

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO DIFERENCIAL
COMPETITIVO: ESTUDO DE CASO NUMA PEQUENA
EMPRESA HOTELEIRA**

ANA CLAUDIA COSTA GOMES

Orientador: Prof. José Lamartine Távora Júnior

RECIFE, MAIO / 2003

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO DIFERENCIAL
COMPETITIVO: UM ESTUDO DE CASO DO PROCESSO DE
APRENDIZAGEM EM UMA PEQUENA EMPRESA
HOTELEIRA**

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA À UFPE
PARA OBTENÇÃO DE GRAU DE MESTRE
POR

ANA CLAUDIA COSTA GOMES
Orientador: Prof. José Lamartine Távora Júnior

RECIFE, MAIO / 2003

Dedico este trabalho a Deus, o meu Senhor e Criador, a Igreja Evangélica Batista em Casa Amarela, a minha família, em especial a meu marido Elidomar e as minhas filhas Renata e Daniela, minhas inesgotáveis fontes de amor e de inspiração, a minha maravilhosa mãe Miriam e meu amado pai José Carlos, pelo exemplo de força e coragem para enfrentar os desafios do dia-a-dia, minhas irmãs Paula e Carla, sobrinhos Nuno, Marcos e Gabrielly, minha sogra Iracema, cunhados, cunhadas e a meus amigos que me apoiaram nos momentos difíceis.

AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento desta pesquisa, que possibilitou a obtenção do título de mestre pela Universidade Federal de Pernambuco-UFPE, contou com o apoio e a colaboração de diversas pessoas, amigos e familiares. Após dois anos de mestrado, gostaria de registrar o meu reconhecimento e agradecimentos especiais a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a conclusão deste trabalho, como segue:

- A Deus;
- A Universidade Federal de Pernambuco;
- A minha família;
- A Professora Anita Aline
- Ao amigo e orientador José Lamartine de Távora Júnior;
- Aos colegas e dirigentes do Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA, em especial aos Professores, Marco Tullio, Denilson Marques, Walter Moraes, Ana Lúcia, Tânia Nobre, Wilson Magela e ao amigo Bruno Alves;
- Aos colegas dos Hotéis Tívoli e Setúbal;
- Aos membros da banca examinadora Professores Abraham Benzaquén Sicsú e Zionam Euvécio Lins Rolim;
- A Coordenação do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção;
- A dedicada funcionária Ivani;
- Aos meus colegas do Mestrado;

Investir em conhecimento é o que rende os melhores juros.

Benjamin Franklin

Concluindo, a nova economia não está na tecnologia, seja ela o microchip ou a rede de telecomunicações. Está na mente humana.

Alan Webber

O homem não tem ouvidos para aquilo que a experiência não lhe deu acesso.

Friedrich Nietzsche

A grande finalidade do conhecimento não é conhecer, mas agir.

Thomas Henry Huxley

Os gerentes não deveriam subestimar o valor da conversa.

Na economia regida pelo conhecimento, conversar é trabalhar.

Numa economia global, o conhecimento pode ser a maior vantagem competitiva da empresa.

Davenport e Prusak

RESUMO

Esta dissertação de mestrado tem como objetivo analisar de que maneira a gestão do conhecimento pode gerar um diferencial competitivo para uma pequena empresa hoteleira. Neste sentido, busca-se observar como o conhecimento oriundo intrinsecamente das pessoas (conhecimento tácito) pode passar para o conhecimento interorganizacional (conhecimento explícito), e, a partir deste, possibilitar à organização um diferencial competitivo.

O estudo observou na empresa analisada se há um ambiente propício para a transferência de conhecimento, como também a transformação do conhecimento tácito em explícito. Ao se abordar o ambiente organizacional, procura-se avaliar a importância do conhecimento humano, o envolvimento de diferentes profissionais na elaboração de metas, no intercâmbio de idéias e nas tomadas de decisão, independente dos níveis hierárquicos onde eles se encontram. A gestão do conhecimento foi observada e analisada em uma empresa, que é composta por dois hotéis, através de um estudo de caso, onde foram aplicados questionários, entrevistas e observação direta.

O compartilhamento do conhecimento tácito, de informações e idéias, um processo de cultura de externalização do conhecimento ainda incipiente e carência de métodos que permita uma gestão do conhecimento mais eficiente foi evidenciado neste estudo exploratório.

Palavras-chave: gestão do conhecimento, aprendizado organizacional, hotelaria, diferencial competitivo.

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyse in which way the knowledge management can generate a competitive differential to a small hotel enterprise. Therefore, it is observed how people's intrinsic knowledge (tacit knowledge) can pass for the interorganizational knowledge (explicit knowledge), allowing the organization, a competitive differential.

The study observed in the analyzed company if there is a favorable atmosphere for the knowledge transference, as well as the transformation of the tacit knowledge into explicit . When approaching the organizational atmosphere, it has been tried to evaluate the importance of the human knowledge, the different professionals' involvement in the elaboration of goals, in the exchange of ideas and in the decision making, independent of the hierarchical levels where they belong to. The knowledge management was observed and analyzed in a company, that is composed by two hotels, through a case study, where it was applied questionnaires, interviews and direct observation.

This exploratory study has focused the sharing of the tacit knowledge, of information and ideas, a process of cultural externalization of a still incipient knowledge and also a lack of methods that allows an administration of the most efficient knowledge.

Word-key: administration of the knowledge, learning organizacional, hostelry, competitive diferencial.

SUMÁRIO

1. Introdução.....	11
1.1 Definição de Micro e pequenas empresas (MPEs).....	12
1.2 As Micro e pequenas empresas no Brasil.....	13
1.3 O caso em estudo.....	14
1.4 Especificação do problema.....	16
1.5 Objetivos.....	16
1.5.1 Objetivo geral.....	16
1.5.2 Objetivos específicos.....	16
2. Setor hoteleiro.....	19
2.1 Empresa hoteleira.....	19
2.2 Característica do produto hoteleiro.....	22
2.3 Tecnologia de informação na indústria hoteleira.....	22
3. Gestão do Conhecimento.....	23
3.1 Distinção entre dado, informação e conhecimento.....	24
3.2 Ativos intangíveis.....	25
3.3 Vantagem competitiva.....	25
3.4 Aprendizado e aprendizado organizacional.....	27
3.5 As cinco disciplinas da aprendizagem.....	30
3.6 Conhecimento tácito e conhecimento explícito.....	32
3.7 Dimensões da criação do conhecimento.....	34
3.8 Gestão estratégica do conhecimento.....	37
3.9 O conhecimento humano e a sua valorização.....	38
3.10 Modelo conceitual sobre gestão do conhecimento na empresa.....	40
4. Metodologia de pesquisa.....	43
4.1 Caracterização da pesquisa.....	43
4.2 Método de investigação a ser utilizado.....	44
4.3 Técnicas de coleta e tratamento dos dados.....	45
4.4 Metodologia adotada no estudo de caso.....	45
4.5 Limitações metodológicas.....	47
5. Resultado da Pesquisa.....	49
6. Conclusões e Recomendações.....	59

7. Referências Bibliográficas.....	67
Anexo – Questionário de Pesquisa.....	70

1 INTRODUÇÃO

A crescente heterogeneidade e turbulência do atual ambiente empresarial parece estar conduzindo a redefinições fundamentais nos modos de gestão, desafios pelos quais as organizações passam na atualidade, estão a sugerir novos arranjos e concepções inovadoras acerca da gestão de empresas.

O mundo mudou e as relações intra, extra e interorganizacionais acompanham tais mudanças. A competitividade entre as empresas baseia-se cada vez mais em ativos intangíveis, tendo no conhecimento um dos seus principais pilares.

Para Stewart (2002), o conhecimento passou a ser o principal ativo da empresa, uma vez que representa o manancial natural da inteligência no ambiente organizacional. A equipe passou a ser encarada de forma mais ampla e responsável, mais autônoma e pensante, com ações de caráter decisório, no compartilhamento de processos, problemas e soluções.

Em uma empresa, portanto, incorporar o conhecimento a produtos e serviços, representa atuar no mercado com maior condições de competitividade e, certamente continuar incrementado no ambiente organizacional, estabelecendo as diferenças que levam ao sucesso empresarial, a despeito de seus concorrentes.

Transformar o conhecimento em diferencial competitivo é o grande desafio que se apresenta no novo cenário de alta competitividade do mundo atual. Desenvolver capacidades de controle e incremento do fluxo do conhecimento dentro das organizações e ambientes colaborativos será condição sine qua non para garantir a sobrevivência.

A questão é como trabalhar o conhecimento existente, otimizando-o, além de criar possibilidades e meios de desenvolver-se novos conhecimentos, competências essenciais e aprendizagem organizacional, visando estabelecer um diferencial competitivo.

Tratando-se o estudo ora desenvolvido de uma pequena empresa do setor de serviços, o foco de ação é, eminentemente, o fator humano. “As pessoas são os únicos e verdadeiros agentes na empresa. Todos os ativos e estruturas – quer tangíveis ou intangíveis – são resultados das ações humanas. Todos dependem das pessoas, em última instância, para continuar a existir” Sveiby (1998).

A sociedade da informação e a economia do conhecimento prognosticada há muito tempo, agora está surgindo como realidades tangíveis. Para sobreviver e competir, na sociedade do conhecimento, as empresas precisam aprender administrar seus ativos

intelectuais. As empresas são instadas a fazer maior uso do “tesouro oculto” nas mentes de seus funcionários, Probst (2002).

Terra (1999), aponta para o fato de que, a criação e gestão do conhecimento, em uma determinada organização empresarial, dependem de uma série de fatores que, ao longo do tempo, fornecem um diagnóstico de suas reais possibilidades garantindo assim uma posição competitiva no mercado.

Para Kruglianskas e Terra (2003), a gestão do conhecimento emergiu como um dos temas mais importantes na bibliografia sobre gestão empresarial. E acreditam que os conceitos e práticas de gestão do conhecimento podem ser aplicados, com bons resultados, à realidade da pequena e da média empresa. Sendo isto uma prioridade, em virtude que no Brasil cerca de 4,5 milhões de pequenas e médias empresas representam 98% do universo de empresas e respondem por mais de 60% dos empregos.

Segundo Kruglianskas e Terra (2003), a gestão do conhecimento tem caráter universal, ou seja, faz sentido para empresas tradicionais, empresas em setores de ponta, empresas em setores primários, empresas em setores manufatureiros ou de serviços.

Muitas empresas percebem a complexidade crescente do ambiente de conhecimento como uma ameaça, contudo empresas inovadoras que dinamizam o conhecimento podem gerar novas oportunidades para competir.

Este trabalho se justifica à medida que poucas pesquisas têm sido realizadas em empresas hoteleiras, principalmente nas micro e pequenas empresas hoteleiras. Como também poucos estudos foram realizados sobre gestão do conhecimento. Assim analisar como a empresa em estudo, está criando e gerenciando os seus ativos intangíveis, em particular os seus conhecimentos, como se processa a criação e compartilhamento do conhecimento é um grande desafio.

1.1 Definição de Micro e Pequenas Empresas (MPEs)

O número de empregados e o faturamento bruto anual são os critérios mais utilizados para definir o porte das empresas, como visto no quadro a seguir.

PORTE	Empregados
Microempresa	No comércio e serviços até 09 empregados Na indústria até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte	No comércio e serviços de 10 a 49 empregados Na indústria de 20 a 99 empregados
Empresa de Médio Porte	No comércio e serviços de 50 a 99 empregados Na indústria de 100 a 499 empregados
Empresa de Grande Porte	No comércio e serviços mais de 99 empregados Na indústria mais de 499 empregados

Quadro I - Classificação das MPEs segundo o número de empregados

Fonte: Sebrae (classificação utilizada pela área de Pesquisas do Sebrae)

PORTE	Faturamento Bruto Anual
Microempresa	Até R\$ 244.000,00
Empresa de Pequeno Porte	Entre R\$ 244.000,00 e R\$ 1.200.000,00

Quadro II - Classificação das MPEs segundo o faturamento bruto anual

Fonte: Lei Federal no. 9.841, de 05/10/99 (Estatuto da Micro e Pequena Empresa)

1.2 As micro e pequenas empresas no Brasil

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), existem no Brasil cerca de 3,5 milhões de empresas, das quais 98% são de micro e pequeno porte. Com base nos dados disponíveis da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) do IBGE e Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego (RAIS/MTE), é possível afirmar que as atividades típicas de micro e pequenas empresas mantêm cerca de 35 milhões de pessoas ocupadas em todo o país, o equivalente a 59% das Pessoas Ocupadas no Brasil, incluindo neste cálculo empregados nas MPEs, empresários de micro e pequenas empresas e os “conta própria” (indivíduo que possui seu próprio negócio mas não tem empregados).

Variável	As MPEs no Brasil (em %)
Número de Empresas	98 %
Pessoal Ocupado	59%
Faturamento	28%
PIB	20%

Quadro III - Participação das MPEs na Economia Brasileira

Fonte: Elaboração a partir de dados do IBGE, FUNCEX, PNAD e RAIS/MTE (1994 1995 e 1996).

1.3 O caso em estudo

A empresa Bertino's foi criada em agosto de 1987 pelo Engenheiro Civil Carlos Bertino. Que no período de sua aposentadoria da CELPE vislumbrou um cenário para Pernambuco com possibilidades de desenvolvimentos ligados ao turismo.

O Sr. Bertino aproveitou a estrutura de sua própria casa localizada a 60 metros da Praia de Boa Viagem na rua Setúbal, 932, Boa Viagem e com alguns ajustes e ampliações da parte externa, surgiu o Hotel Setúbal com 10 apartamentos com ar condicionado, frigobar, TV a cores, telefone e piscina. Gradativamente o hotel Setúbal foi sendo ampliado e em 1994 contava com 24 apartamentos.

Em 1996 o Hotel Tívoli foi arrendado pela empresa Bertino's. O Hotel Tívoli localizado a 80 metros da Praia de Boa Viagem, na rua Tenente João Cícero, 47, Boa Viagem é composto por 35 apartamentos com ar condicionado, frigobar, TV a cores, telefone e piscina.

A empresa Bertino's apresenta como missão declarada: “nosso maior objetivo é proporcionar qualidade de atendimento e serviços de hospitalidade. Oferecendo uma confortável estrutura para clientes a negócios ou lazer”.

