

V Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL (SeminTUR)

Turismo: Inovações da Pesquisa na América Latina

Universidade de Caxias do Sul, RS, Brasil, 27 e 28 de Junho de 2008

Aprendizagem Organizacional na Hotelaria: Uma Análise dos Modelos Mentais Utilizados no Setor de Governança de um Meio de Hospedagem¹.

Luciana Davi Traverso Nodari²

José Elmar Feger³

Daiana Pavão Rossa Costa⁴

Rafaela Cadore⁴

Eliane Salete Filippim⁵

Michele Riquetti Tesser⁶

Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC

Resumo

O tema abordado no artigo se insere na discussão sobre aprendizagem organizacional aplicada à hotelaria. O objetivo geral do trabalho foi compreender de que maneira os modelos mentais dos respondentes interferem no desempenho das rotinas diárias de limpeza das unidades habitacionais, com *check out*, de um hotel de médio porte. Para atender aos objetivos da pesquisa foram realizadas entrevistas e reuniões para identificar os modelos mentais individuais, seguidas por reuniões para estruturar um procedimento padrão para a realização das atividades diárias. Após um período dedicado para a aplicação dos novos procedimentos, os executores foram novamente entrevistados para avaliar a implementação das melhorias. Conclui-se que o modelo mental que prevalece na organização pesquisada encontra-se no nível individual e que para que haja um modelo mental coletivo há necessidade de intervenção positiva da gerência. Adicionalmente, a pesquisa-ação, utilizada como método de pesquisa neste estudo, é uma excelente possibilidade de investigação para gestores quando interessados em implementar mudanças na organização.

¹ Trabalho apresentado ao GT “Turismo na AL: Pesquisa na Formação e Atuação do Turismólogo Gestor, Pesquisador e Formador” do V Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL – Caxias do Sul, 27 e 28 de junho de 2008.

² Graduada em Hotelaria pela UCS (Canela-RS), com mestrado em Turismo e Hotelaria pela UNIVALI (Balneário Camboriú-SC), Doutoranda em Administração pela Mackenzie (São Paulo-SP) e professora da Área das Ciências Sociais Aplicadas da Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC (Joaçaba-SC), luciana.nodari@unoesc.edu.br

³ Bacharel em Administração, com mestrado em Desenvolvimento Regional pela FURB (Blumenau-SC), Doutorando em Desenvolvimento Regional pela UNISC (Santa Cruz do SUL-RS) e professor da Área das Ciências Sociais Aplicadas da Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC (Joaçaba-SC), joseelmar.feger@unoesc.edu.br

⁴ Graduadas em Turismo e Administração Hoteleira pela UNOESC – Campus de Joaçaba. ddaiaaa@hotmail.com

⁵ Graduada em História pela UNOESC (Joaçaba-sc) com mestrado em Gestão de Negócios e Formação Profissional pela Universidad de Ciencias Sociales y Empresariales, doutorado em Engenharia de Produção pela UFSC (Florianópolis-SC), pós-doutoranda na FGV/SP e professora da Área das Ciências Sociais Aplicadas da Universidade do Oeste de Samta Catarina – UNOESC (Joaçaba-SC).

⁶ Graduada em Comunicação Social: Publicidade e Propaganda pela UNOESC (Joaçaba-SC) e especialista em Marketing pela URI. michele.tesser@unoescjba.edu.br

Palavras-chave:

Hotelaria; Pesquisa-ação; Aprendizagem nas Organizações; Modelos Mentais.

1 Introdução

Diante das constantes transformações no mercado, a hotaria não ficou fora de promover a inovação e melhorias em seus serviços.. Atualmente, é uma atividade que possui características organizacionais próprias cuja principal finalidade é o fornecimento de hospedagem, segurança e alimentação aos seus clientes, os hóspedes (CASTELLI, 2001). A estrutura dos meios de hospedagem pode ser subdividida, de acordo com Duarte (1996), em quatro setores básicos: comercial, administrativo, hospedagem e alimentos e bebidas. Este trabalho concentra-se no setor de hospedagem, mais especificamente na área de governança, com foco no serviço de limpeza realizado pelas camareiras nas unidades habitacionais (UH) que tiveram *check out*. As camareiras são fundamentais para o hotel, pois têm como principal função limpar e organizar os apartamentos, local onde os hóspedes passam uma grande parte de seu tempo. Na pesquisa, buscou-se entender o processo de aprendizagem da mudança em sua rotina, quando coletivamente construída.

