

Aprendizagem Informal em Evento Inesperado de um Hotel de Porto Alegre - RS

Aprendizaje Informal en Evento Inesperado de un Hotel en Porto Alegre - RS

Informal Learning in an Unexpected Event of a Hotel in Porto Alegre - RS

Maria de Lourdes Borges¹
Tamara Cecilia Karawejczyk²
Joleide Terezinha Salvini Dall Agnol³

Resumo

O objetivo do presente artigo é compreender a relação entre aprendizagem informal e eventos inesperados em empresas hoteleiras. Foi descrito um evento inesperado ocorrido no dia 29 de setembro de 2011 em um hotel localizado na cidade de Porto Alegre (RS). O evento analisado refere-se ao rompimento dos encanamentos de água quente do Hotel e consequente interrupção do fornecimento de água para todo o prédio por 12 horas. A metodologia utilizada é qualitativa com uma abordagem de estudo de caso, sendo realizadas seis entrevistas semiestruturadas com profissionais que vivenciaram a contingência. Os resultados indicam que, a partir do envolvimento dos profissionais para a solução do evento inesperado, ocorreu a formação de um contexto que facilitou a aprendizagem informal, gerando sinergia entre os trabalhadores, valorização profissional e maior cautela com os pequenos sinais e falhas na operacionalização diária das empresas hoteleiras, uma vez que esses pequenos problemas podem transforma-se em eventos inesperados e até mesmo tragédias.

Palavras-Chave: aprendizagem informal, eventos inesperados, hotel

Resumen

El objetivo de este trabajo es entender la relación entre los eventos informales e inesperados en las empresas hoteleras. Se describe un suceso inesperado ocurrió el 29 de septiembre de 2011 en un hotel situado en la ciudad de Porto Alegre (RS). El análisis del caso se refiere a la ruptura de tuberías de agua caliente del hotel y la consiguiente interrupción del suministro

¹ Doutora e Mestre em Administração e Graduada em Psicologia pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). Professora do Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Bens Culturais e da Graduação em Recursos Humanos do Centro Universitário La Salle (Unilasalle). Brasil. E-mail: maluborg@gmail.com.

² Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Mestre em Educação pela Unisinos. Graduada em Administração pela Faculdade São Judas Tadeu. Professora do PPG em Memória Social e Bens Culturais e da Graduação em Administração do Unilasalle. Brasil. E-mail: tamarak@terra.com.br.

³ Graduada em Administração pela Faculdades Rio Grandense (FARGS), Brasil. E-mail: joleidepoa@hotmail.com.



de agua para todo el edificio durante 12 horas. La metodología utilizada es el enfoque cualitativo con un estudio de caso de seis entrevistas semi-estructuradas con profesionales que han experimentado la contingencia. Los resultados indican que, a partir de la implicación de los profesionales para resolver el suceso inesperado se produjo la formación de un contexto que facilita el aprendizaje informal, generando sinergia entre los trabajadores, el desarrollo profesional y un mayor reconocimiento de las señales de las pequeñas y fallas en el funcionamiento diario empresas hoteleras, ya que estos pequeños problemas pueden vuelve eventos inesperados e incluso tragedias.

Palabras clave: *aprendizaje informal, eventos inesperados, hotel.*

Abstract

This paper aim understand the relationship between informal learning and unexpected events in hotel companies. Described an unexpected event occurred on September 29, 2011 at a hotel located in Porto Alegre (RS). The event refers to the disruption of hot water pipes hotel and consequent interruption of the water supply for the entire building for 12 hours. The methodology used is qualitative with an case study approach, were conducted six semi-structured interviews with six professionals who have experienced the contingency. The results indicate that, from the involvement of professionals to solve the unexpected event occurred the formation of a context that facilitated informal learning, generating synergy among workers, professional development and greater appreciation of small signals and faults in the daily operation hotel companies, since these small problems may becomes unexpected events and even tragedies.

Keywords: *informal learning, unexpected events, hotel.*

1. Introdução

O segmento turístico mundial responde atualmente por atividades econômicas que estão em crescimento, representando 9% do Produto Interno Bruto global, constituindo-se assim em um segmento importante de negócios e empregos (WTTC, 2012). No âmbito nacional, esse segmento também está em crescimento. Em pesquisa divulgada pelo Ministério do Turismo (MINTUR, 2013), as 80 maiores empresas que trabalham com o setor de turismo no Brasil, no ano de 2012, tiveram um faturamento de mais de R\$ 57 bilhões, 13,1% maior que do ano anterior, empregando 115 mil trabalhadores. Dessa maneira, observa-se que o turismo é um importante setor econômico para a economia nacional e global, com previsão de um crescimento contínuo para os próximos 10 anos (WTTC, 2012).

Compondo uma amplitude e diversidade de atividades, tais como agências de viagens, restaurantes, operadoras de turismo, itinerários culturais, comércio, meios de transporte entre



outros, a rede hoteleira é uma atividade essencial para o segmento turístico, uma vez que se refere aos meios de hospedagem. Os estabelecimentos hoteleiros possuem características organizacionais próprias, relacionadas à hospedagem, segurança dos hóspedes, alimentação, manutenção, *marketing*, necessitando dispor de ferramentas de gestão para maximizar os seus resultados (TOMAZZONI; BITTENCOURT, 2013).

Assim, apesar do aumento da publicação de estudos e artigos sobre o segmento turístico e a rede hoteleira (TOMAZZONI; BOCK, 2013; BARRETO; SANTOS, 2005), bem como o crescimento da quantidade de estudos que investigam a interface entre a Administração e o Turismo (REJOWSKI, 2010) ainda existem espaços e possibilidades de pesquisa relacionadas à gestão de crises e situações não previstas e as aprendizagens advindas de tais situações.

Pesquisas que analisam crises no segmento do turismo não são frequentes, bem como são raras as que se referem à eventos inesperados na rede hoteleira (GLAESSER, 2008; SHELDON, DWYER, 2010). Sendo assim, este artigo objetiva oferecer uma contribuição inicial para o campo de estudo da gestão de eventos inesperados no setor hoteleiro, realizando uma interlocução entre a análise do evento inesperado e os aspectos de aprendizagem informal advindos desta ocorrência, destacando como indivíduos e/ou grupos aprendem nos seus locais de trabalho (WENGER, 1996, BROOKFIELD, 1986, LAVE; WENGER; SNYDER, 1991, BROWN; DUGUID, 1991, BOUND; MIDDLETON, 2003).

Para atingir este objetivo, foi realizada a análise de um evento considerado inesperado ocorrido em 29 de setembro de 2011, em um hotel localizado em Porto Alegre (RS). O hotel estudado é um empreendimento de gestão familiar, com atuação neste segmento há quase meio século, sendo atualmente administrado pela terceira geração. Portanto, sob o entendimento qualitativo, este artigo utiliza a abordagem metodológica de estudo de caso.

Os eventos inesperados fogem dos procedimentos padrões descritos para o funcionamento de uma organização, por isso consideram-se eventos inesperados as ocorrências que acontecem de surpresa nas organizações e para as quais não haviam planos de contingência estabelecidos (PERROW, 1994; WEICK; SUTCLIFFE, 2001; CUNHA; CLEGG; KAMOCHÉ, 2006, BECHKY; OKHUYSEN, 2011). Apesar de as organizações tentarem se preparar para o enfrentamento de situações imprevistas por meio de planos de contingências, análises de risco, elaboração de cenários e treinamentos a fim de prevenir resultados ruins, no entendimento de



Weick e Sutcliffe (2001) elas se beneficiariam se observassem como as organizações que lidam com alto risco (denominadas pelos autores de Organizações de Alta Confiabilidade) se preparam para tais situações e como agem quando erros e acidentes acontecem.

No caso em estudo, um hotel deveria ser um local em que os hóspedes esperam encontrar tranquilidade, segurança, confiança nos profissionais e no seu funcionamento quando estão hospedados. Destaca-se que o evento relatado não produziu danos mais sérios aos hóspedes e aos funcionários em termos de segurança e integridade física, mas foi complexo o suficiente para poder ser analisado sob o ponto de vista do entendimento de evento inesperado proposto por Weick e Sutcliffe (2001) e do âmbito da aprendizagem informal proposta por Cahoon (1995) e Lave e Wenger (1991).