O engenheiro Carlos Bertino define três pontos fundamentais como seu diferencial competitivo, que são responsáveis pelo desempenho da empresa, que apresenta uma taxa de ocupação anual de 68% .

- A localização do hotel;
- A rica variedade do café da manhã;
- A cordialidade e hospitalidade dos funcionários para com os hóspedes.

A localização dos hotéis é um dos pontos muito importante, como os hotéis ficam próximos ao Aeroporto Internacional dos Guararapes, dos Centros Empresariais e ao mesmo

tempo próximos a Praia de Boa Viagem permitindo ao hóspede executivo desfrutar da proximidade dos eventos e reuniões empresariais como também de momentos de lazer e aproveitamento dos recursos naturais da Praia de Boa Viagem. Pagando uma tarifa diária compatível a um hotel econômico, que estão próximos também dos grandes hotéis da cidade do Recife.

O café da manhã do hotel é considerado pelos clientes como um dos melhores do Brasil, sendo muito elogiado. Ao se analisar esta questão a riqueza do café da manhã não está apenas no número de itens oferecidos, mas principalmente, no sabor do alimento ofertado, que depende da forma como os funcionários elaboram, como também da cordialidade e hospitalidade dos empregados para com os hóspedes. Dando como fruto desta hospitalidade um delicioso café da manhã.

Partindo destas questões, pode-se dizer que o diferencial competitivo da Empresa Bertino's está concentrado na cordialidade e hospitalidade dos funcionários para com os clientes e na qualidade dos serviços prestados.

O sistema de informação utilizado pela empresa é baseado no sistema para controle de hotéis denominado *xênios*, responsável pela operação do *Front Office* (recepção, restaurante, reservas) e "*Back Office*" (governança, controladoria, custos e gerência), onde todo hotel é interligado pelo sistema. Este sistema é utilizado na maioria dos hotéis da cidade.

A empresa também conta com a administração de um dos filhos do Sr. Carlos Bertino, Roberto Bertino que é administrador e pós-graduado em administração hoteleira pela Universidade Federal Rural de Pernambuco. Roberto Bertino com boa formação na área hoteleira é inovador utiliza-se dos conhecimentos adquiridos, em sala de aula, para aplicá-los na empresa. Conseqüentemente, a empresa dispõe de um quadro de pessoal motivado para uma melhor prestação de serviços.

A Empresa Bertino's está inserida no mercado de pequenas empresas tanto pelo número de funcionário quanto pelo faturamento bruto anual, estas pequenas empresas não têm sido freqüentemente analisadas em estudo, onde se tem priorizado pesquisas em grandes organizações. Todavia as pequenas empresas vêm conquistando espaço com o advento do empreendedorismo.

As pequenas empresas hoteleiras têm ocupado nicho de mercado, onde grandes hotéis não têm interesse pelo valor monetário da diária cobrada. Oferecer hospedagens econômicas permite que pessoas de menor poder aquisitivo possam se utilizar do turismo.

Baseada neste princípio, a Empresa Bertino's tem como objetivo facilitar o acesso ao turismo para pessoas de menor condições financeiras, que quando se desloca para outra

cidade possa desfrutar de uma hospedagem econômica, todavia com toda infra-estrutura necessária, que garanta conforto e segurança ao viajante.

Um número expressivo de viajantes, que vêm à região metropolitana do Recife fica hospedado nestas pequenas empresas hoteleiras, no entanto, a maioria destas empresas não desenvolve planejamentos estratégicos, estudos mercadológicos, entre outras questões fundamentais que garantam a sobrevivência da empresa, sendo na maioria do tempo levada pelo improviso e amadorismo.

Reverter esta questão é fundamental para o desenvolvimento local, onde pesquisas precisam ser realizadas e estas pequenas empresas hoteleiras possam ser apoiadas pelos institutos de pesquisa, universidades e setor público.

1.4 Especificação do problema

Dentro da complexidade do tema gestão do conhecimento e as várias nuances ou aspectos que se podem investigar, este trabalho enfocou o aspecto “pessoas”, mais especificamente compartilhamento do conhecimento e aprendizagem organizacional, e a relação destes com o tema gestão do conhecimento na empresa.

Para fins deste estudo, foi formulado o seguinte problema de pesquisa:

Como a gestão do conhecimento pode gerar diferencial competitivo para uma pequena empresa hoteleira, utilizando-se do processo de criação e compartilhamento do conhecimento a partir de redes de conhecimento com clientes, fornecedores e pessoas da organização?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo Geral

Realizar um estudo utilizando os conceitos teóricos para verificar sua utilização numa pequena empresa hoteleira, observando como esta administra o compartilhamento do conhecimento humano na organização e no relacionamento entre as equipes de trabalho, de forma a contribuir para o aumento do diferencial competitivo.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Identificar os principais conceitos sobre aprendizagem, aprendizagem organizacional, conhecimento, gestão do conhecimento, diferencial competitivo e vantagem competitiva.

- Identificar e analisar práticas adotadas de gestão do conhecimento nos hotéis em estudo.
- Identificar como a gestão do conhecimento pode ser utilizada como ferramenta para aumento do diferencial competitivo em uma pequena empresa.
- Propor recomendações em função dos resultados deste estudo, visando uma maior eficiência no gerenciamento do conhecimento para empresa estudada.

2 SETOR HOTELEIRO

2.1 Empresa hoteleira

Uma empresa hoteleira é uma organização que, mediante o pagamento de diárias, oferece alojamento a qualquer pessoa, Castelli (1999). Segundo a Embratur (2002), Considera-se empresa hoteleira a pessoa jurídica, constituída na forma de sociedade anônima ou sociedade por quotas de responsabilidade limitada, que explore ou administre meio de hospedagem e que tenha em seus objetivos sociais o exercício de atividade hoteleira.

O Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem é instrumento para a promoção do desenvolvimento da indústria hoteleira, cabendo-lhe classificar, categorizar, qualificar os meios de hospedagem, em território nacional, simbolizados por estrelas, de acordo com as condições de conforto, comodidade, serviços e atendimento que possuam.

Categoria	Símbolo
Super Luxo	***** SL
Luxo	*****
Superior	****
Turístico	***
Econômico	**
Simples	*

De acordo com Castelli (1999), as empresas podem ser classificadas, quanto ao seu tamanho, em pequenas, médias e grandes. O parâmetro que fundamenta essa classificação pode ser o apartamento (unidade habitacional-tipo), o número de leitos ou a receita anual.

A Embratur tem classificado os meios de hospedagem da seguinte maneira:

Quanto ao tipo:

- Hotel – H
- Hotel histórico – HH
- Hotel Residência - HR

- Hotel de lazer – HL
- Pousada – P

Quanto aos sistemas de classificação, a classificação oficial é implantada pelas autoridades que enquadram os estabelecimentos hoteleiros dentro de critérios e requisitos predeterminados, no caso brasileiro, a Embratur, através da Deliberação 429, de 23 de abril de 2002, aprova o Regulamento e a Matriz de Classificação Hoteleira.

A Embratur tem classificado os meios de hospedagem da seguinte maneira:

Considera-se meio de hospedagem o estabelecimento que satisfaça, cumulativamente, às seguintes condições:

- I - Seja licenciado pelas autoridades competentes para prestar serviços de hospedagem;
- II - Seja administrado ou explorado comercialmente por empresa hoteleira e que adote, no relacionamento com os hóspedes, contrato de hospedagem;

Os meios de hospedagem oferecerão aos hóspedes, no mínimo:

- I - Alojamento, para uso temporário do hóspede, em Unidades Habitacionais (UH) específicas a essa finalidade;
- II - Serviços mínimos necessários ao hóspede, consistentes em:
 - a) Portaria/recepção para atendimento e controle permanentes de entrada e saída;
 - b) Guarda de bagagens e objetos de uso pessoal dos hóspedes, em local apropriado;
 - c) Conservação, manutenção, arrumação e limpeza das áreas, instalações e equipamentos.

Unidades Habitacionais

Unidade Habitacional - UH é o espaço, atingível a partir das áreas principais de circulação comum do estabelecimento destinado à utilização pelo hóspede, para seu bem-estar, higiene e repouso, se subdividindo basicamente nos seguintes tipos:

- I - Apartamento - UH constituída, no mínimo, de quarto de dormir de uso exclusivo do hóspede, com local apropriado para guarda de roupas e objetos pessoais, servido por banheiro privativo;
- II - Suíte - UH constituída de apartamento, acrescido de pelo menos uma sala de estar;

Serão reconhecidas, durante o prazo que ainda tiverem validade, as classificações conferidas aos meios de hospedagem pelo Sistema Brasileiro de Certificação dos Meios de Hospedagem - SBC-MH.

O tripé da hotelaria

O hotel pode ser dividido em três setores principais, conhecido como o tripé da hotelaria, Klein (1980): Administração (recursos humanos, vendas, setor financeiro, etc), Hospedagem (recepção, governança, portaria social, etc) e Alimentos e Bebidas - A&B (restaurante, bar, eventos, room service, etc). O hotel tem como missão essencial acolher o viajante. Isso significa alojá-lo. Portanto, o departamento de governança trata-se da própria essência da empresa hoteleira. O departamento se ocupa basicamente com arrumação dos apartamentos, lavanderia/rouparia e com a limpeza geral, de acordo com Castelli (1999).

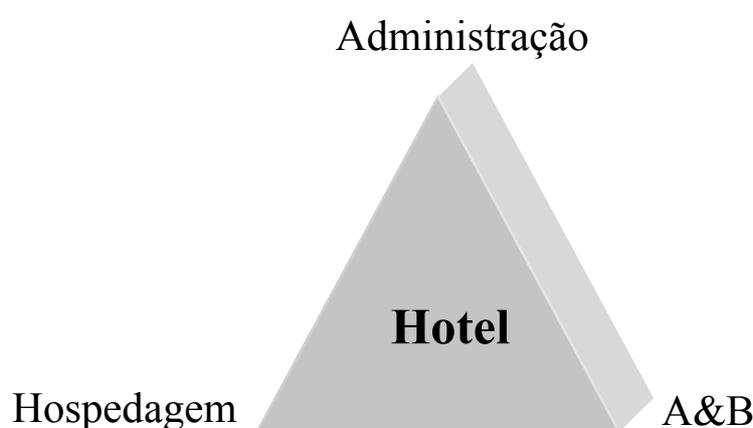


Figura 1: O tripé da hotelaria, Klein (1980).

Os hotéis são instituições de hospitalidade comercial que oferecem suas instalações e serviços para venda. Exercem um importante papel na economia e na sociedade. A principal função de um hotel é acomodar, ou seja, é a venda de UH's, esta atividade, para muitos hotéis, é a principal fonte de receita para o estabelecimento.

O serviço de alimentos e bebidas é a segunda maior atividade da maioria dos hotéis, e, muitas vezes, concentra maior número de funcionários. A operação de alimentos e bebidas envolve um alto nível de habilidades e conhecimentos técnicos.

Cada hotel, normalmente, tem um ou mais restaurantes para servir alimentos e bebidas aos hóspedes, e muitas vezes, aos não-hóspedes. Oferece também bares e serviço de quarto.

A hospedagem e os serviços de alimentos e bebidas são as principais atividades dos hotéis, responsável pela maior porcentagem da receita do hotel. Todavia outros serviços precisam ser oferecidos para garantir maior comodidade aos hóspedes, como, por exemplo, telefone, serviço de lavanderia, compra de jornais, revistas e suvenires, corte de cabelo,

reserva de passagens aéreas, pacotes de lazer, entre vários outros tipos de serviços. Estes serviços podem ser oferecidos pelo hotel ou terceirizado.

2.2 Característica do produto hoteleiro

O produto hoteleiro, segundo Castelli (1999), apresenta as seguintes características:

- É intangível;
- É estático, o elemento móvel é o cliente e não o produto;
- Não é estocável, se as instalações não forem ocupadas num dia representam uma perda irre recuperável;
- É instantâneo; a produção, a distribuição e o consumo são feitos simultaneamente e no ato, com a presença do hóspede;
- Direito de uso, o cliente adquire o direito de uso, mas não tem a posse.

2.3 Tecnologia de Informação na indústria hoteleira

Para Castelli (1999), desde a década de 1960, o rápido desenvolvimento da tecnologia da informação e dos computadores vem sendo aplicado na indústria hoteleira. Desenvolvimentos recentes em hardware e software de computadores permitiram uma maior ampliação do uso dos computadores nas operações dos hotéis de pequeno e grande porte.

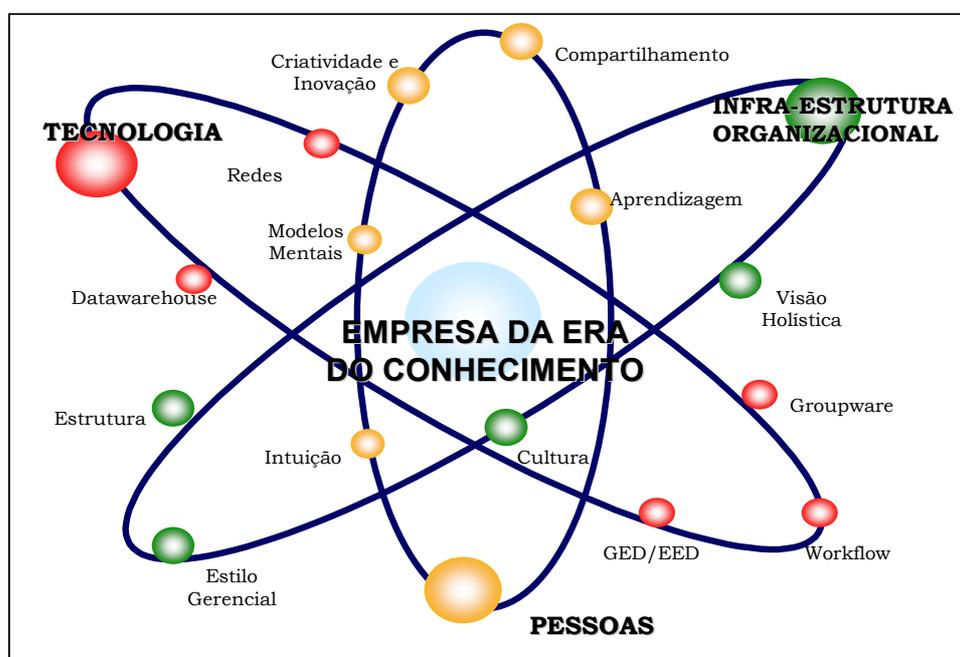
Essa tecnologia, atualmente, disponibiliza dispositivos eletrônicos rápidos, confiáveis e baratos que podem dar suporte às operações nos hotéis, com rapidez, precisão, contribuindo para delinear a forma como os hotéis operam.