Quanto ao tipo, a pesquisa se enquadra como estudo de caso, visto que foi realizada em uma única organização (GIL, 1991). Mesmo aceitando-se as limitações do trabalho, especialmente quanto à dificuldade de generalização dos dados, justifica-se tal decisão, por ser o mais adequado ao interesse dos pesquisadores que foi inserir os acadêmicos em uma situação real de trabalho, instrumentando-os com ferramentas que possam auxiliá-los, como futuros gestores, na implantação de mudanças em organizações. Assim, o trabalho teve como **objetivo geral compreender de que maneira os modelos mentais dos respondentes interferem na execução das rotinas diárias da limpeza das UH de um hotel de médio porte situado na região Meio-Oeste catarinense.**

No tocante aos procedimentos de coleta e análise dos dados, a pesquisa é classificada como qualitativa e a pesquisa-ação como método de investigação. A abordagem qualitativa foi escolhida, pois tem o ambiente natural como fonte direta de dados (GODOY, 1995), abrindo espaço para uma maior compreensão das ações que ocorrem

V Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL (SeminTUR)**Turismo: Inovações da Pesquisa na América Latina****Universidade de Caxias do Sul, RS, Brasil, 27 e 28 de Junho de 2008**

no dia-a-dia da organização que, neste estudo, refere-se ao ambiente da área de governança de um hotel. A pesquisa-ação é um método aplicado em situações reais onde é possível o pesquisador participar das atividades e soluções de problemas, ou desvios existentes nas rotinas diárias. Os pesquisadores têm a oportunidade de conhecer a realidade como é proferida pelos autores, sendo assim acabam levantando dados mais qualitativos para a formulação e avaliação do plano proposto. Pode-se dizer ainda, que a pesquisa-ação possui como característica principal articular simultaneamente a pesquisa e a ação sobre a realidade, e busca como finalidade, entender e explicar os aspectos dessa realidade e, se necessário e cabível, intervir sobre eles (THIOLLENT, 2003). Nesse sentido, tanto gestores como os profissionais precisam estar cientes das capacitações que a empresa possui para fazer frente às demais atuantes no setor, o que pode ser traduzido como competitividade (FERRAZ, *et all* 1996).

O campo de estudo se constituiu em um hotel auto-classificado como padrão três estrelas, situado na região Meio-Oeste Catarinense. A hotelaria foi escolhida por estar inserida no mercado de turismo onde as transformações são rápidas e seus clientes possuem expectativas crescentes quanto ao serviço recebido, de forma que as empresas, para competirem, procuram alcançar a excelência na oferta dos seus serviços. Outro motivo pelo qual este tipo de empreendimento foi escolhido para a presente pesquisa é que envolve diversos setores e diferentes atividades, aonde os detalhes e a mudança na maneira de realizar as atividades poderão fazer a diferença na qualidade. Assim, a utilização da pesquisa-ação pode explicitar o conhecimento tácito através de inquirição reflexiva, visando desvendar um leque aberto composto de possibilidades de ação progressivamente descobertas, formuladas, ou escolhidas pelos grupos que participam ativamente no processo final dos serviços prestados (THIOLLENT, 2003). Conforme apontam Ferraz *et all* (1996), são as capacidades acumuladas pela organização, ao longo do tempo, que lhe dão condições de compreender as necessidades de mudança e adaptar-se a novas realidades. Aqui, um fator importante é a condição que a empresa possui para mudar procedimentos, nesse caso, o fator humano surge como primordial. Diante disso, em detrimento das limitações que possam ser atribuídas ao envolvimento do pesquisador com o objeto, no presente caso, justifica-se a adoção da pesquisa-ação como método, porque em condições normais de trabalho o gerente precisa conhecer procedimentos de coleta e análise de dados, tanto para a formulação de estratégias

V Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL (SeminTUR)**Turismo: Inovações da Pesquisa na América Latina****Universidade de Caxias do Sul, RS, Brasil, 27 e 28 de Junho de 2008**

inovadoras, como também, para o acompanhamento e avaliação dos resultados obtidos após a implantação. Entende-se que na sua atuação profissional, o turismólogo, ao coordenar o setor de governança (ou qualquer outro) está inserido no processo, e estar instrumentado para compreender como a aprendizagem ocorre no local de trabalho pode contribuir sobremaneira para o sucesso em sua carreira.

A população definida para a pesquisa, constituiu-se num total de seis camareiras que se encontravam vinculadas ao hotel objeto de análise. A definição do setor para a realização da pesquisa levou em conta o interesse da direção do referido estabelecimento hoteleiro. Em virtude da metodologia e do pequeno número de elementos da população, dispensou-se procedimentos de amostragem, por serem desnecessários.

