

MEIOS DE HOSPEDAGEM: UM ESTUDO SOBRE OS FATORES CULTURAIS E A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Bruno Martins Augusto GOMES (1); Júlio César Benfenatti FERREIRA (2); Antônio Carlos SANTOS(3)

(1) UFP; (2) CEFET-Bambuí; (3) UFLA

RESUMO

Este trabalho tem alvo de análise o tema a cultura e a aprendizagem organizacional nos meios de hospedagem. O objetivo é estudar a cultura e a aprendizagem organizacional relacionando estas abordagens com a administração de meios de hospedagem. Realizou-se uma revisão de literatura sobre cultura organizacional e aprendizagem organizacional. Fez-se uma observação participante em um estabelecimento hoteleiro do sul da Bahia. Finalmente aliou-se as abordagens estudadas às situações vivenciadas na organização. Evidenciou-se uma forte relação entre cultura e poder. Percebeu-se que freqüentemente funcionários são humilhados por hóspedes que se julgam superiores. Verificou-se também que o conhecimento é utilizado como instrumento de dominação, especialmente na relação entre organização e empregado. A primeira utiliza a capacidade de produzir e aprender dos funcionários para aumentar sua produtividade e competitividade. Acredita-se que muitos empregados aceitam imposições de cultura em função das suas necessidades e do baixo conhecimento crítico. Entre os funcionários, o que dominam o conhecimento, usualmente utilizam desta vantagem para sobressaírem em relação aos seus colegas.

Palavras-chave: Administração, Cultura, Aprendizagem, Meios de Hospedagem

1. INTRODUÇÃO

A cultura e a aprendizagem no ambiente organizacional são características que influenciam de maneira expressiva na competitividade das organizações. O estudo da cultura em organizações implica em uma série de aspectos conflitantes como: cultura tradicional e nova cultura, autonomia e controle, flexibilidade e eficiência, conceito de cultura e cultura organizacional, cultura imposta por dirigentes e cultura dos comandados. Nesse sentido será abordado o conceito cultura organizacional, abordando a importância dos símbolos, a imposição cultural e as características culturais do Brasil que afetam o desempenho organizacional.

A aprendizagem organizacional envolve aspectos como tensão, poder e dominação, que se expressam na troca de conhecimento intra e entre organizações. Percebe-se a existência dessa relação em virtude da expressiva ênfase dada pelas pesquisas à busca pela aprendizagem dentro das organizações como meio de se atingir uma maior competitividade. Por isso buscar-se-á compreender como os três aspectos citados se expressam na troca de conhecimento entre

membros da organização, entre a organização e seus funcionários e entre organizações.

Observa-se que os meios de hospedagem são organizações que não destoam desta realidade. Eles constituem organizações marcadas pela relação entre seres humanos no ambiente organizacional, seja entre funcionários ou entre estes e os hóspedes. A importância dessa relação é ainda maior que em outros tipos de organizações, pois a qualidade do serviço prestado depende de um bom relacionamento entre estas categorias de indivíduos. Por isso é imprescindível para a administração de meios de hospedagem considerar a cultura e a aprendizagem no ambiente organizacional.

2. CULTURA E APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES

De maneira sintética pode-se dizer que a cultura é o conjunto de modos de pensar, sentir e agir partilhados por grupos sociais, mas que nem sempre implicam em unidade. Essas representações mentais ligam o material ao imaterial.

Há autores que a percebem como uma comunhão de todos, patrões e empregados, em um mesmo e

entusiástico movimento de sustentação da empresa e de seus objetivos. Mas acredita-se que nem sempre os funcionários partilham do objetivo comum de alcançar o bom desempenho da organização. As organizações também podem ser analisadas como sendo multiculturais, porque exceto as menores, toda organização possui subculturas.

Os valores, e conseqüentemente a cultura organizacional variam de acordo com o tamanho da organização, a nacionalidade e setor em que ela atua. Do ponto de vista do tamanho, pesquisas demonstram que nas pequenas empresas, por exemplo, há uma menor burocracia, uma maior preocupação dos diretores com o bem estar dos empregados e uma forte relação das características pessoais deste com o desempenho da organização.

Há um questionamento à apropriação de conceito de cultura na análise organizacional. Pesquisadores defendem que o termo cultura é muito mais complexo que a maneira como é empregado nos estudos organizacionais. A linha de pesquisadores que aceita a concepção de cultura organizacional relata que identidade organizacional auxilia na compreensão dos processos de mudança na cultura organizacional.

A identidade organizacional pode estar relacionada à aqueles que a compõem (funcionários e especialmente os gerentes) ou pode também estar relacionada à sua finalidade. A identidade organizacional é elaborada ou modificada através de práticas coletivas, tendo os símbolos fundamental importância nesse processo.