É importante ressaltar que as inovações tecnológicas, as facilidades de acesso à informação, a melhoria de poder aquisitivo de grande parte dos consumidores dos equipamentos turísticos, aumentam o nível de exigência quanto à qualidade dos serviços prestados. Assim sendo, é de fundamental importância conhecer e treinar a mão-de-obra hoteleira para tornar possível um salto na qualidade da recepção e prestação de serviços.

3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento é um campo em rápida evolução, que compreende uma vasta possibilidade de abordagens, como pode ser observado no modelo proposto por Angeloni (2002). O modelo tem a forma de um átomo mostrando o dinamismo das interações das variáveis organizacionais, onde nas orbitais encontram-se as dimensões tecnologia, infraestrutura organizacional e pessoas, e no núcleo, a empresa da era do conhecimento.

Para fins deste estudo, a ênfase será nas pessoas, em como se processo o compartilhamento do conhecimento e o processo de aprendizagem organizacional.

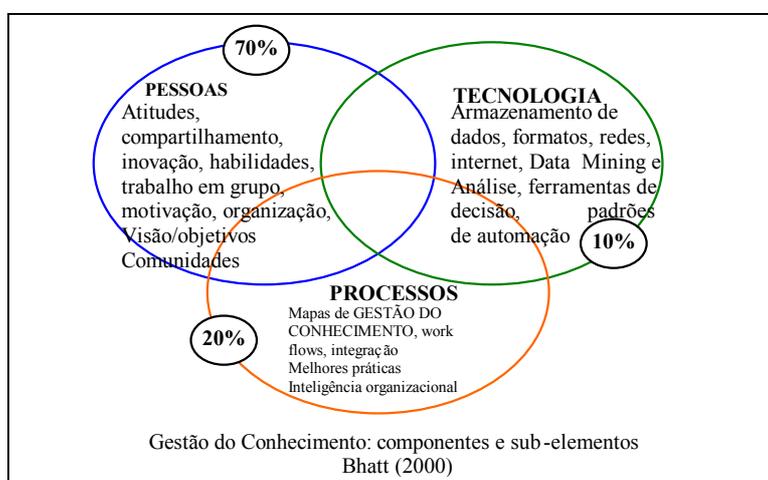


Modelo de Organização de Conhecimento, Angeloni, 2002

Bhatt (2000) comenta que a parcela habilitadora do ferramental tecnológico para a gestão do conhecimento é bem menor do que aspectos relativos à cultura, a pessoas e a processos organizacionais, observando o limite da contribuição da tecnologia como direcionador de um programa de gestão do conhecimento.

Como mostra a figura a seguir, a implementação de um programa de gestão do conhecimento na empresa deve focar, essencialmente, e estar muito mais voltada para as pessoas, com 70% de participação, depois com processos administrativos, com 20% , e,

finalmente com o suporte da tecnologia, que participa apenas com 10% para o suporte e eficácia do programa.



Para um melhor entendimento, o referencial teórico enfocará conceitos alicerçais para a pesquisa, tais como: distinção entre dado, informação e conhecimento, sobre aprendizagem, aprendizagem organizacional, conhecimento tácito e explícito e ativos intangíveis fundamentais para uma melhor compreensão.

3.1 Distinção entre dado, informação e conhecimento.

Rodriguez y Rodriguez (2001) distinguem dados de informação e conhecimento de uma forma sintetizada, argumentando que a formação do conhecimento inicia-se por eventos que ocorrem e, por sua vez, geram fatos e dados. Estes fatos e dados são tratados, manipulados e interpretados, gerando informações. Estas informações são testadas, validadas e codificadas, transformando-se em conhecimento.

Para Davenport e Prusak (1998), os dados que percorrem a organização representam um conjunto de fatos isolados e objetivos acerca de acontecimentos, geralmente armazenados em um sistema. Têm pouca relevância sozinhos, pois não provêm julgamento, interpretação ou fornecem base sustentável para ação. Todas as organizações, no entanto, necessitam de dados, pois eles são a matéria-prima para a informação. Essa, por sua vez, representa, um conjunto de dados contextualizados.

O dado converte-se em informação quando transmite significado. Pode ser descrita como uma mensagem, onde há um emissor e um receptor; é o receptor que decide se a mensagem recebida é ou não uma informação. Já o conhecimento tem um caráter mais amplo, profundo e rico que o dado ou informação é um efeito combinado de experiência, verdades,

juízo, intuição, valores e crenças, funcionando como um sistema vivo que cresce e transforma-se quando interage com o meio ambiente, tendo origem e sendo aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, o conhecimento costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Uma visão integrada é proposta por Probst (2002), pois, ao contrário de se fazer distinções nítidas entre dados, informações e conhecimento, pode ser mais útil colocá-los em uma série contínua com os dados em uma extremidade e o conhecimento na outra.

3.2 Ativos intangíveis

Definir ativo intangível parece simples quando se pensa que é a mola propulsora da era do conhecimento, ou seja, a capacidade intelectual humana que, de forma coletiva compartilha suas habilidades para oferecer níveis que superem as concorrências dentro do mercado de trabalho.

A questão da gestão dos recursos intangíveis da organização é uma discussão recente, de meados da década de 1980 e que teve seu grande marco e explosão a partir de 1990 com Peter Senge e seu conceito de organização que aprende. Essas organizações do novo paradigma são aquelas nas quais as pessoas expandem, de forma contínua, sua capacidade de criar resultados, onde surgem novos padrões de raciocínio, onde a inspiração coletiva é libertada e onde as pessoas aprendem a aprender em grupo, Nonaka e Takeuchi, (1997).

3.3 Vantagem competitiva

Hamel e Prahalad (1995) desenvolvem um conceito de vantagem competitiva baseada em recursos, sendo o conjunto de habilidades e tecnologias que habilitam uma companhia a proporcionar um benefício particular para os clientes. As competências essenciais da empresa são baseadas principalmente em conjuntos de know-how coletivo (conhecimento coletivo que é também tácito) desenvolvido por meio de processos de aprendizagem que “cruzam” conjuntos de conhecimentos individuais Oliveira (2001).

Para Rodriguez y Rodriguez (2001), como objetivo central deve ser estimulada a criação e o desenvolvimento das competências essenciais correspondentes aos objetivos da organização.

Porter (1989) define estratégia competitiva como “a busca de uma posição competitiva favorável em um setor” e o objetivo dessa busca é “estabelecer uma posição lucrativa e

sustentável contra as forças que determinam a concorrência no setor”. A vantagem competitiva sustentável é a base fundamental para que uma empresa tenha desempenho acima da média, em longo prazo.

Porter (1989) menciona as cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade de um setor:

1. Poder de negociação dos clientes;
2. Poder de negociação dos fornecedores;
3. Poder de competição dos concorrentes;
4. Ameaça de entrada de novos concorrentes;
5. Ameaça de produtos e serviços substitutos.

Os recursos econômicos quer sejam, físicos, financeiros, informacionais ou intelectuais, são limitados na natureza; não se encontram, em abundância. Para obtê-los, as entidades — sociais ou individuais — precisam competir entre si.

Assim, para poderem desfrutar dos melhores recursos do ambiente, as organizações competem não apenas com as entidades normalmente denominadas “concorrentes”, que são aquelas que atuam vendendo produtos e serviços no mesmo mercado ou segmento. Também competem com seus próprios clientes e fornecedores, para obter os recursos de que necessita em condições otimizadas de custo, tempo, qualidade etc.

Vantagem competitiva, segundo Porter (1989), é o conjunto de características construídas por uma empresa que a diferenciam dos concorrentes, permitindo um posicionamento mais vantajoso no mercado para garantir sua sobrevivência. A vantagem competitiva pode ser conseguida através dos diferentes estágios da cadeia de valor de uma unidade empresarial: matéria-prima, pesquisa e desenvolvimento, fabricação, marketing, distribuição e serviços.

Vantagem competitiva corresponde a uma superioridade relativa obtida por uma organização no mercado, que a permite diferenciar-se de seus concorrentes, oferecendo um maior valor ao cliente, Porter (1989). Essa superioridade pode advir de seus recursos tangíveis, que são passíveis de troca ou imitação (ativos, tecnologia, custo, por exemplo) ou intangíveis (competências, habilidades, conhecimento), que são difíceis de serem imitados. Não basta, no entanto, adquirir uma vantagem competitiva, ela deve ser sustentável, o que significa que deve levar e manter a empresa em uma posição favorável em relação aos concorrentes. Isso só é possível se essa vantagem não for passível de imitação, o que nos leva aos recursos intangíveis da organização, onde está o conhecimento.

Pelo fato de o conhecimento ser um recurso tão valioso é que sua gestão vem sendo considerada, nos últimos anos, uma das principais fontes de vantagem competitiva sustentável, Campos e Barbosa (2001).

3.4 Aprendizado e aprendizado organizacional

Fleury & Fleury (1997) definem aprendizagem como um processo de mudança resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento.

Senge (1990) conceitua organizações em aprendizagem como "as organizações em que as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que verdadeiramente desejam, onde novos e amplos modelos ou pensamentos são educados, onde a aspiração coletiva é um conjunto livre, e onde pessoas estão aprendendo continuamente como aprender juntas".

É preciso que os membros da organização sejam habilitados ao aprendizado, para que não somente sejam capazes de transformar as instituições, em resposta a situações de transformação, como também sejam capazes de desenvolver instituições que incorporem sistemas de aprendizado, ou seja, sistemas capazes de causar suas próprias e contínuas transformações, Senge (1990).

Os indivíduos, através de sua interação, criam e recriam continuamente a organização e esta, por sua vez, influencia os grupos e o seu contínuo processo de recriação, novas idéias são essenciais.

“A organização que aprende é a que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimento, e é capaz de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e idéias.” Garvin (2000).

Oliveira Júnior (1999), entende que o aprendizado é o processo que altera o estado do conhecimento de um indivíduo ou de uma organização. É compreender, que a geração e aplicação do conhecimento e o processo de aprendizado organizacional podem fazer a diferença no ambiente competitivo e constituir a base da vantagem da empresa. Adaptando-se, pode antecipar ou reagir de acordo com as demandas de mercado e assim, superar a concorrência, de dentro para fora.

Oliveira Júnior (1999), comenta, ainda, que o compartilhamento do conhecimento pode promover a sustentabilidade da empresa, onde as competências essenciais são geradas na forma de aprendizagem coletiva dentro da organização e levam em conta as capacidades individuais que podem ser integradas à equipe e reverter-se em benefícios coletivos interno.

Segundo Probst (2002), aprendizagem organizacional consiste em mudanças na base de conhecimento da organização, na criação de estruturas coletivas de referência e também no crescimento da competência da organização para agir e resolver problemas.

Nonaka & Takeuchi (1997), de acordo com o modelo japonês de conhecimento, enfatizam que o aprendizado parte da experiência direta, ou seja, com o corpo e a mente integrados e, também, através da tentativa e erro.

Terra (2000), considera que as organizações que têm intenção de conseguir um espaço no futuro devem com urgência investir na internalização dos seus valores, atraindo e retendo os melhores profissionais. A confiança, respeito, trabalho em equipe, empowerment, equilíbrio, aprendizado, diversão, reflexão e renovação são requisitos fundamentais para a organização com futuro, por um simples motivo: o conhecimento é contínuo, assim como a vida.

Para Spitzer & Evans (2000), a informação e o conhecimento, necessariamente não são gerados no topo das organizações, muitas vezes a capacidade mental, a experiência e o julgamento estão distribuídos em toda a organização. Desta forma, a realidade mostra que o trabalho em equipe garante um ganho maior em eficiência nos resultados.

Sharp (2000), relata que a tecnologia para se criar mudanças parte somente da mente humana. A importância da pessoa é essencial para o desenvolvimento, para o aprendizado, para a aquisição e utilização do conhecimento e sua valorização individual é o primeiro passo para o reconhecimento do sucesso em equipe.

Segundo Terra (2000), a função dos recursos humanos mudou, e muito, com o passar do tempo e a própria necessidade dos capitais humano e econômico.

O conhecimento humano passou a ser valorizado não como uma peça da engrenagem, que é capaz de produzir bens e serviços, mas como um fator que é capaz de produzir o máximo, em termos intelectuais dentro do ambiente organizacional. Este tipo de iniciativa trouxe um ambiente mais apto e receptivo a idéias inovadoras, à criatividade, a um ambiente social mais adequado a todas as partes da equipe.

Assim, o indivíduo como um todo, com suas idéias, motivações, dificuldades, potencialidades e produtividade pessoal passou a ser encarado de forma totalizada para conseguir alcançar a sua capacidade e com isso promover um impulso na organização e conseqüente satisfação no ambiente organizacional.

Renovar e inovar são palavras utilizadas cada vez mais nos sistemas de trabalho e para que não entrem em conflito com as relações sociais humanas, tornou-se imprescindível qualificar o indivíduo para prepará-lo a enfrentar as inovações que surgiram no seu ambiente

organizacional, potencializando-os de forma inteligente para que possam acompanhar equitativamente a evolução do mercado.

Desta forma, as empresas resolveram investir nas relações de trabalho, justamente para atingir o equilíbrio, quebrado quando a tecnologia evoluiu e as necessidades internas e externas exacerbaram a visão geral e superficial das relações de trabalho que vinham sendo realizadas até então.

Quando se passa a considerar o trabalhador como indivíduo, como um arquivo vivo de conhecimento capaz de resolver questões importantes nas relações internas e externas do ambiente organizacional, reconhece-se com sabedoria que ele foi forjado ao longo de sua história pessoal e suas habilidades naturais, mescladas às adquiridas, o tornarão o elemento mais vital para o desenvolvimento de estratégias no projeto de trabalho da empresa.

O aprendizado contínuo deve ser aplicado a todo ser humano porque, a exemplo de máquinas e equipamentos, o processo de obsolescência um dia acontece. A velocidade com que as coisas se tornam obsoletas num mundo de economia globalizada é assustadora, o que faz com que seja necessário repensar diariamente as tarefas e refletir qual é o momento de se reciclar. E que isto é ato contínuo, Nonaka e Takeuchi, (1997).

