

Aprendizagem organizacional no setor hoteleiro

Organizational learning in the hotel sector

Alinne Nobre Pinto

Universidade de Évora, Portugal
alinnenp@gmail.com

Resumo

Esse artigo tem como objetivo apresentar uma revisão da literatura referente à aprendizagem organizacional e o reflexo da mesma no setor de serviços, especificamente o de hotelaria. Neste estudo propõe-se um modelo conceitual da aprendizagem organizacional como uma vantagem competitiva que assenta em quatro dimensões: (1) cultura organizacional, (2) conhecimento, (3) mudança e inovação e (4) desenvolvimento (melhoria contínua). A metodologia utilizada no estudo foi revisão de literatura sobre o tema. Os resultados apontam que a aprendizagem organizacional é a aquisição de uma nova competência para as organizações.

Palavras-chave: aprendizagem organizacional; gestão de recursos humanos; hotelaria.

Abstract

This article aims to present a review of the literature on organizational learning and reflection of the same in the service sector, specifically the hospitality. This study proposes a conceptual model of organizational learning as a competitive advantage based on four dimensions: (1) organizational culture, (2) knowledge, (3) change and innovation and (4) development (continuous improvement). The methodology used in the study was a literature review on the topic. The results show that the organizational learning is the acquisition of a new competence for organizations.

Keywords: organizational learning; human resource management; hospitality.

1. Introdução¹

O setor hoteleiro é um mercado onde existe grande competitividade. A cobrança por qualidade e diferenciação de produtos e serviços passou a ser determinante para sobrevivência de muitos empreendimentos, especialmente os localizados em grandes centros voltados ao público de negócios e turismo. Neste contexto, a prestação de serviços e, conseqüentemente, o papel das pessoas nas organizações mostrou-se cada vez mais valorizada. Compreender a importância do papel da aprendizagem organizacional para a gestão e desenvolvimento dos recursos humanos nas empresas do setor hoteleiro é fundamental para o crescimento da organização.

A aprendizagem organizacional e a gestão e desenvolvimento de recursos humanos nas organizações hoteleiras são os temas chave deste artigo. O propósito do presente estudo é investigar a contribuição da aprendizagem organizacional como uma ferramenta da gestão de recursos humanos para o melhor desenvolvimento das organizações do setor hoteleiro.

2. Revisão de literatura

2.1 Aprendizagem organizacional

É importante evidenciar que embora o tema **aprendizagem organizacional** tenha crescido em importância na literatura, o mesmo ainda se apresenta com conceitos em construção. Este facto é enfatizado através da não homogeneidade nos referenciais teóricos, o que reforça a ideia que o tema aprendizagem organizacional é um conceito emergente, ainda em construção, a necessitar de maior clareza e aprofundamento.

Para Slater e Narver (1999), uma definição consensual ainda não foi alcançada porque a aprendizagem organizacional é um constructo complexo e multidimensional, estabelecido em diferentes níveis cognitivos e, potencialmente, e envolve múltiplos subprocessos.

¹ Este artigo segue a norma do português do Brasil.

Segundo Argote e Miron-Spektor (2011), aprendizagem organizacional é um tema inerentemente interdisciplinar. As pesquisas nesta área de conhecimento baseiam-se e contribuem para o desenvolvimento de uma variedade de campos, incluindo comportamento e teoria organizacional, psicologia, sociologia, economia, sistemas de informação gestão estratégicas e engenharia. Esta orientação interdisciplinar faz com que o tema aprendizagem organizacional seja uma excelente opção para a ciência das organizações, que visa o avanço e desenvolvimento do conhecimento.

Um exemplo da interdisciplinaridade do tema aprendizagem organizacional é mostrada através da visão de muitos autores. Conforme Dodgson (1993), os economistas tendem a ver a aprendizagem como simples melhorias quantificáveis nas atividades ou como formas abstratas e definidas vagamente como resultados positivos. A ênfase, para este grupo, recai sobre a quantificação de resultados. Para os gestores, contudo, a aprendizagem pode ser vista como a base para uma vantagem competitiva sustentável, e a literatura aborda o tema como uma estratégia inovadora eficiente. Os psicólogos, por sua vez, encaram a aprendizagem a examinar o processo, ou seja, a maneira como as organizações constroem e organizam seus conhecimentos e suas rotinas, a observar suas atividades e cultura organizacional, e a adaptar e desenvolver a eficiência organizacional por meio da melhoria de habilidades em relação à força de trabalho.

Stata (citado por Wick & León, 1996: 128) destaca pelo menos dois pontos básicos que fazem a diferença. Primeiro, o aprendizado organizacional ocorre por meio de insights, conhecimento e modelos mentais compartilhados. Em segundo lugar, o aprendizado assenta no conhecimento e na experiência passados - ou seja, na memória. O desafio, portanto, é descobrir novas ferramentas e métodos de gestão para acelerar o aprendizado organizacional, criar consenso para a mudança e facilitar o processo de mudança.

O interesse pelo estudo da aprendizagem organizacional encontra-se atualmente em fase de ascensão. Um dos factores que contribui para esse aumento de interesse consiste na demanda por estruturas e sistemas empresariais que sejam mais flexíveis e que reajam às constantes mudanças, onde a aprendizagem passa a desempenhar um papel-chave. Também os rápidos avanços tecnológicos constituem fator de impacto nas organizações e demandam que estas se adaptem e aprendam a operar conforme

novos padrões tecnológicos. Outro fator relevante reside no próprio conceito de aprendizagem, que possui características dinâmicas e valor analítico abrangente, devido à variedade de disciplinas que o utilizam (Dodgson, 1993).

