verificado em estudos anteriores (FERREIRA JR., 2006; DIDIER, 2008). A visão da aprendizagem situada relaciona o processo de aprendizagem com aspectos do contexto prático-social.

A aprendizagem situada considera fundamental o aspecto integral e inseparável da prática social. Ela ocorre dentro de um contexto e surge a partir da interação das pessoas, que constroem, em conjunto, significados para as suas experiências (LAVE; WENGER, 1991). Em outras palavras, a aprendizagem é socialmente construída e fundamentada em situações concretas, nas quais as pessoas participam e interagem umas com as outras.

Esta perspectiva, portanto, assume que a aprendizagem está incrustada nas relações e interações entre as pessoas. Assim, cria-se uma interdependência entre as relações de trabalho e aprendizagem, que tomam como base as relações entre “sua história, tecnologia, desenvolvimento de atividade de trabalho, carreira e as relações entre os indivíduos novatos e os experientes e entre pares e profissionais” (LAVE; WENGER, 1991, p. 4).

Nos estudos da aprendizagem percebe-se como um dos conceitos-chave a participação periférica legítima. Segundo esta visão, a aprendizagem é uma atividade situada através da qual os aprendizes se tornam membros completos e obtém legitimação através da participação (LAVE; WENGER, 1991). Entende-se, portanto, que para um gerente adquirir a autoridade de mandar o funcionário exercer uma atividade, por exemplo, ele precisa, primeiramente, conhecer essa atividade. Ter o domínio da prática operacional torna-se, portanto, fator essencial para legitimação e passa a ser mais uma ferramenta para adquirir respeito e credibilidade (DIDIER; LUCENA, 2008).

Desta forma, sob a ótica da aprendizagem situada, uma das formas do principiante buscar sua legitimação é interagindo com profissionais mais experientes. Através da observação dos mais experientes, o novato passa a conhecer a natureza da atividade, de forma que, aos poucos, vai adquirindo habilidades e aprendendo a prática (LAVE; WENGER, 1991; FOX, 1997).

Um segundo conceito central da aprendizagem situada é o de comunidade de prática. O aprendiz desenvolve e adquire conhecimentos e habilidades através de uma prática de trabalho ou social que gera uma comunidade (DIDIER; LUCENA, 2008). Pode também ser concebida como uma agregação informal definida não apenas por seus membros, mas pelas maneiras compartilhadas com que eles fazem as coisas e interpretam eventos (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998). Segundo Lave e Wenger (1991, p.53), “esses sistemas de relações surgem e são reproduzidos e desenvolvidos em comunidades sociais que são, em parte, sistemas de relações entre pessoas”.

A visão da estratégia como prática

Nas décadas de 60 e 70, os estudos de estratégia estavam fortemente enraizados nos Estados Unidos, onde dominaram as conceituações mais aceitas nas escolas de administração, e tomaram como base disciplinas como a Economia. Com o decorrer dos anos e, a partir de estudos feitos sobre o assunto, pesquisadores e estudiosos passaram a afirmar que a estratégia

não era um atributo apenas das organizações, mas passava a ser uma atividade realizada pelas pessoas (JOHNSON *et al*, 2003).

Assim, os estudos da “estratégia como prática” (*strategy as practise*) surgiram a partir do final dos anos 90 com um movimento social de pesquisadores na Europa. A estratégia passou a ser concebida como uma prática social, assim como qualquer outra atividade humana. É considerado, portanto, um amplo campo de atividade social, em que as práticas são centrais no estudo da estratégia (WHITTINGTON, 2004).

A estratégia como prática procura entender a realidade desordenada do “fazer estratégia” como uma experiência de vida. O estudo preocupa-se em identificar os detalhes dos aspectos da estratégia, ou seja, como os estrategistas pensam, falam, refletem, agem, interagem, se emocionam, adornam e politizam (JARZABKOWSKI, 2005).

Segundo Jarzabkowski *et al* (2006), os estudos da estratégia como prática podem ser estruturadas através de um *framework* conceitual que define três conceitos isolados: prática, práticas e praticantes. A intersecção é onde se encontra o “fazer a estratégia”. Considera-se relevante para o entendimento do processo de formulação das práticas estratégicas, entender a relação entre as práticas, a prática e os praticantes da estratégia.