A coleta de dados ocorreu através de várias etapas: num primeiro momento, a rotina diária das camareiras do empreendimento foi identificada através da observação participante. Após o mapeamento das atividades das camareiras, realizado pelos pesquisadores, passou-se para uma segunda etapa que se constituiu de entrevistas individuais com cada uma delas, com vistas a compreender os modelos mentais individuais que orientavam suas tarefas de limpeza das UHs. De posse dessas informações, passou-se para uma terceira etapa, concretizada através de uma reunião, contando com a participação de todas as camareiras, juntamente com seu supervisor. Nessa reunião, discutiram-se os procedimentos atuais, tendo como base a observação das rotinas diárias, que foi realizada em conjunto com as camareiras na primeira etapa da pesquisa-ação. Elaborou-se então, coletivamente, um novo procedimento conservando grande parte das ações já desenvolvidas pelas camareiras. Incorporou-se, entretanto, como sugestão dos pesquisadores, um método diferente na arrumação da cama, o qual permite maior rapidez e menor esforço por parte da camareira, na execução dessa tarefa, seguindo os ensinamentos de Castelli (2001). Como resultado dessa reunião, criou-se o POP (Procedimentos Operacionais Padrão) para a limpeza das unidades habitacionais que tiveram *check out*. Após a realização da reunião, e com a aceitação das camareiras em adotar o novo procedimento, passou-se à prática, sendo determinado um prazo de sete dias para que esse novo processo fosse implementado, constituindo-se na quarta etapa. O trabalho de coleta de dados foi finalizado através de novas entrevistas individuais para avaliar se o modelo proposto foi, ou não, colocado

V Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL (SeminTUR)
Turismo: Inovações da Pesquisa na América Latina
Universidade de Caxias do Sul, RS, Brasil, 27 e 28 de Junho de 2008

em prática, caracterizando-se como a quinta e última etapa.

Para o presente artigo, a análise dos dados se ateve principalmente à segunda entrevista individual realizada (quinta etapa), uma vez que se pretendia compreender o processo de aprendizagem organizacional, além de verificar a aplicabilidade da pesquisa-ação no contexto empresarial. Observaram-se os princípios e as práticas orientadoras da análise qualitativa propostos por Tesch (2002), analisando os dados coletados por meio do processo de análise textual interpretativa proposto por Gil Flores (1994).

O artigo encontra-se dividido em quatro seções, incluindo essa primeira que tratou dos aspectos destinados à introdução do tema, dando conta dos aspectos metodológicos. Na segunda seção, apresentam-se os principais pressupostos teóricos que orientaram a pesquisa destacando-se a aprendizagem organizacional, e por fim, na terceira, apresentam-se os dados obtidos na análise das entrevistas. Finalmente na quarta e última seção as considerações finais são apresentadas, contendo conclusões, limites e indicações de outras possibilidades de pesquisa sobre o tema.

2. Aprendizagem Organizacional

Cho e Moon (2000, p. 211) pontuam que “não são os recursos naturais, mas os humanos e de capital que devem ser considerados os mais importantes em uma economia que progride para um estágio mais avançado”. Relacionada aos recursos humanos e inseridos no processo de gestão empresarial, a aprendizagem organizacional é compreendida “como a busca para manter e desenvolver competitividade, produtividade e inovação em condições tecnológicas e de mercado incertas” (ANTONELLO, 2005, p. 16) utilizando-se, para tanto, de um enfoque analítico constituído pelos acadêmicos que se interessa em entender como as organizações aprendem (ANTONELLO, 2005).

De acordo com Friedman, Lipshitz e Overmeer (2001) existem duas perspectivas na aprendizagem organizacional: os visionários, personificados em pesquisadores como Garrat, Howard, Hass, Nonaka e Senge, e os céticos, representados por Brehmer, Levitt, March, Olsen, Weick e Westley. A primeira corrente percebe a aprendizagem organizacional como potencial para transformar organizações e a vida organizacional, enquanto a segunda foca suas pesquisas nas limitações da aprendizagem organizacional.

O trabalho de Friedman, Lipshitz e Overmeer (2001) se propõe, portanto, a

“contrabalançar” tais diferenças de enfoques, desenvolvendo questões sobre como as organizações aprendem a desaprender e elaborando um guia para criar condições para a aprendizagem organizacional. Os autores explicam que os elementos estruturais da aprendizagem organizacional são importantes, mas não suficientes para garantir o processo efetivo de aprendizagem. Para tanto, explicam que os elementos culturais e comportamentais são relevantes para a aprendizagem organizacional e que aparecem subdivididos em três fatores: comportamentais, psicológicos e contextuais que, por sua vez, estão *linkados* por um *loop causal*.

As condições para a aprendizagem organizacional como um todo são encorajadas por diferentes combinações de seis estratégias básicas: a) combinação de aprendizagem com objetivo instrumental; b) geração de incerteza ótima; c) controle do processo articulado de aprendizagem; d) formato das conversas; e) modelo; f) mapeamento (FRIEDMAN, LIPSHITZ, OVERMEER, 2001).

