

O Uso dos Cinco Sentidos de Gerentes no Cotidiano da Prática da Gestão Hoteleira

JAMMILLY MIKAELA FAGUNDES BRANDÃO

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIENCIA E TECNOLOGIA DE BRASILIA (IFB)

ANIELSON BARBOSA DA SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

O USO DOS CINCO SENTIDOS DE GERENTES NO COTIDIANO DA PRÁTICA DA GESTÃO HOTELEIRA

1 INTRODUÇÃO

A prática gerencial é compreendida como a ação cotidiana de um gerente, que acontece por meio da aprendizagem explícita e resulta de uma ação organizada e consciente, como a educação recebida em ambientes formais, mas também por meio de uma aprendizagem implícita, que ocorre de maneira não intencional, geralmente de forma inconsciente e fora do ambiente formal, por meio da constante interação do gerente com os outros indivíduos e os elementos não humanos (objetos, artefatos) que compõem os espaços organizacionais (Strati, 2010; 2007a; 2007b). Nesse sentido, os gerentes não estão prontos quando assumem cargos gerenciais (Silva, 2009), eles aprendem a ser gerentes e isso acontece no cotidiano por meio da interação social (Gherardi, 2014; Soares Neto & Silva, 2012; Silva, 2009).

A aprendizagem, sob a perspectiva social das práticas, abordagem utilizada nesse estudo, é compreendida como um processo social que produz aprendizagem situada (Lave & Wenger, 1991), ou seja, gerado nas práticas organizacionais a partir da socialização (Strati, 2010; 2000), considerando não apenas os aspectos cognitivos, mas principalmente sensíveis da aprendizagem, pois a construção do conhecimento e a produção de sentidos estão associados à sensibilidade, sendo o corpo uma condição essencial para compreender e dar um significado para o mundo (Merleau-Ponty, 2010).

É possível observar uma estreita conexão entre conhecer e aprender na prática e a estética (Strati, 2007b), presente nas experiências sensoriais e emocionais dos gerentes no contexto da gestão hoteleira. Assim, assume-se neste estudo que assim como a aprendizagem acontece na prática (Gherardi, 2014; Bispo, 2015), o desenvolvimento de conhecimento sensível está vinculado aos elementos estéticos, que só podem ser sentidos, percebidos e julgados pelo sistema sensorial (audição, visão, toque, olfato e paladar) e pelo juízo estético (Strati, 2007a) no cotidiano da prática gerencial hoteleira.

O gerente é um agente determinante para a prática (Mintzberg, 2010), e ainda que a prática seja abordada nos EBPs em um nível coletivo, o gerente hoteleiro é um ator central, uma vez que a prática acontece por meio da ação e interação do gerente com os demais atores sociais do hotel (colaboradores, clientes, fornecedores, investidores), e com os elementos não humanos inerentes ao contexto organizacional.

Considerando a forte presença de elementos subjetivos inerentes à prática de gestão hoteleira, assim como a importância da aprendizagem situada gerada nas práticas organizacionais por meio da socialização no cotidiano organizacional (Strati, 2010; 2007a; 2007b), este artigo objetiva caracterizar a utilização dos cinco sentidos (visão, audição, olfato, paladar e tato) no cotidiano da prática gerencial hoteleira. Logo, esta pesquisa se afastou da abordagem individualista e antropocêntrica na experiência de sentimentos e emoções, realizando, em vez disso, uma exploração das relações (a capacidade de afetar e ser afetada) entre corpos, coisas, instituições sociais e abstrações (Fox, 2015).

As principais contribuições do artigo são: (a) apresentar uma nova perspectiva de análise e compreensão da prática gerencial em meios de hospedagem; (b) identificar a relevância de elementos (sensoriais e estéticos), que tendem a ser negligenciados nos estudos das organizações hoteleiras; e; (c) revelar como as faculdades sensorio-perceptivas auxiliam no desenvolvimento do conhecimento sensível do gestor hoteleiro.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O gerente - *homo administrativus*, ocupa um papel central na dinâmica organizacional, situando-se no elo dos processos sociais, tecnológicos, culturais, políticos, econômicos e

ideológicos que ligam estratégias a operações. Assumem a responsabilidade pelo desenvolvimento e implantação de estratégias e definição dos caminhos a serem percorridos pela organização. Entretanto, será que isso (ou apenas isso) retrata o que os gerentes fazem de fato na prática? (Custódio et al., 2013; Mintzberg; 2010; Davel & Melo, 2005).

A atuação dos gerentes é constituída de nuances, complexidades e dilemas, que merecem atenção nos estudos organizacionais, assim como se faz necessário refletir e aprofundar as discussões sobre a natureza de seu trabalho, o modo como as mudanças organizacionais e ambientais vêm afetando a prática gerencial e a condição existencial dos gerentes, e os fatores que singularizam e os elementos que transformam o trabalho gerencial (Davel & Melo, 2005). No contexto da hotelaria, também há esforços para compreensão do trabalho do gerente de meios de hospedagem no Brasil, tais como: Carvalho, Silva e Zago (2011), Padilha e Grande (2011), Silva, Araújo e Pinto (2015).

Para fins desse estudo, a atividade gerencial é compreendida a partir da ideia de gestão como prática, que se complementa à concepção apresentada por Mintzberg (2010) de gestão como ciência (pois o conhecimento científico não garante a eficácia e o sucesso da gestão e o trabalho gerencial, não reflete apenas a aplicação de um conjunto de conhecimento sistemático resultante de pesquisa) e como profissão, pois as subjetividades inerentes à atividade não podem ser ensinadas formalmente e fora do contexto de atuação do gerente, sem um alinhamento com o conhecimento prático demandado no contexto do trabalho.

Em outras palavras, o trabalho dos gerentes envolve processos distintos, mas simultâneos, de atuação sobre o ambiente, de interação com pessoas, de simbolização, de dominação do controle, de assimilação dos efeitos dos processos precedentes e de sua reprodução (Davel & Melo, 2005). Custódio et al. (2013) enfatiza a intensidade e diversidade do trabalho de um gerente. Conforme os autores, a quantidade de situações e problemas com que ele precisa lidar em curto espaço de tempo é expressiva, o que torna a função gerencial essencialmente prática.

Por ser a dinâmica do trabalho gerencial muito intensa, diversa e singular, o gerente, em especial o de hotéis, precisa desenvolver um conjunto de competências para o desempenho satisfatório no cotidiano gerencial, que o permita conduzir todas as atividades, de forma a auxiliar a organização a alcançar seus objetivos. Essas competências estão associadas ao conhecimento situado, gerado no cotidiano das práticas organizacionais (Strati, 2010; 2000).

A ação cotidiana de um gerente envolve uma constante interação com pessoas e elementos não humanos (objetos, artefatos) que compõem os espaços organizacionais (Strati, 2010; 2007a; 2007b). Logo, as práticas gerenciais não são desenvolvidas apenas em um processo lógico e estruturado, mas envolvem também comportamentos e relações (Silva, 2009), percepções e sensações (Basso & Pauli; Bressan, 2014; Mack, 2015), e emoções (Aranguren, 2017; Arar, 2017; Santin & Kelly, 2017). O gerente aprende por meio das experiências e vivências no contexto da ação, e isso corrobora para o desenvolvimento do saber agir.