O evento inesperado em questão aconteceu quando a equipe de manutenção predial do hotel foi realizar uma vistoria e manutenção corretiva⁴ nas tubulações da central geradora de água quente, quando houve um sério rompimento nos encanamentos, alagando a casa de águas e interrompendo o fornecimento de água quente e fria para todo o hotel. Apesar de já haver um problema instalado com relação a tubulação de água, o grande rompimento dos canos pode ser considerado um evento inesperado, porque segundo Weick e Sutcliffe (2001), estes são entendidos como ocorrências imprevistas que causam prejuízo às organizações, envolvendo a *posteriori* ações urgentes e contingenciais, podendo ser caracterizado como súbito quando questões inesperadas surgem em processos esperados (CUNHA; CLEGG; KAMOCHE, 2006).

Sorohan (1993) predisse que cerca de noventa por cento da aprendizagem no local de trabalho é formada pela aprendizagem informal. Nesse sentido, analisa-se como as equipes envolvidas no acontecimento em tela se mobilizaram durante a contingência e quais as aprendizagens informais percebidas pelos envolvidos.

Este artigo está organizado de maneira que esta introdução é seguida de uma seção relacionada ao referencial teórico deste artigo, onde são sumarizadas as contribuições teóricas sobre eventos inesperados e aprendizagem informal. Logo a seguir, são apresentados os procedimentos metodológicos empregados para a coleta e análise dos dados, seguidos dos resultados obtidos e as discussões apontadas. Por fim, as considerações finais apontam para a

⁴ A manutenção corretiva que originou o denominado evento inesperado refere-se a um pequeno vazamento de água em um cano de PVC, entendida pelos trabalhadores como uma manutenção corriqueira de pequenas proporções.



necessidade de compreender como são percebidas as aprendizagens no âmbito informal de eventos inesperados e explora as contribuições para as empresas hoteleiras.

2. Referencial Teórico

Nesta seção são apresentadas as categorias teóricas que suportam este estudo, quais sejam, respectivamente, eventos inesperados e aprendizagem informal.

2.1 Eventos inesperados e processos cognitivos

As abordagens teóricas que centram seus estudos em eventos inesperados consideram que eles acontecem mais comumente nas organizações que apresentam riscos na fabricação de seus produtos ou na prestação dos serviços, tais como indústrias químicas, fábrica de agrotóxicos, usinas atômicas, redes de transmissão de energia elétrica, empresas aéreas e turismo de alto risco (PERROW, 1994; WEICK; SUTCLIFFE, 2001; BOIN; SCHULMAN, 2008; BOGUE, 2009). São duas as principais vertentes teóricas que buscam explicar o funcionamento dessas organizações: Teoria dos Acidentes Normais (TAN) e Organizações de Alta Confiabilidade (OAC) (LEVESON *et al.*, 2009), que serão apresentados a seguir.

A primeira abordagem teórica é a Teoria dos Acidentes Normais (TAN), defendida por Perrow (1994, 1999, 2008). A TAN entende que os eventos inesperados são considerados acidentes normais em organizações de alta complexidade. Acidentes normais são entendidos como inevitáveis por Perrow (1994) devido às características de forte acoplamento do sistema técnico e dependente das várias interações técnicas possíveis. Nesse contexto, quando algo sai fora do controle, e fora do esperado, a alta complexidade acaba limitando respostas rápidas e adequadas para a solução do problema.

A segunda abordagem tem nos autores Weick e Sutcliffe (2001) seus principais representantes. Eles consideram que as organizações que apresentam riscos na operacionalização de seus produtos e/ou serviços podem ser confiáveis, vindo a tornarem-se Organizações de Alta Confiabilidade (OAC) caso adotem algumas medidas na prática. A ênfase da abordagem da OAC é sobre a participação das pessoas durante eventos inesperados, uma vez que dependem delas adotar medidas para reagir e prevenir tais situações indesejadas. Segundo Weick e Sutcliffe (2001), a abordagem da OAC pode ser integralmente aplicada às



organizações tradicionais de fabricação de produtos e de prestação de serviços. Em empresas de turismo, tais como em hotéis, as aplicações dessa abordagem também são válidas, porque as interrupções na prestação de serviço que ocorrem em decorrência de um evento inesperado, podendo gerar prejuízos financeiros, de imagem e da segurança da prestação de serviços. Torna-se importante salientar que os eventos inesperados não se mostram, na maioria das vezes, com formato de grandes crises, uma vez que eles são formados por sequências de ações simples e corriqueiras que são sucedidas por falhas, as quais não coincidem com a sequência intencionada (WEICK; SUTCLIFFE, 2001). Nesse sentido o tamanho dos eventos inesperados é relativo às consequências indesejadas para os objetivos da organização, independente de sua magnitude (WEICK; SUTCLIFFE, 2001; CUNHA; CLEGG; KAMOCHE, 2006).

Weick e Sutcliffe (2001) identificaram algumas medidas que dizem respeito ao desenvolvimento de processos cognitivos que podem ser desenvolvidos e aplicados por profissionais das diferentes organizações, no advento de uma interrupção não esperada, inclusive nas empresas hoteleiras.

Desta forma, eventos inesperados são entendidos como ocorrências imprevistas que produzem consequências indesejadas para os objetivos da organização (WEICK, 1988; ROBERTS, 1990; WEICK; SUTCLIFFE, 2001; CUNHA; CLEGG; KAMOCHE, 2006) envolvendo ações urgentes e contingenciais dos profissionais envolvidos, no sentido de impedir maiores danos à organização e às pessoas (ROBERTS, 2009).

Weick, Sutcliffe e Obstfeld (1999) observaram, durante a ocorrência de eventos inesperados em OAC, que os profissionais agiam em prol da descoberta e correção de erros de maneira característica, identificando que tais ações são resultados de cinco processos cognitivos (apresentados na Figura 1). Salienta-se que os processos cognitivos são desenvolvidos pelos profissionais das organizações que convivem com a iminência de desastres e crises a fim de evitá-las. Segundo Weick e Sutcliffe (2001) há oportunidade de aprendizagem quando eventos inesperados já ocorreram, porém os processos cognitivos são desenvolvidos justamente para que, os eventos inesperados sejam detectados precocemente a ponto de não virarem uma crise⁵.

⁵ Os processos cognitivos não fazem parte do tópico Aprendizagem Informal, pois Weick e Sutcliffe (2001) entendem que a aprendizagem ocorre depois do evento inesperado acontecer, enquanto que os processos cognitivos devem ser desenvolvidos para evitar que ele ocorra.



| Processo cognitivo | Aspectos e ações | Descrição do processo |
|--|--|---|
| Preocupação com falhas | Preventivas (Ações para evitar ou prevenir eventos inesperados) | <ul style="list-style-type: none">• Grande preocupação com pequenas falhas;• As pequenas falhas são valorizadas, porque as OAC sabem que elas podem provocar grandes danos se não forem resolvidas logo;• Quando alguém encontra pequenos erros, existe um encorajamento para que os exponha, indo assim em busca das causas e das soluções;• Pequenas pistas ou sinais de que algo está errado também são investigados exaustivamente. |
| Relutância para simplificar interpretações | | <ul style="list-style-type: none">• As pessoas relutam em simplificar seu entendimento sobre as irregularidades que encontram em seus sistemas e no seu trabalho;• Existe o entendimento de que há algo mais complexo por trás dos problemas, assim, não o subestimam;• Diante de um evento inesperado, é importante ouvir os diferentes pontos de vista das pessoas envolvidas, valorizando todas as informações, mesmo dos que possuem menor experiência. |
| Sensibilidade para operações | | <ul style="list-style-type: none">• No dia-a-dia da organização, a prática do trabalho pode revelar deficiências na maneira com que esse trabalho está sendo feito ou foi planejado;• A sensibilidade para as operações refere-se à valorização das atividades diárias;• Quando as pessoas deparam-se com pequenas anomalias, elas podem isolá-las e solucioná-las antes de que elas se transformem em um problema maior. |
| Comprometimento com a resiliência | Curativas ⁶ (Ações para impedir o crescimento e/ou cessar o evento indesejado) | <ul style="list-style-type: none">• Quando um evento toma contornos de uma crise;• Durante um evento inesperado é preciso atenção para os erros ou problemas que já ocorreram e solucioná-los rapidamente antes que se tornem perigosos;• A resiliência, encontra-se na capacidade de rapidamente atenuar os efeitos durante uma crise. Pessoas e grupos resilientes agem antes e refletem depois. |
| Respeito à especialização/expertise | | <ul style="list-style-type: none">• Especialistas são pessoas que conhecem profundamente seu trabalho, possuindo grande experiência e vivência, decorrentes de várias organizações para as quais trabalharam;• Durante um evento inesperado, os especialistas são importantes, porém não se trata somente de delegar a solução do problema para estas pessoas, mas como conhecem o trabalho em si, as mesmas podem ser decisivas na resolução dos mesmos.• Durante um evento inesperado, a hierarquia “muda” e a tomada de decisões passa para o especialista e/ou para pessoas que apresentem alta resiliência, a despeito do organograma funcional. |