Na visão de Jarzabkowski *et al* (2006), define-se as práticas como os recursos combinados e adaptados, ou seja, ferramentas e artefatos que as pessoas utilizam para fazer estratégia. Considera-se a prática como um fluxo de atividades que gera o direcionamento e a sobrevivência da organização e, os praticantes – nesse caso os gerentes - como os atores que moldam e atuam no processo. Os praticantes são vistos como indivíduos que interagem de acordo com as circunstâncias sociais envolvidas no processo de fazer a estratégia.

Entendendo os elementos do processo, pode-se considerar que o estudo da estratégia como prática procura entender quem são os praticantes da estratégia, quais as ferramentas eles utilizam durante o processo de formulação e o que eles fazem em seu dia-a-dia de trabalho. Além disso, o processo de “fazer estratégia” é marcado por procedimentos administrativos formais e interações face a face. As interações face a face geram a oportunidade de negociação, persuasão e comunicação para ambos os lados, facilitando a busca de informações e resultados eficazes (JARZABKOWSKI, 2005).

Diante das considerações expostas, percebe-se a aplicação, portanto, dos processos de aprendizagem situada no entendimento da estratégia como prática. O aspecto situacional de ambas as teorias, valorizando o contexto social e as interações que nele ocorrem, se

entrelaçam de forma que facilitam o entendimento do aprendizado das práticas estratégicas pelos indivíduos, neste caso, dos gerentes de uma unidade hoteleira.

Procedimentos metodológicos

O objetivo principal deste trabalho foi entender como os gerentes do hotel *Beach Class Suítes* aprendem a construir as suas práticas estratégicas. O método utilizado na pesquisa foi de caráter qualitativo. Este processo qualitativo de pesquisa ocorre mediante o contato direto e interativo do pesquisador com o objeto estudado. É através da pesquisa qualitativa que o pesquisador tenta entender fenômenos segundo a perspectiva da situação estudada (NEVES, 1996).

A pesquisa pode ser classificada como de caráter exploratório, assumindo a forma de pesquisa bibliográfica e de estudo de caso único. A pesquisa bibliográfica é construída através de materiais previamente elaborados, constituído, principalmente, de livros e artigos científicos. O estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo processo de investigação de um ou poucos objetos, de modo que permita um conhecimento amplo e detalhado (GIL, 2008).

Já as unidades de análise do estudo em questão são caracterizadas pela organização (hotel Beach Class Suítes) e componentes do empreendimento (gerentes). O hotel Beach Class Suítes está atuando no mercado desde o ano de 2004, sendo um dos hotéis mais recentes da cidade do Recife. Está situado na beira-mar da praia de Boa Viagem e conta com 153 apartamentos bem equipados e com vista-mar. O hotel está localizado em área nobre da cidade e, além da vista privilegiada, se encontra no centro do melhor pólo gastronômico e empresarial da cidade (BEACH CLASS SUÍTES, 2009).

Já para a seleção dos gerentes foram determinados como critérios que estes estivessem no cargo de gerente há pelo menos 3 anos, levando em consideração que o hotel possui apenas seis anos no mercado. Além disso, foram considerados os gerentes que ocupassem um cargo que tivesse uma equipe de subordinados e relações com a implementação da estratégia.

Para a coleta de dados neste estudo de caso único foram utilizados os métodos da entrevista e da observação participativa. De modo geral, as entrevistas são de grande relevância para o estudo de caso, devido ao fato destes estudos, normalmente, estarem relacionados com as questões humanas. Nesta pesquisa foi utilizado o método de entrevistas

semi-estruturadas para que se pudesse garantir a característica indutiva da pesquisa, captando a perspectiva dos sujeitos sobre o fenômeno (MERRIAM, 1998).

O processo de elaboração do roteiro de entrevista nesta pesquisa buscou facilitar o entendimento dos entrevistados por meio de uma linguagem sem jargões acadêmicos, conforme recomenda Merriam (1998). A partir dos objetivos específicos do trabalho foram elaborados os blocos de questões – com aproximadamente cinco perguntas cada. Antes do início da entrevista, foi explicado para o respondente o objetivo geral do trabalho para que ele pudesse direcionar suas perguntas e não se desviasse do tema proposto. As entrevistas foram realizadas durante o mês de maio de 2009 com cinco gerentes do estabelecimento. Todas as entrevistas foram devidamente gravadas e transcritas para uma análise mais detalhada das respostas dos entrevistados.