Para alcançar a aprendizagem em nível organizacional é preciso, além da combinação das estratégias citadas acima, segundo Friedman, Lipshitz e Overmeer (2001), aprender a aprender. Tal aprendizado requer suspender a necessidade de controle e de prognóstico, de forma a adquirir hábitos de questionamento e experimentação.

Nesse sentido, Rigano e Edwards (1998) explicam que a reflexão é fundamental no processo de aprender a aprender, especialmente em ambientes organizacionais, onde ação e desempenho estão conectados. Os autores comprovam, através de pesquisa, que a reflexão é o processo que pode modificar o conhecimento, a crença e as ações pessoais e que a aprendizagem, pautada na reflexão, contribui para que os empregados pensem mais profundamente sobre seus trabalhos e suas relações com a companhia em que desempenham suas atividades profissionais.

Nonaka e Takeuchi (1997), por sua vez, explicam que é nos indivíduos que reside a habilidade de administrar e escolher as estratégias adotadas pela empresa nessa interação entre empregados, consumidores, fornecedores e concorrentes, num processo onde a cultura está atrelada ao indivíduo. Dessa forma, uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos; então o conhecimento organizacional deve ser entendido como um processo que amplia, de forma organizada, o conhecimento criado pelos indivíduos. No entanto, a aprendizagem só pode ser considerada organizacional quando uma organização torna-se hábil em criar, adquirir, e transferir conhecimentos,

V Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL (SeminTUR)
Turismo: Inovações da Pesquisa na América Latina
Universidade de Caxias do Sul, RS, Brasil, 27 e 28 de Junho de 2008

modificando seu comportamento para refletir novo conhecimento e *insights* (GARVIN, 1994).

Todavia, para a organização tornar-se hábil em algo, como sugere Garvin (1994), necessita de indivíduos, como explicam Nonka e Takeuchi (1997). Nessas duas perspectivas, da aprendizagem individual para a organizacional, existe um *gap teórico* sobre de que maneira e, principalmente, como o conhecimento deixa efetivamente de ser individual para tornar-se organizacional.

Existem, porém, algumas teorias que buscam dar a compreender como a aprendizagem organizacional ocorre, dentre as quais a teoria da criação do conhecimento organizacional, proposta por Nonaka e Tackeuchi (1997) e o modelo integrado de aprendizagem organizacional, elaborado por Kim (1993).

Para Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento é formado e expandido pela interação social entre os conhecimentos tácito e explícito. O tácito inclui elementos cognitivos e técnicos; o cognitivo inclui como os seres humanos criam modelos de mundo, estabelecendo e manipulando analogias em suas mentes, enquanto o técnico inclui *know-how*, técnicas e habilidades. Para que essa internalização ocorra, o conhecimento tácito é articulado em conhecimento explícito, num modelo que engloba cinco fases do processo de criação de conhecimento: compartilhamento do conhecimento tácito; criação de conceitos; justificação dos conceitos; construção de um arquétipo ou protótipo; e difusão interativa do conhecimento criado (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Para esses autores o processo de transformação do conhecimento ocorre dentro de duas espirais pautadas em duas diferentes dimensões: a dimensão epistemológica (conversão do conhecimento tácito em explícito) e a dimensão ontológica (conhecimento dos indivíduos transformado em conhecimento em nível de grupo); o que pode ser observado ao longo do tempo nas organizações. Nonaka e Takeuchi (1997) também explicam que existem cinco condições organizacionais que possibilitam que a espiral do conhecimento ocorra em nível organizacional: intenção, flutuação/caos, autonomia, redundância e variedade de requisitos.

Já o modelo integrado de aprendizagem organizacional, proposto por Kim (1993), integra o modelo de aprendizagem individual com os modelos mentais compartilhados, o que o autor chama de: OADI-SMM (*observe, assess, desing, implement – shared mental models*). Neste modelo, o ciclo de aprendizagem individual

é o processo através do qual as crenças mudam e são codificadas em modelos mentais. O ciclo da aprendizagem individual afeta a aprendizagem no nível organizacional através de sua influência nos modelos mentais compartilhados da organização. Através dos modelos mentais podemos, então, entender o papel da memória nos processos de aprendizagem (KIM, 1993).

Existem dois níveis de aprendizagem relacionados aos modelos mentais: operacional e conceitual. O nível operacional é um nível procedural, onde se aprende um passo para completar uma tarefa. Já o nível conceitual compreende porque as coisas são feitas em primeiro lugar, desafiando inclusive a existência das condições pré-existentes, o que pode levar a novos esquemas nos modelos mentais. Dessa forma, a aprendizagem organizacional efetiva, de acordo com Kim (1993), requer um balanço das aprendizagens conceitual e operacional.