A criação e a gestão do conhecimento na empresa é vital para a vida da mesma e de sua equipe de trabalho. Os projetos de trabalho que envolvem a rotina da empresa estão fortemente ligados à qualidade com a qual seus componentes são tratados e preparados.

Para Garvin (1998), a Learning organization, voltada para uma ação participativa coletiva, propõe-se a promover o aprendizado, mas com o franco objetivo de ensinar a agir e mostrar resultados que beneficiem também coletivamente. Existem três tipos básicos de aprendizado organizacional: “aprender como melhorar o conhecimento organizacional existente; aprender a criar o novo conhecimento organizacional (também conhecido como inovação); disseminar ou transferir o conhecimento para várias áreas da organização”.

O aprendizado organizacional prevê quatro estágios, a saber: conscientização, compreensão, ação, análise e reflexão independente, onde todas devem ser executadas de maneira comum à equipe. Para a aquisição de know-how, os componentes das equipes de trabalho podem participar de workshops, ou mesmo importar conhecimentos através de benchmarking.

É certo que as tarefas da Learning organization tornar-se-ão melhores com o tempo, com as experiências vividas, sejam elas coletivas ou mesmo individuais, e a tendência é que os resultados serão eficazes e o tempo utilizado será menor.

Outro detalhe importante, é que um ambiente externo mais saudável, uma melhor infraestrutura de aprendizado e o aperfeiçoamento do conhecimento e habilidades das pessoas no aprendizado melhoram o processo de desenvolvimento da Learning organization. Aprender a aprender é bem mais complexo do que se imagina e mesmo que se considere que as pessoas não têm pensamento homogêneo, ainda assim é possível integrá-las para uma linha de pensamento ou ideologia comum.

Garvin (1998), apontam que é necessária uma infra-estrutura sólida para a realização do aprendizado e a aquisição do conhecimento que seja contínua e permanente. Esta infra-estrutura pode assumir a forma de bibliotecas do conhecimento (bancos de informação), mecanismos de sondagem para monitoramento de novas tecnologias, programas de ensino que sejam integrados e aconselhamento de como fazer as coisas, instalações físicas para todo processo de aprendizado, além de laboratórios de idéias e sistemas de comunicação eletrônicos sem fio para integração coletiva e sistemas de compartilhamento do conhecimento na forma de transferências, equipes multifuncionais e centros de excelência.

Toda esta infra-estrutura, se levada a cabo e considerada como parte do processo do trabalho na empresa, significa conhecimento, e conhecimento significa competitividade, e competitividade significa capacidade de sucesso, que coroa a todos os esforços e a toda equipe.

É claro que para isto é necessário preparo e motivação. O preparo se consegue se houver boa vontade coletiva e uma infra-estrutura condizente com as necessidades da empresa e da sua filosofia de trabalho. A motivação pode ser instigada através de vários fatores emocionais que levam o indivíduo (ou indivíduos) a participar do processo. Assim, a curiosidade, a experiência pessoal, uma situação atual não satisfatória, uma crise importante, podem deflagrar a motivação para o aprendizado.

3.5 As cinco disciplinas da aprendizagem

Senge (2000), afirma que para se incorporar numa empresa o learning organization, é necessária a inclusão de cinco disciplinas fundamentais de aprendizagem, a saber:

1. domínio pessoal
2. modelos mentais
3. visão compartilhada
4. aprendizado em equipe e,
5. pensamento sistêmico.

Senge valoriza a história pessoal e a capacidade individual do profissional superando o avanço da tecnologia de informação e mesmo os programas de treinamento.

Como Garvin (1998), Nonaka & Takeuchi (1997), Senge (Op. cit.) defende o trabalho compartilhado onde os profissionais envolvidos preocupam-se em desenvolver seu potencial e auxiliam no desenvolvimento do ambiente organizacional promovendo o aprendizado, adquirindo o conhecimento e fazendo uso dele de forma coletiva em benefício do grupo, enfim, desenvolvendo as habilidades pessoais e buscando as potencialidades das partes somando as forças para alcançar um resultado comum. A apresentação das cinco disciplinas nada mais é que o reforço das idéias necessárias à empresa.

Diante de um desafio maior, o que o aprendizado deve fornecer é a segurança de que o trabalho em equipe será composto por líderes, mas líderes de si mesmos, capazes de desenvolver um trabalho compartilhado de informações, com capacidades e motivação, além de comprometimento com objetivos específicos comuns.

Nonaka & Takeuchi (1997), comentam que a indústria japonesa somente sobrevive até hoje, enfrentando potenciais empresariais mundiais justamente porque sabe que a inovação contínua do conhecimento é a ação mais eficaz que garante a vantagem competitiva com seus concorrentes.

O modo de operação do processo de criação do conhecimento e sua utilização, no modelo japonês, é singular, porque estabelece um elo de ligação entre a empresa e seus fornecedores, clientes, distribuidores, órgãos governamentais e mesmo concorrentes.

O aprendizado, o conhecimento e a criatividade têm uma relação direta com o sucesso da empresa, garantindo vantagem competitiva frente o mercado. De fato, não se resume a mera sistematização do pessoal e rotinas, mas vai mais além, procurando a integração de todas as partes.

O desenvolvimento pessoal passou a assumir um papel prioritário na empresa, na medida em que a construção do conhecimento passou a influenciar quase que diretamente os resultados de várias ações.

Segundo Stewart (2002), a economia do conhecimento ancora-se em três pilares. O primeiro é que o conhecimento está presente em tudo que se compra, fabrica ou se vende. O segundo é que os ativos do conhecimento, capital intelectual, são mais importantes para empresa que os ativos financeiros e físicos. O terceiro é que para prosperar na nova economia e explorar estes novos ativos precisam-se de novas técnicas de gestão, novas estratégias e novas tecnologias.

Os ativos do conhecimento são talentos, habilidades, know-how, know-what e relacionamentos, assim também como máquinas e redes que os incorporam, utilizados para criar riquezas. Ativo é tudo aquilo que transforma matéria-prima em algo mais valioso, ou seja, os ativos intelectuais tornaram-se mais importantes do que qualquer outro, pois é apenas por meio do conhecimento que as empresas são capazes de se diferenciar dos concorrentes. O ativo diferenciador não é a máquina. É o software e o netware (seres humanos e seus cérebros como parte de um ambiente que também inclui hardware e software).

A empresa faz diferença e cria vantagens ao atrair, adquirir e reunir recursos, ativos, que ampliam a capacidade dos indivíduos. As atividades executadas apoiadas nestes recursos possibilitam as pessoas a realizar melhor o próprio trabalho, com mais rapidez, a um menor custo. Quando no passado, a oportunidade de reunir e explorar ativos físicos era que definia a vantagem competitiva da empresa.

Não se alcança vantagem competitiva com trabalho desqualificado, nem uma empresa se diferencia dos concorrentes em função de máquinas disponíveis para todas. A vantagem sustentada deriva de algo exclusivo, ou de difícil imitação, um tipo especial de conhecimento, ou uma combinação de ativos do conhecimento e ativos físicos. “A essência da empresa na nova economia é sua capacidade de criar, transferir, montar, integrar, proteger e explorar novos ativos de conhecimento”, Teece apud Stewart (2002).

O capital intelectual de uma empresa é a soma de seu capital humano (talento), capital estrutural (propriedade intelectual, metodologias, software, documentos e outros artefatos de conhecimento), e capital em clientes (relacionamento com os clientes). O importante é envolver-se ativamente com os clientes e fornecedores, interagindo, decidindo e aprendendo, quando um ativo do conhecimento serve a toda uma cadeia de fornecimento, todos os participantes se beneficiam.

3.6 Conhecimento Tácito e Conhecimento Explícito

Os primeiros estudos que deram ênfase à análise do conhecimento, classificando-o como tácito e explícito foram realizados por Polanyi (1997). Segundo este autor, o conhecimento tácito pode ser expresso como uma capacidade de poder-se saber mais do que se pode dizer. A dimensão cognitiva do conhecimento tácito consiste em esquemas, modelos mentais, crenças e percepções tão arraigadas que se tomam como certos. O conhecimento tácito cognitivo reflete a imagem da realidade (o que é) e a visão do futuro (o que deveria ser). Apesar de não poderem ser articulados muito facilmente, esses modelos implícitos moldam a forma com que se percebe o mundo.

O know-how constitui um tipo de capacidade informal e difícil de definir ou habilidades que são adquiridas com a prática. O know-who é a capacidade de saber quem sabe fazer o quê e de poder acessar essas pessoas no momento em que for preciso.

Nonaka & Takeuchi (1997) centram sua análise no processo de criação e transformação do conhecimento dentro da organização e propõem uma nova abordagem para este processo, baseados na experiência japonesa. Os autores afirmam que os observadores ocidentais partem da visão da organização como uma máquina para “processamento de informações”, e o conhecimento é visto como sendo necessariamente explícito – algo formal e sistemático. Por outro lado, as empresas japonesas vêem o conhecimento como sendo basicamente tácito – algo dificilmente visível e exprimível.

É enfatizada a importância do aprendizado tanto a partir da experiência direta quanto por tentativa e erro. Aprende-se não só com a mente, mas também com o corpo, “é preciso sentir”. “Criar novos conhecimentos não é apenas uma questão de aprender com outros ou adquirir conhecimentos externos. O conhecimento deve ser construído por si mesmo, muitas vezes exigindo uma interação intensiva e laboriosa entre os membros da organização.

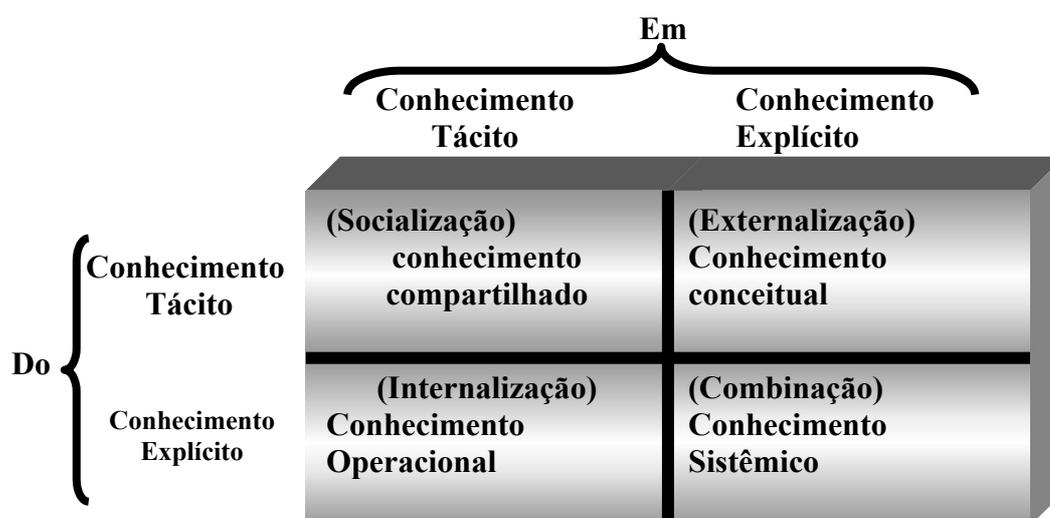
As empresas no Japão acreditam que o conhecimento novo não pode ser criado sem uma interação intensiva entre externo e interno. Para criar conhecimento, o aprendizado que vem dos outros e as habilidades compartilhadas com outros precisam ser internalizados – isto é, modificados, enriquecidos e traduzidos de modo a se ajustarem à identidade e auto-imagem da empresa.”, Nonaka & Takeuchi (1997).

Na visão de Nonaka & Takeuchi (1997), o conhecimento é criado dentro da empresa para torná-la mais bem sucedida e mantê-la no mercado, competitiva e, à frente de suas concorrentes, na medida do possível. Os autores relacionam aspectos importantes na resolução da criação do conhecimento na empresa, entendendo que, com a finalidade de evitar a estagnação e mesmo comprometer a sobrevivência da empresa no mercado, estas devem considerar:

- (1) Alavancar a base de conhecimentos tácitos de um indivíduo e fazer uso da socialização para transferir esse conhecimento a toda a organização;
- (2) Ampliar a criação do conhecimento aos diferentes níveis da organização, ou seja, difusão interativa do conhecimento;
- (3) Ampliar as condições capacitadoras, e
- (4) Continuar a criar constantemente nova tecnologia.

3.7 Dimensões da criação do conhecimento

No estudo realizado, os autores Nonaka & Takeuchi (1997), identificaram duas dimensões da criação do conhecimento: uma epistemológica, onde se encontra o conhecimento explícito e o conhecimento tácito, e outra ontológica, a qual partido da premissa de que o conhecimento só é criado pelo indivíduo, mostra que ele é ampliado sucessivamente pela rede de interações, até ser caracterizado como grupal, organizacional ou interorganizacional.



Conteúdo do conhecimento criado pelos quatro modos, Nonaka & Takeuchi (1997).

A distinção entre conhecimento tácito e explícito sugere quatro padrões básicos para a criação do conhecimento em qualquer organização (ver figura):

1. Socialização: (Do tácito para o tácito). É o processo através do qual experiências são compartilhadas e o conhecimento tácito ou modelos mentais e habilidades técnicas são criados. Na prática da vida das empresas, ocorreria através de atividades, como treinamento no local de trabalho, sessões informais e brainstorms, interações com os clientes etc.

2. Externalização: (Do tácito para o explícito). Este seria o modo de conversão mais importante, porque permite a criação de novos e explícitos conceitos. Envolve, no caso das empresas japonesas, a articulação do conhecimento tácito em explícito através do uso freqüente de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses e modelos. Esta prática seria importante por facilitar a comunicação dos conhecimentos tácitos que, normalmente, são de difícil verbalização.

3. **Cominação:** (Do explícito para o explícito). Este se baseia na troca de informações explícitas e no paradigma da tecnologia de informação. Envolve, pois, bastante o uso de mídias como documentos, reuniões formais, conversas telefônicas e, também, o de redes computadorizadas. A educação formal, da mesma maneira, se encaixaria neste tipo de conversão. É neste ponto do processo de criação de conhecimento que surgiriam os primeiros protótipos e modelos reais.

4. **Internalização:** (Do explícito para o tácito). Este último método seria semelhante ao do "learning by doing" em que os membros da organização passariam a vivenciar o resultado prático do novo "conhecimento", ou seja, desenvolveriam um conhecimento operacional. Os autores identificam este processo com os conceitos das "learning organizations".