Quadro 1: Descrição dos processos cognitivos presentes nas OAC

Fonte: Adaptado de Weick e Sutcliffe (2001) e Weick, Sutcliffe e Obstfeld (1999).

⁶ Para Weick e Sutcliffe (2001, p. 69) o entendimento “é mais de cura do que propriamente de prevenção”, uma vez que “o tratamento deve começar antes do diagnóstico” completo, quer dizer, os envolvidos devem agir antes de ter todas as informações para poder decidir o que fazer com precisão.



Quando desenvolvidos, esses processos cognitivos favorecem o enfrentamento de eventos inesperados e conduzem a organização a conseguir oferecer produtos e/ou serviços mais confiáveis a seus clientes (WEICK; SUTCLIFFE, 2001).

2.2 Aprendizagem informal

Estudos sobre aprendizagem informal no âmbito brasileiro são geralmente dispersos, não sequenciais e difusos (FLACH; ANTONELLO, 2010). Apesar do incremento considerável sobre pesquisas realizadas no âmbito da aprendizagem organizacional formal, os estudos que centram suas análises sob a perspectiva informal ainda necessitam de maiores investigações empíricas. Essa constatação já merecia destaque em um estudo realizado em nove organizações do sul do Brasil, onde Bitencourt e Souza (2003) estudam práticas formais e informais de aprendizagem organizacional. As autoras concluem que nos casos analisados, as práticas formais servem de pano de fundo para as práticas informais, sendo que as práticas informais inserem-se, geralmente, em um contexto formal e que deve haver uma complementaridade dos traços de formalidade e informalidade das aprendizagens ocorridas.

Malcolm *et al.* (2003) em uma investigação sobre o uso dos termos formal e informal de aprendizagem⁷, concluem que não é possível realizar uma separação muito clara entre o que seria uma aprendizagem formal e uma aprendizagem informal de práticas de trabalho. Os atributos de formalidade e informalidade estariam presentes em todas as situações de aprendizagem. Conforme Marsick e Watkins (1997) aprendizagem formal são atividades estruturadas, baseadas em sala de aula e com um direcionamento institucional, que é o caso dos cursos de treinamento, graduação ou pós-graduação, *workshops* entre outros. Porém, este não é o único tipo de aprendizagem que é válido para os autores, pois a aprendizagem informal também ocorre nas interações que existem entre os sujeitos que frequentam instituições de ensino, mas sem a observância de atividades estruturadas de aprendizagem. De acordo com Marsick e Watkins (1997, p. 295) uma definição para a aprendizagem informal seria “aquela que poderá ocorrer em instituições de ensino, mas não é baseada em atividades de sala de aula ou estruturadas e o controle da aprendizagem está na mão dos aprendizes”.

⁷ Pode-se estabelecer uma distinção entre aprendizagem formal e informal. Malcolm *et al.* (2003) acreditam que estes dois tipos de aprendizagens estão imbricados, porém, didaticamente eles separam aprendizagem informal como aquela que acontece por práticas cotidianas de trabalho e em espaços não educacionais e aprendizagem formal como a aprendizagem individual que acontece geralmente em instituições educacionais.



Além disso, não há uma impropriedade de usar os termos aprendizagem formal e aprendizagem informal; porém, é importante especificar os propósitos e usos destes termos. Para este estudo, não se afirma que um tipo de aprendizagem é superior ao outro, porém é importante analisar as percepções dos envolvidos e o que foi aprendido com a situação ocorrida, no âmbito informal, com o objetivo de esclarecer como acontece este tipo de aprendizado em eventos inesperados.

Para Marsick e Watkins (1997), Kolb (1984), Laiken (2003) e Bound e Middleton (2003) a aprendizagem informal acontece fora de programas estruturados e formais de educação e mesmo assim é um tipo de aprendizagem válida, apesar de algumas vezes estar relegado a ser parte do trabalho ou um mecanismo de propriedade do próprio trabalho.

Dixon (1997) sugere a metáfora da “porta de entrada” para designar espaços informais de aprendizagem. Esta autora coloca que, ao invés de espaços individuais privados ou de salas públicas que estocam o conhecimento organizacional, as portas de entrada são locais onde os significados coletivos são construídos através do diálogo entre os membros da organização. Os encontros nos corredores, no café ou até no almoço podem ser espaços em que a aprendizagem informal aconteça em uma organização, sendo estes espaços locais possíveis de aprendizado, pois haverá um fluxo livre de ideias e as pessoas podem se tornar iguais, livres por um momento da hierarquia. Brookfield (1986) chama esta modalidade de aprendizagem como redes informais de aprendizagem. Neste estudo, entende-se que um evento inesperado também faz parte de um espaço privilegiado para aprender enquanto se resolve um problema.

Na literatura sobre o assunto, é possível encontrar a noção de aprendizagem incidental atrelada a de aprendizagem informal. Aprendizagem incidental é denominada como não intencional ou natural (BURGOYNE; HODGSON, 1983) e geralmente acontece como resultado de outras atividades que ocorrem no local de trabalho ou em programas de treinamento de adultos. Esse tipo de aprendizagem não é baseado em um processo reflexivo e planejado de aprendizagem, porque o aprendiz geralmente aprende fazendo, o que gera dificuldades em validar os esforços deste tipo de aprendizagem (CAHOON, 1995). Porém Marsick e Watkins (1997) questionam esta premissa, porque mesmo acontecendo incidentalmente, este tipo de aprendizagem deve levar os aprendizes a analisar suas interpretações sobre as situações em que estão aprendendo, incluindo um processo reflexivo



sobre suas ações no trabalho. O ciclo proposto por Kolb (1984) poderia ser um exemplo de como os membros da organização aprendem através da experiência e da reflexão, sejam elas formais, informais ou incidentais.

Complementando os conceitos desenvolvidos até o momento, as práticas da aprendizagem informal e incidental acontecem, principalmente, através de interconexões e teias de participação que os membros da organização vivenciam no mundo social (WENGER; SNYDER, 2001, WENGER, 1996). As experiências de aprendizagem podem ser entendidas como práticas compartilhadas, sustentadas através de comunidades de prática e/ou rede informais de aprendizagem (WENGER, 1996, BROOKFIELD, 1986, LAVE; WENGER 1991, BROWN; DUGUID, 2001, BOUND; MIDDLETON, 2003). As relações estabelecidas nessas comunidades situam-se em micro-processos de aprendizagem, porque “o problema das comunidades é que nem sempre elas são facilmente identificadas, porque se encontram frequentemente nos aspectos informais da organização” (WENGER, 1996, p.22). Nesse sentido, a aprendizagem pode ser vista também como uma prática situada (ELKJAER, 2001; LAVE; WENGER, 1991), onde a noção central é aprender enquanto se trabalha ou no local de trabalho (BROWN; DUGUID, 1991), ocorrendo não somente nos momentos formais de trabalho, mas também nos espaços informais e sociais que se estabelecem na organização, como horários de café, almoços, sala de professores, corredores, etc. Wenger (1996) coloca que uma das perspectivas da aprendizagem é que ela não pode ser separada da ação e deve estar engajada em algum tipo de prática, fundamentalmente social, por que os seres humanos são seres sociais, vivendo dentro de contextos sociais e que também experienciam seus processos de aprendizagem através do compartilhamento de significados, sobre si, sobre o mundo e sobre os outros, onde as práticas de trabalho podem ser vistas como construções sociais.

