

APRENDIZAGEM GERENCIAL DE GESTORES DE UMA REDE HOTELEIRA DE JOÃO PESSOA/PB, BRASIL¹

Sayomara Silva Reinaldo
Universidade Federal da Paraíba
sayomara.meireles@gmail.com

Thales Batista de Lima
Universidade Federal da Paraíba
thalesufpb@gmail.com

RESUMO

Este trabalho objetiva descrever o processo de aprendizagem gerencial de gestores de uma rede hoteleira na cidade de João Pessoa/PB. Para isso, aborda a relevância da aprendizagem gerencial e das perspectivas teóricas da aprendizagem que contribuem no desenvolvimento da aprendizagem gerencial, bem como trata da formação hoteleira, sobretudo, no campo de estudo. Caracteriza-se como sendo de abordagem qualitativa, método dedutivo, tipo descritiva e de natureza aplicada. Assim, foi realizada uma entrevista semiestruturada com três gestoras da rede Nord, e para a interpretação dos dados foi realizada a análise compreensiva e interpretativa dos dados. Os resultados demonstram que as gestoras hoteleiras da rede Nord possuem um conhecimento elevado com competências suficientes para conduzirem os meios de hospedagem que gerenciam. Além de apresentar elementos de como aprendem a ser gerentes a partir de uma formação em Hotelaria. Portanto, conclui-se que o processo de aprendizagem gerencial ocorre de modo dinâmico e contínuo, cujos conhecimentos adquiridos durante a formação acadêmica servem de base para o desenvolvimento pessoal de um gestor. Todavia, essa fonte de conhecimento possui uma lacuna quando se trata de experiências práticas e um alinhamento no aprendizado entre a formação hoteleira e a prática gerencial em um hotel.

PALAVRAS-CHAVE: Aprendizagem Gerencial. Gestores. Hotelaria.

¹ Recepção: Jun/2019.

Aprovação: Out/2019.

Publicação: Dez/2020.

MANAGEMENT LEARNING OF MANAGERS IN A HOTEL NETWORK IN JOÃO PESSOA / PB, BRAZIL

ABSTRACT

This work aims to describe the managerial learning process of hotel managers of a hotel chain in the city of João Pessoa / PB. To this end, it addresses the relevance of managerial learning and the theoretical perspectives of learning that contribute to the development of managerial learning, as well as to hotel training, especially in the field of study. It is characterized as being of qualitative approach, deductive method, descriptive type and of applied nature. Thus, a semi-structured interview was conducted with three managers of the Nord network, and a comprehensive and interpretative data analysis was performed to interpret the data. The results show that Nord hotel managers have a high level of knowledge with sufficient skills to manage the hosting facilities they manage. In addition to presenting elements of how they learn to be managers from a training in Hospitality. Therefore, it is concluded that the managerial learning process occurs dynamically and continuously, whose knowledge acquired during the academic training serve as the basis for the personal development of a manager. However, this knowledge source has a gap when it comes to practical experiences and an alignment in learning between hotel training and management practice in a hotel.

KEYWORDS: Management Learning. Managers. Hospitality.

1 INTRODUÇÃO

As organizações que trabalham com a oferta de produtos e serviços, que é o caso da hotelaria, necessitam que seus colaboradores se mantenham motivados e qualificados para atender da melhor forma possível os clientes, pois um dos maiores desafios é preparar os funcionários para serem hospitaleiros (LIMA; SILVA, 2018). Gestores hoteleiros tem se tornados, assim, regentes da participação dos integrantes dos recursos humanos da entidade organizacional, na formulação de metas, planejamentos e trabalho em equipes, que unidos asseguram a satisfação dos clientes e, em contrapartida, colhem os lucros e incorporam os pressupostos éticos e de responsabilidade social na gestão dos negócios.

Ademais, gestores desenvolvem a educação profissional por meio de cursos de formação nas instituições de ensino, com foco na teoria, ou por atividades de desenvolvimento gerencial feitas pelas organizações, voltadas à prática. É notório entre os cursos de formação, como assinala Ruas (2001), a alta concentração no conhecimento, o que em contrapartida não consegue assegurar entre os gerentes o salto dos entendimentos adquiridos, para a entidade. Na tentativa de diminuição das lacunas empresariais, surge à necessidade de adoção da aprendizagem como possibilidade de obter o alinhamento das políticas de gestão de recursos humanos às estratégias empresariais, ampliando a compreensão de que as competências individuais se fundem às competências organizacionais. Logo, ocorreria a viabilização das estratégias organizacionais.

Reis (2007) destaca que a aprendizagem gerencial ocorre por meio das experiências do cotidiano, das situações práticas decorrentes da natureza do trabalho. Com isso, a aprendizagem gerencial considera a dimensão da organização e compartilha coletivamente a reflexão sobre a prática para garantir que o aprendizado seja percebido e incorporado pelos membros do coletivo, transformando a prática do ofício. Isto é, a aprendizagem gerencial acontece no decorrer do percurso profissional, dependendo de um contexto social particular (LANG; MARINHO; BOFF, 2014). Trindade (2014) argumenta que a aprendizagem gerencial pode ser compreendida como um processo que se desenvolve por meio de uma sequência de atividades e experiências que conduzem o gerente a refletir sobre suas ações no dia a dia do trabalho.

Assim, pela realidade da dinâmica gerencial de um hotel ser bem complexa, cujo gestor acaba por exercer uma dimensão multidimensional (BRANDÃO; CAVALCANTE; TEMOTEO, 2014), torna-se interessante entender melhor de que maneira acontece o processo de aprendizagem de gerentes, relacionando a sua formação com a atuação. E, sobretudo, quando esta formação é em hotelaria.

Dessa forma, é importante que os hoteleiros ingressem no mercado de trabalho com conhecimento teórico e prático para terem carreiras mais sólidas e com ampla oportunidade de trabalho, possibilitando agregar mais qualidade em seus métodos de atuação e valor econômico para os hotéis. Destaca-se que o foco na formação em bacharel em hotelaria ocorre em virtude de o contexto estudado ter de forma mais difundida e valorizada pelo mercado local a formação em uma instituição federal de ensino superior. Portanto, este trabalho visa descrever o processo de aprendizagem gerencial de gestores de uma rede hoteleira na cidade de João Pessoa/PB.

Espera-se, com este trabalho, contribuir para o campo do turismo e hotelaria no sentido de entender melhor as nuances que ocorrem no processo de aprendizagem de gestores em hotéis, refletindo a relevância do elo teoria e prática na formação desses gestores para que a sua atuação corresponda à realidade do seu trabalho no hotel, articulando-se com as estratégias organizacionais. Tem-se como contribuição teórica o aprofundamento da temática da

aprendizagem gerencial no contexto da hotelaria, uma vez que estudos nesse sentido ainda são incipientes. Com isso, este trabalho possibilita avançar nesta temática apresentando também perspectivas de aprendizagem que se relacionam com o termo da aprendizagem gerencial.

Os capítulos seguintes são estruturados em Referencial teórico, abordando desde as perspectivas teóricas relacionadas à aprendizagem gerencial até a definição desta e seus desdobramentos. E, encerra-se com uma subseção acerca da formação hoteleira pelo fato de os sujeitos da pesquisa serem gestores com formação em Hotelaria. Por conseguinte, são apresentados os capítulos de Metodologia e Discussão dos resultados à luz de uma abordagem qualitativa e descritiva. Por fim, tem-se a Conclusão com reflexões acerca dos achados e sugestões para avanços na pesquisa em torno desta temática.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Perspectivas Teóricas Relacionadas à Aprendizagem Gerencial

O aprendizado individual basicamente é para o indivíduo o ganho de conhecimento. Silva (2014) desenvolve duas dimensões acerca da aprendizagem dos indivíduos, a primeira dimensão é objetiva que ressalta a aquisição de conhecimentos a partir de ações formais, na qual a principal ferramenta é a formação técnica profissional. A outra dimensão é denominada de subjetividade, em que o interior de cada pessoa conduzido pelo autoconhecimento promove aprendizagem.

Angeloni (2008) ressalta que a aprendizagem individual pode ser definida como o processo por meio do qual o indivíduo traz lembranças do passado relacionadas às reações do ambiente presente, tendo algumas conclusões sobre o novo fragmento de informações e, em seguida, armazenando em seus modelos mentais individuais. Ao final do processo, o novo aprendizado pode gerar ou não uma ação.