Para Aktouf (2003) os símbolos são socialmente construídos. Desde que nasce a identidade do ser humano influencia e é influenciada pelo grupo de pessoas que o circundam. Habermas tratando do interacionismo simbólico relata que a identidade do eu resulta simultaneamente da socialização e individualização. Nesse sentido a linguagem e o discurso têm grande importância, pois expressam a realidade externa em que o indivíduo está inserido e suas características mentais. A construção ideal de uma cultura organizacional deve fundamentar-se na identificação do trabalhador com o seu trabalho, como um meio de atingir a sua realização pessoal e conseqüentemente os objetivos da organização. Os dirigentes têm papel importante na elaboração da realidade organizacional, o que não pode ser confundido com a imposição de cultura.

Existem organizações em que apesar dos dirigentes se esforçarem para implantar um espírito participativo, este não é bem aceito pelos funcionários. Cria-se então uma cultura artificial, que possivelmente ocorre em função dos empregados não se identificarem com os dirigentes ou com as propostas.

Finalmente, percebe-se que ao trabalhar com cultura organizacional, tanto do ponto de vista teórico quanto prático, deve-se considerar os símbolos utilizados pelos indivíduos e o contexto cultural ao qual estão habituados. Acredita-se que muitos empregados aceitam imposições de cultura em função das suas necessidades, do baixo conhecimento crítico e pelos meios bem elaborados que as organizações utilizam para impor a cultura desejada.

A desconsideração dos aspectos citados e a conseqüente imposição cultural, pode ser entendida como uma racionalidade instrumental. Essa prática desconsidera os aspectos intrínsecos do ser humano, buscando apenas a consecução de objetivos. Nesse sentido acredita-se que os estudos devem propor teorias organizacionais culturalmente inseridas.

Aprendizagem Organizacional e Geração de Conhecimento

No âmbito das organizações, a aprendizagem é uma busca por inovação e ganhos produtivos, que são instrumentos necessários para a sobrevivência no atual mercado globalizado. Por tanto ela está relacionada à competitividade, à cultura organizacional, à individualidade e coletividade. Para que ocorra a aprendizagem organizacional, a cultura da organização deve direcionar-se para a produção e compartilhamento do conhecimento disseminando entre os funcionários a importância de produzir e compartilhar novos conhecimentos.

Grotto (2004) acredita que a aprendizagem organizacional não é apenas uma simples troca de informações, é uma construção conjunta de idéias. Esta produção de conhecimentos ocorre em função do diálogo e a relação entre os membros de uma equipe de trabalho em uma organização.

Para produzir conhecimento as organizações devem definir claramente qual o conhecimento deseja-se produzir e as condições fundamentais para criação, disseminação e utilização. Em seguida deve-se implementar um ambiente adequado para a produção do conhecimento. Considerando o ambiente interno da organização,

a produção do conhecimento se dá na integração dos espaços físico, virtual e mental. Do ponto de vista externo, a produção de conhecimento ocorre entre as organizações inseridas em um mercado (Nonaka & Koonno, 1998).

O conhecimento produzido pode ser explícito ou tácito (implícito). O conhecimento explícito é aquele que pode ser expresso em palavras e números. O conhecimento tácito ou implícito é extremamente pessoal e difícil de ser compartilhado. Está relacionado à experiência individual, valores ideais e emoções

Assim, a aprendizagem organizacional pode ser dividida em quatro etapas. A primeira é a socialização, os indivíduos trocam apenas conhecimento implícito através da realização de atividades conjuntas. Em seguida tem-se a externalização em que o indivíduo adere ao grupo. Suas intenções e ideais integram-se com a do grupo. Após essa etapa vem a combinação. Esse processo está relacionado à difusão e sistematização do conhecimento. O conhecimento é disseminado entre outros grupos da organização. No último estágio tem-se a internalização. Nessa fase o conhecimento se adere às práticas da organização e o indivíduo se integra à organização. A aprendizagem organizacional também pode ocorrer de maneira induzida, por exemplo, através dos programas de *trainee*. Jovens funcionários passam a compreender a organização e seu papel ao serem inseridos no cotidiano destas.

Analisando a aprendizagem a partir do trabalhador, pode-se questionar se ele se integra ou se “entrega” à organização. Esse indagação surge, pois acredita-se que o indivíduo ao internalizar o conhecimento da organização pode negligenciar (consciente ou inconscientemente) os seus valores.

Para Holmqvist (2003) o aprendizado nas organizações ocorre a partir de suas experiências internas ou externas, ou seja a dinâmica inter e intraorganizacional. Nesse sentido é importante compreender os processos de exploração e investigação, que são os responsáveis por intermediarem a aprendizagem intra e interorganizacional.

Bittencourt & Souza (2003) colocam que a aprendizagem também ocorre através de práticas formais e informais.