Para Garvin (1993), uma organização que aprende é aquela capaz de criar, adquirir e transferir conhecimento e de modificar o seu comportamento, refletindo os novos conhecimentos e percepções. Ele descreve cinco práticas para que a organização possa aprender sempre:

- Resolução sistemática de problemas;
- Experimentação;
- Aprendizagem com a história passada (lições aprendidas);
- Aprendizagem com os outros;
- Difusão do conhecimento pela organização.

Destaca a importância de se medir o aprendizado para que se possa gerir e sugere uma auditoria que contemple os três níveis de aprendizagem:

- Cognitiva (pensar diferente): os membros da organização são expostos a novas ideias, expandem seus conhecimentos e começam a pensar diferentemente;
- Comportamental (agir diferente): os empregados passam a internalizar novos *insights* e alterar seus comportamentos;
- Melhoria de desempenho (obter melhores resultados): mudanças no comportamento levam a melhorias mensuráveis nos resultados, tais como qualidade superior, aumento na participação do mercado, ou outro ganho tangível. Em função das mudanças cognitivas e comportamentais tipicamente precederem as melhorias no desempenho, uma auditoria, ou avaliação da aprendizagem deve incluir os três estágios (Garvin, 1993).

2.2 Gestão de recursos humanos e hotelaria

O papel dos recursos humanos nas organizações hoteleiras é fundamental para o bom desenvolvimento do trabalho dentro destas organizações, devido a esse facto, Bilhim (2004: 36) afirma que os recursos humanos constituem o recurso estratégico das organizações dado a sua criatividade, bem como a inovação e o potencial que representam, características que assimilam a diferença em face de outros recursos organizacionais como, por exemplo, o capital. Estas características colocam os recursos humanos como um ativo organizacional que, como tal, necessita ser valorizado através de investimentos em formação.

A estratégia de recursos humanos envolve uma filosofia de base sobre a forma de gerir as pessoas na organização e a tradução dessa mesma filosofia em políticas e práticas de recursos humanos. Isto exige políticas e práticas de gestão de pessoas adaptadas, de forma a constituírem um todo coerente, e que esse todo seja integrado, no negócio ou na estratégia organizacional (Torrington & Hall, 1998: 23).

No setor hoteleiro o departamento de Recursos Humanos (RH) deixou ser visto apenas como um suporte das áreas operacionais das empresas. Essa visão mudou devido a uma movimentação no mercado, que passou a tratar os recursos humanos como capital humano. Hoje em dia, em alguma empresa, o departamento de RH é visto como uma fonte de vantagem competitiva e tornou-se um parceiro estratégico a nível executivo (Kearns, 2004). Isso serviu para diferenciar as empresas com uma ênfase na estratégia de RH daquelas que não possuem uma gestão estratégica de RH. De acordo com Cooper (2005), o que diferencia as grandes empresas de seus pares é a capacidade de contratar, desenvolver e reter os melhores profissionais.

Quando os funcionários são vistos como uma vantagem competitiva, os recursos humanos tornam-se um parceiro estratégico responsável por obter o máximo valor dos funcionários da empresa. Gestores estratégicos de recursos humanos veem a força de trabalho como fonte de vantagem estratégica, não como um custo para minimizar (Pfeffer, 2005).

O setor hoteleiro evoluiu e reestruturou-se nos últimos anos para atender as demandas dos diversos tipos de clientes e resistir aos momentos de crise. Para tanto, as redes de hotéis, especialmente, encontraram na segmentação uma forma de criar

novos produtos, se diferenciar, ampliar mercados e descobrir novos clientes (Vallen & Vallen, 2003).

Prestar serviço com qualidade é o principal produto dos colaboradores no setor hoteleiro, a ação de está aberto e disponível para melhor atender ao cliente é uma forma de criar valor e fornecer benefícios para os clientes em tempos e lugares específicos. O resultado esperado com essas ações é que a qualidade do atendimento (serviço), seja, reconhecido e apreciado pelos clientes através da satisfação reportada por esses.

No Turismo e Hotelaria, assim como em outros setores da economia, a forma de gerir o empreendimento é o diferencial para o sucesso. A gestão de um hotel deve-se orientar em relação à concorrência no mercado de prestação de serviços de hospedagem. Uma dessas propostas argumenta que compreender e monitorar a satisfação do cliente (os hóspedes) corresponde a uma das principais diretrizes para as empresas – inclusive as de hotelaria – quanto às ações e decisões a serem implementadas em relação à melhoria no atendimento (e prestação de serviços) ao cliente, enquanto fonte de vantagem competitiva.

De semelhante modo como são apresentadas as vertentes de gestão estratégica em diversos tipos de negócios, Petrocchi (2002) também acredita que factores do ambiente externo – incluindo o mercado consumidor – podem influenciar e provocar mudanças organizacionais nos hotéis. Analisar continuamente o meio, perceber ameaças, detectar oportunidades e adotar alternativas de sobrevivência são os desafios da gestão hoteleira estratégica, ou seja, para a eficácia da gestão de um hotel, a melhor maneira de se conhecer as possíveis influências macro ambientais pode ser identificada ao se investigar a satisfação – e percepção de qualidade – por parte dos hóspedes, e isso pode ser decisivo para a sobrevivência do hotel frente ao concorrente.