3. Metodologia

Este estudo caracteriza-se por ser um estudo qualitativo. Segundo Flick (2012, p.25) uma das vantagens da pesquisa qualitativa é que ela permite uma análise detalhada do caso a ser estudado, além disso, “os participantes têm muito mais liberdade para determinar o que é importante para eles e para apresentá-los em seus contextos”. A pesquisa também pode ser caracterizada como um estudo de caso, pois, conforme Yin (2001), investiga um fenômeno

contemporâneo em seu contexto, no caso em tela, o fenômeno de um evento inesperado em um hotel, bem como procura compreender “como” ele ocorreu detalhando o processo de maneira cronológica e suas consequências em termos de aprendizagem informal. Portanto, procura-se entender a relação entre o fenômeno (evento inesperado) e seu contexto (hotel), relacionando as causas e resultados (FLYVBJERG, 2011).

A relevância do caso estudado deve-se à geração de aprendizado informal em meio à ocorrência de um evento inesperado em uma empresa hoteleira. Nesse contexto, os profissionais precisavam agir com celeridade em busca da diminuição de danos sobre a prestação dos serviços, tais como a falta de água aos hóspedes, sendo um ambiente facilitador de aprendizagem por meio da experiência e gerador de conhecimento para a equipe.

3.1 Procedimentos de coleta e análise dos dados

Os dados coletados são provenientes do evento inesperado ocorrido no dia 29 de setembro de 2011 em um hotel localizado na cidade de Porto Alegre/RS. Os procedimentos de coleta de dados envolveram a aplicação de seis entrevistas semiestruturadas. Procurou-se entrevistar todos os integrantes da equipe de manutenção e também a gerente de hospedagem. Acertada a seleção final dos sujeitos a serem entrevistados, foram agendados horários e realizadas as entrevistas de forma individual e pessoalmente. A figura 2 apresenta a caracterização dos participantes da pesquisa.

| Entrevistado(a) (iniciais dos primeiro nome) | Idade | Cargo | Tempo na função, na empresa e/ou de experiência |
|--|---------|---------------------------|---|
| J. | 37 anos | Gerente de Hospedagem | 04 anos na função e 16 anos de empresa |
| M. | 41 anos | Supervisor da manutenção | 03 meses de empresa |
| P. | 70 anos | Hidráulico da manutenção | 45 anos de empresa (50 anos de experiência em hidráulica) |
| C. | 30 anos | Auxiliar de manutenção | 07 meses de empresa |
| S. | 39 anos | Eletricista da manutenção | 05 anos de empresa |
| A. | 33 anos | Eletricista da manutenção | 01 ano de empresa (07 anos de experiência) |

Quadro 2: Caracterização dos participantes da pesquisa

As entrevistas ocorreram no período de setembro e outubro de 2011. Em média, cada entrevista



teve a duração de 20 minutos. Cada entrevista realizada foi guiada por 15 questões orientadoras a fim de compreender os detalhes de como ocorreu o evento inesperado e sobre aprendizagem informal (abstraídas a partir do referencial teórico sobre o assunto). As entrevistas realizadas foram do tipo semiestruturadas, pois mesmo assumindo o caráter de uma conversa informal, um conjunto de perguntas inspiradas pelo referencial teórico de eventos inesperados e de aprendizagem informal foi seguido, tal como preconizado por Yin (2005). Durante a realização das entrevistas houve a possibilidade da inserção de outras perguntas com o fim de ajudar na compreensão do contexto real, sempre guiadas pelo objetivo geral da pesquisa. As entrevistas foram gravadas, posteriormente transcritas e revisadas, constituindo textos digitados, resultando em 60 páginas de transcrição, que foram objetos de análise. Além disso, foi realizada observação não participante durante reuniões para discussão das consequências pós-evento, bem como observações da equipe de manutenção realizando seu trabalho depois que o evento ocorreu na oportunidade da coleta de dados desta pesquisa. Observação não participante refere-se à observação direta do fenômeno estudado, onde é possível ao pesquisador perceber “comportamentos ou condições ambientais relevantes” (YIN, 2001, p.115). A realização da pesquisa, bem como a publicação das comunicações dela resultantes, foi autorizada pelo Diretor Geral (que é o proprietário do hotel) à pesquisadora que fez a coleta de dados.

Com relação à análise das entrevistas realizadas considerou-se que as entrevistas também representaram um texto uma vez que “as falas, referem-se aos pensamentos, sentimentos, memórias, planos e discussões das pessoas, e algumas vezes nos dizem mais do que seus autores imaginam” (BAUER; GASKELL 2002, p.189). Assim, após a transcrição, o *corpus* documental foi analisado no seu conteúdo (BARDIN, 2011) e como sugere Flick (2004), empregam-se categorias estabelecidas em uma combinação de quadro teórico e dos dados do campo. Um dos aspectos essenciais da análise de conteúdo é para Flick (2004) o emprego de categorias (a partir do referencial teórico) que são trazidas para o material empírico por meio de codificação para verificar o enquadramento dos dados do contexto nas categorias e da definição da unidade analítica que “define quais passagens são analisadas uma após a outra” (p. 202). Por fim, os resultados foram interpretados considerando-se o objetivo geral da pesquisa.



4. Resultados

Para fins de melhor compreensão, optou-se por dividir a apresentação em duas partes, sendo elas: (a) uma breve descrição do hotel e do evento inesperado apresentado em três momentos; (b) a análise dos dados sistematizados a partir do referencial sobre eventos inesperados e aprendizagem informal.

4.1. Breve descrição do hotel

A empresa de hotéis analisada é composta por três unidades: Hotel “A” com mais de 100 apartamentos foi inaugurado ainda na década de 1960; Hotel “B” com mais de 150 apartamentos foi inaugurado na década de 1970 e Hotel “C” com até 30 apartamentos foi inaugurado em na década de 1980. O evento inesperado estudado ocorreu no hotel “A”. Deve-se salientar que em 2010 e 2011 foram reformados mais de 80 apartamentos com objetivo de continuar competitivo no mercado, priorizando o atendimento personalizado aos hóspedes. O Hotel “A” é localizado na cidade de Porto Alegre⁸. O hotel recebe um público variado de clientes, vindos de vários pontos do Estado e do país, desta forma, tem na prestação de serviços personalizados, excelência nos processos e ambiente familiar seus diferenciais.

4.2. Descrição do evento inesperado ocorrido em 29 de setembro de 2011

O evento inesperado refere-se ao rompimento na central geradora de água quente e fria ocorrida no Hotel “A” no dia 29 de setembro de 2011. O início do evento ocorreu quando a equipe de manutenção foi tentar consertar uma pequena fissura no encanamento da central geradora de água quente do hotel, quando um cano de PVC de três polegadas estourou no adaptador do registro central alagando o 2º subsolo do hotel. Para uma melhor explicação, dividiu-se o evento inesperado em três momentos principais:

a) Momento 1: primeiro rompimento na tubulação de água no cano 1

Na tarde de quinta-feira, dia 29 de setembro de 2011 às 13h, a equipe de manutenção foi tentar consertar uma pequena fissura no cano de PVC, de três polegadas de diâmetro, quando ele se rompeu. O rompimento do cano ocorreu no adaptador do registro da central geradora de água quente que abastece o hotel, também chamada de Casa da Água. A Casa da Água localiza-se no 2º subsolo do prédio do hotel. O vazamento ocorreu liberando água quente a 50

⁸ O fornecimento de mais dados poderia implicar na fácil identificação do hotel.