Diante do contexto da aprendizagem individual, a partir do entendimento de Silva (2014) e Trindade (2014), os indivíduos necessitam da aprendizagem por estar imbricada em sua prática profissional ou vocacionada e, por outro lado, as organizações precisam construir suas rotas, conhecimentos e melhorias para organizarem suas atividades com o objetivo de atrelar eficiência e eficácia ao seu modo de agir. Para conseguir estabilidade as empresas atrelam a aprendizagem individual de seus colaboradores com o seu modelo de aprendizagem. Isso representa a transferência de conhecimento que ocorre do indivíduo para o grupo e do grupo para a organização, colocando-se, assim, o indivíduo como ponto central de todo o processo.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), já em meados da década de 1990, apontam que esse processo envolve a socialização dos conhecimentos tácitos e explícitos para gerar novos conhecimentos. Entretanto, para que isso ocorra a organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem a iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro do grupo. Sob esta ótica, o processo de aprendizagem chega às organizações como uma nova era organizacional que resulta em uma melhoria de desempenho por semear no ambiente a conversão de conhecimentos no contexto da educação corporativa.

Para tanto, a empresa adota o sistema de contínuo aprendizado, em que a qualidade de interação humana deve ser mais alta. Seus colaboradores constroem um processo de renovação de valores, atitudes e conduta profissional. A integração da vivência desse processo fez emergir para as organizações a necessidade de processos de aprendizagem mais complexos para os seus

gestores (TRINDADE, 2014). A nova dinâmica da prática gerencial torna os gestores em pessoas que coordenam uma e/ou mais unidades da organização e que possui a capacidade do “faz acontecer”. Sendo assim, o gerente também edifica o trabalho e controla sua execução para assegurar a vitalidade do negócio (SILVA, 2014). O autor desenvolve um quadro que ilustra algumas categorias na aquisição de conhecimentos para os gerentes.

Quadro 1: Cinco Categorias da Aprendizagem

Categoria (o que aprendeu?)	Exemplos
Conhecimento Técnico	Aquisição de conhecimentos ou habilidades a partir de eventos de aprendizagem (cursos ou eventos informais no trabalho), tais como habilidades associadas ao uso do computador ou de negócios.
Habilidades gerenciais	Compreensão das necessidades das pessoas. Compreensão da influência da vida pessoal no trabalho das pessoas. Habilidade de trabalhar com as pessoas de várias áreas da organização. <i>Feedback</i> das pessoas em relação ao seu estilo de gestão.
Compreensão da organização	Visão integrada da organização. Visão sistêmica dos negócios da organização, da cultura e de abordagens sobre o trabalho e a vida organizacional.
Compreensão do impacto nos outros	Compreensão do impacto de seu trabalho nas outras pessoas, nos pares e nos subordinados. Melhoria em seu <i>networking</i> . Desenvolvimento de um estilo de gestão mais participativo, ampliando o espaço dos subordinados. Busca de apoio das pessoas na implementação de mudanças. Compreensão da necessidade de compartilhar suas visões, sem impor o seu posicionamento
Compreensão de si	Habilidades pessoais (aceitar <i>feedback</i> de forma construtiva). Reflexão sobre o estágio na carreira sob uma perspectiva de equilíbrio entre o trabalho e a vida. Compreensão de seus próprios processos de pensamento (ex.: suspender o julgamento em relação aos outros até obter mais informação). Compreensão do seu estilo pessoal para ser mais efetivo no trabalho.

Fonte: Silva (2014)

Assim, Santos (2018), revela o quanto é importante compreender o processo de aprendizagem de gestores, pois é permeada por conhecimentos tácitos e explícitos, além de experiências vivenciadas no cotidiano do trabalho. Por sua vez, Reatto e Brunstein (2019) acrescentam à proposta das categorias elencadas por Silva (2014), a compreensão das experiências emocionais a partir da educação gerencial, visando práticas mais sustentáveis e

criativas. Helal e Lima (2018) indicam que o papel das experiências diárias, os relacionamentos e o conhecimento formal se tornam promotores do aprendizado dos gerentes.

Desse modo, percebe-se que o processo de aprendizagem se tornou mais complexo, o que tem ampliado a discussão sobre o papel do gestor como um gerente aprendiz, que a cada dia de trabalho aumenta o senso crítico, criativo e reflexivo. As perspectivas teóricas diante da formação de gestores demonstram fusões de conhecimentos.

Doravante, quatro meios de aprendizagem quando relacionados transformam a prática gerencial. Destacam-se o conhecimento da aprendizagem em ação, aprendizagem autodirecionada, aprendizagem experiencial e transformadora perante o processo de formação de gestores. Tais perspectivas apresentam um viés voltado para um nível individual como também social (LIMA; SILVA, 2017). Neste sentido, comenta-se acerca da inserção destas perspectivas da aprendizagem no que identifica e transforma gestores.

Uma análise das perspectivas de aprendizagem em ação indica que a experiência da reflexão crítica é mais adequada ao contexto do ensino superior, sendo usado quando a organização lida com problemas da vida real que não possuem soluções claras. Terra (2005) salienta que a organização pode ter a capacidade de transformar circunstâncias, influenciando a ação dos seus colaboradores na obtenção de resultados almejados.

Com isso, os gerentes inclinam-se a mobilizar conhecimentos e habilidades aos recursos dispostos pela organização. Isso gera mais aprendizado para a área de recursos humanos da organização. Silva (2014, p.166) destaca que “É o processo que envolve a busca do conhecimento a respeito do trabalho, mas também o autoconhecimento, por meio de atividades realizadas nas organizações”. O autor assegura que é essencial no processo de aprendizagem gerencial o conhecimento da atividade autodirecionada.

Lima (2016) afirma que a aprendizagem autodirecionada foi proposta por Knowles, em meados da década de 1970, como um processo cujos indivíduos tomam iniciativa, com ou sem ajuda de outros, no diagnóstico de suas necessidades de aprendizagem, formulando objetivos de aprendizagem, identificando os recursos e materiais necessários, escolhendo e implementando as estratégias adequadas, assim como avaliando os resultados da aprendizagem. Percebe-se que a atividade autodirecionada não quer dizer que é somente aprender por si próprio e buscar conhecimentos de modo isolado e individual. Pelo contrário, esta aprendizagem pode ocorrer de modo formal ou informal.

Logo, esse processo requer que o indivíduo seja o educador e aprendiz simultaneamente. Isso acontece, principalmente, quando se interliga essa atividade ao ambiente empresarial em que os gerentes emergem na desenvoltura desta atividade. Para Cranton (1994), a aprendizagem autodirecionada ocorre quando o gerente decide o que quer estudar, mudando conscientemente seus comportamentos e conhecimentos sobre determinado assunto. Desse modo, os gerentes direcionam suas particularidades no que condiz a aprendizagem, podendo o gestor contar ou não com o auxílio. O trabalho gerencial engloba alta reflexividade no contexto da dinâmica organizacional, integrando, por consequência, conhecimentos e experiências.

Para tanto, a aprendizagem experiencial basicamente é composta por experiências concretas e pessoais que os gestores vivenciam por uma recente experiência, em contrapartida retiram novos conhecimentos, habilidades e competências ou analisam as anteriormente estabelecidas. Nessa perspectiva, a teoria da aprendizagem experiencial é formulada por David Kolb, na década de 1980, que apresenta quatro estágios sucessivos: fazer, refletir, analisar e decidir (ILLERIS, 2003). Logo, podem ter início em qualquer um dos estágios, desencadeando um processo alternado que ao fim objetiva a extensão do aprendizado individual para o campo

organizacional. O importante nesse processo é considerar a aprendizagem experiencial como instrumento transformador para, assim, gerar competências para o coletivo do aprendizado organizacional.

A aprendizagem transformadora envolve a aprendizagem em contextos formais e informais, bem como se dirige à interseção entre o individual e o social, isso é importante na medida em que os indivíduos se organizam em sociedade. Mezirow (1991) é reconhecido como o formulador inicial desta teoria de aprendizagem. O autor considera a aprendizagem transformadora como “o processo de utilizar uma interpretação prévia para construir uma interpretação nova ou revisada do significado da experiência de alguém para guiar futuras ações” Mezirow (1998, p.190). Esta teoria emerge como uma opção que proporciona a estruturação de significados como um exercício sistemático e continuado da prática reflexiva.