Já o método de observação participativa foi utilizado devido ao fato de uma das pesquisadoras ter trabalhado no estabelecimento no período de julho de 2008 a outubro de 2009. Desta maneira, foi possível ter um conhecimento mais profundo sobre os acontecimentos da organização e um contato estreito com as gerências, que foram elementos essenciais da pesquisa – além de obter informações que não seriam reveladas através de documentos ou entrevistas. Outro fator relevante da observação participante é o fato da pesquisadora ter conhecimento sobre a cultura organizacional e, portanto, ter um melhor entendimento sobre as relações estabelecidas dentro da organização.

É importante destacar que o estudo de caso possui várias fontes de evidências utilizando-se, portanto, da triangulação dos dados. Neste estudo todas as fontes são revisadas e analisadas em conjunto para que as descobertas do estudo sejam baseadas em resultados oriundos de fontes diferentes (YIN, 2001).

Para a análise de dados, esta pesquisa utilizou o método de comparação constante, proposto por Merriam (1998), que, como o próprio nome já diz, tem a função constante de comparar os dados coletados. O investigador começa com um incidente específico, como uma entrevista, e compara com outro incidente no mesmo conjunto. As comparações são feitas constantemente, dentro e entre níveis de conceituação até que uma teoria possa ser formulada (MERRIAM, 1998, p. 159).

Apresentação e discussão dos resultados

O objetivo desse estudo foi entender como os gerentes do hotel Beach Class Suítes aprendem a construir suas práticas estratégicas. Tomando como base os dados obtidos são feitas as análises e a apresentação dos resultados a seguir, guiado por cada objetivo específico do estudo.

a) Entender como os gerentes percebem a influência das estratégias do corporativo na construção das suas práticas

Os gerentes da unidade estudada percebem a importância de se ter um núcleo “pensante” direcionando suas ações. Além disso, observando as atividades dos mesmos, percebe-se que os gerentes utilizam o corporativo como uma ferramenta de apoio para suas decisões. Deve-se levar em consideração que eles precisam seguir o que é previamente estabelecido, já que o hotel é vinculado a uma rede hoteleira.

Os gerentes da unidade percebem o corporativo como uma base para elaboração das suas práticas e dependem disso para formular suas decisões e ações individuais. Eles acreditam que o corporativo (que formulam as estratégias organizacionais) tem um papel de grande relevância, sendo a cúpula organizacional vista como a responsável pela formulação de metas e objetivos da empresa como um todo. Porém, os gerentes reconhecem que cada unidade deve ter seu poder de decisão devendo este ser levado em consideração para um resultado final positivo.

Segundo o *controller*, Daniel Bastos, a estratégia depende de todos. Não é algo feito individualmente. Ele afirma que o corporativo deve ser um ponto de partida, mas a unidade deve ter certo controle, para que possam ser tomadas decisões coerentes com a realidade de cada estabelecimento.

O corporativo fixa as metas, a gente tem que tentar cumprir essas metas, então a estratégia depende um pouco deles e um pouco da gente também [...] Cada empreendimento tem a sua realidade, nem sempre quem está dentro do corporativo consegue avaliar a total realidade do empreendimento. A estratégia do corporativo é como se fosse uma referência, mas não que ela tenha que ser seguida para todos os empreendimentos da rede, cada um vai ter suas particularidades (DANIEL BASTOS).

Para definir os procedimentos, a *Atlantica Hotels International* possui uma central que estabelece como tudo deve ser feito. Dessa maneira, a gerente de marketing, por exemplo,

sempre segue uma linha, mantendo o mesmo padrão em tudo que faz. Uma das formas que esta padronização é feita acontece por meio de um *site* corporativo que é uma espécie de central de informações a que todos os gerentes possuem acesso. Lá se encontram todos os procedimentos necessários para suas ações, especialmente os referentes ao setor de vendas e marketing.

Neste sentido, o gerente geral, Issao Hashimoto, afirma que é de extrema importância a existência de um corporativo, pois eles possuem uma visão mais abrangente do todo e, através disso, estabelecem procedimentos uniformes e coerentes com que a demanda do mercado. Issao destaca:

O corporativo é importante, pois fornece uma visão macro do negócio, uma visão ampla. Não com uma perspectiva de unidade, mas como companhia, visando padronização. Essa é a importância que eu dou a estratégia em relação à como ela é criada (ISSAO HASHIMOTO).