Para March e Olsen (1975, apud KIM, 1993) existem quatro casos em que o ciclo de aprendizagem é incompleto: a) papel forçado da aprendizagem (quando a aprendizagem não tem efeito na ação individual); b) aprendizagem de audiência (quando as ações individuais afetam a organização de maneira ambígua); c) aprendizagem supersticiosa (quando o *link* entre ação organizacional e resposta ambiental é difícil); d) aprendizagem em ambiente ambíguo (quando o individual afeta a ação organizacional, que afeta o ambiente mas as conexões entre os eventos não são claras). Além destas possibilidades, Kim (1993) acrescenta mais três situações nas quais a aprendizagem organizacional é incompleta: e) situacional (quando o indivíduo esquece e não codifica o aprendizado para usar mais tarde), f) fragmentada (quando só o indivíduo aprende, mas não há aprendizagem organizacional) e g) oportunista (quando a organização, por qualquer motivo, não tem interesse que a aprendizagem aconteça em todo seu contexto). Dessa forma, Kim (1993), argumenta que um grupo pode ser visto como uma coleção de indivíduos com seus próprios modelos mentais que contribuem para os modelos mentais e aprendizagem compartilhada na organização. Isto é consistente com a noção de que os grupos são influenciados pela estrutura organizacional e tipos de estilo gerencial e, portanto, podem ser tratados como se fosse a extensão dos indivíduos. Nesse sentido, para superar o *loop* da aprendizagem situacional, os indivíduos devem aprender a transferir *insights* específicos em mapas gerais que possam guiar as pessoas em situações futuras.

V Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL (SeminTUR)
Turismo: Inovações da Pesquisa na América Latina
Universidade de Caxias do Sul, RS, Brasil, 27 e 28 de Junho de 2008

As partes da memória organizacional que são relevantes para a aprendizagem organizacional são aquelas que constituem a memória ativa da organização. Dessa forma, a aprendizagem organizacional é dependente da melhora dos modelos mentais individuais e tornar estes modelos explícitos é crucial para desenvolver novos modelos mentais compartilhados, o que permite que a aprendizagem organizacional seja independente de um indivíduo. Este processo é conectado, pois o que temos na memória afeta nossa aprendizagem e o que aprendemos afeta nossa memória, num ciclo que se retro-alimenta.

É importante reforçar que há muito da firma que não é dito nem escrito, portanto os modelos mentais compartilhados são o que tornam o resto da memória organizacional útil, por isso altas taxas de rotatividade são caras para a organização. As rotinas se tornam então os reflexos automáticos da organização enquanto os procedimentos operacionais padrão (POPs) permitem à organização responder às necessidades de rotina de maneira previsível. Nesse sentido, os modelos mentais são uma mistura do que é aprendido explicitamente e absorvido implicitamente (KIM, 1993).

Os questionamentos sobre a aprendizagem organizacional, no entanto, não param na compreensão de como ocorre a aprendizagem em nível organizacional, é necessário também que se caminhe até o aproveitamento dos conhecimentos gerados, visto que este é um dos objetivos da aprendizagem organizacional: “Uma entidade aprende se, por meio do processamento de informações, o âmbito de seus comportamentos potenciais se modifica [...] Uma organização aprende se qualquer de suas unidades adquire conhecimento que ela reconhece como potencialmente útil [...]” (HUBER, 1991, p. 89).

Todavia, percebe-se que a discussão, muitas vezes, parece mais um conjunto de afirmações baseadas em evidências do que em fatos que são suportados por extensivos estudos longitudinais e rigorosas pesquisas (KIM, 1993) ressaltando que ainda há muito o que avançar na compreensão do processo da aprendizagem em nível organizacional. Desta forma, este trabalho tem como objetivo compreender de que maneira os modelos mentais compartilhados interferem no desempenho das rotinas diárias de limpeza das UH de um hotel de médio porte situado no meio-oeste catarinense. Dessa maneira, bastante singela e extremamente pontual, pretende-se contribuir para preencher esta lacuna no conhecimento.

3. Análise dos Dados

Na seção anterior, foram feitas considerações sobre os pressupostos teóricos que orientaram a pesquisa que originou este artigo. Na seqüência, apresentam-se a análise dos dados, concentrando-se nas entrevistas finais realizadas com as camareiras. Uma análise mais ampla poderia ser desenvolvida, entretanto, prioriza-se para o artigo um recorte que permita atender os objetivos aqui propostos. Uma discussão com outras derivações, por sua própria complexidade, não caberia no exíguo espaço disponível pelas normas do evento.

Após a reunião de elaboração do POP e a concordância das camareiras para participarem do processo sugerido, as mesmas tiveram sete dias para que praticassem o novo método que havia sido elaborado, em conjunto com os pesquisadores, para facilitar suas rotinas diárias. No final dessa semana de teste, realizaram-se novas entrevistas individuais com as participantes, que teve por finalidade avaliar o POP e o grau de aceitação por parte das mesmas.