Cunliffe (2004) afirma que para desencadear aprendizagem transformadora na educação gerencial é preciso desenvolver um olhar mais crítico dos gerentes a respeito de suas próprias premissas e ações. O autor reforça a relevância de integrar essa perspectiva à educação gerencial. Logo, com essa aprendizagem o indivíduo que gerencia a organização encontrará maneiras mais colaborativas, responsáveis e éticas. A responsabilidade da educação gerencial engloba não apenas transformar gestores em profissionais mais eficazes nas organizações, mas sim em profissionais éticos. Patterson *et al* (2015) salientam que o aprendizado transformador envolve cognição, estética, emoção e ética, contribuindo para o desenvolvendo do indivíduo, principalmente, quando assumem cargos de gestão. Pois estes se tornam responsáveis no processo de tomada de decisão, vivenciando distintas experiências que conduzem ao seu desenvolvimento gerencial por meio de contínuo aprendizado.

2.2 Aprendizagem Gerencial e seus Desdobramentos

A aprendizagem gerencial deve ser vista como um processo complexo, pois se articula a uma série de variáveis contextuais que influenciaram a maneira como as pessoas observam o mundo organizacional e contextualizam significados aos acontecimentos. O conceito se baseia na formulação de um processo de ganho de conhecimentos no universo corporativo. Para Cranton (1994, p. 48), “a aprendizagem é multidimensional e pode influenciar as perspectivas de significado de várias maneiras e em diferentes níveis”.

Como principal ferramenta de mudanças da aprendizagem gerencial, Davel e Melo (2005) atribuem ao gestor à nomenclatura de *homo administrativus*. Logo, designam aos gestores o dever de regência acerca da participação de todos os integrantes dos recursos humanos da entidade organizacional, além de se envolver na formulação de metas, nos planejamentos e trabalho em equipe. Pois estes asseguram os lucros e, ao mesmo tempo, incorporam os pressupostos éticos e de responsabilidade social na gestão dos negócios.

Há algumas décadas, a aprendizagem profissional de gerência ocorre por meio de cursos de formação nas instituições de ensino, com foco na teoria, ou por atividades de desenvolvimento gerencial feitas pelas organizações, voltadas à prática. Silva (2014, p.139-140), entretanto, afirma que “O processo de aprendizagem de gerentes é multidimensional porque abrange uma dimensão objetiva e outra subjetiva da prática gerencial”. Logo, a objetiva se encontra na formação formal do indivíduo enquanto que a subjetiva permeia as experiências e aprendizagens do cotidiano.

Reis (2007) atenta o fato de os gerentes assimilarem a aprendizagem a partir das experiências do cotidiano, da prática e vivência das situações rotineiras do seu trabalho. Logo,

existe uma atribuição à aprendizagem informal e, por fim, ocorre a convicção do grau de importância dos processos de reflexão e conceitualização em momentos decisórios da entidade organizacional. Sendo assim, a aprendizagem gerencial pode ser considerada como uma abordagem que procura integrar a educação e a experiência. Para tanto, torna-se uma alternativa conceitual e teórica para compreender a lacuna existente entre as teorias apreendidas ao longo do processo de formação profissional para desenvolvimento da prática gerencial, tendo sua gênese associada ao ceticismo e crítica sobre a efetividade dos programas de educação e desenvolvimento gerencial (SILVA, 2014).

O gerente enfrenta a dinâmica e contextualização da prática para firmar sua aprendizagem. Dessa forma, quando o indivíduo aprende, transfere à empresa seus conhecimentos, surgindo como consequência um ciclo repositório dinâmico de novos saberes, com maior inclinação para compreensão de conteúdos da aprendizagem aos demais colaboradores.

Assim, o processo de aprendizagem de gerentes é bem complexo, tornando-se salutar vislumbrar na aprendizagem gerencial um processo que acontece ao longo do tempo da carreira profissional. Além disso, a aprendizagem gerencial depende de um contexto social particular de comportamento e experiência de vida. Nessa perspectiva, há a particularidade de gestores que empreendem em seus negócios, desencadeando uma aprendizagem gerencial empreendedora, cujo aprendizado é fundamental para gerar inovações (SACRAMENTO; TEIXEIRA, 2019).

Silva (2014) reconhece que o processo de aprendizagem desencadeia uma mudança de atitude na forma de pensar, agir e de ser gerente. Esse processo depende da capacidade de desenvolvimento de competências intrínsecas da organização, do ambiente, dos colaboradores e dos seus gestores. Zarifian (2001) alega que as competências que englobam áreas do processo de trabalho são: sobre processos (de trabalho), técnicas (especificações acerca da realização do trabalho), sobre a organização (sabedoria para organizar fluxos de trabalho), de serviços (técnica) e sociais (saber ser com também atitudes que sustentam o comportamento das pessoas). Além disso, Carvalho, Silva e Zago (2011) alegam que a prática gerencial demanda a mobilização e combinação de um conjunto de competências. As competências gerenciais se consolidam por meio das experiências na gerência, capacidade de gerenciamento de recursos, habilidades de comunicação, relacionamento interpessoal, reconhecimento social e a educação formal.

Por isso, as rotinas de tarefas desempenhadas pelos trabalhadores iluminam a formação de um gestor aprendiz, que procura refletir sobre suas experiências para a renovação de valores, atitudes e conduta profissional. Com isso, adquire saberes para lidar com um ambiente social complexo e instável, que é decorrente das novas situações do mundo organizacional.

Sendo assim, torna-se relevante a compreensão da área de hotelaria, no que concernem as atividades relacionadas a uma formação hoteleira, uma vez que a educação é vista como a salvaguarda no processo de sensibilização de gestores na área de turismo e afins para entendimento do uso maduro sobre os ambientes e fenômenos identificados como turísticos (FERNANDES; PEREIRA, 2017). Assim, a seção seguinte trata de discutir a formação em hotelaria, inclusive, abordando o contexto da pesquisa. Nesse caso, a formação de bacharelado em hotelaria pela universidade pública federal localizada em João Pessoa/Paraíba, a Universidade Federal da Paraíba.

2.3 Formação em Hotelaria

A hotelaria é um setor, cujo produto principal é o serviço, na qual as entidades organizacionais deste segmento carecem de profissionais aptos que busquem estabelecer o empreendimento no mercado, devendo auxiliar na manutenção e evolução constante de seus produtos e serviços. Castelli (2000) afirma que embora o progresso tecnológico tenha trazido inovações e aperfeiçoamentos no seio da empresa hoteleira, o elemento humano continua sendo a peça fundamental.

Diante disto no ano 1978, iniciou-se o processo de formação profissional na área de Hotelaria com a fundação da primeira escola superior de hotelaria na Universidade de Caxias do Sul (PEREIRA, 2007). Esta pesquisa busca conhecer a importância da formação do bacharel em hotelaria para o processo de aprendizagem gerencial, todavia ocorreu o abarcamento para as instituições de Ensino Superior Federal, até mesmo devido ao contexto estudado ter presente o curso na UFPB. Frisa-se que não é intenção da presente pesquisa realizar comparativo entre instituições de ensino superior em termos de peculiaridades e nem avaliar a qualidade de seu ensino em relação ao curso.

Apenas é constatado, a partir do *site* do Ministério da Educação (e-mec), que o curso de bacharelado em Hotelaria são 22 pelo país na modalidade presencial. Destes, somente 6 cursos se encontram em universidades públicas, sendo apenas uma em universidade estadual – Universidade Estadual do Oeste do Paraná. As demais são em universidades federais, evidenciando que o primeiro curso foi criado em 1987 pela Universidade Federal do Maranhão e o segundo somente foi criado em 1996 na Universidade Federal de Pernambuco. Percebe-se que a formação superior em Hotelaria ocorre, inicialmente, pela região Nordeste. E em meados dos anos 2000 é que os demais cursos surgem em regiões do Sul e Sudeste. Por fim, o curso mais recente foi originado em 2014 pela Universidade Federal do Rio Grande.