O modelo de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi está apoiado no pressuposto de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.



Espiral do conhecimento, Nonaka & Takeuchi (1997)

As características do conhecimento tácito e do conhecimento explícito demonstram a natureza tendenciosa para os processos de subjetividade e objetividade, respectivamente. Contudo, uma análise mais detalhada permite a definição de que, muitas vezes, o processo de objetividade atua como embasamento intermediário na prática de elaboração da subjetividade e essa deverá ancorar a objetividade da construção teórica, justificando a interdependência mútua desses processos de natureza oposta-complementar.

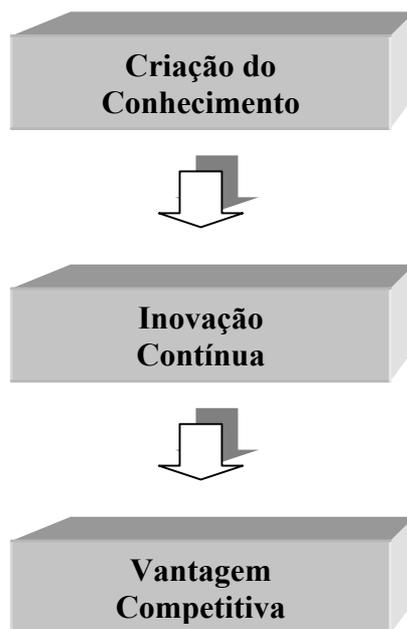
Nonaka & Takeuchi (1997) questionam a tradição filosófica e as teorias econômicas e organizacionais ocidentais, na medida em que estas não conseguiram criar uma síntese para a questão da criação do conhecimento. Estes autores vêem a criação de conhecimento como um processo iterativo entre o racional e o empírico, entre a mente e o corpo, entre a análise e a experiência e entre o implícito e o explícito.

Uma organização, per si, não pode criar conhecimento, a base do processo de criação do conhecimento é o conhecimento tácito dos indivíduos. “A organização tem de mobilizar o conhecimento tácito criado e acumulado no nível individual. O conhecimento tácito mobilizado é ampliado “organizacionalmente” através dos quatro modos de conversão do conhecimento e cristalizado em níveis ontológicos (níveis organizacionais) superiores.

Chama-se a isso de “espiral do conhecimento”, na qual a interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito terá uma escala cada vez maior na medida em que subirem os níveis ontológicos. Assim, a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações”, Nonaka & Takeuchi (1997).

A tecnologia da informação tem um papel importante como o canal ou o sistema de estocagem para a troca de conhecimento. É importante destacar que a tecnologia por si só não cria conhecimento e não pode garantir ou promover sua geração ou compartilhamento em uma organização cuja cultura não favoreça tais atividades. Mais precisamente, a tecnologia lida com armazenamento e recuperação de informações em larga escala e velocidade – sua grande vantagem - que em interação com indivíduos pode gerar conhecimento.

Se o conhecimento precisa ser gerido por ser algo valioso que pode garantir à organização uma vantagem competitiva sustentável, é preciso que ele seja continuamente criado. Por geração de conhecimento organizacional entende-se a capacidade de uma empresa, como um todo, de criar novos conhecimentos, disseminá-los e incorporá-los em seus produtos, serviços e sistemas, Nonaka & Takeuchi (1997). Esta é a chave para a inovação contínua que leva à vantagem competitiva.



O novo foco no conhecimento como Recurso Competitivo, Nonaka & Takeuchi (1997)

3.8 Gestão estratégica do Conhecimento

A gestão estratégica do conhecimento fomentou a ênfase no capital intelectual (conhecimento) e reacendeu a importância do indivíduo na competitividade organizacional, vindo ancorar a reformulação do antigo modelo organizacional para o modelo contemporâneo, cuja fundamentação é construída no conceito de organização baseada em conhecimento.

A busca de um modelo organizacional baseado em conhecimento faz referência à aproximação com essa dinâmica do conhecimento, incorporando a complexidade dos elementos das estruturas de conhecimento e das relações existentes.

Segundo Stewart (2002), gestão do conhecimento é identificar o que se sabe, captar e organizar esse conhecimento e utilizá-lo de modo a gerar retornos. De forma semelhante Cruz (2002) define Gerência do conhecimento como sendo: “Um conjunto formado por metodologias e tecnologias que tem por finalidade criar condições para identificar, integrar, capturar, recuperar e compartilhar conhecimento existente em qualquer tipo de organização”.

A gestão do conhecimento não é apenas uma questão de escolher software e netware, salas de aula versus aprendizado prático, conhecimento formal versus conhecimento informal, técnico versus social. A gestão do conhecimento explora todos esses recursos. O sucesso

depende do reconhecimento da importância de cada fator citado como também de sua interdependência.

As atividades de gestão do conhecimento como: construção de mapas, construção de banco de dados, mensuração do capital intelectual, formação de bibliotecas corporativas, constituição de intranets, compartilhamento de melhores práticas, instalação de groupware, promoção de programas de treinamento, liderança de mudanças culturais, estímulo à colaboração, colabora para a explicitação do conhecimento, no entanto boa parte do trabalho do conhecimento de alto valor está impregnada de conhecimento tácito. As atividades criadoras de valor, das empresas do conhecimento, são colaborativas, personalizadas e não-lineares.

A maioria dos trabalhos envolve uma combinação de conhecimento explícito e tácito, no entanto, a gestão do conhecimento induzida pela tecnologia não aproveita o conhecimento tácito em sua plenitude.

As empresas do conhecimento precisam de um projeto organizacional que converta insight – conhecimento, inteligência, criatividade – em comportamento institucional, ou seja, processos do conhecimento. Os produtos e serviços incorporam conhecimento e através destes as empresas vendem conhecimento.

O processo do conhecimento envolve a produção de novo conhecimento (criando-o ou descobrindo-o) e compartilhamento do conhecimento existente, numa interação contínua possibilitando a invenção de novos produtos e serviços, desenvolvendo um ciclo de inovação.

Os objetivos de um processo de inovação são gerar idéias com mais frequência e de melhor qualidade e aumentar o número das que são postas em prática. É saber transformar ativos intangíveis como informações e talentos de seus membros em resultado em diferencial competitivo.

3.9 O conhecimento humano e a sua valorização

Outro aspecto a ser considerado é que, paralela a esta valorização do conhecimento humano na empresa, a tecnologia da informação avançou assustadoramente nos últimos anos, graças à globalização e a busca pela qualidade total, fazendo com que as empresas promovam rapidamente mudanças radicais, tanto em termos organizacionais internos, como no comportamento no mercado externo, para responder às novas necessidades e capacidades da concorrência.

Como cita Oliver (1999), “As forças da globalização e da tecnologia criaram consumidores globais altamente sofisticados, os quais não mais aceitam aquilo que os

fabricantes e prestadores de serviço recomendam que comprem. Ao invés disso, os consumidores do mundo tornaram-se peritos em compras, exigindo que os produtores satisfaçam todas as suas necessidades”.

Os programas de marketing já antecipam as necessidades dos consumidores ou clientes, criando interna e externamente à empresa, uma filosofia que valorize o conhecimento humano e ferramentas que facilitem a escolha pelo seu produto ou serviço, nivelando-se no mercado para permanecer competitivo e atualizado com as crescentes tendências globalizadas da sociedade do século XXI.

Por outro lado, os consumidores passaram a ter uma participação mais ativa no processo de mercado porque, uma vez de posse das facilidades da informação, graças aos benefícios da globalização e da livre entrada de novas tecnologias, são capazes de monitorar, cobrar e mesmo sugerir das empresas prestadoras de serviços as respostas ao que é lançado na sociedade. Com isso, passaram a ser a chave para o processo de novos produtos, sendo determinantes para seu sucesso ou não Oliver (1999).

Este novo comportamento fez uma revolução nos projetos de trabalho dentro do ambiente organizacional nas empresas, forçando-os a criarem novas abordagens e a encarar o mercado e o consumidor como um participante ativo, exigente e que não pode ser iludido com falsas idéias.

As estratégias se diversificaram, bem como suas partes, e se repensaram as formas e ações dos concorrentes para continuar a sobreviver no mercado em nível competitivo. Isto se denomina flexibilidade estratégica, que, de acordo com Oliver (1999) “pressupõe uma real capacitação dos empregados, compartilhamento da informação e novas maneiras de redistribuição de poder entre sócios, fornecedores e clientes”.

Cada vez mais, as empresas constroem bancos de dados com informações sobre os clientes. Estas às vezes são coletadas, pesquisadas ou compradas, exploradas, utilizadas e vendidas. Estas informações são valiosas, pois quando se conhecem as necessidades e anseios dos clientes, consegue-se vender mais para todos eles. E quando os clientes sabem do que a empresa é capaz de oferecer, compram mais.

Por estas e outras questões, faz-se necessário absorver conhecimento sobre clientes e fornecedores. Empresas que dispõem de redes de relacionamento com clientes e fornecedores tornam-se mais competitiva, pois adquirem conhecimento que personaliza o produto ou serviço.

Em fins da década de 1990, a Canadian Pacific Hotels decidiu que queria aumentar a quantidade e a fidelidade dos hóspedes. Assim a CP Hotels propôs um contrato aos clientes,

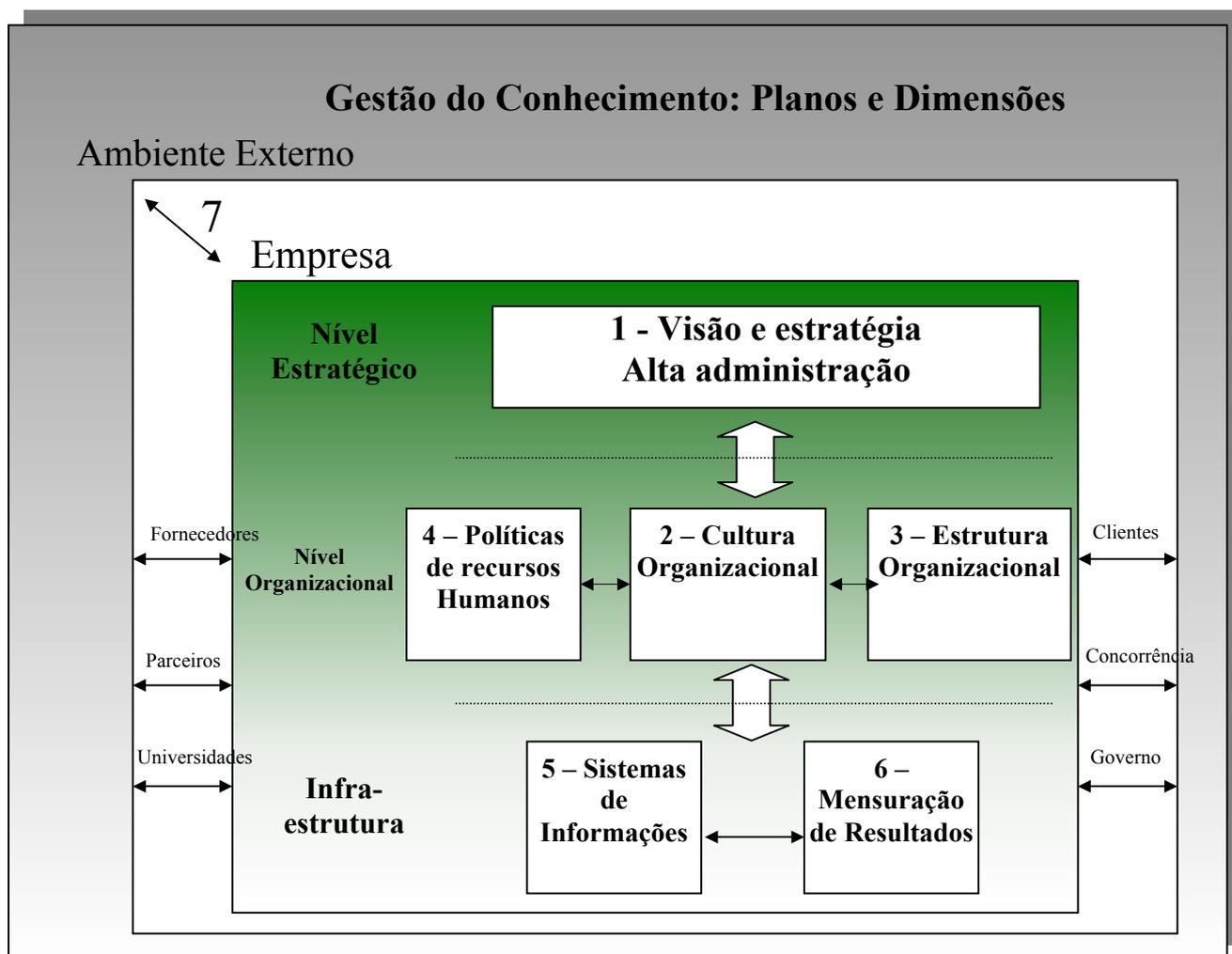
que se associariam a um clube de hóspedes freqüentes e expressariam suas preferências que seriam todas atendidas.

Os hotéis para terem condições de atender os pedidos dos associados precisaram mudar todas as estruturas gerenciais e se adequarem às novas situações. Os hóspedes passaram a se identificar com o produto oferecido e ambos foram capazes de aprender um com o outro. Um processo plenamente desenvolvido de aprendizado sobre os clientes.

Nas empresas do conhecimento, as redes passam a ser o principal meio de transmissão de informações.

3.10 Modelo conceitual sobre gestão de conhecimento na empresa.

O modelo a seguir, baseado em Terra (2001), explicita as dimensões da prática gerencial, relacionadas à gestão do conhecimento.



Modelo conceitual sobre gestão de conhecimento na empresa, Terra (2001).

Tal modelo serviu de parâmetro para análise de como se processa a gestão do conhecimento na empresa estudada.

1. O papel indispensável da alta administração na definição dos campos de conhecimento, no qual os funcionários da organização devem focalizar seus esforços de aprendizado;
2. O desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à inovação e aprendizado contínuo;
3. Novas estruturas e práticas organizacionais;
4. Práticas e políticas de administração de recursos humanos, associadas à associação de conhecimentos externos e internos, assim como à geração difusão e armazenamento de conhecimentos na empresa;
5. Avanços na informática, nas tecnologias de comunicação e nos sistemas de informações;
6. Esforços recentes de mensuração de resultados, preocupados em avaliar o capital intelectual;
7. Necessidade de aprendizado com o ambiente, por meio de alianças e relacionamentos com clientes.