Para melhorar o papel dos recursos humanos no setor hoteleiro torna-se necessário conhecer e detalhar as características dos serviços que são oferecidos pelos profissionais de cada área. Isso possibilitará compreender melhor as relações de trabalho que se estabelecem no setor hoteleiro e as possíveis implicações destas na qualidade de vida dos que trabalham neste ramo e conseqüentemente na qualidade

do serviço prestado por esse colaborar aos clientes da empresa, desta forma todos ganham na equação, com a satisfação de todos os envolvidos (empresa-colaborador-cliente).

3. Metodologia

A revisão de literatura é relevante no campo objeto de estudo. Segundo Noronha e Ferreira (2000), trabalhos de revisão são estudos que analisam a produção bibliográfica em determinada área temática, dentro de um recorte de tempo, fornecendo uma visão geral ou um relatório do estado-da-arte sobre um tópico específico, evidenciando novas ideias, métodos, subtemas que têm recebido maior ou menor ênfase na literatura especializada.

Assim, a consulta a um trabalho de revisão propícia ao pesquisador tomar conhecimento, em uma única fonte, do que ocorreu ou está ocorrendo periodicamente no campo estudado.

As revisões de literatura podem ser desenvolvidas no mínimo com duas preocupações: 1) como respaldo teórico para dissertações, teses e projetos de pesquisa ou 2) como um fim em si mesmas, efetuando um trabalho analítico e crítico no qual o revisor não só identifica e descreve os trabalhos encontrados, mas também julga seu valor e contribuição. O presente estudo está alinhado com a segunda preocupação.

4. A construção do modelo teórico

Com base na literatura foi possível observar que os temas: cultura organizacional, conhecimento, desenvolvimento (melhoria contínua), mudança e inovação estão relacionados com a aprendizagem organizacional e a gestão estratégica de recursos humanos, assim apresentaremos a importância dos mesmos para as organizações.

Com base nisto foi elaborado o seguinte modelo teórico:

Imagem 1: Modelo teórico - aprendizagem organizacional (vantagem competitiva)



Fonte: Elaborado pela autora.

4.1 Aprendizagem organizacional e cultura organizacional

A cultura organizacional é apresentada na literatura sobre aprendizagem organizacional como um mecanismo de construção de significados (sensemaking) que guia e forma valores, comportamentos e atitudes dos colaboradores (O'Reilly & Chatman, 1996); é pelos valores que os comportamentos fluem e são guiados. A cultura de uma organização impõe "coerência, ordem e significado" e permite a institucionalização de uma estrutura para construir sentidos de forma a facilitar a interpretação de eventos pouco conhecidos (Weick, 1985).

O processo de Aprendizagem Organizacional é socialmente construído (Easterby-Smith et al. 2001) à medida que o indivíduo interage com o ambiente do qual participa da criação da realidade, sendo compreendido como um agente activo e construtor da realidade na qual está inserido, da mesma forma que a realidade organizacional também é socialmente construída (Gherardi et al, 1998).

A construção da memória coletiva da organização é fundamental, pois a aprendizagem passa a ter características bastante específicas, muito ligadas à memória e à cultura da organização. Também se pode dizer que a aprendizagem é o processo que exige ingressar no sistema cultural de significados e que, em função dessa característica, não pode ocorrer de forma isolada. Isso porque o ato de penetrar num sistema de significados compartilhados requer relacionar-se com aqueles que compartilham tais significados. Gherardi e colaboradores (1998) dizem que o processo de aprendizagem em ambientes de trabalho envolve três estágios:

- 1) Monitoramento;
- 2) Interpretação;
- 3) Aprendizagem (processo de colocar a teoria cognitiva em ação).

De acordo como a literatura da nova economia, o conhecimento não está reservado a pessoas em posições gerenciais. Todo funcionário deveria ser considerado um trabalhador do conhecimento (quem trabalha primariamente com a informação, ou quem desenvolve e usa conhecimento no trabalho). Porém, mesmo que uma empresa tenha a maioria dos funcionários como trabalhadores de conhecimento, isso não é o suficiente para garantir seu sucesso frente à forte competição. As organizações precisam mudar para uma cultura de colaboração em equipa como método para escapar do "não treinamento" e das ciladas do desperdício de treinamento (Jones, 1996) e se concentrar no processo e no envolvimento das pessoas dentro da organização (Mintzberg, 1994). Jones (1996) enfatiza que, para além da utilização de habilidades e do conhecimento técnico, deve-se utilizar uma abordagem de trabalho no sentido de incentivar a aquisição de novas competências e conhecimentos. As competências das equipas estão vinculadas à aprendizagem efetiva. Uma abordagem de equipa habilita a aprendizagem e a motivação, e isso gera a principal fonte de qualidade, inovação, serviço, etc.

A aprendizagem organizacional é entendida como uma forma avançada de controlo das premissas cognitivas (controle visível), uma vez que tem sido considerada como uma questão estratégica relacionada não apenas a questões técnicas, mas também, a mudanças culturais nas organizações (Antonello & Godoy, 2011: 85).