Observa-se nessa categoria que os gerentes percebem o corporativo como fator determinante na elaboração dos padrões, das normas e procedimentos. Para os gerentes dessa unidade, o corporativo torna-se um fator de grande importância pela visão ampla que possui do negócio, pela perspectiva abrangente. São eles os responsáveis pelas normatizações que são fundamentais para esta organização que, como rede hoteleira, tem na padronização uma de suas características principais. A partir deles surgem as estratégias padrões, referenciais e, a partir destas, os gerentes aprendem e se desenvolvem.

Os gerentes dessa unidade enfatizam o fato de o corporativo ter um importante papel na elaboração de suas práticas estratégicas. Os gerentes que fazem parte do corporativo são considerados pelos gerentes das unidades como os melhores da organização – portanto, têm legitimização. Para estarem lá, eles passaram por situações no dia a dia que os tornaram mais experientes e qualificados para coordenar o grupo, corroborando a importância da legitimização conforme defendido por Lave e Wenger (1991). Dessa maneira, os gerentes consideram importante que os membros do corporativo repassem seus conhecimentos para todas as unidades.

Assim, por serem considerados os melhores e terem a legitimidade, os gerentes e diretores do corporativo da rede *Atlantica Hotels International* são importantes fontes de informações no momento da elaboração das práticas estratégicas dos gerentes. Os gerentes da unidade estudada consideram como fundamental ter esse núcleo que comanda e direciona as

ações de todas as unidades. Os gerentes consideram o corporativo como uma ferramenta essencial ao processo de formulação de suas estratégias, seja pelo fato deles fornecerem uma base sólida, seja pela definição de padrões, que ajudam a direcionar suas ações ou, por fim, e não menos importante, pelas transferências de seus conhecimentos através de treinamentos e eventos formais que ocorrem periodicamente na empresa.

Observa-se a relevância do corporativo no momento que este passa informações importantes para as unidades, instruindo os gerentes e funcionários e orientando suas ações. Estimular o fluxo de novas idéias internamente, no entanto, é imprescindível para uma cultura de aprendizagem (BORIN; HANASHIRO, 2005).

As gerências da unidade destacaram o corporativo como importante ferramenta no momento da elaboração das suas estratégias destacando que esse processo pode mapear o curso de uma organização para que ela siga coerente dentro do seu ambiente. Porém isto pode bloquear a ação instantânea em caso de instabilidade ou situações não esperadas. A estratégia que focaliza o esforço contribui com o controle das atividades, evitando que as pessoas sigam em cursos diferentes. Contudo, pode causar uma visão excessivamente focada inibindo a criação de novas possibilidades (MINTZBERG *et al*, 2000).

b) Entender como os gerentes aprendem a construir suas práticas estratégicas

Nesta seção busca-se entender o processo de aprendizagem dos gerentes a partir de suas práticas estratégicas na unidade de negócios investigada. Pode-se destacar, primeiramente, que os gerentes do hotel Beach Class Suítes aprendem através das interações internas que estabelecem em seu ambiente de trabalho.

Neste sentido, a gerente de eventos, Alessandra Branco, confere destaque aos seus funcionários. Ela percebe que dentro do seu ambiente pode contar com o conhecimento que seus funcionários possuem, devido ao fato de que os mesmos estão em contato direto com os clientes, e conseguem, mais facilmente, identificar suas necessidades e expectativas. Dessa maneira, ela procura não tomar decisões por conta própria, evitando ações inadequadas e não condizentes com a realidade do seu setor.

Eu nunca tomo decisão sozinha. Antes de tomar qualquer decisão eu pergunto aos funcionários do meu departamento o que eles acham e pensam, até porque se eu estiver errada eles podem me corrigir e me ajudar na elaboração das estratégias do meu setor (ALESSANDRA BRANCO).

Renata Melo, gerente de vendas, defende também as interações entre os funcionários dentro de um mesmo setor. Ela explica que é de grande relevância o gerente de vendas manter um bom relacionamento com toda a equipe de vendas. Dessa maneira pode ocorrer uma troca de informações, evitando a repetição dos erros e de estratégias que não foram bem sucedidas.

Os gerentes conseguem perceber, portanto, a importância de seus funcionários no momento da elaboração de suas estratégias. Em sua grande maioria, os funcionários possuem informações extremamente relevantes sobre as necessidades dos clientes. São eles que estão frente a frente com o hóspede e recebem todas as suas solicitações, reclamações e elogios. Através das informações passadas pelos funcionários é que os gerentes tomam conhecimento sobre o que está se passando no estabelecimento.