O modelo almeja mostrar que a gestão do conhecimento está vinculada a diversos fatores e atores organizacionais, revelando, assim, sua complexidade. Vale salientar que o modelo não está restrito a grandes organizações, pode ser utilizado também para as pequenas empresas.

Para Guimarães (2003), o estabelecimento de uma relação de parceria entre organizações de pequeno porte objetiva fortalecer as atividades de cada participante sem que existam, necessariamente, laços financeiros entre as empresas, aproveitando o que cada uma empresa tem de melhor, havendo uma complementação nos aspectos produtivos, mercadológicos, na apropriação e transferência do conhecimento e da capacitação tecnológica e organizacional, de forma cooperativa e integrada.

A formação de redes de relacionamentos apresenta-se como uma alternativa eficaz, para fortalecer as empresas, diante deste cenário de globalização e competitividade acirrada entre as empresas. Sabe-se que para as micro e pequenas empresas, o problema é mais sério, pois as limitações financeiras, capacitação técnica e gerencial, à utilização de inovações tecnológicas e o acesso a informações e oportunidades de mercado são fatores presentes.

Então a formação de redes organizacionais viabiliza a resolução de seus principais problemas, constituindo-se também numa estratégia de sobrevivência e competitividade.

O estabelecimento de redes ocorre em organizações de todos os portes, todavia as maiores vantagens evidenciam-se entre as micro, pequenas e médias empresas. Isto porque, isoladamente, essas empresas podem fazer pouco ou alterar a realidade econômica, no entanto juntas podem fazer frente a grandes empresas ao agregar valor na busca por vantagens competitivas.

Complementando, para Kruglianskas (2003), novas formas de aprendizado com o ambiente exigem uma crescente necessidade das empresas se engajarem em processos de aprendizado com o ambiente e, em particular, por meio de alianças com outras empresas da mesma cadeia produtiva.

No caso das PMEs, a sistematização do conhecimento no ambiente representa ao mesmo tempo uma necessidade real e uma importante oportunidade. O pequeno empresário precisa reconhecer que boa parte do conhecimento estratégico para a empresa se encontra fora de seus contornos tradicionais e que sua empresa precisa de processos sistemáticos para internalizar o conhecimento do externo. São várias as fontes deste conhecimento: universidades, institutos de pesquisa, governo, clientes, fornecedores, parceiros etc.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo se refere às técnicas utilizadas, a população entrevistada, as limitações metodológicas e como se desenvolveu a análise dos dados. Mostrará o método utilizado para a realização da pesquisa.

4.1 Caracterização da Pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se quanto ao conteúdo como sendo uma pesquisa de campo, que é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles, Lakatos & Marconi (1991).

Para Lakatos & Marconi (1991), a pesquisa é de natureza qualitativa e quantitativa. A abordagem qualitativa permite estudar os fenômenos que envolvem os indivíduos e suas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes. Nessa perspectiva, um fenômeno pode ser mais bem compreendido no contexto em que ocorre e no qual faz parte, sendo analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando captar o fenômeno em estudo a partir da percepção das pessoas, considerando todos os pontos de vista relevantes.

Considerando-se o objetivo da dissertação, a presente pesquisa possui características quantitativas e qualitativas, caracterizando-se como uma pesquisa exploratória, descritiva e avaliativa.

Qualitativas de cunho fenomenológico em virtude de possuir uma perspectiva de que o mundo e a realidade não são objetivos e exteriores ao homem, mas socialmente construídos e recebem um significado a partir do homem, Roesch (1999).

Do ponto de vista qualitativo, foram realizadas pesquisas documentais e entrevistas não-estruturadas com o objetivo de levantar registros organizacionais concretos, assim como as percepções dos proprietários e gerentes. Do ponto de vista quantitativo, foram aplicados questionários na base operacional.

A pesquisa em pauta é do tipo exploratória, pelo fato de ter como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, para a formulação de abordagens mais condizentes com o desenvolvimento de estudos posteriores. Por esta razão, a pesquisa

exploratória constitui a primeira etapa do processo, pois visa tornar familiar tanto o assunto quanto a empresa a ser investigada, Rudio (1999).

No momento em que se passa a descrever a realidade encontrada na empresa, bem como suas estratégias e o modo de operacionalização do seu dia-a-dia, passa-se a utilizar o método descritivo. Da mesma forma, passa para o caráter avaliativo no momento em que se procura identificar as ferramentas a serem aplicadas para identificar as causas para a solução do problema em estudo, Rudio (1999).

Segundo Rudio (1999), a pesquisa também se distingue pela dimensão do *é* e do *deve ser*. A dimensão do *é* apresenta como característica essencial a precisão e a objetividade. Sendo expressão do conhecimento racional, ela é informativa por excelência, não aceitando expressão ambígua ou obscura. Seus argumentos, conclusões e interpretações partem da realidade objetiva e não da criatividade subjetiva do autor.

Ainda segundo Rudio (1999), a dimensão subjetiva apresenta como ponto principal à criatividade subjetiva do pesquisador, principalmente na análise e interpretação dos dados coletados, bem como nas considerações que pretende estabelecer - dimensões do *deve ser*. Esse aspecto, da dimensão subjetiva, contudo, não compromete a estrutura literária do trabalho, ao contrário, reforça a preocupação de expor o conteúdo com clareza, coerência e consistência, entre as partes do texto.

A pesquisa procurou combinar aspectos da dimensão objetiva e subjetiva. Em um primeiro momento, descreveu a realidade precisa da organização, para, em seguida, desenvolver uma apreciação do assunto/problema, a fim de mostrar a relevância da combinação das metodologias consideradas no trabalho.

4.2 Método de Investigação a ser Utilizado

Concernente ao procedimento metodológico da pesquisa elaborada, utilizou-se o método de estudo de caso. Este método, segundo Bruyne et al (1977), está fundado na análise intensiva de uma única organização; reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível, com vistas a descrever, criticar e avaliar a solução de um problema. Por isso, faz-se necessário a utilização de técnicas de coleta de dados igualmente variadas (observações, entrevistas, documentos).

4.3 Técnicas de Coleta e Tratamento dos Dados

As técnicas de coleta de dados utilizadas neste estudo foram o uso de questionário, entrevista não-estruturada, análise documental e observação.

A entrevista, segundo Selltiz et al (1971), “é bastante adequada para obtenção de informações sobre o que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como sobre as suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes”.

A entrevista não-estruturada do tipo focalizada, aplicada em coleta de dados, ocorre por meio de várias conversas realizadas com as diversas equipes de trabalho da empresa, e com os setores, através da observação e entrevista direta com todos os funcionários.

Na análise documental, foram pesquisadas as fontes e a bibliografia. As fontes são os textos originais ou textos de primeira mão, sobre determinado assunto. A bibliografia é o conjunto das produções escritas para esclarecer as fontes, divulgá-las, analisá-las, refutá-las ou para estabelecê-las; é toda a literatura originária de determinada fonte.

A análise documental pode ser definida também como uma série de operações que visam a estudar e a analisar um ou vários documentos, para descobrir as circunstâncias com as quais podem estar relacionadas. Ela pode proporcionar dados suficientemente ricos para evitar a perda de tempo com levantamento de campo, a partir da análise de documentos do tipo registros estatísticos, arquivos históricos, planilhas e outros disponíveis na organização.

O processo de leitura exploratória, seletiva, reflexiva e interpretativa favorece a construção dos argumentos por progressão ou por oposição. Para Ruiz (1996), este tipo de trabalho é denominado pesquisa bibliográfica, já que, para o autor, “qualquer espécie de pesquisa, independente da área, supõe e exige pesquisa bibliográfica prévia, quer com atividade exploratória, ou para estabelecer o status quaestions ou ainda para justificar os objetivos e contribuições da própria pesquisa”.

4.4 Metodologia adotada no Estudo de Caso

a) Escolha da metodologia

A escolha da metodologia do estudo de caso em detrimento de outra metodologia foi em parte justificada anteriormente e deve-se essencialmente à natureza da área de investigação.

b) Escolha da unidade de análise

O investigador deve determinar qual a unidade de análise (indivíduo, grupo ou organização), características e quantidade. A decisão de usar um ou vários casos vai

naturalmente afetar a capacidade em termos de generalizações. Apesar de termos consciência da utilidade de se poder comparar diversos estudos de caso, tal decisão implicaria um elevado dispêndio de tempo, de que não se dispunha. Por este motivo, decidiu-se realizar um estudo de caso de apenas uma organização.

A seleção da organização foi realizada em função dos seguintes critérios:

- Condições para poder realizar o respectivo estudo;
- Setor de atividade da empresa;
- Localização da organização;

Considera-se que as condições para desenvolver o trabalho representam um aspecto importante para a qualidade da investigação, uma vez que a falta deste pressuposto apenas permitiria o acesso à obtenção de informações reduzidas/superficiais, insuficientes para a realização de um trabalho de investigação desta natureza.

c) Acesso à empresa e as pessoas

Depois de escolher a organização, estabeleceu-se um contato com a mesma. Consistiu-se na obtenção de uma entrevista com o administrador considerado mais adequado para permitir a autorização da realização do projeto na organização escolhida. Essa entrevista foi fundamental, na medida em que permitiu garantir a viabilidade do projeto e a receptividade por parte dos responsáveis.

A escolha da pessoa chave, ou pessoas chaves é importante para a aceitação do projeto. Normalmente, devemos escolher os elementos mais influentes em termos de tomada de decisões.

Essa entrevista foi previamente preparada, tendo sido explicado a natureza do estudo e sua importância, a identificação do investigador, do estabelecimento de ensino, quais os objetivos pretendidos, qual o tipo de colaboração e meios necessários por parte da organização. Aspectos ligados à privacidade e confiança foram garantidas.

Ganhar o acesso, através da autorização de um administrador, representa o primeiro passo. Garantir o acesso e colaboração, ao longo do tempo, dos restantes intervenientes e colaboradores, requer grande atenção. Para o efeito, realizou-se um conjunto de entrevistas semi-estruturadas, com perguntas diferenciadas, conforme o nível e tipo de envolvimento do entrevistado. Na realização das entrevistas não se utilizou o gravador, apenas um bloco de apontamentos.

Houve uma grande preocupação de, no início da entrevista, dar garantias de confidências das informações prestadas e explicação dos objetivos do estudo. As entrevistas providenciaram informações valiosas para a construção dos questionários, como também

permitiram, sobretudo criar uma fonte muito rica em termos de explanação do contexto em que se encontra a empresa, explanação essa essencial para se poder interpretar alguns dos resultados obtidos no tratamento dos questionários.

d) Elaboração e Distribuição do Questionário

Após as entrevistas, elaborou-se e distribuiu-se um questionário, em anexo, que foi aplicado com os empregados da empresa. A distribuição, preenchimento e recolha dos questionários foram efetuadas através de um contato pessoal, no próprio ambiente de trabalho.

Antes do preenchimento de cada questionário, realizou-se uma breve explicação sobre os objetivos do mesmo, tendo sido salientado a salvaguarda do anonimato e a confidência dos dados obtidos, bem como a credibilidade da investigação.

Além disso, foi necessário fazer explicações sobre as questões levantadas, pois facilitaria o entendimento das perguntas, principalmente para os funcionários com menor escolaridade.

Esta integração contribuiu para a pesquisa qualitativa, que foi sendo concomitantemente sendo desenvolvida. Os questionários foram preenchidos individualmente, sendo, posteriormente, colocados dentro de um envelope. A participação na investigação foi voluntária, sendo respondido 25 dos 26 empregados que compõem o quadro de pessoal.(um dos empregados não se encontrava na empresa quando da realização do questionário).

e) Análise dos Dados

Após a coleta de dados através da aplicação da entrevista no nível executivo com quatro pessoas, dos questionários com 25 pessoas, da observação, da análise de alguns documentos, iniciou-se a fase de análise de dados compreendendo uma abordagem descritivo-qualitativa e descritivo-quantitativa.

Análise qualitativa

A parte qualitativa foi vista através da utilização de análise documental e análise das entrevistas realizadas com os dois proprietários e os dois gerentes, como também as entrevistas realizadas com os vinte e cinco empregados junto a aplicação do questionário.

Análise quantitativa

A análise dos dados foi baseada em estatísticas descritivas simples com apresentação da distribuição percentual dos respondentes por pergunta.

4.5 Limitações metodológicas

O modo de investigação do tipo estudo de caso tem, por si mesmo, segundo Bruyne et al. (1977), um carácter particularizador, já que seu poder de generalização é limitado, na

medida em que a validade de suas conclusões permanece contingente. Desta definição salientam-se dois aspectos: o estudo de caso fica intimamente ligado ao contexto ou processo estudado; este tipo de abordagem não representa um método por si só, mas uma estratégia de pesquisa que permite o uso de métodos qualitativos e quantitativos.

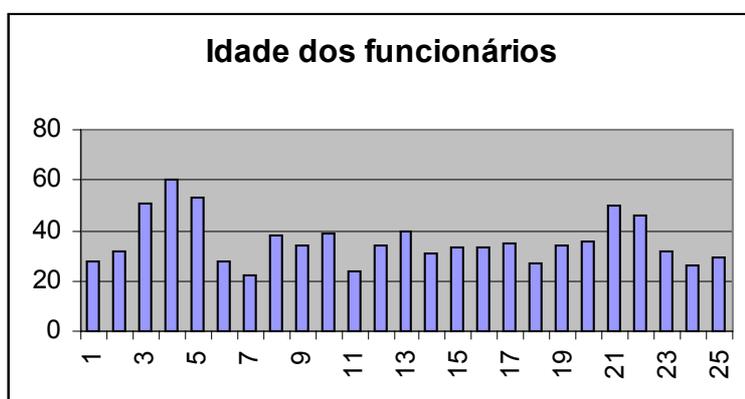
O método, apesar de limitado, em termos de potencialidade, ao nível da generalização, permite, através de uma análise mais qualitativa, caracterizar o contexto, permitindo melhorar a identificação e compreensão do fenômeno estudado. Essas conclusões não se revelam necessariamente corretas em outros casos, mesmo semelhantes, e fontes de diferenças distintas inseridas no caso escapam inteiramente à análise.

5 RESULTADO DA PESQUISA

Este capítulo se refere à apresentação do resultado da pesquisa. Onde se tem a tabulação de todos os questionários respondidos.