3. METODOLOGIA

A pesquisa é de caráter qualitativo, pois percebe-se que esta possibilita aos pesquisadores detectarem as percepções diferenciadas de cada participante da pesquisa. Para realizar a pesquisa foi feita uma revisão de literatura acerca dos tópicos cultura e aprendizagem organizacional, assim como administração de meios de hospedagem. Em seguida, elaborou-se um plano inicial dos aspectos a serem observados. Então, foi-se a campo coletar as informações junto ao estabelecimento hoteleiro, utilizando a análise de documentos e a observação.

Nessa segunda etapa utilizou-se a observação participante, ou seja, o pesquisador observou os aspectos de seu interesse enquanto atuava junto aos funcionários da organização. Finalmente, após a coleta das informações, os dados foram analisados de acordo com os referenciais estudados na revisão de literatura para então elaborar-se o relatório de pesquisa.

A organização estudada é um meio de hospedagem que presta serviços de alta qualidade, localizado no sul da Bahia. A organização busca oferecer aos hóspedes o máximo de tranquilidade, aliado à uma estrutura completa. Para tanto disponibiliza sauna, academia de ginástica, salão de beleza com massagem, salão de jogos, piscinas, esportes náuticos, cinema, bares, restaurantes, banheiras de hidromassagem na área de lazer, pista de cooper, monitores de lazer e berçário. Há também um centro de convenções com capacidade para aproximadamente 800 pessoas. Com relação às UH's o meio de hospedagem conta com aproximadamente 170 apartamentos e suítes.

O meio de hospedagem já está há mais de anos no mercado, sendo que os primeiros proprietários o venderam para os atuais. Nessa segunda gestão o hotel passou por uma grande reforma em sua estrutura física, buscando integrá-la com a cultura local. A gestão de pessoas também sofreu modificações, houve redução e alterações no quadro de funcionários, especialmente nos cargos de diretoria. Atualmente a organização possui em torno de 120 funcionários. Passou-se a adotar uma estratégia de atuação de mercado também diferenciada.

Na mudança de proprietários, não só a estrutura física, mais também o nome e os tipos de produtos foram alterados. Passou-se a utilizar campanhas publicitárias mais agressivas e captar turistas europeus, especialmente em Portugal, em parceria com outras organizações do setor. Há

evidências que as mudanças na gestão estão resultando em processos de aprendizagem que possivelmente transformarão a cultura da organização. Resultados positivos já podem ser constatados como o aumento na taxa de ocupação na baixa temporada em relação aos anos passados.

4. CULTURA E APRENDIZAGEM NOS MEIOS DE HOSPEDAGEM

Acredita-se que na organização estudada não se pode falar em uma única cultura organizacional e sim uma multiculturalidade. Esta evidência surge, pois existe um grupo de funcionários que se identificava e procurava agir de acordo com os do primeiro dono e o outro grupo era adepto dos modos de gerenciar do segundo proprietário. As observações conduzem à idéia de que organizações com uma cultura homogênea forte tendem a ser são mais eficientes

Também ficou evidente que a não percepção por parte de muitos funcionários dos ideais dos diretores. Conseqüentemente a gerencia da organização deve buscar ser eficiente no sentido de fazer os funcionários absorverem os propósitos da organização. Considerando as proposições de Habermas e Aktouf, ficam evidentes os símbolos característicos de determinados grupos de funcionários como os mensageiros. Observando o comportamento destes percebe-se que em função do tipo de atividade que exercem, apresentam pensamentos e atitudes semelhantes entre si, mas que diferem dos funcionários de outros setores. Apresentam uma certa malícia e tentam ser agradáveis, possivelmente influenciados pela forma que buscam lidar como os hóspedes para serem remunerados por estes. Há também fatores externos que influenciam nestes funcionários da organização estudada como a visão de um trabalho fácil.

Constatou-se que muitos funcionários dedicavam-se ao extremo para a organização, mas não eram reconhecidos. Alguns estavam até fazendo curso superior, mas a direção não os apoiava. A busca pela eficiência nos custos, fez a direção adotar uma racionalidade de gerência que apesar de parecer racional, na verdade estava tornando a organização menos eficiente. Foi reduzido o número de canetas que o almoxarifado disponibilizava para os setores. Contudo, essa medida foi demasiadamente radical, conduzindo ao ponto de os funcionários terem de parar o serviço para ir a outro setor pedir uma caneta emprestada. A racionalidade instrumental exacerbada também causa danos à cultura

organizacional. No meio de hospedagem estudado, havia um ressentimento entre os empregados, pois para reduzir custos os dirigentes não ofereciam uma comida de qualidade nos refeitórios que atendia aos funcionários. E ainda, os dirigentes realizavam suas refeições no restaurante dos hóspedes. Os funcionários sentiam-se inferiores e relatavam que esta era a maior demonstração de descaso com eles.