Cada instituição dispõe de disciplinas curriculares com características próprias a fim de atender melhor a demanda da região onde a instituição está inserida, visando o crescimento econômico e da rede hoteleira presente no local. No que tange à UFPB, contexto dessa pesquisa, primeiramente foi um curso ofertado no campus IV – Mamanguape/PB e, atualmente, se encontra localizado no campus I - João Pessoa/PB. Apresenta desde 2006 uma formação profissional com perfil administrativo/gerencial para atuar em diversos segmentos do setor hoteleiro. De acordo com a resolução 67/2006 que retrata o Projeto Político Pedagógico do Curso de Graduação de Hotelaria da UFPB, afirma que:

O curso de Hotelaria é direcionado à formação de profissionais Bacharéis com competências para promover e participar da melhoria do processo de gestão e desenvolvimento das atividades hoteleiras, na busca do aumento da produtividade e competitividade, como também aptos a atuar no mercado que está em constante transformação. Ao fim do curso o bacharel em Hotelaria deve estar apto para atuar:

- Como assessor, gestor, empreendedor e consultor, em atividades de planejamento estratégico, organização e administração nos setores hoteleiro extra hoteleiro; em gestão de hotéis, alimentos e bebidas, hospedagem, controladoria, marketing, áreas corporativas do setor (gastronomia, lazer, recreação e cruzeiros marítimos); ou, ainda, em hospitais, clínicas e *spas*.

Neste mesmo documento vislumbra-se as propostas ofertadas pelo curso:

O curso de graduação em Hotelaria se propõe a formar bacharéis com sólida formação geral e humanística, com capacidade e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais, econômicas, empresarias e culturais relacionadas com o planejamento estratégico, a organização e a administração nos setores hoteleiros e

extra hoteleiros, incluindo as áreas que lhe são correlatas, bem como para o gerenciamento específico, com observância dos níveis graduais do processo de tomada de decisão e com assimilação de contínuas e novas informações emergentes do setor hoteleiro regional, nacional e internacional. (UFPB, 2006, p. 8)

O curso de bacharelado envolve matérias teóricas e práticas introdutórias à indústria da hospitalidade. O currículo inclui disciplinas gerais, como contabilidade, filosofia, administração, gastronomia e economia mundial. Salienta-se que há cerca de 10 disciplinas com ênfase em gestão, distribuídas pelas áreas funcionais da administração. Percebe-se a interdisciplinaridade no que engloba a esfera da aprendizagem hoteleira, ou seja, o conhecimento teórico precisa estar alinhado ao conhecimento técnico, que são as práticas cotidianas da profissão.

Um estudo realizado nesse contexto da formação em Hotelaria na UFPB por Brandão, Cavalcante e Temoteo (2014) revelou que os alunos possuem características como autoconhecimento e autonomia, necessitando repensar a formação profissional para melhor aproveitar essas características.

3 METODOLOGIA

A pesquisa pode ser caracterizada como uma abordagem qualitativa, tal escolha de abordagem foi motivada com o objetivo de obter uma compreensão mais aprofundada do objeto de estudo, e estimular os participantes a pensarem livremente sobre cada questionamento. De acordo com Merriam (2009) os estudos qualitativos adotam uma amostragem intencional para entender um fenômeno específico. Ou seja, esse tipo de abordagem busca informações de confiança, que possam explicar e descrever o significado de cada contexto em que se encontra, tendo assim uma compreensão maior do objeto de pesquisa (SINÉSIO, 2016).

O trabalho também se caracteriza como descritiva e de natureza aplicada, ao qual se integra de estudo de casos múltiplos. Assim, a pesquisa se realizou em uma rede paraibana de hotéis. Atualmente, a rede Nord possui hotéis dentro de três marcas: Nord Luxxor, Nord Class e Nord Easy. Nesse sentido, foram entrevistadas três gestoras pertencentes a marcas de hospedagens diferentes. A primeira entrevistada foi a gerente da marca Easy, a segunda foi a gerente responsável pelo hotel de marca Class e por último, foi entrevistada a gerente do hotel cuja marca é a Luxxor. Dessa forma, é demonstrado, a seguir, o perfil das gestoras hoteleiras entrevistadas.

Quadro 2: Perfil Gerencial da Rede Nord Hoteleira

Gestor	Faixa Etária de Idade	Escolaridade	Tempo no Hotel	Tempo no Cargo Atual
Class	31 a 45 anos	Superior Completo	7 meses	7 meses
Easy	Até 30 anos	Superior Completo	4 anos	6 meses
Luxxor	Até 30 anos	Superior Completo	6 anos	3 anos

Fonte: Elaboração Própria (2018)

Para tanto, elaborou-se um roteiro de entrevista, inspirado em Silva (2014), com perguntas relacionadas ao perfil, como pôde ser visto no quadro 2, e questões relacionadas ao objetivo da pesquisa, constando 8 perguntas. O processo de coleta de dados foi realizado através de uma entrevista semiestruturada. Flick (2013) entende que esta etapa permite a interação entre pesquisador e entrevistado, bem como facilita a obtenção de detalhes acerca das descrições da pesquisa. As entrevistas foram realizadas nos próprios hotéis, com exceção da gerente do hotel de marca Nord Easy, pois como a gerente estava em seu dia de folga a entrevista transcorreu em sua residência. Frisa-se que se teve a anuência de divulgação de tais resultados via termo de livre esclarecimento e consentimento, sendo as entrevistas gravadas e transcritas na íntegra.

O método de análise dos dados utilizado neste estudo foi a análise de conteúdo (BARDIN, 2016), cuja compreensão do fenômeno ocorre a partir da transcrição na íntegra das entrevistas e depois da criação de protocolos de codificação a partir da leitura das entrevistas. Sendo assim, a pesquisa consiste em interpretar, a partir das falas das gestoras hoteleiras entrevistadas, os padrões recorrentes na construção dos repertórios utilizados no contexto social dos mesmos. Sendo desta forma a busca de significação partilhada pelas gestoras.

Portanto, para as gestoras hoteleiras entrevistadas foi dada uma sigla com as letras iniciais da categoria do hotel em que estas se inserem diante do programa da rede Nord de classificação, assim tem-se “E”, “C”, e “L”. Em seguida seus relatos foram separados e codificados de acordo com a identificação da gestora entrevistada seguido por um ponto e um número em sequência numérica, referente a uma fala relacionada a um assunto. Após essa etapa, os discursos são classificados em categorias, das quais visam atender aos objetivos da presente pesquisa.

A partir da transcrição e codificação da pesquisa foram construídas categorias à luz das questões do roteiro de entrevista para os discursos das gestoras hoteleiras entrevistadas, que são:

Quadro 3: categorias discursivas estruturadas a partir do roteiro de entrevista

Categoria Discursivas
Desenvolvimento de Competências no Processo Formativo
Apoio do Hotel
Contribuições da Academia
Competências Profissionais
Qualidade do Profissional Hoteleiro
Aprendizagem Gerencial a partir da Formação Hoteleira
Relação entre Formação e Prática
Aprendendo a ser Gerente

Fonte: Elaboração Própria (2018)

Essas categorias foram organizadas de uma maneira bem imbricada, pois termos como teoria, prática, atuação, formação, competência e aprendizagem estão entrelaçados. Salienta-se que o entendimento sobre competências no processo de aprendizagem gerencial abordado neste trabalho é baseado na perspectiva de competência de Zarifian (2001), cujo desenvolvimento de competências ocorre por meio de uma mobilização em um nível gradual.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir, discute-se os resultados por cada categoria para alcance do objetivo proposto e uma maior elucidação do tema abordado.

4.1 Desenvolvimento de Competências no Processo Formativo

As primeiras obrigações atribuídas aos profissionais dentro de um meio hoteleiro são de uma importância generosa, com isso o trabalho se funde como modelagem para o processo de aprendizagem profissional. Silva (2009, p.138) argumenta que “As pessoas são os agentes que dão vida a organização, e é por meio delas que o processo de aprendizagem ocorre”. Descrevendo a funcionalidade e as primeiras experiências de ofício para as entrevistadas, verificou-se na totalidade de opiniões que as atribuições a elas destinadas requerem um vasto conhecimento do universo hoteleiro para o ajustamento e titulação de colaboradoras do empreendimento.