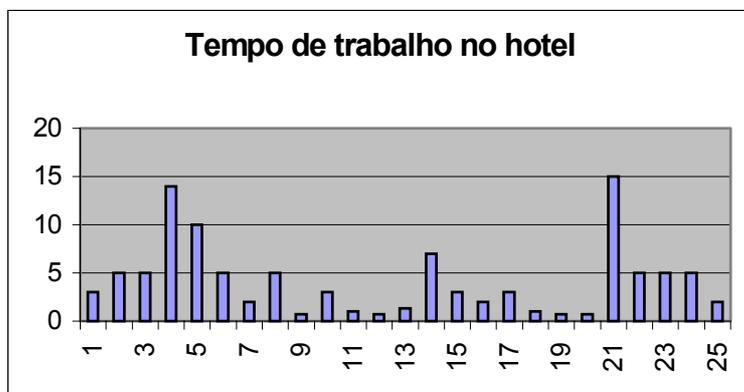
Segue, abaixo, o resultado do questionário de pesquisa trabalhado.

Foi observado que a idade média dos funcionários é de 35,8 anos. Abaixo, apresenta-se o gráfico, com a distribuição.



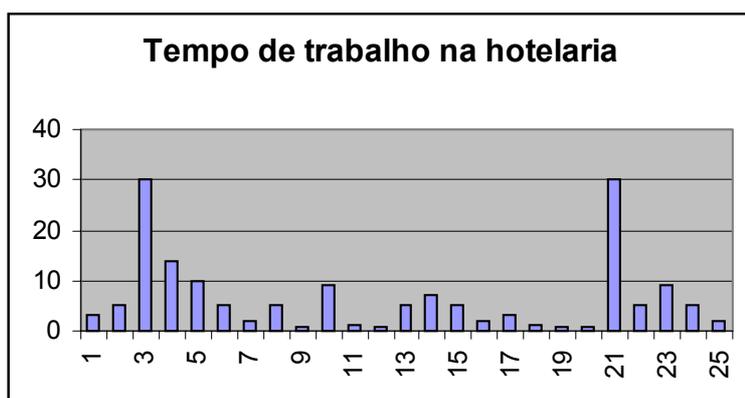
Houve uma incidência maior de funcionários entre 25 e 40 anos, como também foram identificados funcionários acima de 50 anos.

Foi observado que, o tempo médio dos funcionários no hotel é de 4,2 anos. Abaixo, apresenta-se o gráfico, com a distribuição.



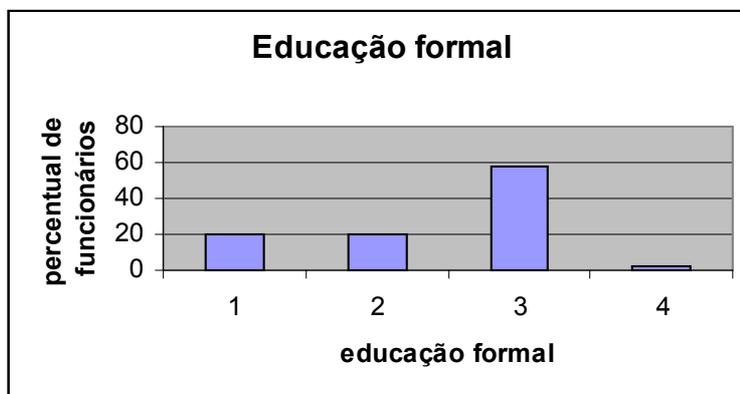
É importante salientar que 76% dos empregados têm na empresa o seu primeiro emprego na hotelaria. Apenas 24% apresentavam experiência em outros hotéis. Sendo estes responsáveis pelo treinamento de toda equipe de trabalho.

Foi observado que, o tempo médio dos funcionários na hotelaria é de 6,4 anos. Abaixo se apresenta o gráfico, com a distribuição.



Este tempo médio de 6,4 anos é em virtude da empresa apresentar dois empregados que estão atuando na hotelaria há 30 anos, o que elevou o tempo médio do grupo significativamente. Caso se excluíssem estes dois funcionários o tempo médio do restante do grupo seria de aproximadamente 5,2 anos.

Em relação à educação formal, as respostas foram tabuladas em intervalos, que agruparam os empregados. Sendo identificado que 20% dos trabalhadores cursaram até o ensino fundamental I, 20% cursaram até o ensino fundamental II, 58% cursaram até o ensino médio e 2% cursaram até o ensino superior. Abaixo se apresenta o gráfico, com a distribuição.



Estes números refletem como o grau de escolaridade dos empregados é baixo, constatando-se que 40% dos funcionários cursaram até o ensino fundamental. E que apenas 2% dos funcionários estão fazendo faculdade.

Na empresa apenas seus dirigentes têm curso superior. O que é muito ruim para a hotelaria, visto que esta realidade é observada em sua grande maioria, ou seja, a maioria dos hotéis tem seu quadro funcional ocupados por pessoas de pouca formação e baixa escolaridade.

Empresas baseadas em conhecimento ou que pretendem utilizá-lo, devem estar atentas a este indicador que tem grande influência na avaliação de competência empresarial. O indicador é válido, pois níveis acadêmicos maiores indicam capacidades de processar uma quantidade maior de informações. Sveiby (1998).

56% dos empregados fizeram algum curso profissionalizante, enquanto 44% dos empregados não fizeram nenhum curso profissionalizante. Abaixo se apresenta o gráfico, com a distribuição.



Neste quadro não se incluem os treinamentos internos que são feitos pelos próprios colegas de trabalho. Foram computados os cursos profissionalizantes que emitem certificados.

Nas vinte e cinco questões levantadas, os resultados foram os seguintes:

1ª questão

84% dos entrevistados responderam que o hotel proporcionou-lhe algum treinamento. 16% responderam que não tiveram nenhum treinamento. Dos que responderam que não tiveram treinamento foi em virtude de serem estes funcionários contratados com experiência

em outras empresas hoteleiras, sendo estes encarregados de treinar os iniciantes nos serviços hoteleiros.

A Gestão do Conhecimento segundo SVEIBY (1987), tem seu início na contratação e passa pelo treinamento e desenvolvimento do funcionário.

O aprendizado é algo contínuo. O conhecimento pode ser adquirido através de livros, cursos, vídeos, todavia a empresa hoteleira pode se constituir numa excelente escola. A gerência deve incentivar os empregados a elevar constantemente seu nível de capacidade técnica e habilidades profissionais, que podem ser desenvolvidas no próprio local de trabalho ou fora dele.

2ª questão

100% dos entrevistados afirmaram que o hotel encoraja seus funcionários para o aprendizado. Todos concordam que o aprendizado é algo incentivado pela administração, e que faz parte do cotidiano na empresa. Aprender novas atividades permite a incorporação de novos conhecimentos, a construção de novos modelos mentais resultantes do processo de internalização, incrementando a capacidade de ação dos indivíduos, Nonaka (1998).

O bom serviço depende de um elenco de conhecimentos, habilidades e atitudes profissionais por parte do pessoal da brigada, o que exige treinamento e formação de todo o quadro de pessoal.

A falta de qualificação das pessoas que trabalham na hotelaria é uma dura realidade, sentida pelos hoteleiros e principalmente pelos hóspedes, através da falta de qualidade dos serviços.

Embora o progresso técnico tenha trazido inovações e aperfeiçoamentos para empresa hoteleira, o elemento humano continua sendo a peça fundamental. O profissional hoteleiro trata diretamente com os clientes, isso exige um engajamento pessoal total, muita iniciativa e criatividade.

3ª questão

Para 72% dos entrevistados o hotel encoraja a rotação de pessoas por departamentos e função, contrapondo com 28% que acreditam que não. A maioria dos empregados faz rodízio por todos os setores do hotel, apenas o pessoal do setor administrativo não desenvolve atividades operacionais, como também os recepcionistas que ficam apenas encarregado da recepção.

Este rodízio permite maior flexibilidade na redistribuição das tarefas operacionais, permitindo que um empregado possa ser substituído por outro de outro setor, como também

torna os funcionários multifuncionais. Tendo como resultado um quadro funcional mais enxuto.

4ª questão

Para 84% dos entrevistados a informação é disseminada eficazmente no hotel, enquanto 16% acreditam que não, que há retrabalho em virtude de falha na comunicação. Mesmo uma pequena empresa não fica excluída de problemas em relação a comunicação, se identificou na empresa estudada, que os problemas relacionados a comunicação se concentravam no setor administrativo.

5ª questão

Para 32% dos entrevistados há duplicação de trabalho devido à fraca comunicação, enquanto 68% acreditam que não, pois afirmaram que fica clara a divisão do trabalho e que cada um sabe o que deve fazer, não sendo ao mesmo tempo alocadas duas ou mais pessoas para o mesmo serviço. Esta questão é fácil de perceber-se porque o número reduzido de empregados facilita o processo. No entanto o setor administrativo tem enfrentado algum tipo de problema de comunicação.

6ª questão

Para 100% dos entrevistados os erros são vistos como uma oportunidade de aprendizagem. Ninguém é punido na empresa por causa de algum erro cometido, a empresa deixa claro que os erros devem ser evitados, pois muitas vezes não haverá chance para consertar, nesta área de serviços, onde a produção e o consumo acontecem ao mesmo tempo. E que os erros podem representar a insatisfação dos hóspedes, o que é muito ruim para todos que fazem a empresa.

7ª questão

Para 100% dos entrevistados a partilha de conhecimento faz parte do dia-a-dia da organização. Partilhar conhecimento é a filosofia da empresa, todos são encorajados a ensinar uns aos outros, desde o momento que inicia suas atividades na empresa, onde o treinamento do novo funcionário contratado é feito pelos colegas mais antigos na profissão.

8ª questão

Para 84% dos entrevistados o conhecimento dos indivíduos é reconhecido e valorizado, enquanto 8% acreditam que não. 8% não souberam responder à questão. O conhecimento é reconhecido e valorizado quando se é solicitado seu ensinamento a outro colega de trabalho, quando é referenciado nas reuniões mensais, quinzenais ou semanais, todavia esta valorização não é monetária, ou seja, quem sabe mais e ensina outros não tem seu salário acrescido, recebe o mesmo salário que os outros da mesma função.

9ª questão

Para 88% dos entrevistados o hotel reconhece publicamente o trabalho em equipe. 12% não souberam responder à questão. Alguns empregados comentaram que o reconhecimento público faz bem, mas, na atual situação econômica seria preferível pagamento em dinheiro. Para outros o pagamento em dinheiro ou o prêmio logo se gastam e não sobram nada, mas, o reconhecimento público leva-se para sempre.

10ª questão

76% dos entrevistados acreditam saber das estratégias, das metas e objetivos do hotel, enquanto 24% acreditam que não. Em suas constantes reuniões, onde todos são convidados a participar, a empresa procura falar de suas metas e objetivos para alcançar melhores resultados e ter a maior participação e envolvimento de todos, o que tem conseguido excelentes resultados.

11ª questão

96% dos entrevistados colaboraram com o aprendizado de algum colega de trabalho, enquanto 4% ainda não tiveram a oportunidade de ensinar, por terem sido os últimos a entrar na empresa. A maioria dos entrevistados respondeu que já ensinaram alguns colegas de trabalho e que todos os dias eles sempre ensinam e aprendem algo de novo.

O objetivo desta questão era identificar receios e barreiras que poderiam existir na transmissão do conhecimento, entretanto, a grande maioria (96%) já havia ensinado ou estavam ensinando suas atividades para outro funcionário e apenas para (4%) não houve oportunidade para a transmissão do conhecimento.

Procurou-se com estas questões identificar o posicionamento dos respondentes quanto ao trabalho cooperativo, ou em outras palavras, na sua disposição e forma que ocorre o compartilhamento de seu conhecimento que ocorre, mesmo de maneira informal e fragmentada sendo muitas vezes combatida pelos gerentes como afirma Davenport (1998).

12ª questão

92% dos entrevistados consideram seus colegas de trabalho um parceiro, enquanto 4% acreditam que não. 4% não souberam responder à questão. Há na empresa um sentimento de amizade e coleguismo, em sua maioria todos se integram e se relacionam bem, o que é muito bom para empresa e para a gestão do conhecimento. Segundo Davenport (1998) a confiança organizacional e o relacionamento interpessoal são construídos em encontros face-a-face através da convivência.

13ª questão

96% dos entrevistados fazem suas tarefas de forma padronizada, enquanto 4% afirmaram que não. Esta padronização é individual, ou seja, padronizada para si e não padronizada para os outros empregados. Não há um jeito único de se fazer, cada um procura o seu melhor jeito de fazer. O que faz a semelhança na maneira de se trabalhar é porque um empregado foi aprendiz de outro sendo por este imitado.

14ª questão

Para 92% dos entrevistados há um sentimento de confiança entre hotel e funcionários, enquanto 4% acreditam que não e 4% não souberam responder à questão. Em sua grande maioria os empregados confiam na empresa e sabem que não serão demitidos a qualquer momento, que não é cultura da empresa utilizar-se de meios espúrios para prejudicá-los, como também o hotel confia nos empregados, para uma segurança que cada um tanto empregado como empregador cumprirão sempre o seu papel da melhor maneira.

15ª questão

100% dos entrevistados sentem orgulho em trabalhar para o hotel. Este número reflete o trabalho que vem sendo desenvolvido pela empresa desde sua fundação. Onde o respeito e a consideração são valorizados. Ser convidado a participar das decisões da empresa nas reuniões valoriza a auto-estima de pessoas que nunca tiveram oportunidades de serem ouvidas. O capital humano é, cada vez mais um diferencial, quando, em lugar do capital financeiro está a informação, o conhecimento e a criatividade definindo a balança competitiva local, regional, nacional e internacional.

16ª questão

Para 88% dos entrevistados no hotel há liberdade para tentar e falhar, enquanto 8% acreditam que não. 4% não souberam responder à questão. Esta liberdade precisa ser com prudência, pois na hotelaria os erros as vezes não tem conserto, no entanto a inovação precisa que se tenha ousadia para fazer as coisas de forma diferente.

17ª questão

Para 96% dos entrevistados novas idéias são valorizadas, enquanto 4% acreditam que não. Nas reuniões todos podem dá sugestões e dizer o que pensam. Novas idéias são ouvidas e analisadas pelo grupo que podem coloca-las em prática. A criatividade necessária para a inovação deriva não somente das habilidades óbvias e visíveis, mas também dos reservatórios invisíveis de experiências. Leonard & Sensiper (1998).