Em contextos dinâmicos e complexos, como o da hotelaria, o juízo estético, o conhecimento sensível e as emoções atuam de forma integrada e afetam diretamente a prática gerencial em função da natureza mais contingencial e incerta da atividade, e da existência de elementos humanos e não humanos que têm influência direta no resultado de seu trabalho. Uma vez que o gerente hoteleiro atua em um setor de serviços, marcado por eventos imprevistos e pela necessidade de interação social constante (Carvalho, Silva & Zago, 2011), a concepção de aprender por meio dos cinco sentidos, do juízo estético, é fundamental na prática gerencial.

Por meio dos órgãos que compõe o sistema sensorial são obtidas informações que são analisadas e processadas pelo sistema nervoso central, gerando as experiências perceptivas e sensoriais. No cotidiano organizacional da hotelaria, os gerentes estão sempre vivenciando essas experiências, por meio dos cinco sentidos e julgando esteticamente texturas, aromas, sabores, sons e movimentos peculiares em um hotel. Nesse sentido, a prática gerencial resulta da ação do gerente por meio da sua corporeidade.

Sob a perspectiva da gestão hoteleira como prática, o uso das faculdades sensório-perceptivas, do degustar, do ouvir, do sentir, do cheirar e do ver permite o desenvolvimento de conhecimento tácito e estético, denominado como conhecimento sensível (Strati, 2007a). Logo, o corpo, nesse estudo, é entendido como possibilidade de conhecer e aprender por meio da sensibilidade, e como forma de linguagem que proporciona um diálogo com o mundo (Merleau-Ponty, 2010).

Compreende-se, deste modo, que a prática gerencial resulta da ação do gerente, mas não de forma individual, por meio de sua “mente”, embora isso esteja inter-relacionado, mas por meio de sua corporeidade, que é o que lhe permite adquirir conhecimento sensível (Merleau-Ponty, 2010; Strati, 2010; 2007a; 2007b).

O conhecimento sensível tem centralidade no âmbito da aprendizagem baseada na prática (STRATI, 2010; 2007a; 2007b), na qual se considera que as práticas do saber e a aprendizagem nas organizações, não são apenas mentais e lógico-analítica, mas também corpóreas e multissensoriais, levando-se em consideração que *o que* é aprendido é fortemente influenciado pelo *como* é aprendido (Dewey, 2010; Silva, 2009).

A prática gerencial abrange um conjunto de atividades complexas envolvendo constantes relações sociais, e sua aprendizagem envolve o conhecimento sensível composto pelo que é aprendido sensorial e emocionalmente, a afetividade conectada com o que é percebido, o julgamento baseado no gosto e o estilo próprio de ação. A complexidade do conhecimento sensível consiste no fato de que esse não se limita a simples relação direta e física, observável de modo objetivo, mas está associado à relação íntima, pessoal e corpórea do sujeito com a experiência do mundo (Strati, 2010; 2007a; 2007b).

Uma aprendizagem pautada no saber sensível, possibilitada pela vivência corporal diante do mundo, leva em consideração vários aspectos tais como as experiências anteriores dos gerentes, o contexto em que a organização está inserida e as diferentes possibilidades que cada gerente percebe e sente na sua relação com o mundo (Merleau-Ponty, 2010).

As pessoas nos locais de trabalho agem e interpretam de acordo com suas diferentes capacidades e habilidades: há aquelas que têm “boa visão”, outras que têm “olfato apurado”, outras têm “audição sensível” ou “paladar aguçado” ou “agilidade manual”. Do mesmo modo, a condição do espaço de trabalho, alguns apertados, outros barulhentos, ou mesmo com baixa iluminação, pode interferir no desenvolvimento do conhecimento sensível do gerente sobre sua prática gerencial (Strati, 2007a; 2007b).

O uso de tecnologias nas relações interpessoais e nos processos organizacionais, por exemplo, pode vir a ser um fator de influência que tem contribuído para que o gerente não “aprenda” a partir dos sentidos, no exercício da prática gerencial. Por outro lado, gerentes que desenvolvem conhecimento sensível podem vir a perceber além das rotinas e processos e identificar “o que” e “como” de fato ocorre no cotidiano da prática.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Neste estudo, adotamos o método fenomenológico pelo seu potencial para compreender a prática gerencial, pois permite que as atividades gerenciais sejam conhecidas sob o ponto de vista do próprio gerente. A pesquisa envolvendo a prática gerencial a partir uma base epistemológica centrada na subjetividade permite compreendero ser e o agir do

gerente (quem são e como agem), e apreender o significado cotidiano da prática profissional (Boava & Macedo, 2011; Van Manen, 2007)

Com a demanda de se “fazer” fenomenologia e não apenas refleti-la de um modo acadêmico, surge a fenomenologia da prática, denominação atribuída por Van Manen (2007). Este tipo de perspectiva de fenomenologia consiste em uma forma de pesquisa que busca abordar o modo como agimos e nos relacionamos enquanto pessoas e profissionais inseridos no mundo (Errasti-Ibarrondo et al., 2018).

Apesar de possuir raízes na fenomenologia filosófica pura, a fenomenologia da prática diferencia-se por ter como finalidade o estudo das práticas do cotidiano e não o estudo teórico-filosófico. Logo, as pesquisas realizadas com esta abordagem não têm fins teóricos prescritivos da prática, mas sim buscam possibilitar “a criação de relações formativas entre o ser e o agir, entre quem somos e como agimos, entre a reflexão e o tato” (Van Manen, 2007, p. 13). Em sua proposta metodológica Van Manen (2014) defende uma metodologia aberta, para que o investigador faça o seu próprio percurso na pesquisa fenomenológica.

Considerando que este estudo tem como unidade de análise a prática gerencial, o local de trabalho dos gerentes configura o contexto desta pesquisa, que se trata de uma organização hoteleira pertencente a uma rede hoteleira internacional. O hotel em estudo está localizado na Asa Norte, em Brasília-DF, próximo a diversos restaurantes, bares, casas noturnas, atrações culturais, shopping center e aos famosos edifícios governamentais de Brasília. Com arquitetura moderna, o hotel dispõe de piscina, sauna, bar, business center e restaurante, que atende tanto seus hóspedes como também clientes externos.

Os sujeitos da pesquisa foram os oito colaboradores do hotel que exerciam cargo de gerência, no momento da pesquisa, sendo eles: gerente geral, subgerente, coordenador de administração, coordenador de recepção e reservas, coordenador de eventos, coordenador de alimentos e bebidas, chef de cozinha e governanta. Quanto ao perfil dos participantes da pesquisa, dois são do gênero masculino e seis do gênero feminino. Todos possuem nível superior, pré-requisito da rede hoteleira para assumir um cargo de gerência. As áreas de formação deles são: Administração (1), Turismo (4), Tecnólogo em Gestão de Pessoas (2), e Gastronomia (1).

Quanto ao tempo de gestão hoteleira, dois gerentes ocupam o cargo há oito anos, considerando as experiências de trabalho que eles já tiveram em outros hotéis. Dentre os demais gerentes, um está há quatro anos, dois há dois anos e os outros dois há menos de dois anos atuando na prática gerencial. Esses últimos ainda não haviam exercido um cargo de gestão em outro meio de hospedagem. Visando preservar a identidade dos sujeitos da pesquisa, foram atribuídos nomes fictícios e uma codificação para os gerentes pesquisados. A sigla “OPG” significa Observação da Prática Gerencial e a sigla “EG” refere-se à Entrevista com o Gerente. Os números foram atribuídos de forma aleatória. Logo, a ordem não corresponde à data de realização das observações ou das entrevistas ou a qualquer outro tipo de informação que poderia vir a permitir a identificação dos participantes.