Sobre a carreira curricular até a chegada ao título gerencial à rede Nord de hotéis, as gestoras concordam que para ser o sucesso da empresa há uma consistência de uma experiência multidimensional, ou seja, requer um olhar em que um ambiente empresarial cercado de aprendizagens só é possível quando qualquer profissional da área entenda a importância de cada setor.

O processo de aprendizagem profissional ele veio antes de eu ingressar no hotel [...] muito antes eu fazia muitos cursos profissionalizantes esses minicursos que oferecem – e aí eu sempre procurei direcionar os cursos que eu fazia, ou seja eu fiz curso de bar- de garçom, de bar tênder, de recepcionista e atendimento de pessoas então todos os minicursos que eu fiz enquanto ensino médio enquanto curso de hotelaria é[...] foi o que me deu esse direcionamento profissional. E. 1

[...] comecei como recepcionista no *class* Tambaú aí depois eu fui pra central de reservas, fui para a coordenadora de portais que trabalha com *booking* com decolar, depois fui aí pronto depois de lá eu fui pra gerencia do Imperial Suítes, depois fui pro Green *sunset*, pro *class* Tambaú e agora to aqui só tirando as férias da gerente daqui. L.2

Diante de tais afirmativas ditas pelas gestoras é evidente a presença de um segmento de carreira unido continuamente ao processo aprendizagem que o mercado de trabalho oferece e requer de um hoteleiro. Mantendo uma análise ao processo de carreira profissionalizante a gestora Class corrobora para uma visão de amplitude oferecida pela ligação da esfera profissional e pessoal:

[...] Então você tem que buscar sempre o que acontece no andar o que acontece nos setores, quando eu era recepcionista eu entendia de recepção, de manutenção, eu entendia de reservas, entendia de restaurante, eu entendia de governança porque eu tava sempre metida no meio de todo mundo o que precisasse de ajuda nos outros setores eu estava disposta a ajudar, então isso é muito importante quando a gente quer aprender realmente a pro atividade. C.1

Esses discursos são ratificados por Silva (2009) alegando que atualmente cada pessoa deve necessita buscar o seu desenvolvimento. Entretanto, a organização e formação acadêmica exercem uma responsabilidade acentuada tendo em vista que não se aprende apenas em um passado profissional, mas igualmente com prática gerencial.

4.2 Apoio do Hotel

As organizações se encontram em constantes atualizações, diante do dinamismo tecnológico e mercadológico, que necessita de estratégias para alavancar suas vendas e

melhorar o padrão de qualidade dos serviços ofertados. Diante deste quadro estão inseridas as organizações hoteleiras, com um ambiente que retém sua veracidade na prestação de serviços, ligando de forma lucrativa e eficaz o colaborador que é agente direto da prestação de serviços para com o cliente.

Nesse sentido, buscando um padrão de qualidade para o empreendimento, surge um questionamento para as entrevistadas sobre o olhar da administração da rede Nord através de programas de apoios prestados que vislumbrem o desenvolvimento dos seus clientes internos. As gestoras exclamam uma complementando após a outra sobre o processo de qualidade que a Nord efetiva no funcionário a partir do seu primeiro contato como colaborador atuante do hotel.

A Nord tem um programa Nord de qualidade que é exatamente o PNQ que é aplicado não só na parte de gerência mais de todos os funcionários. Então no nosso portal, quando entra um funcionário novo automaticamente agente já entra no sistema, já aplica o PNQ. Pra ele saber quais são as obrigações dele, antes mesmo de começar o expediente o horário de trabalho. L.1

[...] tem treinamento da empresa até dos cursos dos próprios procedimentos da empresa que é o processo de qualidade Nord, que tudo tem que ser padrão, o mesmo atendimento que o cliente Nord recebe no *Easye* vai ter que receber no *Class*, ele vai ter que receber no *Luxxor*, claro que se observando a quantidade de serviços que cada um oferece mais tudo tem que ser padronizado, então dentro dessa gerência mediana você tem sim essa possibilidade de crescimento [...] C.3

[...] em relação ao desenvolvimento das competências gerenciais eu acho que a Nord ela faz um trabalho sim! Tem uns ciclos de treinamento que nós chamamos de programa Nord de qualidade, que foi implantado há pouco tempo! Que é que acontecem todos esses procedimentos à medida que você vai sendo treinado constantemente, ou num ciclo de seis e seis meses ou de três e três meses e você vai buscando também aprender, você vai se profissionalizando pra chegar enfim num cargo de gerencia. E.1

Gerenciar um empreendimento onde o apoio e incentivo são priorizados e perceptível ao universo do empreendimento é algo condutor de qualidade para com os seus colaboradores e eficaz no que se concerne o dinamismo da aprendizagem gerencial. Angeloni (2008 p. 83) afirma que:

“A aprendizagem organizacional corresponde, assim a forma pela qual as organizações constroem, mantêm, melhoram e organizam o conhecimento e a rotina em torno de suas atividades e culturas, a fim de utilizar as aptidões e habilidades da sua força de trabalho cada vez mais eficiente.”.

Partindo dessa visão é importante destacar a oferta contínua de desenvolvimento profissional que esta rede de hotéis oferece, cuja gestora Easy garante em seu relato:

Quando eu entrei pra ser gerente geral o primeiro curso que eu fiz foi um curso de *coach* um curso que praticamente te dar liderança! Falar de *coach* assim é muito global, porque assim você trabalha com pessoas mais a partir do momento que você tem uma técnica de *coach* que você aplica em uma equipe tua equipe rende mais, você se conhece como pessoa, você se conhece como gestor sendo mais fácil liderar, você conhece os perfis e este foi o primeiro investimento que a Nord fez comigo. E.2

Diante deste programa da rede Nord, percebe-se que a organização não hesita no investimento de sua postura diferencial frente aos concorrentes e, principalmente, no que se concerne em busca contínua de aquisição e geração do processo de aprendizagem do conhecimento.

4.3 Contribuições da Graduação

Buscando identificar as contribuições recebidas pelas entrevistadas quanto a suas escolhas acadêmicas, foram levantados dois questionamentos tendo em vista as contribuições e as correlações entre teoria para prática. A gestora Luxxor relata que “Assim é muito diferente! A teoria do que vivia na operação na pratica bem diferente! Não é aquele mar de rosas que agente ver, por isso que a gente se espanta!” L.3. A entrevistada lamenta o fato da ausência de profissionais com experiências práticas em hotelaria. Ressalta que em um curso superior deve sempre existir educadores com conhecimentos práticos para assim diminuir a sensação de “medo”.

Quando você vai pro mercado de trabalho você se sente assim descobrindo um mundo! Que não é pra ser! Você não deve chegar no mercado de trabalho assustado, é pra você chegar confiante, certo do que você vai fazer e isso não acontecia. Pela falta de experiência dos professores porque o que eles sabiam de hotelaria era de ter se hospedado em hotéis e ler em livro, é um ou outro fez um estágio mais ninguém tinha um cargo de gerência, de ter sido um gerente de hotel, ninguém tinha estado em um cargo de hotel mesmo, ninguém tinha nada disso, então quando uma pessoa não tem nada disso o que é que ela vai te ensinar! O que ela ler em num livro? Tu pega um livro tu vai ler tu vai aprender, tu vai num site e ler tu vai aprender. Então assim eu acho que a UFPB á única coisa boa que eu tirei da UFPB né – lógico que teve alguns professores que acrescentou bastante né! Algumas disciplinas, na verdade eu num falo nem professores. Algumas disciplinas que foram muito úteis mais o que eu tirei foi o título, meu certificado! E.5

A gestora Easy garante em sua entrevista que muitas vezes sentiu-se constrangida por tentar repassar suas vivências práticas para seus colegas de sala e ser repreendida.