graus, com jatos de alta vazão, alagando o 2º subsolo, onde estão localizados os boilers de água quente, atingindo inclusive a sala de jogos e lavanderia. Um minuto depois, a equipe de manutenção estava no local para realizar o conserto da pequena fissura. Inicialmente eles decidiram por fechar o registro principal da entrada de água no sistema que fica no 16º andar, para o escoamento total da água dos canos, devido à pressão de água e a secagem da cola. Como a pressão da água era muito forte, os trabalhadores ficaram completamente molhados, porém não se queimaram devido à proteção oferecida pelo uniforme de manutenção e pelo uso de luvas. Nesse momento e como consequência, a água quente foi interrompida em todos os apartamentos do hotel. Às 14h30min o conserto foi finalizado e o sistema de água quente foi religado.

b) Momento 2: segundo rompimento na tubulação de água no cano 2

Às 17 horas houve um segundo rompimento de outro cano, local em que havia um joelho de PVC a um metro de distância do primeiro rompimento. O conserto demorou mais tempo do que o primeiro, uma vez que todos os canos estavam molhados e a cola demorou mais para secar. A equipe de manutenção trabalhou sobre forte pressão no evento, e sem muita certeza do tempo estimado para finalização, pois o hotel encontrava-se lotado. Enquanto não conseguiam sanar o problema, procuraram uma solução alternativa para a situação apresentada, sendo necessário prorrogar a permanência da equipe de manutenção no hotel. Nesse momento, a gerente de hospedagem passou a fazer ligações e redigiu cartas a todos os apartamentos para informar que a água deveria retornar somente na madrugada. Os hóspedes que haviam efetuado reservas, ao chegarem ao hotel, no *check in*, foram informados sobre o ocorrido: os que não quiseram permanecer ali hospedados, devido ao problema, foram encaminhados para outros hotéis. A equipe de recepção também se mobilizou para prestar informações aos clientes, sobre o evento inesperado, dizendo que todas as medidas foram tomadas para solucionar o problema o mais breve possível. As equipes de limpeza e camareiras foram chamadas para ajudar a secar a lavanderia e a sala de jogos. Às 23 horas o conserto foi finalizado, o sistema de água quente religado e a equipe de manutenção liberada.

c) Momento 3: terceiro rompimento na tubulação de água no cano 2

Na madrugada de sexta feira dia 30/09/2011 aproximadamente às 02h30min ocorreu um segundo rompimento do cano 2. Verificou-se que a cola cedeu no segundo local consertado



devido ao pouco tempo de secagem e a pressão da água. A equipe de manutenção foi novamente acionada para efetuar novo conserto. A equipe resolveu o problema de maneira provisória e finalizou o trabalho dessa etapa às 07 horas. A partir disso, o Gerente Geral e a Gerente de Hospedagem chamaram uma equipe técnica externa da manutenção de um hospital local para ajudar a avaliar a situação. A equipe do hotel juntamente com a equipe externa decidiram que, para resolver o problema de forma definitiva, era necessário trocar todos os canos de PVC por canos de cobre. Devido à forte pressão de água quente, tornou-se necessário colocar registros de entrada de água fria independentes nos *boilers* de água quente. As equipes montam a estratégia para o trabalho ser realizado na madrugada do dia 07 de outubro de 2011.

Para executar o plano de ação em 07 de outubro, as compras foram realizadas prevendo também emergências a fim de diminuir as consequências da falta de água no prédio. Durante o evento inesperado, a governanta entregou avisos por escrito em cada quarto a *Concierge* telefonou para cada um dos hóspedes, inclusive para os que tinham reservas para este dia. Bombonas de água foram deixadas nos banheiros sociais do térreo para higiene, água foi armazenada na copinha de cada camareira e no restaurante do hotel. Observou-se que tudo ocorreu normalmente, uma vez que as pessoas de todos os setores foram acionadas e agiram de maneira a diminuir os efeitos da falta de água. Apesar desses esforços, um hóspede solicitou ser transferido para outro hotel, sendo providenciado pela equipe de recepção.

Em decorrência do evento inesperado, houve falta de fornecimento de água durante doze horas de maneira intermitente, tal como especificado no quadro 3.

| | Horários das faltas de água | Data | Tempo |
|--------------|------------------------------------|-------------|----------------------|
| Momento 1 | 13h às 14h30min | 29/09/2011 | 1 hora e 30 minutos |
| Momento 2 | 17h às 23h | 29/09/2011 | 6 horas |
| Momento 3 | 2h30min às 07h | 30/09/2011 | 4 horas e 30 minutos |
| TOTAL | | | 12 horas |

Quadro 3: Horários e tempo das interrupções no fornecimento de água ao hotel

Percebe-se que o período mais crítico do fornecimento de água ocorreu no Momento 2, pois das 17h às 23h é o horário característico que as pessoas banham-se. Nos três momentos houve reclamação de muitos clientes à recepção. Apesar da maioria dos hóspedes demonstrar compreensão sobre o que estava acontecendo no hotel, conjectura-se que muitos deles possam



gerar propaganda negativa.

Além disso, o evento ocasionou tensão nas equipes de recepção, pois não sabiam o que responder e nem o tempo de retorno do abastecimento de água. Os trabalhadores da equipe de manutenção ficaram cansados em decorrência ao excesso de horas trabalhadas, além de terem ficados molhados devido à forte pressão d'água

O evento teve grande importância para o hotel contando com a presença de gerentes e até mesmo do Diretor Geral, que foram chamados, gerando aumento do nervosismo e pressão para a sua rápida resolução. Porém, a presença do Diretor Geral foi importante para a equipe, pois eles se sentiram apoiados e valorizados a fim de resolver o problema no menor espaço de tempo possível.

4.3. Análise do evento sob a ótica dos eventos inesperados e da aprendizagem informal

A análise será apresentada da seguinte maneira: o evento será analisado segundo os cinco processos cognitivos estabelecidos por Weick e Sutcliffe (2001) e sob os aspectos de aprendizagem informal. Os processos cognitivos são mecanismos cognitivos e tecnológicos que a equipe que está enfrentando um evento inesperado em uma organização pode desenvolver e aplicar para evitar ou diminuir a evolução de um evento inesperado (WEICK; SUTCLIFFE, 2001). Sabe-se que um hotel não é uma organização de alta periculosidade, porém para o entendimento da evolução do evento e da maneira como os profissionais agiram diante dele torna-se importante compreender como a equipe de manutenção e outros setores agiram conforme cada processo cognitivo, bem como o que aprenderam a partir dele.

O evento inesperado a que este artigo está se referindo aconteceu quando a equipe de manutenção predial do hotel foi realizar uma manutenção corretiva nas tubulações da central geradora de água quente. Salienta-se que a manutenção corretiva acontece quando é preciso “remediar” um problema, diferentemente da manutenção preventiva que busca evitar que problemas venham a ocorrer.

Foi numa tarde que o pessoal estava trabalhando ali nos canos e os canos estouraram, eles simplesmente não aguentaram por estarem ressecados e por ter muito tempo de uso, não resistiram à pressão da água. Foi um vazamento muito forte, foi um estouro praticamente que assustou as pessoas, alagou o piso, alagou as áreas. (Entrevistado M.).



A manutenção corretiva começou quando havia sinais ou pistas que um dia as tubulações poderiam se romper. Um dos sinais referia-se às fissuras nos canos de PVC, que já apresentavam pequeno vazamento. Conforme o Entrevistado A “Era visível, notório o vazamento das tubulações e esse problema a gente foi levando ele, entendeu?”. Observa-se, portanto, que as pessoas da equipe de manutenção não estavam voltadas para o processo cognitivo “Preocupação com falhas” (WEICK; SUTCLIFFE, 2001). As pequenas falhas de fissuras e pequeno vazamento não foram valorizadas como potencializadoras de um evento com maiores danos, tal como se desenrolou.

Outro aspecto interessante é que estas pistas mesmo tendo sido vistas antes, não foram comunicadas ao Diretor Geral porque os trabalhadores acreditavam que, como as tubulações de mais de 40 anos nunca haviam se rompido, poderiam continuar bem por mais alguns anos. Nesse sentido, observam-se sinais que a não atenção aos detalhes por parte dos profissionais poderia estar impregnada por atitudes que favoreciam a postergação das soluções para os problemas.