4.2 Aprendizagem organizacional e conhecimento

Gephart (1996) e colaboradores comentam que a essência de uma organização de aprendizagem é um sistema aberto para informação e conhecimento e isso deveria ser assegurado como um tema central pelas organizações.

Nonaka e Takeuchi (1997) argumentam que a chave para as organizações obterem mais conhecimento é transformar o conhecimento tácito (aquele que é pessoal e específico ao contexto, difícil de ser formulado e comunicado) em explícito (refere-se ao conhecimento transmissível na linguagem formal e sistemática). Tal abordagem tem sido discutida como sendo um processo organizacional fundamental; questiona-se como pode ser realizada essa transferência do indivíduo para a organização e como esse conhecimento pode ser utilizado pela mesma.

O conhecimento organizacional é armazenado em parte nos indivíduos na forma de experiência, habilidades e competências, e em parte nas organizações, na forma de documentos, registros, regras, regulamentos e padrões, etc. (Weick & Roberts, 1993). Uma parcela do conhecimento entre uma organização e os indivíduos é complementar e parte incongruente em função ao sistema de crenças de cada um.

Nesse panorama, a aprendizagem organizacional recorre à aquisição de compreensão, experiência, técnicas e práticas que são em algum grau novas para a organização. A aprendizagem deste tipo manifesta-se em novos pensamentos e ações, mudanças de comportamento e modelos mentais subjacentes, e no redesenho de práticas organizacionais. O sucesso na aprendizagem organizacional depende da habilidade da organização de ver as coisas de formas diferentes, obter novos insights e compreensões, e adotar novos padrões de comportamento.

A gestão do conhecimento pode ser entendida como a prática de captação e desenvolvimento de conhecimento individual e coletivo dentro de uma organização, com o objetivo de usá-lo para promover a inovação através da transferência de conhecimentos e aprendizagem contínua.

O aumento do interesse na aprendizagem organizacional e conhecimento foram estimulados tanto por interesses práticos como através do desenvolvimento de

pesquisas. A um nível prático, a capacidade de aprendizagem e de adaptação é crítica para o desempenho e sucesso em longo prazo das organizações (Argote & Miron-Spektor, 2011).

Além disso, a gestão do conhecimento pode ser vista como um meio de desenvolver a eficácia e rivalidade organizacional e é uma abordagem para identificar, capturar, criar e aplicar o conhecimento, com o objetivo de melhorar a competitividade através de novas estratégias inovadoras (Grizelj, 2003).

4.3 Aprendizagem organizacional e mudança

No cenário atual as organizações estão inseridas em um ambiente mutável. Desde ponto de vista a teoria sobre mudança organizacional, o conceito de aprendizagem é valorizado por seu carácter dinâmico e integrador.

A necessidade contínua de mudança, é a capacidade das organizações de aprenderem e adaptarem-se a um ambiente em permanente estado de transformação: "o enfoque de sistemas fundamenta-se no princípio de que as organizações, como os organismos vivos, estão abertas ao seu meio ambiente e devem atingir uma relação apropriada com este ambiente caso queiram sobreviver" (Morgan, 1996: 46).

A visão da gestão de mudança organizacional como algo planeado e intencional, ou como atividade de controlo, é compreensível dentro de um contexto de ambiente estável e, portanto, de um futuro que é previsível e de base analítica na experiência passada. Sob tal visão, os gestores projetam intervenções para dirigir a organização para onde desejam, para um estado predefinido. Entretanto, a experiência crescente de descontinuidade conduziu à substituição gradual da noção de ambiente organizacional caracterizado pelo equilíbrio por noção de mudança contínua (Morgan 1996).

A importância da mudança para a aprendizagem organizacional é vista da seguinte forma: alguns autores acreditam que muitas das definições existentes da aprendizagem organizacional baseiam-se na suposição de que, para responder à mudança, a organização tem que aprender continuamente (Huber, 1991). Argyris

(1999), por exemplo, define aprendizagem organizacional como um mecanismo para superar obstáculos de mudança organizacional.

Como os temas MUDAR e APRENDER estão interligados. Desta forma, abordar o tema sobre aprendizagem organizacional implica procurar compreender como as pessoas, individual ou coletivamente, decidem e agem ao se defrontarem com os desafios quotidianos que se impõem em suas atividades de trabalho. A investigação da aprendizagem nas organizações tem-se revelado cada vez mais importante para que se possa não só compreender os processos de mudança organizacional, como também neles intervir, daí sua forte relação.

Entender a aprendizagem organizacional é essencial para a compreensão de como as organizações evoluem ao longo do tempo, e, por isso, é um conceito dinâmico que incorpora a noção de mudança contínua, e que integra, de forma sistêmica, os vários níveis organizacionais (Rua et al., 2005).

Vasconcelos e Mascarenhas (2006) vão mais além, ao relatar que, apesar de serem muitas as definições, elas têm em comum a ideia de a aprendizagem organizacional ser: mais do que simplesmente a soma da aprendizagem de seus integrantes. Mais do que isso, a aprendizagem organizacional é um processo contínuo, caracterizado pela interação entre os indivíduos e entre os grupos de trabalho (que aprendem com as experiências quotidianas), inseridos em sistemas sociais e tecnológicos integrados e capazes de viabilizar o desenvolvimento e a mudança na organização. Assim, a aprendizagem significa mudança sistêmica.