A operacionalização da pesquisa foi realizada com base no Protocolo de Percepção das Práticas Gerenciais (PPPG), de elaboração própria, desenvolvido à luz da fenomenologia da prática (Van Manen, 2014) e da técnica do shadowing (Czarniawska, 2008), que consiste em 3 fases: a) a primeira fase refere-se à preparação para entrada no campo, denominado por Van Manen (2014) como atitude fenomenológica; b) a segunda fase, que se trata da imersão fenomenológica no campo, compreende a utilização do *shadowing* - com registro das observações e conversas informais no diário de campo, com duração de 5 semanas e 152 horas de sombreamento e entrevistas com os gestores do hotel pesquisado, inspirando-se no modelo de entrevista de Seidman (2006) e fundamentando-se nas orientações de Van Manen (2014) e; c) por fim, a terceira fase consiste na descrição do material empírico, realizada com base nas recomendações de Van Manen (2014) sobre o “texto fenomenológico”.

Sobre a segunda fase, considera-se relevante destacar que o modelo proposto por Seidman (2006) para a realização de entrevistas foi adaptado para o contexto do estudo, e foram realizadas de forma concomitante à prática gerencial, de acordo com a disponibilidade dos gerentes, utilizando uma estratégia denominada de entrevista com pausas.

A estratégia da entrevista pausada foi adotada por duas razões: a) pela dinâmica da atividade gerencial em meios de hospedagem ser caracterizada por um ritmo acelerado. Logo, os gerentes teriam dificuldades em parar sua atividade gerencial por uma ou duas horas para conceder uma entrevista; e b) pelo interesse na profundidade dos relatos dos gerentes.

Nas entrevistas pausadas, buscou-se levar os gerentes a reconstruírem os detalhes das experiências vivenciadas no cotidiano organizacional e refletirem sobre os significados dessas experiências. Cabe ressaltar que as entrevistas seguiram um roteiro pré-estabelecido sem, no entanto, restringi-las aos tópicos indicados. Logo, alguns questionamentos reflexivos, que não constam no roteiro, emergiram ao longo do processo.

Seguindo as orientações de Van Manen sobre onde, quando e como realizar uma entrevista fenomenológica (Van Manen, 2014), optou-se pela realização de entrevistas em vários ambientes do hotel, uma vez que “as pessoas estão mais inclinadas a lembrar e contar histórias de vida quando os arredores são propícios a pensar nessas experiências”.

A última fase envolveu a redação do texto final, na qual são realizadas a apresentação e a análise das observações e dos relatos concedidos pelos gerentes nas entrevistas, buscando evidenciar a dimensão prática do fenômeno.

A prática da escrita do texto compreendeu uma série de outras práticas (Cloutier, 2016), estando essas associadas ao processo reflexivo, à leitura, à elaboração de esquemas e aos diálogos realizados durante a elaboração do texto fenomenológico, podendo-se, assim, caracterizar a prática da escrita, neste estudo, como uma atividade social, produzida a partir do contínuo envolvimento com os sujeitos da pesquisa, por meio dos diálogos, leituras e pensamentos (Cloutier, 2016).

Somadas a isso, a análise e a apresentação dos resultados foram fundamentadas nas premissas do texto fenomenológico, defendidas por Van Manen (2014), dando ênfase ao imperativo estético, que se desdobra em diferentes modos de escrever que permitem que o intuitivo, o sensível e o não dizível encoberto possa se revelar no ato de escrita-leitura.

Além disso, a interpretação das constatações e a escrita das reflexões finais do estudo são constituídas na forma de “texto aberto” (Strati, 2007a, p. 116), que se caracteriza como um reexame do que foi observado, imaginado, vivido, lido e refletido sobre a prática gerencial no cotidiano organizacional.

4 RESULTADOS

Durante o período de realização do *shadowing*, os gerentes sombreados no hotel foram observados fazendo uso constante dos sentidos no cotidiano da prática gerencial hoteleira. As inconformidades percebidas a partir das experiências sensoriais eram imediatamente compartilhadas entre os gerentes, por meio do aplicativo de mensagens *WhatsApp*, para que fossem tomadas as medidas cabíveis.

Essa prática foi observada, por exemplo, quando o gerente Thiago foi até a cafeteria do hotel e, ao ver bolo que estava exposto na vitrine, tirou uma foto e encaminhou a imagem junto a um áudio pelo *WhatsApp* para a coordenadora de alimentos e bebidas informando sua percepção: “a torta pode estar muito saborosa, mas a apresentação não está bonita!”. Como ação gerencial, Thiago sugeriu que não fossem utilizadas frutas na decoração das tortas e bolos comercializados na cafeteria, porque elas tendem a escurecer após algum tempo de exposição (Nota de Campo - OPG 1).

Outra situação semelhante foi quando Ana utilizou o aplicativo para se comunicar com os demais gerentes, ao ver que a área de lazer do hotel estava interditada. A gerente passou

mensagem de áudio questionando o porquê daquela interdição e se os hóspedes já haviam sido informados da ocorrência (Nota de Campo - OPG 6). O *feedback* foi recebido em alguns minutos. Ao receber a informação de Ana, Carol verificou que se tratava de um bloqueio extraordinário para realização de uma operação de manutenção, e solicitou que fosse providenciado um documento de comunicação para ser colocado nos *displays* dos elevadores, bem como repassou a informação para recepção, para que os hóspedes, que estavam dando entrada no hotel, fossem comunicados no momento do *check-in* - procedimentos de registro na entrada de um hóspede em um meio de hospedagem(Nota de Campo - OPG 6).

No momento da entrevista, os gerentes foram convidados a recordar e refletir sobre o uso dos cinco sentidos na prática gerencial do hotel. As expressões como “é necessário” (Thiago - EG1), “não há como não utilizar”(Thiago - EG1), “me colocar no lugar do cliente”(Carol - EG2), “tudo é ferramenta”(Malu - EG3), “procura estar atento”(Malu - EG3); “o tempo todo ligado”(Lara - EG4), “já é involuntário” e “já está no automático”(Ana - EG6), utilizadas pelos gerentes ilustram o quanto os sentidos estão presentes na prática gerencial.

Os órgãos dos sentidos são utilizados na prática gerencial como um instrumento de avaliação. Após a percepção sensorial, há uma interpretação que induz a uma ação dentro do cotidiano organizacional (Gherardi, 2013; Lopes, Souza& Ipiranga, 2014).Os gerentes acreditam que seus sentidos contribuem para a realização das suas atividades gerenciais dentro do hotel, possibilitando melhor qualidade na prestação dos serviços, e, conseqüentemente, maior satisfação dos seus clientes.

Diversas situações sinalizaram que a gestão hoteleira como prática é desenvolvida no cotidiano organizacional a partir das experiências sensoriais dos atores organizacionais, em suas interações com elementos humanos e não humanos. Nesse sentido, entende-se que a prática gerencial hoteleira compreende a percepção sensorial dos gerentes no cotidiano organizacional, conforme ilustra a Figura 1 a seguir.

Figura 1: Percepções sensoriais no cotidiano da prática gerencial hoteleira



Fonte: Elaborado próprio com base em Soares e Bispo (2017).

Conforme pode ser observado na figura 1, no cotidiano hoteleiro, a ação gerencial acontece por meio da visão, da audição, do olfato, do paladar e do tato, o que sinaliza que as decisões organizacionais resultam da apropriação que o corpo da utilização dos sentidos e do juízo estético desenvolvido no contexto social (Soares& Bispo, 2017, 2014; Lopes, Souza& Ipiranga, 2014; Bertolin, Cappelle & Brito, 2014; Leal, 2003; Strati, 2007a, 2014).