[...] uma vez eu fui fazer uma prova que estava falando sobre bebidas, e aí eu discutia com o professor que na prática não era assim! E eu explicava o jeito que eu tinha aprendido na minha rotina de vivência e á professora não aceitou, ela automaticamente cancelou minha questão e me deu uma nota tipo zero, eu num ganhei nem um ponto na questão e aquilo me revoltou porque eu dizia meu Deus ela ta errada! E por ela ser uma professora e não ter experiência ou achar que tinha ela achava que era correto. Naquele momento eu acho que foi onde parei, e disse meu deus eu estou vindo pra cá pra pegar um certificado. E.3

Contrapondo algumas afirmações feitas por Easy, a gestora Class garante que:

[...] tudo que eu pode eu puxei pra o lado da hotelaria então assim eu tenho que usar, por exemplo, questão de *marketing* tudo que eu aprendi nas minhas cadeiras de *marketing* eu converso todo santo dia com a gerente de vendas! Olha vamos fazer assim, o que é que você acha de fazer assim, porque embora agente não tome a decisão de com será vendido o hotel, mais agente tem que ta atenta também tem que dizer olha espera o mercado não ta respondendo desse jeito vamos procurar de outra forma, agente tem que está sempre atenta, só o que agente tem que aprender que de nenhuma faculdade sai o gerente pronto não sai! C.6

Estar como educador em frente a profissionais, sejam eles atuantes ou não, ficou evidente no discurso das gestoras, ser algo complicado, acima de tudo faltou um processo de aprendizagem, pois o que ocorreu apenas foi uma exposição de saberes lidos em livros. Nonaka e Takeuchi (1997) desenvolvem um quadro que distinguem as diferenças dos conhecimentos e desenvolvimento do tácito para explícito que é uma grande busca e almejo que uma pessoa tem quando busca um ensino superior. De nada adianta estar na área apenas para ser dono de uma titulação cujos conhecimentos se resumem estritamente em livros. É essencial a correlação contínua entre os dados escritos para a melhor atuação daquele profissional em sua praticidade diária.

4.4 Competências Profissionais

Uma formação acadêmica somada com experiências vividas garante a aparição da aprendizagem de competências profissionais, que cada vez mais ganha força e serve como pré-requisito para preencher uma vaga no mercado de trabalho. O que não se difere no segmento da hotelaria, a cada dia surge novas qualificações esperadas e almejadas para este universo, um exemplo básico é o uso da segunda língua, ser comunicativo, proativo, acima de tudo deve ser hospitaleiro. Sinésio (2016, p.49) afirma que:

Competências é algo que o indivíduo aprende naturalmente, tanto no convívio social com outras pessoas como também em uma formação acadêmica, por exemplo. Ter competências em um cargo ou função dentro de uma organização significa ter efetividade naquilo que lhe é atribuído. [...]

Partindo desta afirmação, segue os discursos sobre as competências profissionais essenciais que um colaborador hoteleiro requer dominar: “então se você puder graduação, alguma coisa voltada pra línguas e pessoas você já está bem encaminhado, mais atrelado á isso você precisa ter vivência em hotelaria. E quando eu digo vivência é o máximo que você pode alcançar em todos os setores sem exceção.” C.5, a gerente Easy revela quando questionada, um sonho para o seu quadro de funcionários “o ideal né que eu torço pra um dia acontecer é que em hotelaria só se trabalhe hoteleiros, porque até a linguagem até a forma de trabalhar tudo é totalmente diferente!” E. 5. Colaborando com os discursos vistos até o momento tem:

Primeiro você tem que gostar realmente! Pra trabalhar em hotel é o que eu falo pra o chefe dos setores! Se você não gosta do que você faz então você esta no lugar errado. Você tem que gostar de trabalhar com pessoas, porque é difícil né! Você tem que ter organização, tem que ter planejamento, tudo tem que ter um planejamento estratégico e tem que estar sempre envolvido no que o mercado esta oferecendo de novidades, nas inovações. L.4

As entrevistadas evidenciam a busca por profissionais graduados em hotelaria, unido a essa formação deve-se existir como principal competência o sentimento de gostar do que faz, sempre estando preparado para lidar com as qualidades e virtudes do seu cliente. Sendo questionadas sobre suas qualidades as gestoras pedem um tempo para refletir sobre sua vivência, logo relatam que encontram se em buscas constantes para adquirir qualificações, não apenas para ganho pessoal, como também para ganhos organizacionais.

Sim! Mais sempre tenho que ta procurando meios pra ta atualizando [...] assim a Nord ultimamente está pegando muita gente que ta fazendo hotelaria, mais é dificilmente se tem um gerente formado em hotelaria. Eu fui à primeira! Mais num tem tanta não, mais ta melhorando” L.5.

4.5 Qualidade do Profissional Hoteleiro

Cotidianamente o crescimento do mercado hoteleiro faz emergir uma necessidade básica para o sucesso do hotel, o “diferencial”. Em um hotel a maior venda é a prestação do serviço, todos os outros detalhes como as grandes estruturas e o luxo disponibilizado para o hóspede passam a ser a embalagem do produto, retirando tais atributos cabe ao gestor avaliar as qualificações encontradas no seu quadro de funcionários. O cliente que é peça chave na prestação do serviço merece estar evidenciado. Sabendo da necessidade do consumidor diante da prestação de serviços, foi indagado para as gestoras quais qualidades são essenciais para um profissional adentrar como colaborador da rede Nord.

[...] acho que se a formação acadêmica for em hotelaria essa pessoa pode ter uma oportunidade que com certeza foi isso que ela escolheu pra vida dela vai dar certo. Se for outra área que não seja hotelaria talvez não seja, é talvez não der tão certo! Minha

experiência! Mais hoje o que conta é no mercado de trabalho pra mim fazer uma contratação no caso seria a experiência em outros hotéis, mesmo que não seja da área.

E.6

Class em sua posição de gestora afirma que: “conhecimento da vivência você só vai aprender no dia a dia! [...]” C.7, é interessante perceber o modo como a qualidade para as gestoras sempre está atrelada à vivência de mercado e principalmente, o ganho do conhecimento do dia a dia. Mesmo quando indagadas sobre como ambas as partes de experiência e formação garantem qualidades, as entrevistadas logo concluem em sua totalidade que a formação é importante, porém, a vivência se sobressai. Diante das questões experienciais Silva (2009, p.143) afirma que “[...] estamos indicando as experiências vivenciadas pelas pessoas no contexto da vida pessoal. Não podemos esquecer que a educação formal e experiência profissional também estão inseridas em um contexto social [...]”

4.6 Aprendizagem Gerencial da Formação Hoteleira

As pessoas em seus processos de aprendizagem tendem a buscar uma educação formal e de qualidade construtiva, isto é um contexto dinâmico, que se renova a cada atualização de interesses e busca de saberes. Contextualizando tal afirmativa para com as entrevistadas, indagadas por seus processos de aprendizagem gerencial partindo da sua formação hoteleira, dentre o espaço da Universidade Federal da Paraíba, foi dito que:

Na grade que eu me formei na UFPB, senti falta de chamar profissionais da área, não adianta, quando você vai pra um curso de contabilidade teu professor foi contador de uma grande empresa ou ele trabalhou muitos anos em algum órgão ou em alguma coisa, tu vai em hotelaria tu tem nutricionista, turismólogo tem administrador mas não tem ninguém que tenha uma vivência em hotelaria e isso complica o estudante. Não o prepara, pra o mercado de trabalho. E.6

Colaborando com a afirmativa acima, a gestora Luxxor alega que são reais as contribuições, porém parciais “existe uma querendo ou não, abriu e abre a mente, apesar de ser diferente a prática da teoria, mas você acaba tendo um conhecimento mais parcial de tudo. Então foram de bom tamanho!” L.6. Contrapondo estes discursos das gestoras entrevistadas de parcialidade e falta de profissionais com mestrado e experiências da hotelaria, a gerente Class alega que: “a universidade ela te serve como um dicionário, ou melhor, uma base onde o aluno deve integrante do curso, deve estar em constante busca, [...] fui sempre procurando coisas e sempre procurando me destacar” C.6.

Diante das afirmações feitas pelas entrevistadas que na época em que estavam na universidade, o ensino era muito simples e precário, pois o curso ainda era novo e o seu funcionamento carecia de um ambiente estrutural melhor, com laboratórios e biblioteca mais equipada para atender aos alunos na busca por materiais específicos da hotelaria. Além disso, havia pouca sinergia na relação da universidade com o mercado de trabalho local, no qual os alunos tinham dificuldades de estagiarem na área hoteleira na região do litoral Norte, onde se localizava o curso. Isso, inclusive, foi um dos motivos de sua transferência para a capital da Paraíba.