No caso das organizações, a mudança é concebida como uma crise não regressiva, superada pela consolidação de um novo sistema social com novos valores, práticas e hábitos. A mudança gera contradições, pois existe ruptura com o antigo sistema; porém o novo sistema deve ser construído a partir do constructo anterior, que oferece a única experiência humana disponível para a consolidação do novo (Vasconcelos & Mascarenhas, 2006: 10).

Mas por que existe essa mudança? O porquê do interesse crescente na Aprendizagem Organizacional? Diversos autores, entre eles Davenport & Prusak (2003), Easterby-Smith, Burgoyne e Araujo (2001), Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), Probst, Raub e Romhardt (2002) e Stewart (1998) comentam que o sucesso, e talvez a

sobrevivência das organizações esteja diretamente ligado ao entendimento da dinâmica de como a aprendizagem se dá em seu interior. Com efeito, as incertezas oriundas de um ambiente turbulento e dinâmico têm forçado as organizações a se tornarem mais recetivas à aprendizagem organizacional como estratégia de promoção e adaptação às mudanças (Fiol & Lyles, 1985).

Angeloni e Dazzi (2004) concordam com estes autores e argumentam que esta preocupação ou interesse tem ocorrido por que o processo de aprendizagem tem como um de seus principais enfoques proporcionar às organizações condições de manutenção e crescimento diante dos desafios atuais com os quais elas deparam-se. As autoras aprofundam mais o debate e relatam que, neste sentido, há uma visão utilitarista da aprendizagem nas organizações, pois estas visam obter resultados, preferencialmente o mais rápido possível. Todavia, as mesmas autoras contestam este enfoque, defendendo o ponto de vista de que para que a aprendizagem aconteça é necessário ocorrer mudança de comportamento, de atitude e da forma de pensar dos indivíduos e da própria organização, por intermédio de seus líderes.

Para Souza (2004), a aprendizagem organizacional está alinhada diretamente com a percepção de adequação das organizações ao seu ambiente. A aprendizagem organizacional, assim, estaria intrinsecamente ligada à concepção de que as organizações estão em contínuo aprimoramento, abrangendo, neste processo, todos os tipos de mudanças organizacionais. O processo de aprendizagem deveria, neste contexto, contemplar um ou mais tipos de mudanças que podem afetar as organizações. A partir deste enfoque da aprendizagem organizacional os indivíduos estariam aptos, naturalmente, à aprendizagem e à adequação a diferentes situações, impondo a estes as exigências de permanente formação e aprimoramento, a fim de se tornarem capazes de atender às demandas das novas organizações.

4.4. A Aprendizagem organizacional e inovação

Na perspectiva de Motta e Vasconcellos (2006), o conceito de aprendizagem organizacional está associado à necessidade e à capacidade de inovações tecnológicas e sociais pelas organizações. De acordo com estes autores, os pressupostos que definem as organizações pós-industriais estão baseados em aspectos como mudança,

diferenças e diversidade, autonomia, comunicação e diferenças, entre outros, que obrigam a adequação das organizações e sistemas ambientais complexos. À aprendizagem organizacional é então colocada a questão de como obter do comportamento humano a capacidade de inovação e adaptação a um contexto caracterizado por estes aspectos.

A melhoria contínua, em vários aspectos, está próxima da inovação (Bessant, Caffyn & Gallagher, 2001). Da mesma forma que acontece com a melhoria contínua, a inovação é tratada por diversos autores da aprendizagem. Nonaka e Takeuchi (1997), por exemplo, comentam que a criação do conhecimento dentro das organizações é a chave para as inovações geradas nas empresas japonesas. Fleury e Fleury (1997), Ayas (2001) e May (2007) relatam que a aprendizagem e a inovação encontram-se profundamente relacionadas entre si. Garvin (1993) afirma que o aperfeiçoamento contínuo demanda um compromisso com a aprendizagem, sendo que, na ausência desta, simplesmente haverá repetição de velhas práticas.

Estas considerações convergem com a afirmação de Morgan (1996: 110) que diz: as organizações que inovam devem ser planeadas como sistemas de aprendizado que colocam ênfase especial em estar abertas à investigação autocrítica.

Segundo Tushman e Nadler (1997), as organizações caracteristicamente inovadoras apresentam sistemas de aprendizado altamente eficazes, em que os indivíduos experimentam e assumem riscos que gerarão recompensas, seja pelo sucesso alcançado, seja pelo fracasso construtivo. Os autores afirmam que a inovação sustentada, embora paradoxal, pois requer estabilidade e mudança simultaneamente, é o que garantirá o sucesso organizacional.

A inovação, em sua essência, é um processo no qual são geradas ideias, as quais podem levar à criação do conhecimento. O processo de inovação envolve, ainda, a execução ou exploração dessas ideias, ou seja, aplicação ou uso efetivo do conhecimento. Uma vez que o conhecimento pode ser criado com cada projecto de inovação, há ali um potencial para aprendizagem. Para que esse conhecimento seja potencialmente útil, depende tanto da quantidade como da qualidade da aprendizagem que ocorre ao inovar-se (Ayas, 2001: 218).