A recepção também é uma chave muito importante. Como eles estão frente a frente com o hóspede, eles passam para gente o que a gente pode fazer como estratégia. Às vezes fazemos uma coisa, que achamos que está dando certo, só que chega à recepção que não está dando resultado (RENATA MELO).

Além disso, o *controller* Daniel Bastos defende a idéia de que é indispensável o contato com as demais chefias de departamentos, pois assim pode entender o que está se passando em outros setores, facilitando e melhor estruturando o processo de construção de estratégias adequadas.

Os gerentes Walter Franjoso e Daniel Bastos, endossam a necessidade do contato e interação com seus chefes, devido à contribuição que estes podem oferecer. Como diz Walter, “nossos chefes viveram muito mais experiências, tem muito mais vivência”. Sendo assim, considera-se que estes passaram por uma gama mais variada de situações e, portanto, conseguem visualizar, com mais facilidade, atitudes e ações adequadas para um determinado momento.

Para mim é essencial, principalmente quando a gente trabalha com hotelaria, a relação com nossos chefes. Às vezes a gente está se confrontando com determinada situação no empreendimento que, de repente, um chefe meu já vivenciou aquilo em outro hotel. Então fica mais fácil para ele dar uma dica para você lidar melhor com a situação (DANIEL BASTOS).

Ratificando estas opiniões, o gerente geral da unidade, Issao Hashimoto, afirma que é imprescindível a relação “[...] com os gerentes de departamentos, que estão no dia a dia das dificuldades de cada setor”. Os gerentes de cada departamento sabem da realidade do seu

setor, do que precisam e por quais problemas estão passando. Através de suas interações, experiência e prática vão obter informações importantes e essenciais. E, portanto, em contato com os gerentes setoriais, o gerente geral poderá tomar suas decisões e realizar ações.

Observa-se nesse estudo que por meio de relações e interações que se estabelecem dentro do ambiente de trabalho, os gerentes da unidade aprendem a construir suas práticas estratégicas. Assim, dependem de opiniões, contatos, conhecimento e experiência dessas fontes de informação, que foram determinadas, por eles, como essenciais.

O processo de aprendizagem dos gerentes também ocorre através das interações que eles estabelecem fora do ambiente de trabalho. Assim como aprendem com as relações que possuem no ambiente interno da organização, os gerentes procuram manter contatos externos ao ambiente organizacional para que possam melhor entender o que se passa e tomar decisões coerentes e adequadas às situações.

A gerente de eventos, Alessandra Branco, destaca importância para dois tipos de interação que mantém fora do seu ambiente de trabalho e que destaca como essenciais para seu desenvolvimento e aprendizagem. A gerente considera de grande relevância uma amiga que é do mesmo ramo e colegas e professores de um curso de MBA que faz paralelamente ao seu trabalho.

Tenho uma amiga que é gerente de eventos de outro hotel, na verdade ela era minha chefe em outro estabelecimento. Qualquer dúvida que eu tenho, quando eu acho que eu preciso mudar alguma coisa, eu pergunto pra ela. A opinião dela pra mim é muito importante. Também faço um MBA de gestão de negócios, então, fora da minha prática cotidiana no ambiente de trabalho, eu aprendo com eles também (ALESSANDRA BRANCO).

Renata Melo, gerente de vendas, define como importante o relacionamento que possui com os concorrentes. Como gerente do setor de vendas ela possui uma variada lista de contatos, onde estão inseridos os seus concorrentes. Muitas vezes eles contribuem com a experiência que possuem no ramo, ajudando a gerente a tomar decisões estratégicas importantes. Renata diz: “Com alguns concorrentes, que acabam sendo amigos, a gente consegue tomar decisões baseadas no que eles falam”.

Com esse estudo foi possível identificar que as relações externas, ou seja, fora do ambiente de trabalho, são de grande relevância para a criação das práticas estratégicas pelos gerentes. Segundo Kotter (2000), as redes de contatos não devem ser consideradas como

meras fontes de facilitação. Apesar desse fator determinante, os contatos externos, assim como os internos expostos são imprescindíveis para obtenção de informações importantes.

O estudo em questão confirma a teoria da aprendizagem situada, onde os indivíduos aprendem dentro do seu ambiente de trabalho em um contexto prático-social. Os gerentes dessa unidade reforçam a perspectiva da aprendizagem situada, considerando fundamental o aspecto integral e inseparável da prática social. Além disso, os gerentes destacam a importância das redes de relacionamentos no momento da elaboração de suas práticas estratégicas. Dessa forma, este estudo mostra o destaque dado pelos gerentes ao caráter relacional da aprendizagem ratificando a visão da aprendizagem situada (LAVE; WENGER, 1991).