O comportamento sensorial desses atores sociais, ou seja, o que é percebido, sentido, julgado esteticamente afeta a ação gerencial, no que se refere a diversas práticas relacionadas ao clima organizacional, gestão de conflitos, gestão de pessoas, gestão estratégica, gestão operacional, liderança e motivação. Visando aprofundar a compreensão de como cada um dos sentidos é utilizado na prática gerencial, serão apresentadas a seguir algumas práticas realizadas pelos gerentes do hotel em estudo que envolvem o uso dos cinco sentidos. Os resultados revelam os significados das experiências vivenciadas pelos gerentes no cotidiano da prática.

4.1 De olho na gestão hoteleira

A visão é, sem dúvidas, um dos principais sentidos utilizados pelos gerentes no cotidiano organizacional. Os olhos permitem a visualização do objeto e, em seguida, essa informação é transmitida para o cérebro que faz a decodificação e interpretação. Grande parte das experiências sensoriais observadas na prática gerencial durante a realização do *shadowing* está associada ao sentido da visão.

Os gerentes fazem uso desse sentido tanto em atividades gerenciais corriqueiras, como na verificação e assinatura de relatórios e nas leituras e envios de e-mail, quanto em práticas pontuais do cotidiano gerencial. Durante uma conversa informal no *shadowing*, Carol, enquanto conferia e assinava relatórios gerenciais, comentou “a gente já faz no automático. Bate o olho e já verifica e assina” (Nota de Campo – OPG2).

Com os olhos, Thiago percebeu que os guardanapos (de papel simples, sem o logotipo do hotel) utilizados no restaurante não correspondiam ao padrão definido em reunião para ir ao salão e, assim, solicitou que fossem substituídos, informando que os guardanapos sem a logo se limitariam ao uso interno (Nota de Campo – OPG1).

Foi fazendo uso da visão que Carol, ao inspecionar os produtos comercializados na cafeteria, constatou que havia um refrigerante com data de validade vencida e o retirou deste ponto comercial do hotel para o descarte (NOTA DE CAMPO – OPG2). Ainda por meio da visão, Júlia viu do restaurante que havia um grande número de pessoas na recepção aguardando para realizar *check-in* e tomou a iniciativa de servir água e café para minimizar o efeito negativo provocado por uma fila (Nota de Campo – OPG5). Também foi por meio da utilização desse sentido que Lara percebeu uma sobra excessiva de determinados itens do *coffeebreak* (intervalo em um evento no qual as pessoas fazem um lanche e interação socialmente) servido em um evento e, diante do baixo consumo, em conversa com a contratante, orientou a redução do pedido nos próximos *coffee breaks* servidos naquele horário (Nota de Campo – OPG4).

Por meio da visão, Lucas conseguiu perceber inconsistências em notas fiscais, nas quais havia valores discriminados que, quando somados, não totalizavam o valor que estava sendo cobrado (Nota de Campo – OPG7). Essa percepção só foi possível porque o gerente estava com olhos atentos durante a realização da prática gerencial.

Ao recordar e refletir sobre o uso do sentido da visão na prática gerencial do hotel durante as entrevistas, Thiago, Carol e Malu utilizaram expressões como “impossível não usar”, “me dá um *start*” e “é primordial” que evidenciam o quanto este sentido está presente na prática gerencial.

As situações relatadas pelos gerentes vão ao encontro do que é defendido pelos teóricos da abordagem da estética organizacional, ao afirmarem que o ser humano é dotado de uma dimensão estética sensível, que interfere nos processos organizacionais. Assim, ao vivenciar o cotidiano de trabalho, o sujeito não faz uso apenas da dimensão cognitiva, mas faz também uso de conhecimento sensível, estético (Soares& Bispo, 2017; 2014; Lopes, Souza& Ipiranga, 2014; Bertolin, Cappelle& Brito, 2014; Leal, 2003; Strati, 2007a, 2014). Júlia, Lara,

Ana e Lucas também deixaram isso evidente em seus relatos quando utilizaram as expressões “olhar mais crítico”, “visão muito afiada” e “atento a tudo” para demonstrar como o uso da visão afeta na ação gerencial.

Destacamos que o sentido da visão está associado à prática de avaliação contínua dos produtos, processos e serviços realizados no hotel. Por meio da visão, os gerentes percebem as inconformidades (tais como bagunça, coisas fora do lugar, desorganização, *buffet* incompleto, sujeira, manchas, goteira, filas, desarmonia de cores, entre outros) que demandam uma ação gerencial (Gherardi, 2013; Lopes, Souza & Ipiranga, 2014), muitas vezes imediata.

Logo, o uso da visão na prática gerencial está intimamente relacionado à avaliação contínua da aparência e da imagem dos elementos humanos e não humanos presentes no hotel, que podem vir a ser julgados esteticamente como “belos” ou “feios”, “bons” ou “ruins”, por exemplo. Com o olhar do hóspede, os gerentes julgam o que pode ou não ser perceptível visualmente, considerando os aspectos que podem vir a interferir no nível de satisfação dos seus clientes.

De modo semelhante, sons, ruídos e barulhos também geram percepções estéticas e impulsionam a ação gerencial no cotidiano organizacional hoteleiro, conforme será apresentado a seguir.

4.2 Ouvidos para que te quero

O sentido da audição também se destaca no exercício da prática gerencial hoteleira. Os ouvidos, órgãos responsáveis pela audição, detectam os sons, ruídos e barulhos do exterior, e enviam essas mensagens para o cérebro, que as interpreta. No cotidiano organizacional, a percepção sensorial auditiva também impulsiona a ação gerencial, sendo essas refletidas nas decisões organizacionais.

Durante o *shadowing*, foi possível observar que, por meio dos seus ouvidos, Thiago percebeu que o som ambiente da recepção não chega até a cafeteria do hotel, e que, nesse espaço, faltava “uma musiquinha”, o que o fez solicitar uma caixinha de som para esse ambiente (Nota de Campo – OPG1). Fazendo uso da audição, Lara consegue identificar que o som da sala de eventos “tá com uma chiadeira” e que isso precisa ser consertado (Nota de Campo – OPG5), assim como Júlia consegue identificar quando a “música ambiente” está em um volume que gera desconforto para quem está no restaurante realizando uma refeição (Nota de Campo – OPG6).

Somadas a essas situações observadas durante o *shadowing*, outras práticas que sinalizam a utilização da audição na atividade gerencial foram relatadas pelos gerentes. Durante as entrevistas, os gerentes utilizaram expressões como “o tempo inteiro ouvindo”(Júlia - EG5), “o tempo todo ligado”(Lara - EG4), “impactar diretamente”(Carol - EG2), “busca da satisfação”(Lara - EG4), e “não tá agradando”(Júlia - EG5) ilustram a percepção dos gerentes sobre a relevância do uso da audição no cotidiano da prática gerencial do hotel.

Outras situações do cotidiano hoteleiro demandam o uso da audição para a captação de informações que impulsionam a ação gerencial. Nesse sentido, o gerente precisa ter ouvidos atentos para diagnosticar barulhos e ruídos que possam vir a interferir negativamente no nível de satisfação dos clientes dos hotéis e, assim, buscar saná-los.

A ação gerencial foi impulsionada por uma experiência sensorial auditiva, ratificando o que é defendido da literatura sobre estética organizacional no que se refere à interferência da dimensão estética sensível nos processos organizacionais (Soares & Bispo, 2017; 2014; Lopes, Souza & Ipiranga, 2014; Bertolin, Cappelle & Brito, 2014; Leal, 2003; Strati, 2007a, 2014).