O início da entrevista focou a execução do novo modelo proposto. As camareiras demonstraram que o POP não foi importante para elas, pois, não mudaram suas rotinas, visto acreditarem que dominam o que estão fazendo e, portanto, mudanças são desnecessárias.

Através da entrevista individual verificou-se que uma das camareiras sequer tentou utilizar o POP. Nas palavras da entrevistada C5 “Esse material é quase igual o que a gente já faz, a única coisa é esse jeito diferente como ensinaram de arrumar a cama que eu não fiz”. Não obstante esse caso específico, observou-se que as outras cinco camareiras, pelo menos em alguns momentos, tentaram executar como foi descrito no novo processo. Esse aspecto fica evidente nos seguintes relatos extraídos das entrevistas: “Mas eu acho que a gente ta conseguindo alguma coisa.[...], pode ser que eu não esteja conseguindo fazer alguma coisa, e se precisar facilitar eu vou fazer da minha maneira” (C2). “Eu fiz bem como tava na folha, e acho que foi mais fácil.”(C3). “Ah, eu fiz, mas às vezes esquecia de alguma coisa, mas fiz.”(C6).

Nesse ponto convém ressaltar, que a camareira C5 estava reticente à qualquer mudança, pois em momento algum ela tentou realizar o que estava descrito no POP, demonstrando sua resistência em aprender algo novo. Por outro lado, a camareira C3

demonstrou ter recebido a proposta de forma positiva, deixando claro com sua resposta que quando o processo é executado corretamente poderá facilitar as atividades. De maneira geral, observa-se que em alguns momentos elas até se pré-dispuseram a executar a nova proposta, entretanto, na primeira dificuldade encontrada voltaram a utilizar os antigos hábitos, substituindo o mapa mental que estava sendo construído.

Um ponto importante no processo de aprendizagem consiste na reflexão e compartilhamento dessas reflexões entre os envolvidos a fim de se construir um novo modelo mental para a organização. A partir dos relatos das camareiras envolvidas na pesquisa, torna-se visível a não reflexão sobre as atividades e evidencia-se o não compartilhamento das informações. Destacam-se aqui os relatos de três camareiras entrevistadas, cujos conteúdos suportam o entendimento acima descrito de que elas não refletem sobre o seu trabalho: “Não pensei porque sei lá...meu serviço é assim”(C5). “Não nunca pensei, desde o começo sempre foi isso”(C2). “Não nunca falamos, nas reuniões com o gerente ele pergunta o que fazemos quando chegamos no hotel, e como é que fazemos o serviço”(C6). Segundo Rigano e Edwards (1998) a reflexão é fundamental no processo de aprender a aprender, e se isso não ocorre o processo de modificação é prejudicado, porque elas não criam mapas mentais organizados do que é necessário realizar, antes e depois de cada atividade.

Como já referido na introdução deste artigo, o único processo diferente sugerido pelos pesquisadores na reunião para criação do POP foi quanto à arrumação das camas. Para tal, foi sugerido o proposto por Castelli (2001). Este método tem como finalidade melhorar o desempenho das camareiras na arrumação das camas, tanto em relação ao tempo quanto à qualidade da postura física das mesmas, pois esse novo procedimento diminui as voltas dadas ao redor da cama como também o movimento de se abaixar para arrumá-la. Já na demonstração do novo método uma das camareiras manifestou resistência quanto ao novo procedimento: “Eu já acostumei, não importa quantas voltas eu vou dar”(C 2). Alguns comentários advindos da entrevista após o período de execução das atividades reforçam a percepção de que as entrevistadas foram reticentes em relação à nova maneira de arrumar a cama. “Não cheguei a arrumar a cama porque eu acho que eu iria perder tempo e porque acho que sou mais rápida”(C5). “Eu tentei até fiz, mas não sei, parece que se eu puxar aquele lado do lençol, ficou mais do outro lado, mais isso não quer dizer que a gente não vai fazer”(C2).