Conclusões e recomendações

Neste caso, portanto, observou-se que os gerentes percebem o corporativo como base para elaboração das práticas estratégicas; como instrumento responsável pela definição dos padrões e como fornecedor de informações. Neste caso observou-se também que os gerentes aprendem através das interações dentro do ambiente de trabalho e através das interações com pessoas fora do ambiente de trabalho.

O estudo chegou à conclusão de que a padronização é fator determinante para construção das práticas estratégicas pelos gerentes – em especial, no hotel analisado que faz parte de uma rede hoteleira. Ao mesmo tempo, porém, eles necessitam de um momento de liberdade e criação, onde possam aplicar as “suas” estratégias, adaptando a estratégia corporativa – que é considerada uma base, um “norte”. Observou-se também que existe uma “pressão” da organização para aplicação das estratégias vindas do corporativo de modo que se mantenha uma uniformidade e o estabelecimento seja reconhecido e adquira identidade.

Por fim, nota-se o importante papel dos relacionamentos no aprendizado das práticas estratégicas. Os gerentes conferem grande importância aos relacionamentos que estabelecem dentro e fora do ambiente de trabalho.

Em suma, os gerentes aprendem a construir suas práticas estratégicas por meio das estratégias corporativas – que buscam a padronização e oferecem um “norte” para a tomada de decisão dos gerentes – adaptando estas às necessidades da organização – apenas em aspectos pontuais – a partir das práticas no ambiente de trabalho com ênfase para a rede de relacionamentos dos gerentes (dentro e fora da organização).

Em síntese, para estudos futuros recomenda-se: a) elaborar estudos sobre como o corporativo percebe a implementação da estratégia pelos gerentes de suas unidades; b) desenvolver estudos para compreender como esse processo de aprendizagem acontece em hotéis independentes, levando em consideração a mudança da estrutura organizacional; c) realizar estudos em outros campos empíricos a fim de concluir como a aprendizagem de práticas estratégicas pelos gerentes ocorre em outros contextos.

Referências

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. In: XXXI Encontro Anual da Anpad. 2007. Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, CD-ROM.

BEACH CLASS SUÍTES (site oficial). Disponível em: <<http://www.beachclasssuites.com>>. Acesso em: 20 maio 2009.

BORIN, Paulo C.; HANASHIRO, Darcy M. M. Implicações da Aprendizagem organizacional no Processo de Tomada de Decisão Gerencial: uma Investigação em Pequenas Empresas. In: II Encontro de Estudos em Estratégia. 2005. Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANAPD, CD-ROM.

BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. *Management learning: integrating perspectives in theory and practice*. Sage Publications: London, 1997.

DIDIER, J. M. L.; LUCENA, E. Aprendizagem de praticantes da estratégia: contribuições da aprendizagem situada e da aprendizagem pela experiência. *Organizações e Sociedade*. V. 15, n. 44, Jan/Mar., 2008.

DIDIER, J. M. L. *Como os gerentes de meios de hospedagem aprendem: um estudo de múltiplos casos sob as óticas da aprendizagem situada, da aprendizagem pela experiência e da estratégia como prática*. 2008. 210f. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Mestrado em Administração, 2008.

FERREIRA JR. W. R. *A aprendizagem de gerentes hoteleiros pela ótica de abordagens que enfatizam os relacionamentos sociais*. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Mestrado em Administração, 2006.

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.

GIL, Antonio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JARZABKOWSKI, P. *Strategy as practice: an activity-based approach*. London: Sage Publications, 2005.

_____.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Five key questions and conceptual framework for strategy-as-practice research. *2006 Papers*. Fonte: <<http://www.strategy-as-practice.org>>
Acesso em: 20 maio 2008.

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

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

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári da Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORAES, L. V. S.; SILVA, M. A.; CUNHA, C. J.A.C. Aprendizagem gerencial: teoria e prática. *Revista de Administração de Empresas*, v.3, n.1, Art. 7, Jan./Jun.2004.

NEVES, J. L. Pesquisa Qualitativa: características, usos e possibilidades. *Caderno de Pesquisa em Administração*. São Paulo, v. 1, n. 3, 2 sem/1996. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C03-art06.pdf>>. Acesso em: 30 maio 2009.

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 4, out/dez. 2004.

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