O escutar também está presente na prática gerencial hoteleira no que se refere ao ouvir a opinião dos clientes e entender o que está sendo captado. Júlia relatou a importância de estar atenta ao que os clientes falam, sejam essas informações expressadas verbalmente ou pela

linguagem corporal. “...Tudo depende de você **ter uma boa audição** ou não, né? ...É o básico. É fundamental, você tem que **saber ouvir o cliente...** a gente tem que **táafiado** também para poder **ver e ouvir** o que o hóspede tem a nos dizer”. (Júlia - EG5). Conforme a percepção de Júlia, os sentidos da visão e audição devem ser utilizados de forma concomitante para perceber e satisfazer as necessidades e desejos dos clientes.

Como já mencionado, os gerentes costumam se comunicar com frequência pelo aplicativo de WhatsApp, logo, a prática do ouvir também está presente durante o uso dessa ferramenta. Ao longo da realização do *shadowing*, em vários momentos os gerentes receberam e ouviram áudios fazendo uso do aplicativo, referentes a uma diversidade de assuntos inerentes ao cotidiano hoteleiro: aviso sobre a necessidade de limpeza na recepção, solicitação de um serviço de manutenção, dúvida sobre *status* de determinadas UHs (porque foram bloqueadas), realização de ações referentes ao processo de compra de determinado item para o hotel, confirmação de serviços de som e iluminação de festa junina, entre outros. Para confirmar a constante realização dessa prática, o termo “áudio” aparece 78 vezes nas notas de campo.

O significado da audição está intimamente relacionado aos sons provocados pelos elementos humanos e não humanos presentes no hotel, que podem vir a ser percebidos e julgados esteticamente como algo confortável/desconfortável ou agradável/desagradável. Logo, os gerentes buscam se colocar no lugar do hóspede, e, desse modo, julgam o que pode ou não ser perceptível auditivamente, considerando os aspectos que podem vir a interferir no nível de satisfação dos seus clientes.

Outro sentido utilizado na prática gerencial é olfato. A seguir será apresentado como as experiências sensoriais olfativas se manifestam no cotidiano organizacional hoteleiro.

4.3 “Isso não está me cheirando bem!”

O **nariz** tem a propriedade de captar o cheiro ou odor das coisas e enviar a mensagem para o cérebro, que, por sua vez, processa essas informações. No cotidiano organizacional, o conhecimento sensível gerado a partir das experiências sensoriais olfativas exerce influência nas ações gerenciais e decisões organizacionais.

Nas observações realizadas no campo estudado, foi possível constatar Thiago fazendo uso do seu nariz para perceber um cheiro no restaurante que, embora agradável, foi julgado como *inapropriado* para o momento: “esse cheiro não deveria estar aqui, principalmente nessa hora”. Segundo a percepção do gerente, naquele momento, o restaurante não deveria ter cheiro de limpeza, mas sim de comida (Nota de Campo – OPG1).

Também por meio do olfato, Ana pôde perceber que havia um odor muito forte de urina no segundo andar, acreditando na possibilidade da presença de um *pet* no hotel, o que a fez concluir que era necessária uma atenção maior na limpeza do corredor deste andar (Nota de Campo– OPG6). Além disso, durante o *sombreamento* de Ana, presenciou-se o momento em que a gerente recebeu uma ligação com a informação de que havia um hóspede reclamando de odor de cigarro. Ao tomar conhecimento do fato, ela solicitou que uma colaboradora fosse até o andar da UH onde o hóspede estava acomodado para solucionar o problema: “vai lá e já leva o produto para passar no corredor” (Nota de Campo– OPG6).

Ao serem convidadas a refletir sobre o uso do olfato na prática gerencial, Carol e Júlia destacaram a importância desse sentido para a indução ao consumo dentro do hotel. Logo, elas relataram que utilizam o olfato para avaliar as possíveis percepções que os clientes irão vivenciar em suas experiências, revelando a importância do restaurante ter um “cheiro que desperte vontade de consumo”(Carol - EG2) do cliente, “quando os clientes vão entrando, já sentem um cheiro de comida boa, a gente já tem ali venda garantida(Júlia - EG5).

As gerentes acreditam que, por meio de experiências sensoriais olfativas, é possível atrair clientes para o consumo. Logo, ações gerenciais estratégicas são realizadas nesse

sentido. Malu e Lara recordaram e destacaram em suas falas a memória olfativa desenvolvida por meio do aroma característico da marca da rede de hotéis. “A marca do hotel tem cheiro específico, né? Quando você entra na recepção tem que exalar um aroma específico”(Malu - EG3).

A definição dos cheiros que podem ou não estar presentes no hotel, assim como a demarcação dos ambientes e horários nos quais eles devem ou não se fazer presentes, resultam de um juízo estético construído social e coletivamente, que permite a interpretação positiva e aceitável desse cheiro (Soares& Bispo, 2017, 2014; Strati, 2007a). Ana afirmou em sua fala que a percepção de uma inconformidade olfativa impulsiona a ação gerencial, pois, ao se identificar um odor, são tomadas as providências cabíveis.

O conhecimento sensível gerado a partir de uma experiência sensorial olfativa afeta na ação gerencial no cotidiano hoteleiro. Os relatos das experiências gerenciais revelam que é possível perceber que o uso do olfato está presente na prática e impacta nas decisões gerenciais, o que sugere que as experiências sensoriais olfativas integram o cotidiano da ação gerencial.

No cotidiano hoteleiro, os gerentes percebem (o que é evidenciado pelos verbos de ação “sentir”, “reparar” e “notar”) e julgam esteticamente (conforme pode ser observado nas expressões “agradável”, “mau cheiro”, “cheiro de limpeza”, “inapropriado”, “cheiro específico”, “cheirinho”) aromas e odores que possam vir a impactar, positiva ou negativamente, a experiência vivenciada pelo hóspede/cliente no hotel e interferir em seu nível de satisfação.

Assim como os sentidos da visão, da audição e do olfato, o paladar também se faz presente nas práticas gerenciais realizadas em um hotel, especialmente no que se refere ao julgamento estético do gosto, expresso por meio da percepção do sabor do alimento, conforme é apresentado a seguir.

4.4 Saboreando a prática gerencial

Durante o período do sombreamento dos gerentes, observou-se que a prática gerencial também envolve experiências sensoriais associadas ao paladar. A **língua**, órgão responsável por este sentido, ao captar e distinguir o sabor dos alimentos (salgado, doce, azedo, amargo) e as sensações de quente e frio, por meio das papilas gustativas, decodifica o sabor e envia as informações para o cérebro que, por sua vez, as interpreta. No contexto hoteleiro, o conhecimento sensível gerado a partir das experiências sensoriais degustativas é utilizado nas ações gerenciais e decisões organizacionais envolvendo especialmente as avaliações de alimentos e bebidas.

Durante a realização do sombreamento de Thiago, foi possível observar o gerente utilizando o paladar para verificar a qualidade de um produto vendido na cafeteria do hotel. Ao provar o bolo, o gerente percebeu que se tratava de um “bolo de massa pronta” (também conhecido como bolo de caixinha), o que, para ele, não corresponde ao padrão de um hotel que tem *chef* de cozinha, podendo vir a gerar insatisfação por parte seus clientes (Nota de Campo – OPG1). No momento, o gerente comentou que já havia alertado que esse tipo de bolo não devia ser produzido para comercialização, e informou que o insumo era comprado para eventualidades no hotel (como uma comemoração interna, por exemplo).