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a inovação nas empresas não é um ato isolado que acaba nela mesma. Ela leva à outra inovação que leva à outra e assim por diante, o que proporciona aperfeiçoamentos contínuos. A isso os autores denominam de inovação contínua, muito próximo do termo inovação constante, apresentada por Kambil, Eselius e Monteiro (2000).

Wang e Ahmed (2002) definem a qualidade criativa e a inovação com valor, como responsáveis pelo estágio mais elevado da qualidade e da inovação organizacional, estando estas diretamente ligadas à aprendizagem. Empresas que atingirem este estágio têm maior capacidade de resposta aos atuais mercados turbulentos.

4.5. Aprendizagem organizacional e melhoria contínua

Sob outro foco, Snyder e Cummings (1998) identificaram duas linhas de pesquisa predominantes nos estudos da aprendizagem organizacional. Uma linha direciona-se para o estudo de como o aprendizado individual incorpora-se ao aprendizado organizacional, enquanto que a outra enfatiza o estudo de como a aprendizagem é incorporada em rotinas, políticas e culturas organizacionais.

Os autores afirmam que a aprendizagem é organizacional quando:

- I) É realizada para melhorar os propósitos da organização;
- II) É compartilhada ou distribuída entre os membros da organização;
- III) Os resultados da aprendizagem são incorporados nos sistemas, estruturas e cultura da organização.

Seguindo essa linha, Drucker (1991) observa que a organização tem que estar preparada para abandonar o conhecimento que se tornou obsoleto e aprender a criar o novo, enfatizando os seguintes pontos:

- Melhoria contínua de todas as atividades;
- Desenvolvimento de novas aplicações a partir de seus próprios sucessos;
- Inovação contínua como um processo organizado.

Assim sendo, o aprendizado em uma organização significa a contínua experimentação e a transformação dessa experiência em conhecimento acessível e relevante para toda a organização (Senge et al., 1995).

Barber, Munive-Hernandez e Keane (2006), Escrig-Tena (2004) e Mehra e Agrawal (2003) afirmam que a melhoria contínua é um dos elementos-chave das estratégias da gestão da qualidade, em especial do TQM (Total Quality Management) e dos modelos de excelência em gestão, os quais nada mais são do que formas de aprendizagem organizacional.

Em consonância com estes autores, Bessant, Caffyn e Gallagher (2001: 73), ao proporem diferentes estágios de evolução para a melhoria contínua nas organizações, associam o nível mais elevado da melhoria à aprendizagem organizacional:

- nível 1: pré-interesse na melhoria contínua através de crise, de participação em seminários, de visita a outra organização, etc., não existe, porém, uma estrutura formal;
- nível 2: melhoria contínua estruturada, através de um comprometimento formal para construir um sistema que vai desenvolver a melhoria contínua pela organização;
- nível 3: melhoria contínua dirigida por uma meta, em que existe um comprometimento para ligar a melhoria contínua aos objetivos estratégicos da organização;
- nível 4: melhoria contínua pró-ativa, através da existência de um esforço para dar autonomia às pessoas e aos grupos para gerenciarem e direcionarem seus próprios processos;
- nível 5: melhoria contínua com capacidade completa, em que ocorre a aproximação com o modelo de organização que aprende.

Percebe-se, no cerne da argumentação apresentada, a preocupação com a promoção ou a manutenção da vantagem competitiva decorrente da aprendizagem organizacional. Neste sentido, Teece (1998) comenta que o conhecimento dentro das organizações é um ativo intangível que pode proporcionar vantagens. Brown e Duguid

(1998) afirmam que o conhecimento organizacional promove uma vantagem sinérgica que não pode ser obtida no mercado.

Tais comentários justificam a importância dada atualmente para a aprendizagem que ocorre no interior das organizações, seja através da visão utilitarista, seja através da mudança de comportamento.

A hegemonia de uma visão da organização como sistema em constante interação com o ambiente e, em função disto, submetido a necessidade de permanente adaptação, contribui para o surgimento do enfoque da aprendizagem organizacional, desde a sua origem influenciado pela concepção sistêmica da organização.

5. Conclusão

Este artigo teve como propósito investigar a contribuição da aprendizagem organizacional como uma ferramenta da gestão de recursos humanos para o melhor desenvolvimento das organizações do setor hoteleiro.

Através da revisão da literatura foi elaborado um modelo de estudo no qual e apresenta os temas: cultura organizacional, conhecimento, desenvolvimento (melhoria contínua), mudança e inovação estão relacionados à aprendizagem organizacional, assim como a importância dos mesmos para as organizações.

Com base nestes temas conclui-se que:

- **Cultura Organizacional:** é importante que a gestão de recursos humanos da organização promova cultura organizacional, abertura para a construção de uma organização dirigida para a aprendizagem organizacional, pois é a partir desta que a empresa terá base para adaptar-se aos modelos de gestão de excelência desenvolvidos através da aprendizagem organizacional.
- **Conhecimento:** gerir o conhecimento pode ser visto como um meio de desenvolver a eficácia e competitividade organizacional. O conhecimento pode ser adquirido através de cada um dos indivíduos que fazem parte da empresa, com o ambiente onde essa organização está inserida. É através do conhecimento que a empresa tem combustível para desenvolver suas atividades, criando.