Alguns setores buscavam estabelecer um espírito de equipe. Realizavam reuniões com seus funcionários buscando perceber pontos falhos e melhor planejar suas ações. Contudo, esta não era uma prática corriqueira em todos os setores. Chegava-se ao extremo dos funcionários temerem ou não gostarem de ver o seu chefe. Diante dessa situação fica impossível estabelecer-se uma cultura organizacional voltada para a eficiência

Percebeu-se que dirigentes oriundos do sudeste do Brasil freqüentemente se sentiam incomodados com o comportamento de seus subordinados, acreditando que estes não estavam realizando a tarefa com o esforço desejado. Contudo negligenciavam o fator cultural ao fazer este julgamento.

Alguns funcionários, apesar de insatisfeitos com a cultura predominante na organização não reclamavam com os diretores, pois temiam a repressão e necessitavam do serviço. Contudo, constatou-se que funcionários que ocupavam cargos mais altos explicitavam mais suas insatisfações para os diretores. Estas reclamações chegaram a culminar na demissão dos diretores.

A questão da aprendizagem organizacional gera controvérsias ao se analisar quem é realmente beneficiado com esta. Contudo considerando a competitividade organizacional, não constatou-se forte estímulo à criação de ambientes formais de aprendizagem dentro do meio de hospedagem estudado. Exceto em situações pontuais, como o treinamento para utilizar-se um novo software, os dirigentes não preocupavam-se em propiciar um ambiente propício para a produção e disseminação do conhecimento. Chegou-se a constatar o contrário, funcionários chegavam a omitir informações relevantes para seus colegas, visando se sobressaírem.

5. CONCLUSÕES

Considerando que a aprendizagem individual precede a organizacional. Os dirigentes das organizações devem estar atentos não só ao aprendizado de técnicas de trabalho como

também à educação escolar e ao comportamento dentro da organização. Estas observações tornam-se ainda mais relevantes nos meios de hospedagem e principalmente nos localizados em região com baixo nível de escolaridade. O aprendizado é fundamental para a qualidade do produto. Mas em hotéis esta importância é aumentada, pois as habilidades dos funcionários e conseqüentemente a qualidade do serviço prestado são colocados à prova nos vários momentos em que o cliente usufrui do serviço comprado, através do contato pessoal com os funcionários. Contudo, esse usufruto é único, se no momento em que o hóspede foi atendido ele não ficou satisfeito, não é possível trocar por outro produto sem defeitos, como se faz em outros setores. Nos serviços hoteleiros a qualidade de todos os demais serviços, ainda que sejam boas podem ser comprometidas por um simples deslize momentâneo.

Considerando a importância das práticas informais de aprendizagem, os dirigentes dos meios de hospedagem deveriam utilizar os momentos em que os funcionários fazem suas refeições para incentivá-los a trocarem ao máximo informações sobre o seus trabalhos e conseqüentemente aprenderem. Surge então mais uma vez a importância dos dirigentes fazerem suas refeições no mesmo o ambiente de seus funcionários. Assim, passam a ter uma maior proximidade com estes, conhecendo então dificuldades que se ocorrem dentro da organização, muitas vezes desconhecidas. Ainda dentro das práticas informais acredita-se na importância dos eventos de confraternização. Com freqüência estes ambientes contribuem para que se aumente a rede social entre os membros da organização. Os dirigentes devem ter a cautela de sutilmente impedir o isolamento de grupos já consolidados, promovendo a interação entre membros que até então não tinham muito contato.

Dessa forma fica evidente a importância dos dirigentes dos meios de hospedagem estarem o mais próximo possível de seus funcionários. Assim estarão cientes dos problemas organizacionais, criarão nestes um maior sentimento de identidade com os propósitos da organização, evitarão problemas como a não existência de um ambiente de aprendizagem em função de interesses individuais.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às ligações

empíricas In: Chanlat, J-F (org.) **O indivíduo nas organizações**, Atlas, 1993.

BITTENCOURT, C. C.; Souza, Y. S. Das práticas de aprendizagem à aprendizagem organizacional, Anais do XXVII Enanpad, Atibaia, 21-23/9/2003, ANPAD: Atibaia, 2003, **Anais...**2003, cd-rom.

GROTTO, D; Angeloni, M. T. A influencia da cultura organizacional no compartilhamento do conhecimento: um estudo de caso, Anais do XXVIII Enanpad, Curitiba, 21-23/9/2004, ANPAD: Curitiba, 2004, **Anais...**2004, cd-rom.

NONAKA, I; Koonno, N. The Concept of “BA”: building a foundation for knowledge creation. **California Management Review**, vol.40, n.03, Spring 1998.