Durante o período de observação, presenciou-se também Carol provar e aprovar um dos sucos *detox* servidos no café da manhã: “nossa! o suco tá bem gostoso” (Nota de Campo– OPG2, 2019), bem como Júlia e a *chef* de cozinha avaliarem a nova carne de hambúrguer comprada para o restaurante: “- Achei sem sal, mas é gostosa”, disse Júlia. “- Mas, isso pode ser corrigido com outros itens”, argumentou a *chef* (Nota de Campo– OPG6).

Durante o sombreamento de Júlia, foi possível observar a gerente reforçando a necessidade de o colaborador da cafeteria provar a torta em exposição para verificar a

qualidade do produto à venda. – “Já provou essa torta hoje? Tá com validade até domingo, mas todo dia quando chegar, tire um pedacinho para provar...”, disse a gerente (Nota de Campo – OPG5).

Durante as entrevistas, destacou-se a importância do paladar no exercício da prática gerencial, assim como descreveram-se algumas situações que sinalizam a utilização desse sentido nas atividades desenvolvidas no cotidiano organizacional da hotelaria. Carolfaz a seguinte reflexão: “Eu sei, por exemplo, que o meu paladar não será o mesmo generalizado de todos meus clientes, mas eu sei o que seria mais agradável ou não de um modo geral... um prato salgado, ou com a carne num ponto que o cliente não esperava... é... ou vai fazer muito bem para o cliente ou vai estragar aquele momento dele. São os 15 minutos de glória (risos) determinante para o sucesso ou insucesso”.

Observe que a utilização do paladar está presente no cotidiano da prática gerencial no ato de experimentar os produtos comercializados no hotel, identificado nas seguintes falas: “Muitas vezes a gente experimenta, porque a gente precisa saber como eles estão sendo servidos para os nossos clientes(Lara - EG4) ao se referir ao *Coffee break*.

É por meio do paladar que os gerentes conseguem realizar um processo de avaliação contínua dos itens produzidos e/ou comercializados no hotel, com o objetivo de manter a qualidade na prestação dos serviços e a satisfação dos seus clientes. Assim, como a visão, a audição e o olfato, o sentido do paladar também é intrínseco à ação gerencial realizada no hotel.

Termos como “perceber”, “experimentar”, “diversidade de produtos”, “percepção do cliente”, “gosto do cliente” evidenciam que o uso do paladar pelos gerentes está associado à necessidade contínua de avaliação da qualidade dos produtos alimentícios produzidos e/ou comercializados no hotel. Expressões como “não teve saída”, “sobra”, “aparência” e “apresentação” demonstram que o sentido do paladar é utilizado de forma complementar ao que é percebido visualmente pelos gerentes. Além disso, as palavras “agradável”, “gosto”, “qualidade”, “sabor” sinalizam que os gerentes não apenas percebem por meio do sentido do paladar, mas também realizam julgamentos estéticos a partir dessas experiências sensoriais.

A prática gerencial também envolve experiências sensoriais associadas ao tato, sentido caracterizado pela **sensação do toque, que, embora estejam** muitas vezes relacionadas ao contato com as **mãos**, envolvem qualquer tipo de sensação experimentada pela pele. A seguir, são apresentadas situações do cotidiano organizacional hoteleiro envolvendo a utilização desse sentido na ação gerencial

4.5 Sentindo na pele

No contexto hoteleiro, o sentido do tato é utilizado, especialmente, com três finalidades na prática gerencial: para a confirmação do que foi percebido anteriormente por meio dos outros sentidos durante a realização dos processos e operações organizacionais; para o contato humano nas relações interpessoais dentro do hotel; para o conhecer na prática (*knowing-in-practice*), ou seja, o processo de aprendizagem em ação no cotidiano organizacional (Bispo, 2013).

Durante o sobreamento de Ana, foi possível observar que ela passava as mãos pelos objetos enquanto fazia a ronda com o objetivo de verificar a limpeza. Em uma das vistorias realizadas pela gerente, ela entrou nos banheiros da academia, abriu a lixeira do banheiro masculino utilizando os pés e, com o uso das mãos, verificou se o basculante estava abrindo e fechando. Por fim, ao passar a mão na bancada do banheiro, ela disse: “Nossa! Olha para minha mão”, que estava empoeirada. Em seguida, a gerente encaminhou uma mensagem solicitando uma colaboradora para realizar a limpeza do ambiente (Nota de Campo– OPG6).

A utilização do tato também está presente no contato físico, como aperto de mão e abraço. Por meio dessa prática, percebeu-se a hospitalidade de Carol com uma cliente *habitué*- hóspede que vai com frequência ao hotel (Nota de Campo– OPG2).

O tato também é utilizado de forma complementar ao sentido da visão e fundamental para a solução de problemas, tais como poeira, chão molhado, entre outros. Geralmente, os gerentes captam uma informação fazendo uso dos olhos e, em seguida, utilizam o tato para avaliar e se certificar do que se trata. Além disso, foi possível observar que as experiências sensoriais relacionadas a esse sentido são em grande parte vivenciadas com maior frequência nas rondas/vistorias realizadas pelos gerentes.

No relato de Júlia foi observado que a utilização do tato também está presente no processo de ensino e aprendizagem em ação, ou seja, quando se faz necessário que colaboradores veteranos demonstrem aos colaboradores novatos como são realizados determinados procedimentos operacionais no hotel, o denominado conhecimento prático, de difícil explicação: “as pessoas têm, compreendem que têm, conseguem colocar em prática, mas não conseguem explicar como fazem, sendo difícil de expressar em palavras” (Soares&Bispo, 2017, p. 254).

Com base nas observações e nos relatos dos gerentes foi possível constatar que, assim como os demais sentidos, o tato também faz parte da prática gerencial no cotidiano hoteleiro. O termo “passando as mãos”(Carol - EG2) indica que esta é uma prática frequente dos gerentes, observada tanto no período de realização do *shadowing* quanto nos relatos concedidos nas entrevistas. O ato de “passar a mão” sobre os objetos durante as vistorias/inspeções com o objetivo de perceber inconformidades relacionadas à limpeza foi relatado como algo rotineiro, “automático”.

Portanto, com base nas observações realizadas no período do *shadowing* e nos relatos concedidos por meio das entrevistas, pode-se constatar que o uso dos cinco sentidos pelos gerentes é inerente à prática gerencial hoteleira no cotidiano organizacional.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: seria o gerente de hotel um lobo mau bem intencionado?

Os resultados da pesquisa relacionados às experiências sensoriais e o uso do juízo estético dos gerentes no cotidiano organizacional hoteleiro revelou evidências que despertaram recordações do clássico conto de fadas “Chapeuzinho Vermelho”.

Na história infantil de Chapeuzinho Vermelho, o Lobo Mau se disfarça da avó da garotinha para pegá-la e comê-la, mas Chapeuzinho estranha sua aparência e, desconfiada, pergunta: “Vovozinha, por que esses olhos tão grandes?”, “e esse nariz, por que tão grande?”, “e essas orelhas?”, “e essas mãos?” e “mas e vovó, e essa boca, por que tão grande?”. O Lobo Mau segue respondendo: “é para te olhar melhor, minha netinha”, “é para te cheirar melhor”, “é para te ouvir melhor”, “é para te acariciar melhor”, até que na última pergunta da garotinha, o Lobo, impaciente, diz: “quer mesmo saber? É para te comer!”.