- Mudança e Inovação: em uma empresa que aprende, esses temas são parte do seu cotidiano, devido ao alto índice de competitividade, por isso, as organizações têm que está apta a mudar e sobre tudo, criar e inovar para se manter viva no mercado. A inovação tem uma forte ligação com o processo de aprendizagem, pois a inovação em sua essência é o processo no qual são geradas ideias, as quais podem levar à criação de conhecimento; ao mesmo tempo, o desenvolvimento de conhecimento constitui aprendizagem.
- Desenvolvimento (melhoria contínua): uma empresa deve consciente e intencionalmente, dedicar-se à facilitação da aprendizagem individual. O comprometimento com a busca da melhoria contínua está ligado aos objetivos estratégicos da organização.

A aprendizagem organizacional pode ser considerada uma resposta alternativa às mudanças enfrentadas pelas empresas, em que se busca desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir das experiências organizacionais e a traduzir estes conhecimentos em práticas que contribuam para um melhor desempenho, tornando a empresa mais competitiva. Para tanto, a aprendizagem organizacional tem como pressuposto básico o desenvolvimento de estratégias e procedimentos a serem construídos continuamente para se atingir melhores resultados, contando com a participação efetiva das pessoas no processo de aquisição e disseminação de conhecimento, facto esse, se que relaciona diretamente com a questão do desenvolvimento de habilidades e atitudes.

Em resumo, a aprendizagem organizacional é a aquisição de uma nova competência, uma habilidade de aplicar novos conhecimentos para melhorar o desempenho de uma atividade existente ou para preparar para novas circunstâncias, e mudar se preciso for. Essa atitude por parte das empresas faz com que elas se tornem mais preparadas para enfrentar os desafios que o mercado lhes impõe. Assim pode-se dizer que a aprendizagem organizacional é uma ferramenta da gestão de recursos humanos importante para o melhor desenvolvimento das organizações do setor hoteleiro.

Referências bibliográficas

- ANGELONI, M. T. e DAZZI, M. C. S. (2004). A era do conhecimento. In R. V. Silva e A. Neves (orgs.). *Gestão de Empresas na Era do Conhecimento* (pp. 45-70). São Paulo: Serinews.
- ANTONELLO, C. S. e GODOY, A. (2011). *Aprendizagem Organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman.
- [ARGOTE, L. e MIRON-SPEKTOR, E. \(2011\)](#). Organizational learning: from experience to knowledge. *Organization Science* 22(5), 1123 -1137.
- ARGYRIS, C. (1999). *On Organizational Learning*, 2nd Ed. Oxford: Blackwell.
- AYAS, K. (2001). Estruturação de projetos para a aprendizagem e a inovação: lições aprendidas com a pesquisa-ação em uma companhia manufatureira de aeronaves. In M. Easterby-Smith, J. Burgoyne e L. Araújo (coord.). *Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: Desenvolvimento na Teoria e na Prática* (pp. 217-236). São Paulo: Atlas.
- [BARBER, K. D., MUNIVE-HERNANDEZ, J. E. e KEANE, J. P. \(2006\)](#). Process-based knowledge management system for continuous improvement. *International Journal of Quality & Reliability Management* 23(8), 1002-1018.
- [BESSANT, J., CAFFYN, S. e GALLAGHER, M. \(2001\)](#). An evolutionary model of continuous improvement behaviour. *Technovation* 21(2), 67-77.
- BILHIM, J. A. F. (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- [BROWN, J. S. e DUGUID, P. \(1998\)](#). Organizing knowledge. *California Management Review* 40(3), 90-111.
- [COOPER, K. \(2005\)](#). The missing link in people strategies. *Customer Inter@ction Solutions* 24(5), 48-50.
- DAVENPORT, T. H. e PRUSAK, L. (2003). *Conhecimento Empresarial: Como as Organizações Gerenciam o Seu Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- [DODGSON, M. \(1993\)](#). Organizational learning: a review of some literatures. *Organizational Studies* 14(3), 375-394.
- [DRUCKER, P. F. \(1991\)](#). The new productivity challenge. *Harvard Business Review* 69(6), 69-79.
- EASTERBY-SMITH, M., BOURGOYNE, J.G., e ARAÚJO, L. (2001.) (coord.) *Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: Desenvolvimento na Teoria e na Prática*. São Paulo: Atlas.
- [ESCRIG-TENA, A. B. \(2004\)](#). TQM as a competitive factor: a theoretical and empirical analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management* 21(6), 612-637.
- [FIOL, C. M. e LYLES, M. A. \(1985\)](#). Organizational learning. *The Academy of Management Review* 10(4), 803-813.
- FLEURY, A. C. C. e FLEURY, M. T. L. (1997). *Aprendizagem e Inovação Organizacional: As Experiências de Japão, Coreia e Brasil*. 2.^a Ed. São Paulo: Atlas.
- [GARVIN, D. A. \(1993\)](#). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, July-August, 71, 78-91.
- [GEPHART, M. A. e MARSICK, V. J. \(1996\)](#). Learning organizations come alive. *Training & Development* 50(12), 35-45.
- [GHERARDI, S., NICOLINI, D. e ODELLA, F. \(1998\)](#). Towards a social understanding of how people learn in organizations. *Management Learning* 29(3), 273-297.
- [GRIZELI, F. \(2003\)](#). Collaborative knowledge management in virtual service companies - approach for tourism destinations. *Tourism* 51(4), 371-386.
- [HUBER, G. P. \(1991\)](#). Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organizational Science* 2(1), 88-115.
- JONES, S. (1996). *Developing a Learning Culture: Empowering People to Deliver Quality, Innovation and Long-Term Success*. New York: McGraw-Hill.