A evidência disso é que acreditavam que as tubulações poderiam esperar mais algum tempo. Essa evidência também mostra a pouca “Sensibilidade para as operações” (WEICK; SUTCLIFFE, 2001) pode estar fazendo parte das atitudes dos trabalhadores do hotel. Ao dar mais valor às pequenas operações diárias, hotéis e outras organizações podem se beneficiar a fim de evitar ocorrências que causem prejuízos e danos. Além disso, o evento ora analisado mostra o quanto a própria administração do hotel precisa se preocupar mais com planos de manutenção preventiva e devotar maior atenção à qualidade das pequenas operações. Observa-se esse aspecto na seguinte fala: “Pequenos pingos que surgem no cano, tu passa pelo cano pingando e tu consideras que aquilo é normal, outros pingos vão surgindo e tu não vai percebendo” (Entrevistado J.).

A análise do evento mostra que os colaboradores só dão importância quando acontece algum problema maior, por isso ocorre oportunidade de aprendizagem nesses momentos. Analisando sob a dimensão da aprendizagem, mesmo que formalmente estes funcionários estivessem aptos, com procedimentos escritos e treinamento no local de trabalho caracterizando uma aprendizagem formal, o evento gerou uma necessidade de aprender de maneira informal e incidental e de dar mais valor às pequenas pistas e operações. Isto condiz com um aspecto



apontado por Conlon (2004), que o local de trabalho também se relaciona com a aprendizagem através de eventos, no caso estudado, inesperados, gerando novas expertises para os profissionais envolvidos no processo. Isso aconteceu porque a equipe de manutenção foi ‘aprendendo fazendo’ durante o evento e não a partir de um processo reflexivo entre ação e resultado obtido

Observa-se que durante a busca pela solução do evento, na tentativa de resolver o problema no menor espaço de tempo, não foi respeitado o tempo ideal para secagem da cola, ajudando para que o problema reincidisse no mesmo dia (Momentos 2 e 3 do evento). Apesar de a pressa ser perfeitamente compreensível, ela mostra uma falta de sensibilidade para as operações (p. ex. atentar para as especificações para o uso do material químico), conforme Weick e Sutcliffe (2001). Portanto, percebe-se que faltou sensibilidade, percepção e valorização das atividades diárias. Quando os trabalhadores preocupam-se com os pequenos problemas que aparecem nas atividades diárias, eles podem corrigi-los antes que se transformem num problema maior, aprendendo com os eventos do dia-a-dia, como um mecanismo do próprio trabalho (BOUND; MIDDLETON, 2003), gerando momentos oportunos na solicitação de ajuda ou mesmo na resolução de problemas de forma coletiva e informal.

Observa-se que, nas causas do evento aqui analisado os níveis estratégico, tático e operacional encontravam-se distantes. Observa-se esse aspecto pelo fato do Diretor Geral não estar ciente da emergência da reforma do encanamento, bem como representado na seguinte fala: “(...) no nosso caso nós sabíamos ali que tínhamos aquele problema que nós deveríamos trocar o mais rapidamente possível, mas fomos postergando e aconteceu que estourou o cano e tivemos que fazer de imediato” (Entrevistado M.). Esta fala também expressa que a equipe de trabalho não está acostumada a trocar experiências na sua rotina de trabalho, porque se haviam problemas já detectados, estes poderiam servir de fonte de aprendizagem informal para o desenvolvimento da *expertise* deste grupo (CONLON, 2004).

O evento adquiriu vulto e apresentou contornos de uma crise, tal como apregoado por Weick e Sutcliffe (2001). Observa-se que, conforme o evento foi acontecendo, as pessoas foram se surpreendendo com o desenrolar dos acontecimentos. Em função disso é que foi possível caracterizar este evento como inesperado, pois foi uma ocorrência que pegou as pessoas de surpresa e para o qual não havia um plano de contingência estabelecido.



Observa-se que, durante o evento, o processo cognitivo da relutância para simplificar interpretações (WEICK; SUTCLIFFE, 2001) esteve presente. Diante de um evento inesperado é preciso que os envolvidos oponham-se às simplificações que não aceitem as interpretações mais simples, como por exemplo achar que se o cano durou por 40 anos, iria aguentar mais tempo sem se romper, como colocado anteriormente.

Observa-se que o supervisor da manutenção assumiu um papel de direcionador das informações, facilitando a interpretação e o desenrolar do conserto das tubulações:

Todos profissionais que tiveram ali, eram técnicos, pessoas treinadas, não para situações assim, mas treinadas para trabalhar com hidráulica, com pressão, então eles tinham as informações que eram direcionadas para o trabalho algumas boas, outras menos, então meu papel [supervisor da manutenção] foi direcionar as melhores opiniões para direcionar o serviço da melhor maneira mais ágil (Entrevistado M.).

Ao assumir o papel de direcionador das opiniões e informações, o supervisor da manutenção ajudou a evitar a simplificação de interpretações e entendimentos que poderiam prejudicar a solução do evento. Tais aspectos podem ser vistos na fala do Entrevistado A:

Quem colocasse uma ideia, tinha que explicar [para o supervisor] qual fundamento daquilo, entendeu... e ele [supervisor] conseguiu entender que a pessoa estava dando uma explicação que fazia sentido, que fez com que as coisas andassem normal (Entrevistado A.).

Outro processo cognitivo que pode ser analisado nos eventos inesperados é o Respeito à Especialização que significa dar mais valor ao conhecimento do que à hierarquia formal (WEICK; SUTCLIFFE, 2001). Esse aspecto foi verificado no evento do Hotel, pois a partir da descoberta da causa, os trabalhadores se envolveram usando todo seu conhecimento, dando o melhor de si para a solução do problema. Quem tomou a frente para solução do problema não foi o Supervisor da Manutenção (Entrevistado M.), mas foi outro colaborador (Entrevistado A.) o. Portanto, percebeu-se mudança na hierarquia dos papéis, pois, naquele momento a pessoa mais importante passou a ser um especialista (Entrevistado A.) que tinha a função de eletricista de manutenção, o qual tomou a frente, conduziu a equipe e o trabalho fluiu. “Quem tomou a frente foi o baixinho, o A., [...] por ele ter mais experiência assim... por



ter uma vivência... fez tomou a frente da situação... né...” (Entrevistado S.). Tal como especificado por Weick e Sutcliffe (2001), no momento de um evento inesperado, a hierarquia muda e a tomada de decisão pode passar para pessoas com alta resiliência, no caso o Entrevistado A. Tal aspecto pode ser visto no seguinte relato:

surgiu um líder naquele momento que eu acho que foi o A., ele tomou [a dianteira] da coisa, ele era o ativo da situação e solicitava o que precisava ser feito e depois foram surgindo apoios a ele, [quando ele se cansava] no momento que erravam, né..., e outros surgiam em respaldo dele (Entrevistada J.)

Este aspecto é coerente também com o que entende Lave e Wenger (1991), uma vez que o profissional que assumiu a liderança acabou realizando uma aprendizagem incidental e situada, onde a expertise falou mais alto na resolução deste problema. Também foi valorizado o conhecimento do Hidráulico de Manutenção (Entrevistado P.) porque ele conhece bem o funcionamento da central geradora de água quente e o fluxo da água.

na verdade são duas [pessoas], o A. e o Seu P., que é o Hidráulico aqui da empresa, [ele conhece] há muito tempo o caminho da água, isso é muito importante: conhecer o caminho da água, da onde ela vem para onde ela vai e para onde ela pode retornar. O A. sabia operar os canos, trabalhar os canos cortar, colar, especificar material, especificar conexão adaptadores registro (Entrevistado M.).