De modo semelhante ao Lobo Mau do conto, os gerentes hoteleiros têm seus órgãos dos sentidos bastante aguçados durante a realização da prática gerencial, a fim de enxergar, cheirar, escutar, tocar e degustar melhor. No entanto, enquanto o Lobo tem como finalidade comer a garotinha da história, os gerentes utilizam seus sentidos com o objetivo de maximizar a qualidade dos produtos e serviços ofertados no hotel, a fim de propiciar satisfação a seus clientes e hóspedes por meio de uma experiência positiva, hospitaleira, encantadora.

Ao acompanhar os gerentes durante a pesquisa, constatou-se que, após a percepção sensorial, havia sempre uma interpretação que desencadeava uma ação no cotidiano organizacional, conforme descrevem Gherardi (2013) e Lopes, Souza e Ipiranga (2014). Isso ratifica que o corpo possibilita ao gerente conhecer e aprender por meio da sensibilidade (Merleau-Ponty, 2010), ou seja, desenvolver conhecimento sensível, que é definido como

aquele que é percebido, julgado, produzido e reproduzido por meio dos sentidos (Gherardi, Nicolini & Strati, 2007; Strati, 2007a, 2007b; Gherardi, 2001).

Na gestão hoteleira como prática, o conhecimento sensível se revela nas seguintes ações: a) na definição de que não se pode utilizar frutas na torta que vai ser comercializada na cafeteria porque elas tendem a oxidar e ficam com um aspecto feio, o que pode vir a inibir o desejo pelo consumo do produto; b) utilização de itens de diferentes tonalidades de cores no *coffee break* que é servido em um evento pode tornar mais atrativo para o consumo; c) necessidade de sinalização na portaria do hotel para facilitar o fluxo de automóveis que chegam e saem constantemente; d) ação de tirar água da piscina para fazer a higienização dos banheiros quando o hotel ficou sem água de maneira inesperada; e) proibição da entrada de uma camareira sozinha em uma UH cujo hóspede apresentava um perfil suspeito.

Os gerentes do hotel estão sempre percebendo por meio das suas faculdades sensoriais, ao olhar, ouvir, cheirar, tocar e degustar, julgando esteticamente, influenciados pelo contexto social, e desenvolvendo conhecimento na prática do cotidiano organizacional. Essa constatação corrobora com uma observação de Mintzberg (2010, p. 230) de que “a gestão é aprendida no trabalho, aperfeiçoada por uma ampla variedade de experiências e desafios”.

Ainda que a prática gerencial tenha uma dimensão de conhecimento técnico-profissional e explícito, desenvolvido por meio de uma aprendizagem formal, este estudo revela que a gestão hoteleira acontece principalmente por meio da aplicação do conhecimento adquirido por meio das experiências vivenciadas no contexto social, envolvendo sensações, percepções, sentimentos e emoções, o que se configura como uma contribuição significativa da gestão hoteleira como prática. Tais conhecimentos não constam nos livros, nem são transmitidos na academia por meio da aprendizagem formal, indo ao encontro do que é destacado por Silva (2009).

Podemos, nesse sentido, afirmar que os gerentes hoteleiros não estão prontos quando assumem cargos gerenciais porque o que faz deles gerentes é o cotidiano gerencial (Gherardi Nicolini & Odella 1998; Silva, 2009; Soares Neto & Silva, 2012). Isso está associado ao fato de que o conhecimento sensível é construído e reproduzido socialmente no cotidiano organizacional, e a percepção estética-sensorial associada à noção do “gosto” (Gherardi, 2014) dos atores organizacionais vai sendo apurada e se tornando sofisticada no cotidiano das relações sociais e nas interações com os elementos não humanos (Strati, 2007a). Deste modo, podemos concluir que a gestão hoteleira como prática é resultado de um processo de aprendizagem social situado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na perspectiva da gestão hoteleira como prática, a ação gerencial está intimamente associada à percepção sensorial e ao juízo estético dos gerentes. No cotidiano organizacional, os gerentes percebem (por meio da visão, da audição, do olfato, do paladar e do tato) e, por meio do julgamento estético dessas percepções, planejam, organizam, controlam, supervisionam, coordenam e lideram, ou seja, realizam a prática gerencial (Strati, 2007a). Nesse sentido, entende-se que, sem percepção sensorial e sem julgamento estético, não há prática gerencial em um hotel.

Conforme foi evidenciado pelos resultados desta pesquisa, no cotidiano hoteleiro, os gerentes estão sempre julgando o que pode ou não ser perceptível sensorial e esteticamente no hotel, considerando aspectos que podem vir a interferir na percepção de qualidade dos produtos e serviços ofertados na organização e, conseqüentemente, no nível de satisfação dos seus clientes.

As diversas situações do cotidiano organizacional hoteleiro apresentadas neste estudo sinalizam que a gestão hoteleira como prática é desenvolvida a partir das experiências

sensoriais dos atores organizacionais, em suas interações com elementos humanos e não humanos. Nesse sentido, pôde-se concluir que, sob a perspectiva da gestão hoteleira como prática, a ação gerencial acontece mediante o uso constante dos órgãos dos sentidos: olhos, nariz, ouvido, boca e pele, utilizados pelos gerentes como base para suas decisões, ao avaliarem o que, na prática gerencial, é bom ou ruim, belo ou feio, agradável ou desagradável, por exemplo. Essa avaliação é, na verdade, a materialização do juízo estético sobre o que é experimentado, ao realizar contato com o mundo por meio do corpo.

É importante compreender que esse julgamento não é particular ou pessoal. Apesar de a percepção sensorial envolver o contato físico individual e as sensações serem sentidas de modo particular, ou seja, serem vivenciadas por uma pessoa, a construção e a reprodução do juízo estético sofrem influência do contexto social.

Em outros termos, o julgamento estético é realizado a partir de “critérios” estabelecidos por um processo sociocultural, englobando aspectos situados e tácitos do contexto organizacional, como a linguagem, os artefatos materiais e culturais, e as interações sociais, determinantes na ação gerencial hoteleira (Flach & Antonello, 2011; Soares & Bispo, 2017), pois as ações e decisões organizacionais resultam do que é desenvolvido e reproduzido no contexto social pelos órgãos dos sentidos e pelo juízo estético.

É pertinente destacar que a abordagem das práticas, a luz teórica da estética organizacional, possibilitou um olhar crítico sobre a forma como a prática gerencial é abordada nos cursos de hotelaria, sinalizando assim as contribuições práticas e sociais deste estudo, o qual possui implicações não apenas na forma do gestor hoteleiro atuar, mas também na maneira de ensinar a ser gestor.

Com base nas constatações deste estudo, os gerentes hoteleiros poderão refletir sobre a prática gerencial e compreender melhor o cotidiano organizacional, percebendo a relevância dos aspectos estéticos, sensíveis e tácitos presentes no dia a dia de um hotel para a gestão hoteleira.

Quanto às contribuições para o processo de formação dos futuros gerentes hoteleiros, esse estudo chama a atenção para o fato de que a gestão hoteleira é uma prática. Logo, só pode ser ensinada e aprendida no contexto de educação formal se houver um alinhamento entre o que é demandado no contexto de trabalho e o que é construído socialmente em sala de aula, na relação entre docentes e discentes. Nesse sentido, a gestão hoteleira como prática requer um processo de aprendizagem em ação, exigindo dos docentes a utilização de recursos e estratégias de ensino inovadoras (Brandão & Temoteo, 2015), tais como: casos para ensino, aprendizagem baseada em problemas (PBL – *Problem Based Learning*), visitas técnicas, atividades práticas *in loco*, simulações e jogos empresariais, práticas que vão além do desenvolvimento de competências técnicas, preparando-os para as reais demandas do contexto de trabalho das organizações hoteleiras.