- [KAMBIL, A., ESELIUS, E. D. e MONTEIRO, K. A. \(2000\)](#). Fast venturing: the quick way to start web businesses. *Sloan Management Review* 41(4), 55-67.
- KEARNS, P. (2004). How strategic are you? The six “killer” questions. *Strategic HR Review* 3(3), 20–23.
- KROGH, G. V., ICHIJO, K. e NONAKA, I. (2001). *Facilitando a Criação de Conhecimento: Reinventando a Empresa Com o Poder da Inovação Contínua*. Rio de Janeiro: Campus.
- MAY, M. E. (2007). *Toyota: A fórmula da inovação*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- [MEHRA, S. e AGRAWAL, S. P. \(2003\)](#). Total quality as a new global competitive strategy. *International Journal of Quality & Reliability Management* 20(9), 1009-1025.
- [MINTZBERG, H. \(1994\)](#). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, January-February, 107-14.
- [MORGAN, G. \(1996\)](#). *Imagens da Organização*. Atlas: São Paulo.
- MOTTA, F. C. P. e VASCONCELOS, I. F. G. (2006). *Teoria Geral da Administração*. 3.ª Ed. São Paulo: Thomson Learning Editions.
- NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. (1997). *Criação de Conhecimento na Empresa*. Rio de Janeiro: Campus.
- NORONHA, D. P. e FERREIRA, S. (2000). Revisões da literatura. In B. V. Cendón, B. S. Campello e J. M. Kremer (Eds.), *Fontes de Informação Para Pesquisadores e Profissionais* (pp. 191-198). Belo Horizonte: Editora da UFMG.
- [O'REILLY, C. A. e CHATMAN, J. A. \(1996\)](#). Culture as social control: corporations, cults, and commitment. In B. M. Staw e L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 16, 157-200.
- PETROCCHI, M. (2002). *Hotelaria Planejamento e Gestão*. São Paulo: Futura.
- [PFEFFER, J. \(2005\)](#). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management* 19(4), 95–106.
- PROBST, G., RAUB, S. e ROMHARDT, K. (2002). *Gestão do Conhecimento: Os Elementos Construtivos do Sucesso*. Porto Alegre: Bookman.
- RUAS, R., ANTONELLO, C. S. e BOFF, L.H. (2005). *Os Novos Horizontes de Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências*. Porto Alegre: Bookman.
- SENGE, P., KLEINER, A., ROBERTS, C., ROSS, R. B. e SMITH, B. J. (1995). *A Quinta Disciplina: Caderno de Campo*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- SLATER, S. F. e NARVER, J. C. (1999). Market oriented is not enough. In R. Deshpandé (Ed.), *Developing a Market Orientation*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- [SOUZA, Y. S. de \(2004\)](#). Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. *Revista de Administração de Empresas – RAE-eletrônica* 3(1), 1-16.
- [SNYDER, W. M. e CUMMINGS, T. G. \(1998\)](#). Organizational learning disorders: conceptual model and intervention hypotheses. *Human Relations* 51(7), 873-895.
- STEWART, T. A. (1998). *Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- [TEECE, D. J. \(1998\)](#). Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review* 40(3), 55-79.
- TORRINGTON, D. e HALL, L. (1998). *Human Resource Management*. 4.ª Ed. New Jersey: Prentice Hall.
- TUSHMAN, M. e NADLER, D. (1997). Organizando-se para a inovação. In K. Starkey, *Como as Organizações Aprendem: Relatos do Sucesso das Grandes Empresas* (pp. 166-189). São Paulo: Futura.
- VALLEN, G. K. e VALLEN, J. J. (2003). *Check-In, Check-Out Gestão e Prestação de Serviços em Hotelaria*. 6.ª Ed. Porto Alegre: Bookman.
- VASCONCELOS, I. F. G. e MASCARENHAS, A. O. (2006). *Organizações em Aprendizagem*. São Paulo: Pioneira Thomson.
- [WANG, C. L. e AHMED, P. K. \(2002\)](#). Learning through quality and innovation. *Managerial Auditing Journal* 17(7), 417-423.

WEICK, K. E. (1985). The significance of corporate culture. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg e J. Martin, *Organizational Culture* (pp. 381-389). Beverly Hills: Sage.

[WEICK, K. E. e ROBERTS, K. H. \(1993\)](#). Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly* 38(3), 357-381.

[WICK, C. e LÉON, L. \(1996\)](#). *Desafio do Aprendizado*. São Paulo: Nobel.

ALINNE NOBRE PINTO é brasileira, nascida em Fortaleza. Licenciou-se em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR) Ceará - Brasil em 2002; Especialização em Gestão do Potencial Humano nas Organizações pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR), concluído em 2005. Doutoranda na Universidade de Évora em Gestão de Empresas desde 2008. Área de estudo em Recursos Humanos. Temas da Pesquisa: Aprendizagem Organizacional, Gestão de Recursos Humanos e Sector Hoteleiro. Endereço institucional: Universidade de Évora , Largo dos Colegiais 2 – 7000 Évora, Portugal.

Submitted: 14 November 2013.

Accepted: 14 February 2014.