Nesse momento, foi possível observar que a equipe de manutenção mostrou que possuía resiliência para enfrentar a crise. Durante um evento inesperado é necessária atenção, soluções rápidas antes que evoluam para problemas maiores. A resiliência encontra-se na capacidade de minimizar os efeitos de um problema rapidamente (WEICK; SUTCLIFFE, 2001). A seguinte fala do entrevistado P. mostra a urgência da situação e a necessidade de ações conjuntas que forma a resiliência: “Não deu muito tempo [para pensar no que estava acontecendo], é agité, vamo lá, vamo faze, vamo faze, vamo fazendo e deu”. (Entrevistado P.) Esta evidência também expressa que, apesar das organizações terem práticas formalizadas e sancionadas pelo sistema hierárquico, muitas práticas improvisadas surgem no dia-a-dia e principalmente quando ocorre um evento desta magnitude. Nesta interação, os indivíduos criam *schemas*, que consistem em “codificações mentais de experiências que incluem maneiras particulares de percepção e



respostas a sistemas complexos” (MACHLES, 2003, p.23).

Percebeu-se ainda que inicialmente, na tentativa de resolver o problema, alguma divergência de ideias no grupo, logo em seguida houve consenso de seguir aprimorando a sugestão dos colegas, o grupo então se uniu, abraçaram a causa e seguiram firmes no mesmo propósito. Além disso, os trabalhadores se sentiram apoiados pelo Diretor Geral que esteve presente no dia do evento inesperado. Pode-se analisar que o profissional A teve maior resiliência para o enfrentamento do problema, ou seja, por conta da sua capacidade de procurar soluções para a situação, o evento pôde ser contornado mais rapidamente. Tal aspecto pode estar ligado às características psicológicas do profissional: “eu sou a pessoa que gosta de resolver problema sabe, nem gosto muito de fazer o normal, gosto quando a coisa está armada, que o circo está pegando fogo é aí que eu gosto de entrar, entendeu?” (Entrevistado A.).

Salienta-se que a equipe fez nesse momento uma interpretação simples e equivocada, subestimando o tempo de secagem da cola e gerando assim o aumento da contingência, o que pode ser entendido como pouca atenção com relação aos aspectos técnicos. Observa-se na seguinte fala que o maior gargalo era o tempo de secagem da cola: “O inesperado da situação era que eles não conseguiriam concluir o trabalho num tempo tolerável, isso foi o que gerou o nosso problema” (Entrevistado J.). A resiliência da equipe pode ser analisada sob o ponto de vista do referencial dos grupos. Observa-se que todos os envolvidos tinham o mesmo objetivo claro em prol da resolução do problema, houve união do grupo, todos estavam totalmente envolvidos e queriam solucionar o problema o mais breve possível. Percebe-se neste evento inesperado que ocorreu uma transformação de grupo (de manutenção) que parece ter se transformado em equipe, aumento de sinergia e entrega de alto desempenho (MOSCOVICI, 2008). A sinergia do grupo pode ter sido consequência da aprendizagem informal durante a vigência do evento inesperado, uma vez que foi possível o estabelecimento de um fluxo livre de ideias, momentos em que as pessoas puderam se tornar iguais, livres por um momento da hierarquia (DIXON, 1997). Além disso, o aprendizado ocorreu de maneira espontânea no local de trabalho, o que é uma noção central da aprendizagem informal (BROWN; DUGUID, 1991). Salienta-se que em cima das reflexões sobre o evento inesperado, foram realizadas modificações nos procedimentos operacionais padrão da manutenção no hotel estudado. Nesse sentido, percebe-se que houve alguma validação interna do aprendizado informal dos trabalhadores, uma vez que foram realizadas modificações nos procedimentos formais.



Questiona-se porém, o quanto o conhecimento tácito dos envolvidos está explicitado nos novos procedimentos, pois conforme Cahoon (1995) é difícil a validação interna desse tipo de aprendizado, bem como o aproveitamento do conhecimento tácito dos trabalhadores.

Em relação ao aspecto financeiro houve, como consequência do evento inesperado, aumento dos custos pela elevação do consumo de óleo combustível do queimador; compras de emergência; pagamento de horas extras aos trabalhadores; pagamento de táxi para deslocamento dos trabalhadores; pagamento da equipe externa, além da perda de receita por motivo do hóspede que deixou o Hotel. Por outro lado, a resolução do evento trouxe uma maior motivação à equipe de manutenção do Hotel, pois a união do grupo e cooperação demonstrada resultou em uma maior motivação e união de todos, além do aprendizado informal.

Enfim, foi possível perceber que a ocorrência de eventos inesperados pode ser promotora de aprendizagem informal nas empresas hoteleiras. A ocorrência do evento proporcionou um aprendizado de valorização das pequenas situações vistas com mais cuidado em função de poderem se tornar eventos maiores. O processo de aprendizagem informal abarcou um novo *schema* nos referenciais (MACHLES, 2003) destes profissionais, a partir deste evento vivenciado de forma única e exclusiva, significando que a aprendizagem aqui é produto e processo uma vez que houve modificação na percepção e construção de novas respostas diante de situações não planejadas. O espaço gerado para a troca de experiências produziu novos *insights* sobre a condução dos processos de trabalho na manutenção do Hotel, onde a busca para os problemas organizacionais podem se dar através de práticas não canônicas, transformando-se em um novo tipo de aprendizagem e competência para o trabalho. Por fim, cabe destacar que os eventos inesperados são fonte geradora de aprendizagem informal e incidental, devendo ser reconhecidos como uma prática de aprendizagem válida, mesmo sendo implícita e muito particular para cada um dos participantes.

5. Considerações Finais

Este artigo procurou discutir a importância da aprendizagem informal que emerge durante eventos inesperados, pouco estudados nas organizações de turismo e especialmente nas hoteleiras. A análise demonstrou que a aprendizagem informal tem um papel essencial no cotidiano do trabalho em empresas hoteleiras, principalmente quando associada aos eventos



inesperados. A partir do envolvimento dos profissionais para a solução de um evento inesperado ocorre a formação de um contexto que facilita a aprendizagem informal, uma vez que os indivíduos criam suas experiências de aprendizagem a partir das situações vivenciadas no seu ambiente de trabalho, não somente em experiências formais de treinamento para o trabalho, perspectiva coerente com a de Machles (2003).

Como revelado na análise deste artigo, é importante que sejam feitas discussões e análises a respeito da importância de pequenas falhas na operacionalização diária de empresas de turismo e hoteleiras com vistas a prevenir que eventos inesperados e indesejados ocorram. Além disso, essas discussões e análises podem ocorrer durante conversas ocasionais, as quais sejam facilitadoras para que os trabalhadores criem sentidos para suas práticas de trabalho e sejam geradoras de aprendizagem informal, a exemplo do que aconteceu durante o evento inesperado analisado.

Ao optar por analisar um evento inesperado sob a perspectiva da aprendizagem informal, surge uma nova oportunidade de compreensão sobre como as pessoas agem e interagem no ambiente de trabalho, através da análise em detalhes de um evento. Pode-se observar que o aprendizado no local de trabalho foi repleto de compartilhamentos coletivos, por meio da troca de experiências torna o “aprendiz” como um ator legítimo no aprender fazendo (DIXON, 1997).

Assim, as evidências demonstraram que a ocorrência de eventos inesperados pode se tornar um momento que fomente a aprendizagem informal dos trabalhadores envolvidos.

No caso estudado, verificou-se que este evento inesperado proporcionou aprendizado à equipe em termos de valorização profissional, aumento da autoestima pessoal e do grupo, vivência de união e afeto na equipe de manutenção, além do aumento do conhecimento sobre questões técnicas, o que gerou modificações nos procedimentos operacionais padrão da manutenção no hotel estudado.

Ao longo do artigo são apontados aspectos que as empresas hoteleiras podem levar em consideração para a prevenção de eventos inesperados especialmente no que se refere ao desenvolvimento dos processos cognitivos por parte de suas equipes. Porém quando o evento inesperado já está em curso, salienta-se que é necessário que as empresas empreguem esforços para a valorização e fomento da aprendizagem sob os aspectos informais, em um primeiro momento, e formal posteriormente.



Para futuros estudos envolvendo os fenômenos de aprendizagem informal e eventos inesperados, apontam-se algumas questões a serem levadas em consideração, tais como ampliar o entendimento da aprendizagem informal nesse tipo específico de evento e em outros segmentos da cadeia produtiva do turismo; aprofundar o entendimento sobre aspectos interacionais que influenciam no processo de aprendizagem informal dentro da análise dos eventos inesperados e estudar como incorporar as práticas advindas da aprendizagem informal na geração de conhecimento formal de uma organização.