Constata-se que cada uma agiu da forma que considerava melhor, ou seja, executaram as atividades individualmente, sem uma saber do resultado e ou tentativa da outra. Nesse sentido, pode-se inferir que a cultura instaurada na empresa de não compartilhar informações, evidenciadas nas observações pretéritas, constitui-se numa limitação à aprendizagem da organização, coadunando com os preceitos teóricos adotados para essa pesquisa. Levando-se em conta o que duas camareiras relataram sobre a arrumação da cama: “Porque é muito melhor, desse jeito caminha menos, para mim era mais difícil eu perdia mais tempo fazendo do meu jeito, e eu acho que vou continuar, eu gostei”(C1). “Arrumar a cama desse jeito, é mais fácil, não tem que ficar dando voltas”(C 6), constata-se, mais uma vez, que a falta de comunicação entre todas as camareiras pode se constituir numa barreira a adoção de novas técnicas. Entende-se que se tivesse ocorrido algum tipo de comentário entre elas, no sentido dos acima descritos, poderia ter instigado as outras a tentarem com mais afinco. Esses fatos reforçam a idéia de que as mesmas não trabalham coletivamente, pois não há diálogo entre as envolvidas, dificultando a aprendizagem organizacional, pois a reflexão é importante para o alcance desse patamar como é sugerido por Rigano e Edwards (1998). Isso também contribui para confirmar que o desenvolvimento das rotinas diárias encontra-se num nível extremamente operacional, considerando-se que o aprendizado ocorreu incompletamente, coadunando com a aprendizagem situacional, ou seja, quando o indivíduo esquece e não codifica o aprendizado para usar mais tarde (MARCH; OLSEN, 1975 apud KIM, 1993).

Na tentativa de compreender se as camareiras possuem, em sua vida pessoal, hábitos que proporcionem abertura a mudanças, questionou-se sobre sua vida cotidiana fora do ambiente de trabalho. Apenas uma das entrevistadas alegou gostar de ouvir estilos de música diferentes. As outras cinco informaram que costumam escutar cantores diferentes, mas que, no entanto, tenham o mesmo ritmo. Quanto à prática de cozinhar, duas delas relataram que gostam de fazer comidas diferentes quando estão de folga: “Comidas eu gosto de mudar”(C4). “Eu procuro sempre experimentar coisas diferentes, não dá pra fazer sempre igual”(C1). Constatou-se através das entrevistas que três camareiras não percebem que até mesmo em sua vida pessoal são resistentes à mudança e parecem não se importar muito com isso. Destaca-se as respostas dadas a esse questionamento de duas delas: “Ah, nos dias de folga tenho muita coisa pra fazer, nem

dá tempo de sair, tenho que limpar a casa”(C6). “O meu marido gosta de mudar, eu não tenho muito tempo”(C2).

Observa-se, portanto, que o comportamento pessoal das mesmas, identificado através do hábito de escutar música, de cozinhar e de ir a lugares diferentes, não indica que estejam abertas à mudança, o que pode repercutir tanto na vida pessoal quanto na profissional, reforçando que os elementos culturais e comportamentais interferem na aprendizagem organizacional, conforme explicam Friedman, Lipshitz e Overmeer (2001).

4. Considerações Finais

Este trabalho buscou compreender de que maneira os modelos mentais compartilhados interferem no desempenho das rotinas diárias da limpeza das UH de um hotel de médio porte situado no Meio-Oeste catarinense.

Através da análise qualitativa dos dados identificou-se que não existe aprendizagem organizacional no processo investigado, ou seja, para a limpeza das UHs com *check out*, pois não houve a construção de um modelo mental compartilhado das ações a serem executadas por parte das camareiras. Outro aspecto verificado é que as camareiras não estão abertas para mudanças na maneira como desempenham sua rotina diária. Dois tipos de motivos podem ter colaborado para este resultado: o primeiro quanto aos aspectos relativos à aprendizagem organizacional incompleta, identificadas pela teoria, e o segundo pela própria estratégia usada na pesquisa. Buscando apoio na literatura, dos motivos pelos quais a aprendizagem organizacional pode não ocorrer, identificou-se nesta pesquisa que três deles podem ter acontecido: a) o papel forçado da aprendizagem (MARCH, OLSEN, 1975 apud KIM, 1993), b) aprendizagem situacional, c) aprendizagem fragmentada (KIM, 1993).

Como o estudo previa uma etapa onde as camareiras deveriam seguir o POP, apesar do mesmo ter sido negociado com as próprias camareiras, houve uma interferência que não foi planejada pelas mesmas e, portanto, a aprendizagem pode ser caracterizada como forçada (MARCH, OLSEN, 1975 apud KIM, 1993), ou seja quando se aprende a realizar a tarefa por obrigação.

Pode-se também dizer que houve aprendizagem situacional (KIM, 1993), pois, durante a reunião e demonstração da arrumação da cama, todas demonstraram ter apreendido a

atividade e concordaram em executar o POP, entretanto no período de colocação em prática da nova rotina, ocorreram dificuldades conforme foi verificado através das entrevistas posteriores. Em virtude de duas camareiras efetivamente terem aplicado o método proposto, pode-se dizer que houve aprendizagem fragmentada, como sugere Kim (1993), já que não pode ser considerada organizacional pois limita-se a apenas duas funcionárias.