Outro fator é relacionado ao corpo docente do curso, pois precisava de mais professores que tivessem formação específica na área, uma melhor qualificação (doutorado), bem como experiências de mercado no campo da hotelaria, uma vez que isso incentiva o engajamento e motivação do estudante (LIMA; SILVA, 2017). Na próxima seção se tem o envolvimento do

profissional educador no que tange o ensinamento os relacionando da prática para com as teorias.

4.7 Relação entre Formação e Prática

Busca-se possibilitar ao profissional formado a assumir efetivamente suas atribuições e responsabilidades, almejando consecutivamente a sua “estabilidade” profissional. Para Cranton (1994, p. 48), “a aprendizagem é multidimensional e pode influenciar as perspectivas de significado de várias maneiras e em diferentes níveis”.

Solicitando a reflexão das entrevistadas sobre o relacionamento entre suas formações acadêmicas na UFPB para com suas vivências práticas dentro da rede Nord, foi expresso que:

Na formação acadêmica o apoio é o aprendizado né! E o desapoio é que no curso de hotelaria a gente não vê muito a prática, a gente vê realmente só a teoria, então tipo eu só tive uma cadeira que eu paguei de duas horas que eu mexia no sistema, então é pouco pra o que a gente vive no dia a dia! É muito pouco! Então assim é muita teoria para pouca prática, quase não tem! L.7

Class afirma que “Mas porque precisa ter uma graduação? Porque é ela que vai dar o norte que você tem que seguir! Sabe aquela colinha que a gente precisa pra ver o que é que significa isso? É seu dicionário, vai ser sua graduação.” C.7

Easy alega que “Ainda é muito precário essa correlação, na grade que eu me formei não se tinha muita essa demonstração. As contribuições são os conhecimentos teóricos adquiridos e o desapoio são as lacunas, da pratica.”

As gestoras refletem que ao longo de sua graduação várias foram as lacunas existentes no que se refere à parte prática. Do ponto de vista acadêmico, as contribuições da vivência teórica fizeram a diferença, todavia faltou vivenciar e vislumbrar as teorias compartilhadas em sala na rotina de um profissional, para assim atrelar imagens aos conhecimentos teóricos.

4.8 Aprendendo a Ser Gerente

Uma das posições mais importantes para o desempenho administrativo e operacional da empresa são os seus gestores. Várias são as responsabilidades que os envolvem e são atribuídas ao longo do seu desempenho. Um gestor tem consigo uma responsabilidade ímpar, que se articula de imediato ao sucesso da organização como um todo. O instigante é que além de promover aprendizagem, o sucesso gerencial também se atrela a busca constante de novos ensinamentos que, muitas vezes, são adquiridos por processos distintos, conforme assinalam Silva (2014) e Lima (2016).

O importante é perceber que a aprendizagem gerencial passa a ser um processo de ganho de conhecimentos multidimensionais, que não se permite aprisionamentos nas realizações de atividades formais. É essencial para cada gestor manter sempre em foco os seus objetivos. Porém, sem esquecer que este cargo também conta com desafios diários que podem surpreender suas atuações.

Visando compreender o que para as gestoras é considerado marcante e desafiador no que tange a sua atuação profissional, foi expresso que:

Quando você ama o que você faz tudo pra você é marcante! É marcante quando tua equipe recebe um elogio por desempenho, é marcante quando você vê seu colaborador que sonhou tanto pra almejar comprar uma casa um carro que ele através do trabalho consegue, é marcante quando você vai conversar com um funcionário pra mostrar a ele que em algum momento ele não tomou uma atitude tão coerente dentro do hotel, e você precisa chamar a atenção dele e que ele compreende isso [...]. E.7

Os desafios eles são diários porque agente lida com pessoas e as pessoas são difíceis. Às vezes agente agrada um hóspede e às vezes não agrada outro, logo os desafios são diários. No hotel onde trabalho, o desafio é que o hotel é muito antigo! Tem o desafio da manutenção, então eu tenho que ter realmente o planejamento pra que eu possa conduzir e o hotel não venha a cair. L.8

Se você gosta de rotina não é uma área pra se trabalhar porque todo dia tem uma novidade [...]você tem que ter jogo de cintura pra poder realmente lidar com o dia a dia, sempre com bom humor e aberto ao que aparecer. Seja bom, ou seja, ruim é tirar o melhor de cada situação. Então você não pode se deixar levar com os problemas que acontecem, porque eles realmente acontecem. Ser gerente não é só glamour! Vai ter uns dias que mesmo desmotivado você não pode ficar debaixo da coberta. Em dias como esse, até nesses dias você tem que ver o que é que aprendeu. C.8

As entrevistadas em seus diálogos asseguram a dinâmica rotineira que lidam diariamente, mas em um mercado hoteleiro onde a principal venda é a prestação de serviços, serem surpreendidas é algo marcante, bem como motivador. A gestora Easy relata que receber agradecimentos e elogios pelos seus serviços prestados é algo encantador e gratificante.

Recentemente a história mais marcante que ocorreu comigo foi a chegada de um hóspede, que é um palestrante que veio com o objetivo de ministrar uma palestra pra alguns empresários aqui em João pessoa. Logo fiz os procedimentos que normalmente fazemos com os hóspedes, que é o acolhimento com encantamento. Visitei o *instagram* dele e peguei algumas fotos da família e fiz uma coisa que na Nord tem e que se chama cantinho da saudade! Montei o cantinho da saudade com as fotos da família dele, peguei o aroma da empresa e coloquei dentro de um vidrinho bem bonitinho, botei um adesivo informando que era o cheirinho da Nord e dentro de uma caixinha coloquei uma empadinha doce, tudo com um bilhete pra ele dizendo que foi feito com amor. Eu escrevi como se tivesse escrevendo pra um amigo meu! Neste bilhete eu botei: seja bem vindo uma ótima hospedagem pra você, espero que você passe momentos inesquecíveis, que sua palestra arrase e etc.No outro dia de manhã ele veio na recepção a minha procura, ele logo agradeceu e relatou que tinha publicado uma foto no *instagram* agradecendo minha hospitalidade. Eu logo agradei e me senti feliz, pois agente fez com muito carinho. O que mais me impressionou foi que ele ao ministrar a palestra relatou o que eu fiz e ainda mostrou fotos do cantinho da saudade que eu e minha equipe fizemos. E disse a todos os presentes que estava encantado. E.8

Portanto, analisa-se que a aprendizagem gerencial no que se relaciona a ser gerente e exercer a sua funcionalidade dentro da rede Nord, estão sempre em constante renovação, afinal este processo se relaciona às pessoas que sempre constroem e renova seus conhecimentos e habilidades na área de hotelaria, acrescentando na formação do capital humano, como uma qualidade primordial para que as organizações turísticas se mantenham competitivas e qualificadas no mercado de trabalho. A seguir, apresenta-se um quadro com os significados de cada uma das categorias abordadas.

Quadro 4: Reflexões das Categorias relacionadas à Aprendizagem Gerencial a partir dos relatos das entrevistadas da pesquisa

Categorias	Reflexões
Desenvolvimento de Competências no Processo Formativo	O processo de aprendizagem profissional transcorre através de um ambiente de trabalho multidimensional desenvolvidor de competências.
Apoio do Hotel	A rede Nord atua com um programa Nord de qualidade que através de uma

	plataforma digital, conduz os funcionários para desenvolvimento da aprendizagem organizacional, profissional e pessoal.
Contribuições da Graduação	É notória a falta de educadores que possuíssem conhecimentos de vivências práticas no segmento hoteleiro, para assim auxiliar os estudantes a atrelar imagens aos conteúdos pautados em sala de aula.
Competências Profissionais	Primeiramente gostar de trabalhar com todo tipo de pessoas e desenvolver um plano estratégico para sua atuação.
Qualidade do Profissional Hoteleiro	Ter uma graduação se possível em hotelaria, agregada preferencialmente a experiência prática.
Aprendizagem Gerencial da Formação Hoteleira	Dispõe de conhecimento base para uma melhor atuação, todavia tem processo de aprendizagem básico e com pouco aprofundamento.
Relação Entre Formação e Prática	Vastos foram os conhecimentos teóricos adquiridos, entretanto ocorrem lacunas quanto à parte prática.
Aprendendo a Ser Gerente	Ser gerente requer conhecimento multidisciplinar, estar preparado para desafios constantes e sentir-se agradecido por cada dia trabalhado.