Portanto, a prevenção de eventos inesperados pode se transformar em um tópico estratégico para as empresas de turismo, especialmente depois da Tragédia da Boate Kiss em janeiro de 2013⁹, demonstrando que a falta de cuidado com detalhes e regras podem colocar em perigo a vida de trabalhadores e clientes. Esse processo de enfrentamento das contingências, apesar de penoso e indesejado, pode fomentar a aprendizagem informal que promove engajamento dos trabalhadores, bem como aumenta o conhecimento da empresa turística voltado para a prevenção de eventos inesperados no futuro.

Referências

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARRETTO, M.; SANTOS, R. Fazer científico em turismo no Brasil e seu reflexo nas publicações. **Turismo: Visão e Ação**. Itajaí, vol. 7, n. 2, p. 357-364, 2005.
- BAUER, M.; GASKELL, G. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confusões. In: BAUER, Martin; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BECHKY, B. A.; OKHUYSEN, G. Expecting the unexpected? How SWAT officers and film crews handle surprises. **Academy of Management Journal**, vol. 54, n. 2, p. 239-261, 2011.
- BITENCOURT, C.; SOUZA, Y. **Das Práticas de Aprendizagem à Aprendizagem Organizacional**. In: Anais, XXVII ENANPAD. São Paulo, 2003.
- BOGUE, B. How principles of high reliability organizations related to corrections. **Federal Probation**, vol. 73, n. 3, p. 22-27, 2009.
- BOIN, A.; SCHULMAN, P. Assessing NASA's safety culture: the limits and possibilities of high-reliability theory. **Public Administration Review**, vol. 68, n. 6, p. 1050-1062, novol. /dec. 2008.
- BOUND, D.; MIDDLETON, H.. Learning from others at work: communities of practice and informal learning. **Journal of workplace learning**. vol. 15, n. 5, p.194-202, 2003.
- BROOKFIELD, S. **Understanding and facilitating adult learning**. California: Jossey-Bass, 1986.

⁹ Tragédia da Boate Kiss aconteceu no dia 27 de janeiro de 2013 na cidade de Santa Maria no Rio Grande do Sul, ocasião em que 242 jovens que perderam suas vidas e 116 que ficaram feridos.



- BROWN, J. S.; DUGUID, P. Knowledge and organization: a social practice perspective. **Organization Science**, vol. 12, n. 2, p.198-213, mar-apr. 2001.
- BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning and innovation. **Organization Science**. vol. 2, n.1, p. 40-57, feb. 1991.
- BURGOYNE, J.; HODGSON, V.. Natural learning and managerial action: a phenomenological study in the field setting. **Journal of management studies**. vol. 20, n.3. p.387-399, 1983.
- CAHOON, B. **Computer skill learning in the workplace: a comparative case study**. Dissertation, University of Georgia, 1995.
- CONLON, T. A review of informal learning literature, theory and implication for practice in developing global professional competence. **Journal of European Industrial Training**, vol. 28, n.2-4, 2004.
- CUNHA, M. P.; CLEGG, S. R.; KAMOCHE, K. Surprises in management and organization: concept, sources, and a typology. **British Journal of Management**, vol. 17, p. 317-329, 2006.
- FLYVBJERG, Bent. Case Study. In: DENZIN, Norman; LINCOLN, Yvona (Eds). **The Sage handbook of qualitative research**. 4th ed. London: Sage Publications Inc., 2011
- DIXON, Nancy. The Hallways of learning. **Organizational Dynamics**. Spring, p.23-34, 1997.
- ELKJAER, B. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: EASTERBY-SMITH, Mark *et al.* (Org.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, p.100-116, 2001..
- FLACH, L.; ANTONELLO, C. A teoria sobre aprendizagem informal e suas implicações nas organizações. **Revista Gestão.org**. vol. 8,n.2,p.193-208, mai/ago 2010.
- FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Ed. Penso, 2012.
- GLAESSER, D. **Gestão de crises na indústria do turismo**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- KOLB, D. **Experiential learning**. New Jersey: Prentice-Hall,,1984.
- LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning: legitimate peripheral participation**. New York: Cambridge University Press, 1991.
- LAIKEN, M. Models of organizational learning: paradoxes and best practices in the post industrial workplace. **Organization Development Journal**. vol. 21, n. 1, p. 8-19, 2003.
- LEVESON, N. et al. Moving beyond normal accidents and high reliability organizations: a systems approach to safety in complex systems. **Organization Studies**, vol. 30, n. 2/3, p. 227-249, 2009.
- MACHLES, D. Situated learning. **Professional safety**. vol. 48, n.9, p.22-28, sep. 2003..
- MALCOLM, J. *et al.* The interrelationships' between informal and formal learning. **Journal of workplace learning**. vol. 15, n.7-8. p. 313-318, 2003..
- MARSICK, V. ; WATKINS, K. Lessons from informal and incidental learning. In: BURGOYNE, John; REYNOLDS, Michael. **Management Learning: integrating perspectives in Theory and Practice**. London: Sage Publications, p.295-311, 1997.
- MINTUR. Ministério do Turismo. **Pesquisa anual de conjuntura econômica do turismo**. 9a edição, 2013. Disponível em: http://www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/noticias/todas_noticias/Noticias_download/PACET_Apresentaxo.pdf
Acesso em: 16 set 2013.



MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo**, 17 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2008.

PERROW, C. The Limits of Safety: The Enhancements of a Theory of Accidents. **Journal of Contingencies & Crisis Management**, Vol. 2, No. 4, p. 212- 220, 1994.

PERROW, C. Organizing to reduce the vulnerabilities of complexity. **Journal of Contingencies & Crisis Management**, vol. 7, n. 3, p. 150- 155, 1999.

PERROW, C. Disasters evermore? reducing our vulnerabilities to natural, industrial and terrorist disasters. **Social Research**, vol. 75, n. 3, p. 733-752, 2008.

REJOWSKI, M. Produção Científica em Turismo: análise de estudos referenciais no exterior e no Brasil. *Turismo em Análise*, vol. 21, n. 2, ago 2010.

ROBERTS, K. H. Managing high reliability organizations. **California Management Review**, vol. 32, n. 4, p. 101-113, 1990.

ROBERTS, K. H. Managing the unexpected: six years of HRO-literature reviewed. **Journal of Contingencies & Crisis Management**, vol. 17, n. 1, p. 50-54, 2009.

SHELDON, P.; DWYER, L. The global financial crisis and tourism. **Journal of Travel Research**, 2010, vol. 49, n.1, p.3-45, 2010.

SOROHAN, E. We do, therefore we learn training and development. **Training & Development**, vol. 4, n.10, 1993, p.47-52.

WEICK, K. Enacted sensemaking in crisis situations. **Journal of Management Studies**, vol. 25, n. 4, p. 305-317, 1988.

WEICK K E, SUTCLIFFE K M, OBSTFELD D. Organizing for High Reliability: Processes of Collective Mindfulness. **Research in Organizational Behavior**. Vol. 21, p. 81-123, 1999.

WEICK, K.E.; SUTCLIFFE, K.M. **Managing the Unexpected: assuring high performance in na age of complexity**. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

WENGER, E. Communities of practice: the social fabric of a learning organization. **The Healthcare Forum Journal**. vol. 39, n.4, p.20-27, jul-ago 1996,,

WENGER, E.; SNYDER, W. Comunidades de Prática: a fronteira organizacional. In: **Aprendizagem Organizacional**. Coleção Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WTTC – World Travel Tourism Council (2011) **The authority on world travel & tourism**. Disponível em: http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/traveltourism2011.pdf Acesso em: 20 abr 2012.

WTTC – World Travel Tourism Council (2012). **The comparative economic impact of travel & tourism**. Disponível em http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/The_Comparative_Economic_Impact_of_Travel_Tourism.pdf Acesso em: 03 set 2013.

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

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Recebido em: 10/06/2012 (1ª versão) 12/03/2014 (última versão)

Aprovado em: 31/03/2014