Com relação às estratégias de pesquisa, dois motivos podem ter interferido nos resultados: a falta de envolvimento e aceitação dos responsáveis pelo setor e o fato de uma das pesquisadoras ser também funcionária do empreendimento. A falta de envolvimento dos responsáveis pelo setor foi percebida pela exígua cobrança para que colocalassem em prática o POP. Cabe ressaltar que, embora aparentemente tenham todos concordado com o trabalho, tanto as camareiras quanto a supervisora, mostraram-se incomodadas durante o processo, o que certamente repercutiu negativamente nos resultados.

Outro aspecto negativo foi a permissão da presença de seus superiores durante a reunião para estruturação do modelo mental coletivo, através do POP. Identificou-se que as camareiras mudaram de comportamento, deixando de comentar aspectos que apareceram nas entrevistas individuais. No entanto, como esta era uma solicitação dos gestores do empreendimento, nada pôde ser feito para atenuar os impactos advindos por esta situação.

Cabe ressaltar ainda que uma das pesquisadoras é também funcionária do empreendimento, podendo este fator ter gerado inibição das participantes. No entanto durante todo o trabalho foi deixado claro que os nomes dos participantes não seriam divulgados. Além disso, muitas das etapas relativas à pesquisa de campo foram desenvolvidas pela outra pesquisadora. Mesmo assim, cabe pontuar que este também pode ter sido um inibidor para que as ações acontecessem como o programado.

Vale pontuar aqui, que as limitações pretéritas, dizem respeito à pesquisa científica. Todavia, o envolvimento do gestor, como ator de um processo de mudança é fundamental, cabe a ele saber lidar com as situações e criar um clima de confiança mutua, e com isso, facilitar o aprendizado e consequentemente a introdução de novos métodos de trabalho. Nesse sentido, contribuiu para que os acadêmicos pudessem

compreender as dificuldades inerentes à gestão de mudanças em organizações.

Pode-se dizer que, do ponto de vista acadêmico, o objetivo da pesquisa foi alcançado, pois, mesmo não tendo repercutido com mudanças significativas para o empreendimento, foi possível identificar que a aprendizagem do hotel encontra-se no nível individual e que há problemas a serem resolvidos no processo de implantação de melhorias.

Sugere-se, a partir deste estudo, que novas pesquisas sejam realizadas sobre o assunto. Uma perspectiva seria investigar outro empreendimento, aplicando as mesmas etapas previstas neste estudo, mas que tivessem o apoio incondicional dos superiores do empreendimento. Outra possibilidade seria, a partir da apresentação dos resultados da pesquisa na empresa, investigar a interferência do poder nas relações estabelecidas no empreendimento e os motivos pelos quais a aprendizagem organizacional não ocorreu. Pode-se sugerir para os gestores do empreendimento estudado, que forneça as próximas colaboradoras contratadas, o manual de procedimento desenvolvido, como meio para orientar as atividades antes mesmo de iniciá-las. Isso permitirá, desde o início, incorporar o modelo, facilitando na execução das rotinas e, por existir uma grande rotatividade, com o passar do tempo todas as camareiras poderão atuar da mesma maneira. Isso, porém, deve fazer parte das estratégias e interesse dos gestores que, todavia, não parecem estar muito atentos a possibilidade de melhoria nos procedimentos da organização.

Referências

- ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CASTELLI, G. **Administração Hoteleira**. Caxias do Sul: EDUCS Vol.8, 2001
- CHO, D-S.; MOON, H-C. **From Adam Smith to Michael Porter-Evolution of Competition Theory**. World Scientific, Asia-Pacific Business Series. Volume 2, 2000.
- DUARTE, V. V. **Administração de sistemas hoteleiros: conceitos básicos**. São Paulo: Senac, 1996.
- FRIEDMAN, V.; LIPSHITZ, R.; OVERMEER, W. Creating Conditions for organizational Learning. In: DIERKES, M. et al. **Organizational Learning & Knowledge**, New York: Oxford, 2001
- GARVIN, D. *Building learning organization. A. Business Credit*. New York: Jan 1994. v. 96, n. 1; pág. 19.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

- GIL FLORES, J. **Análisis de datos cualitativos**: aplicaciones a la investigación educativa. Barcelona: PPU - Promociones y Publicaciones Universitarias, 1994.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- FERRAZ, J. C. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- HUBER, G. P. Organizational learning: the contributing processes and the literature. **Organization Science**, Vol. 2: 88-115, 1991.
- KIM, D. H. The Link Between Individual and Organizational Learning. **Sloan Management Review**. Fall 1993. v.. 35, n. 1; pág. 37.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- RIGANO, D.; EDWARDS, J. Incorporating reflection into work practice. **Management Learning**. v. 29, n. 4, p. 431-446, 1998.
- TESCH, R. **Qualitative research**: analysis, type and software tools. New York: Falmer Press, 2002.
- THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 12 ed. São Paulo: Cortez, 2003