REFERÊNCIAS

- Aranguren, M. (2017) Reconstructing the social constructionist view of emotions: from language to culture, including nonhuman culture. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, v. 47, n. 2, p. 244-260.
- Arar, K. (2017). Emotional expression at different managerial career stages: Female principals in Arab schools in Israel. *Educational Management Administration & Leadership*, v. 45, n. 6, p. 929-943.
- Basso, K., Pauli, J., & Bressan, V. P. (2014). Relações de gênero e estética organizacional: sugestões para estudos sobre relações, cultura e desempenho. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 12, n. 3, p. 688-705.

- Bertolin, R. V.; Cappelle, M. C. A. & De Brito, M. J. (2014). Corporeidade e estética na aprendizagem organizacional: insights emergentes. *Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)*, v. 15, n. 2, 2014.
- Bispo, M. de S. (2015). Methodological Reflections on Practice-Based Research in Organization Studies. *Brazilian Administration Review-BAR*, v. 12, n. 3, p. 309-323.
- Bispo, M. de S. Aprendizagem organizacional baseada no conceito de prática: contribuições de Silvia Gherardi. *REV. ADM. Mackenzie*, v.14, n.6, p. 132-161. 2013.
- Boava, D. L. T., & Macedo, F. M. F. (2011). Contribuições da fenomenologia para os estudos organizacionais. *Cadernos Ebape. BR*, v. 9, p. 469-487.
- Brandão, J. M. F.; Temoteo, J. A. G. (2015). Como eu aprendo? Um estudo sobre os estilos de aprendizagem de discentes do curso de bacharelado em hotelaria da UFPB. *Anais XII Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo--ANPTUR, São Paulo*.
- Carvalho, N. L. N., Silva, A. B., & Zago, C. C. (2011). Fatores de influência no desenvolvimento de competências gerenciais em hotéis e pousadas. *Turismo-Visão e Ação*, 13(2), 201-219.
- Cloutier, C. How I write: (2016). An inquiry into the writing practices of academics. *Journal of Management Inquiry*, v. 25, n. 1, p. 69-84.
- Custódio, J. C. D. et al. (2013). O trabalho, os papéis e as competências do gerente: reflexões à luz do modelo de gestão de Henry Mintzberg. *Anais do X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Rio de Janeiro, RJ, Brasil*.
- Czarniawska, B. (2008). Organizing: how to study it and how to write about it. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, v. 3 n. 1, p. 4-20.
- Davel, E. P. B., & Melo, M. C. de O. L. (2005). *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. FGV Editora.
- Dewey, J. (2010). *Arte como experiência*. São Paulo: Martins Fontes, p.109-142.
- Errasti-Ibarrondo, B. et al. (2018). Van Manen's phenomenology of practice: How can it contribute to nursing? *Nursing inquiry*, v. 26, n. 1, p. e12259.
- Flach, L. & Antonello, C. S. (2011). Organizações culturais e a aprendizagem baseada em práticas. *Cadernos EBAPÉ*, v. 9, n. 1, p. 155-175.
- Fox, N. J. (2015). Emotions, affects and the production of social life. *The British Journal of Sociology*, v. 66, n. 2, p. 301-318.
- Gherardi, S. (2001). From organizational learning to practice-based knowing. *Human Relations*, v. 54, n. 1, p. 131-139.
- Gherardi, S. (2013). Prática? É uma Questão de Gosto! *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, v.2, n.1, pp 107-124.
- Gherardi, S. (2014). Conhecimento situado e ação situada: o que os estudos baseados em prática prometem. In: Gherardi, S., & Strati, A. *Administração e aprendizagem na prática*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Gherardi, S.; Nicolini, D.; Odella, F. (1998). Toward a social understanding of how people learn in organizations: the notion of situated curriculum. *Management Learning*, v. 29, n. 3, p. 273-297.
- Gherardi, S.; Nicolini, D.; Strati, A. (2007). The passion for knowing. *Organization*, v. 14, n. 3, p. 315-329.
- Gill, R., & Barbour, J. (2014). Dean, M. Shadowing in/as work: ten recommendations for shadowing field work practice. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, v. 9. n. 1, p. 69-89.

- Kidd, J. M. (2004). Emotion in career contexts: Challenges for theory and research. *Journal of Vocational Behavior*, v. 64, n. 3, p. 441-454.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge university press.
- Leal, R. A. (2003). *O estético nas organizações: uma contribuição da filosofia para análise organizacional*. 2003. 360 f. Tese (doutorado em Administração) – Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador.
- Lopes, L. L. S.; De Souza, E. M.; Ipiranga, A. S. R. (2014). Desvelando as categorias estéticas na organização de um pequeno restaurante. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, v. 3, n. 1.
- Mack, K. (2015). Breaching or disturbing the peace? Organizational aesthetic encounters for informed and enlivened management learning experiences. *Management Learning*, 46(2), 156-174.
- Merleau-Ponty M. (2010). *Phenomenology of perception*. New York (NY): Routledge Classics.
- Mintzberg, H. (2010). *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre: Bookman, 304 p.
- Padilha, V., & Grande, M. M. (2011). A gente fica muito tempo aqui dentro! Reflexões sobre o trabalho de gerentes, recepcionistas e camareiras de hotéis. *Cadernos de psicologia social do trabalho*, v. 14, n. 1, p. 111-125.
- Santin, M., & Kelly, B. (2017). The managed heart revisited: Exploring the effect of institutional norms on the emotional labor of flight attendants post 9/11. *Journal of Contemporary Ethnography*, v. 46, n. 5, p. 519-543.
- Seidman, I. E. (2006). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences*. Teachers college press.
- Silva, A. B. (2009). *Como os gerentes aprendem*. São Paulo: Saraiva.
- Silva, E. F. da, Araújo, A. J. D. S., & Pinto, F. D. M. (2015). Os ingredientes da competência de gerentes de hotéis. *Laboreal*, v. 11, n. 1, p. 84-98.
- Soares Neto, A., & Silva, A. B. (2012). Os estágios de aprendizagem de auditores fiscais no contexto da prática profissional. *Revista de Administração Pública-RAP*, v. 46, n. 3.
- Soares, L. C.; Bispo, M. S A. (2014). Contribuições da estética organizacional para a pesquisa em organizações gastronômicas. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, v. 8, n. 3, p. 476-493.
- Soares, L. C.; Bispo, M. S. A. (2017). Aprendizagem do Cozinhar à Luz das Práticas Sociais e da Estética Organizacional. *BBR Brazilian Business Review*. Vitória-ES, 2017 p. 247-271.
- Strati, A. (2007a). *Organização e Estética*. Tradução Pedro Maia Soares. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Strati, A. (2007b). Sensible knowledge and practice-based learning. *Management Learning*, v. 38, n. 1, p. 61-77.
- Strati, A. (2010). Aesthetics understanding of work and organizational life: Approaches and research developments. *Sociology Compass*, v. 10, n. 4, p. 880-893.
- Strati, A. (2000). Aesthetic theory. *The aesthetics of organization*, p. 13.34, 2000.
- Strati, A. (2014). “Você faz coisas belas?”: estética e arte em métodos qualitativos de estudos organizacionais. In: Gherardi, S. & Strati, A. *Administração e aprendizagem na prática*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Van Manen, M. (2007). *Phenomenology & Practice*. (1)1: 11-30.
- Van Manen, M. (2014). *Phenomenology of practice: Meaning-giving methods in phenomenological research and writing*. Routledge.