Fonte: Elaboração própria (2018)

Essas reflexões apresentadas permitem repensar melhores ações para um ensino mais qualificado e contextualizado à realidade do aluno e do seu entorno de seu ambiente de aprendizagem. Também possibilitam rever o elo teoria e prática como forma de aperfeiçoar também o gestor dentro dos hotéis para que tenham competências suficientes para atender a multidisciplinaridade de atividades, e estejam alinhados com as estratégias dos hotéis. Por fim, é interessante enxergar como uma pessoa formada em hotelaria se ver como gerente para que compreendam que assumir uma gerência perpassa por um processo de aprendizagem.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo geral descrever o processo de aprendizagem gerencial de gestores hoteleiros de uma rede hoteleira na cidade de João Pessoa/PB. Foi possível observar que ser gerente de um hotel da rede Nord garante treinamento e desenvolvimento pessoal e profissional constante, que é disponibilizado pelo hotel para todos os seus colaboradores através de uma plataforma digital que é uma ferramenta do programa Nord de qualidade (PNQ). Percebe-se, então, que os meios de hospedagem possuem um modelo de gestão por competência transparente, efetivo e diferenciado. A rede pesquisada detém a

sensibilidade de percepção sobre seus funcionários serem motivados por meio dos seus processos de qualificação.

Foi constatado ainda que os fundamentos teóricos adquiridos na formação acadêmica de hotelaria asseguram para as gestoras um conhecimento literário forte, que auxiliam o entendimento da funcionalidade do setor hoteleiro. Por outro lado, este aprendizado é básico, pois ao longo do seu desenvolvimento falta atenção para a vivência prática e diária de um gestor hoteleiro. No entanto, é mantida a consciência de que o conhecimento prático e teórico é salutar para a formação do profissional hoteleiro.

Portanto, pode-se concluir que o processo de aprendizagem gerencial ocorre de modo dinâmico e contínuo, cujos conhecimentos adquiridos durante a formação acadêmica servem de base para o desenvolvimento pessoal de um gestor. Entretanto, essa fonte de conhecimento possui uma lacuna quando se trata de experiências práticas e um alinhamento no aprendizado entre a formação hoteleira e a prática gerencial em um hotel.

Por fim, sugere-se que futuras pesquisas possam se encaminhar no sentido de analisar os processos de aprendizagem gerencial de hoteleiros de outras redes na cidade de João Pessoa/PB para comparar e entender melhor as nuances vividas por um gerente com formação em hotelaria, assim como abarcar aqueles que não tem a formação na área.

Espera-se que este trabalho tenha contribuído para o avanço de modelos de gestão para a rede estudada a partir de uma melhor compreensão de como ocorre a aprendizagem gerencial de seus gestores hoteleiros, e clarificar mais a temática dentro do próprio campo da hotelaria, mostrando o quanto um olhar especial sobre o processo de aprendizagem de gerentes contribui para o enriquecimento de valor econômico e social para o próprio meio turístico e hoteleiro.

REFERÊNCIAS

- ANGELONI, M. T. **Organizações do Conhecimento**. Brasil: Saraiva, 2008.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BRANDÃO, J. M. F.; CAVALCANTE, E. D. C.; TEMOTEO, J. A. G. O processo de aprendizagem de alunos de turismo e hotelaria sob a perspectiva andragógica. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**. São Paulo, 8(3), 2014.
- CARVALHO, N. L. N.; SILVA, A. B.; ZAGO, C. C. Fatores de influência no desenvolvimento de competências gerenciais em hotéis e pousadas. **Revista Turismo: Visão e Ação**. V. 13. N. 2. 2011.
- CASTELLI, G. **Administração hoteleira**. 7.ed. Caxias do Sul: Educs, 2000.
- CRANTON, P. **Understanding and promoting transformative learning: a guide for educators of adults**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994.
- CUNLIFFE, A. On becoming a critically reflexive practitioner. **Journal of Management Education**, 28, 407-426. 2004.
- DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. **Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: FGV. 2005.
- FERNANDES, M. W. C. F.; PEREIRA, Y. C. C. Turismo e Educação: Turismo nos anos iniciais do ensino fundamental em escolas do município de Fortaleza no Estado do Ceará. **Revista Turismo: Visão e Ação**. V. 19, n. 3. 2017.
- FLICK, Uwe. **Introdução à Metodologia de Pesquisa**. Métodos de Pesquisa. Porto Alegre: Penso, 2013.
- HELAL, D. H. LIMA, L. L. **Aprendizagem e desenvolvimento gerencial: percepções dos gestores de uma instituição financeira em Pernambuco**. V CBEO - Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais, Curitiba, v. 1. 2018.
- ILLERIS, K. Workplace learning and learning theory. **Journal of Workplace Learning**, v. 15, n. 4. p. 167-178. 2003.
- LANG, J.; MARINHO, S. V.; BOFF, M. L. Aprendizagem em ação, competências e a relação com a aprendizagem gerencial. **Pretexto**. V. 15, Belo Horizonte, 2014.
- LIMA, T. B.; SILVA, J. F. Treinamento e hospitalidade: um estudo em hotéis de João Pessoa, Paraíba, Brasil. **Investigaciones Turísticas**. n. 15. 2018.
- LIMA, T. B.; SILVA, A. B. Análisis de la difusión de estrategias de enseñanza en la acción en un curso de administración en Brasil. **DESENVOLVE: Revista de Gestão do Unilasalle**, Canoas, v. 6, n. 1. 2017.
- LIMA, T. B. Fatores facilitadores e limitantes da aprendizagem autodirecionada para o ensino em administração. **Revista Gestão.Org**, v. 14, n. 1. 2016.
- MERRIAM, Sharan B. **Qualitative Research: a guide to design and interpretation**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.
- MEZIROW, J. **Transformative Dimensions of Adult Learning**. San Francisco: Jossey-Bass. 1991.
- MEZIROW, J. **On critical reflection**. *Adult Education Quarterly*, 48(3), 185-198. 1998.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 2ª ed. Petrópolis, RJ: Editora Vozes. 2008.

- PATTERSON, B. A. B. *et al.* Transformative Learning: A Case for Using Grounded Theory as an Assessment Analytic. **Teaching Theology & Religion**, Volume 18, Issue 4, October 2015.
- PEREIRA, F. F.; COUTINHO, H. R. M. Hotelaria: da era antiga até os dias atuais. **Revista Eletrônica Aboré**. 2 ed. 2007.
- REATTO, D.; BRUNSTEIN, J. **Experiências Emocionais na Educação Gerencial Transformadora: Abordagens e Caminhos**. XLIII ENANPAD, São Paulo, 2019.
- REIS, D. G. **O papel da reflexão na aprendizagem gerencial**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo. 2007.
- RUAS, R. Desenvolvimento de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional. In FLEURY, M.T.; OLIVEIRA, J. M. (Organizadores) **Gestão Estratégica do Conhecimento**. Atlas. 2001.
- SACRAMENTO, P. M.; TEIXEIRA, R. M. Innovation and Entrepreneur Learning in the Tourism Sector: Cross-Case Analysis in Small and Medium Enterprises in the city of Aracaju, Sergipe. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**. São Paulo, 13(3), 2019.
- SILVA, B. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva. 2014.
- SANTOS, G. S. Compreensão de processos de aprendizagem gerencial a partir do uso do método de história de vida: um estudo de caso. **COMPETÊNCIA - Revista da Educação Superior do SENAC-RS**, v. 11, p. 11, 2018.
- SINÉSIO, I. S. **As competências de gestores hoteleiros: reflexões entre formação e atuação profissional em hotelaria no brejo paraibano**. 2016. Monografia (Graduação). Universidade Federal da Paraíba. Mamanguape. 2016.
- TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento e o grande desafio empresarial**. Inclui o modelo das sete dimensões da gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Elsevier. 2005.
- TRINDADE, E. P. **Aprendizagem gerencial em instituições de ensino superior**. Colóquio em Liderança e Aprendizagem. Santa Catarina, 2014.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas. 2001.