18ª questão

Para 92% dos entrevistados há troca informal de informação entre funcionários, enquanto 4% acreditam que não. 4% não souberam responder à questão. Esta questão confirma as observações de Davenport (1998) de que as discussões fazem a diferença nos processos empresariais e normalmente ocorrem durante a execução do trabalho, com uma grande incidência também nas conversas informais que ocorrem nos intervalos como cafezinho, almoço e outras paradas durante o trabalho.

19ª questão

Para 80% dos entrevistados há investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários, enquanto 12% acreditam que não. 8% não souberam responder à questão. A empresa expressa claramente que valoriza o aprendizado e incentiva a todos o desenvolvimento profissional, no entanto os recursos são escassos e o investimento na área de treinamento e desenvolvimento é restrito.

20ª questão

Para 88% dos entrevistados há um baixo turnover (número de pessoas que se demitem ou são demitidos) no hotel em comparação a outros hotéis, enquanto 8% acreditam que não. 4% não souberam responder à questão. Os empregados que têm deixado a empresa foi por vontade própria, pois tiveram oportunidades de irem para uma outra empresa para serem mais bem remunerado. A empresa não tem cultura de demitir, a estabilidade no hotel é algo que não é vivenciado em outros hotéis. Esta questão tem contribuído para fortalecer ainda mais a reputação da empresa.

21ª questão

Para 92% dos entrevistados a comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima pra baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas), enquanto 8% acreditam que não. As questões a serem tratadas são diretamente tratadas com o empregado e a gerencia, não há escala hierárquica para transmitir as informações, o que minimiza as falhas na comunicação.

22ª questão

Para 84% dos entrevistados as informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento do hotel, enquanto 8% acreditam que não. 8% não souberam responder à questão. Por ser uma pequena empresa, e ter poucos empregados as informações são facilmente compartilhadas, com pouco esforço se reúnem as equipes de trabalho e se comunica. Como também as conversas informais, que acontecem nos horários das refeições, se encarregam de atualizar a todos nos assuntos do trabalho e outros.

23ª questão

Para 52% dos entrevistados há disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e know-how existente no hotel, enquanto 44% acreditam que não. 4% não souberam responder à questão. O que se verificou foi que os processos e rotinas não são documentados, não há registro de documentação de processos, o que se observou foi o registro das estatísticas da empresa, de procedimentos administrativos, no entanto não há registro de tentativa de documentar o conhecimento tácito para torna-lo explícito. Esta questão é básica para quem faz gestão do conhecimento.

24ª questão

Para 100% dos entrevistados o hotel aprende com seus clientes. Todos sabem e concordam que a empresa tem aprendido com seus clientes, a integração destes têm feito o hotel modificar seus procedimentos e rotinas quando solicitado pelos hóspedes, ou mesmo sugerido.

25ª questão

Para 92% dos entrevistados o hotel tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas, 8% não souberam responder à questão.

O crescimento do capital intelectual em uma empresa requer tanto a competência como o compromisso, Ulrich (1998). Competência, entendido como adquirir, desenvolver e reter novos talentos, e realizar parcerias com pessoas de fora da empresa. Compromisso através do oferecimento às pessoas da empresa de um trabalho que equilibre desafios e exigências com os recursos e as limitações de cada pessoa, e através do oferecimento de recursos (compartilhamento de informações, senso de direção, envolvimento na tomada de decisões, participação em times, etc) para facilitar a forma com que o trabalho possa ser executado. Questões como estas foram observadas na empresa, tanto nos questionários como principalmente nas entrevistas que o antecederam.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Observou-se que dirigentes e gerentes não possuíam nenhum entendimento ou nunca ouviram falar a respeito de Gestão do Conhecimento. Constatou-se também que o assunto Gestão do Conhecimento não faz parte do cotidiano da empresa onde, na maioria dos casos, os gerentes estão intimamente ligados as tarefas operacionais, aplicando somente sua experiência pessoal nos processo de gestão.

A pesquisa demonstrou que não há receio ou resistência das pessoas para ensinarem suas atividades aos mais novos contratados sem nada receber por essa atividade.

Constatou-se ainda que a empresa utiliza algumas práticas gerenciais consagradas e eficientes como os programas de sugestão e treinamentos e possui uma rotina de reuniões para a discussão de problemas da empresa.

No que se refere ao pessoal, observou-se que as pessoas estão dispostas ao aprendizado e a dar sua contribuição para o crescimento da empresa em troca de retribuições simples e de baixo custo.

Constatou-se que a gestão do conhecimento não vem sendo aplicada na empresa. O que se observa é que fatos relacionados à aprendizagem organizacional estão presentes, o compartilhamento do conhecimento tem sido algo espontâneo e não direcionado como o seria no caso de um conhecimento gerenciado.

A partilha do conhecimento está relacionada à questão da estabilidade no trabalho, pois como a empresa apresenta uma baixa rotatividade de pessoal, ninguém se sente ameaçado em compartilhar conhecimento. Como também o pequeno número de empregados permite um maior entrosamento e amizade.

Nesta questão de relacionamento interpessoal e formação de equipes, “uma grande família” tem-se algo intencionado pela empresa que faz muitos treinamentos e reuniões para alcançar este objetivo.

O conhecimento tácito não é documentado, o que o tem garantido na empresa é a presença dos empregados, que não são demitidos facilmente. Assim este conhecimento é sempre renovado, mas não tornado explícito.

Constatou-se que o melhor aproveitamento do conhecimento existente depende da adoção de técnicas de documentação do conhecimento e padrões (registrar as melhores práticas), ou seja, explicitar o conhecimento existente que como resultado contribuirá para o crescimento da empresa.

A empresa não tem cultura de observar o ambiente externo, as informações sobre os concorrentes não são adquiridas pela empresa. Os pontos fortes e fracos dos concorrentes não são estudados e analisados.

A tecnologia da informação é restrita a terminais que lançam faturas e dados sobre os clientes, status dos apartamentos através de relatórios de ocupação que alimenta o setor de governança e de alimentos e bebidas.

A empresa tem feito treinamento constante com seus funcionários, utilizando-se de:

- Empregados mais antigos para treinar os novatos;
- Empregados mais capacitados para compartilhar conhecimento com os outros do setor e de outros setores;
- Muito dos treinamentos é feito pelo próprio Roberto Bertino;
- A empresa utiliza-se dos cursos de capacitação ou profissionalizantes oferecidos pelo SENAC e pelo sindicato dos hoteleiros;
- A empresa utiliza-se de vídeos, apostilas, livros para treinamento.

A empresa adotou a política de flexibilizar o horário para funcionários estudantes, encorajando e incentivando a todos que tem voltado a estudar, a intenção é que a maioria do quadro funcional desperte o interesse pelo aprendizado contínuo.

Não se restringindo a um departamento específico mais por todos os departamentos da empresa, para que estes possam ser aproveitados para ocupar novos cargos dentro da empresa, como também sendo funcionários polivalentes permitindo a empresa operar com um quadro enxuto.

Por ser uma pequena empresa o contato pessoal, possibilita uma comunicação mais eficiente, onde as redes formais e informais de informação circulam com menos obstáculos. No entanto algum problema de comunicação tem gerado duplicação de trabalho para alguns empregados.

A filosofia da empresa é que se deve evitar os erros, todavia quando ocorridos estes devem ser usados como oportunidade de aprendizado, para que não sejam repetidos.

Partilhar conhecimento faz parte do dia-a-dia de todos da empresa. O conhecimento dos funcionários está em constante interação com os dos outros favorecendo o processo de aprendizado organizacional constantemente.

A empresa trabalha como uma grande família, e mais importante que o reconhecimento individual é o conhecimento das equipes de trabalho, o crédito é de todos e todos são responsáveis pelo desempenho da empresa.

A empresa procura transparecer suas estratégias, metas e objetivos que devam ser alcançados, alguns funcionários não se envolvem e procuram desempenhar bem a sua função sem refletir onde a empresa pretende chegar, no entanto, muitos funcionários mesmo de maneira simples conseguem expressar parte das estratégias, metas e objetivos da empresa.

Na sua grande maioria a empresa é uma grande família, onde cada um membro considera um colega de trabalho como um parceiro, isto também é reflexo da forma estável de trabalho adotada pela empresa, pois como há um baixo turnover (número de pessoas que se demitem ou são demitidos) a insegurança do desemprego não se reflete nas relações funcionais.

O bom desempenho da empresa vem refletindo em cada um empregado, que se considera co-responsável pelos resultados alcançados e conseqüentemente é motivo de orgulho para todos que fazem a empresa.

Em muitas funções foi identificada liberdade para tentar algo novo, diferente, inovar e falhar, mas em algumas áreas os funcionários acreditam que não há espaço para falhas, qualquer erro pode gerar clientes insatisfeitos, assim eles preferem não arriscar. Todavia nenhum apresentou alguma punição para os que erraram.

Para a empresa novas idéias são sempre bem vindas. Em constantes reuniões com todos os empregados a administração procura extrair o máximo de idéias de cada um, para que todos tenham o sentimento que fazem parte da empresa e que colaboram de todas as maneiras para um bom desempenho.

Os funcionários se reúnem em grupos no refeitório, na cozinha, num barzinho, na casa de um ou do outro para conversar, trocar boas idéias. A relação extra-organizacional, informal acontece naturalmente, todavia o que tem favorecido foi o espaço para a hora do “cafezinho”, da refeição coletiva respeitando-se a hora de descanso.

A empresa tem investido e incentivado o desenvolvimento profissional e pessoal dos empregados através de cursos de capacitação, todavia faz-se necessário mais investimento em bons cursos de treinamento e incentivo na educação formal. A empresa precisa incentivar a formação em cursos superior para seus empregados. Como pode interagir com as universidades ou faculdades da região oferecendo estágio para estudantes e mesmo contratar pessoas formadas em cursos de hotelaria ou turismo.

A comunicação na empresa é eficiente em todos os sentidos, pois o pequeno número de empregados permite uma melhor integração e contatos mais próximos. Também a relação próxima com a administração que trata diretamente com todos.

Os assuntos referentes a cada setor são compartilhados por todos que fazem o setor, os funcionários não se envolvem em assuntos dos setores diferentes ao seu, a não ser quando há relação direta.

Foi observado que não há disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e know-how existente no hotel, este documento é acumulado nas mentes de cada um. Como a empresa apresenta um baixo turnover, o compartilhamento de conhecimento é feito face a face, e mesmo o conhecimento não sendo documentado, esta deficiência torna-se despercebida.

No hotel, o aprendizado é algo constante, interagir num mercado cada vez mais competitivo exige respostas rápidas. E é o cliente que vem mostrando aonde a empresa precisa melhorar e principalmente aprender, estes clientes são em sua maioria empresários que viajam por todo o país e que dizem como o serviço tem sido ofertado em outros hotéis.

A gestão de parcerias com outras empresas, principalmente para pequenas empresas, é condição essencial para a sobrevivência da empresa. Na empresa Bertino's o próprio Roberto Bertino é o responsável pelas relações públicas, é ele quem lida com fornecedores e clientes.

Todavia, a empresa não tem observado o ambiente externo. Falta conhecimento sobre a indústria, os concorrentes, seus pontos fortes e fracos. Falta coleta de dados de Campo para a análise da indústria. Informações estas essenciais para a sobrevivência da empresa. Este é um dos pontos críticos, que precisa ser corrigido.

A empresa pesquisada utiliza-se de treinamentos e possui uma rotina de reuniões para a discussão de problemas da empresa. Em relação ao processo de aprendizado na empresa, a pesquisa demonstrou que não há resistência das pessoas, pois frequentemente elas ensinam suas funções aos mais novos sem nada receber por essa atividade.

Observou-se que as pessoas estão dispostas ao aprendizado e a dar sua contribuição para o crescimento da empresa.

Quando se discutiu o aprendizado e a disposição para a transmissão do conhecimento, observou-se que os funcionários, em sua maioria, não apresentam resistências em ensinar o que sabem, realizando esta transmissão de conhecimento para os novos funcionários sem restrições aparentes e sem a exigência de retribuição formal.

Demonstraram também vontade de aprender, preferindo a observação direta do trabalho como a melhor forma de aprendizado.

A maioria dos funcionários apontou o reconhecimento público como a melhor forma de retribuição, indicando ainda que são solicitados pelas gerências a repassar seus conhecimentos das atividades profissionais aos funcionários mais novos na empresa.

A gestão do conhecimento permite a proposição de ações gerenciais para o aproveitamento do conhecimento existente contribuindo desta forma para obtenção de diferencial competitivo. Para que a Gestão do Conhecimento seja efetiva, um projeto de Gestão do Conhecimento deve ter o apoio da administração e o comprometimento de todos, que dariam suporte a ações gerenciais como as que são propostas abaixo:

a) O envolvimento de todos

A iniciativa de um projeto de gestão do conhecimento bem sucedida necessita que todos na empresa tenham claramente definidos seus objetivos, portanto, a responsabilidade pela divulgação destes objetivos deve estar com um dos membros da direção, que faria o papel do profissional do conhecimento.

Com características próprias, o profissional do conhecimento passa a ser um articulador que sabe trabalhar em equipe e disponibiliza propósitos institucionais compartilhados e os estimula continuamente, certamente alavanca a vantagem competitiva, e faz a diferença no mercado e promove o crescimento da empresa e dos profissionais comprometidos.

b) Treinamento gerencial

Na empresa pesquisada foi também observado um desconhecimento generalizado a respeito do assunto gestão do conhecimento, portanto, o passo a ser dado para o sucesso do projeto inclui treinamento gerencial, com objetivo do entendimento claro dos conceitos que a gestão do conhecimento propõe, principalmente do alcance que um projeto desse tipo pode atingir.

Esses esclarecimentos devem atingir a administração e o nível gerencial da empresa na pessoa dos gerentes, podendo ser obtido pela leitura de livros e artigos sobre o assunto, em palestras e seminários, ou pela contratação de consultoria especializada.

c) Mapeamento do conhecimento

Identificar dentro da organização onde se localiza o conhecimento que pode contribuir para estratégia empresarial. Através da construção dos organogramas empresariais, da experiência profissional em determinada atividade, das melhores práticas adotadas.

d) Condições capacitadoras

Numa pequena empresa deve-se levar em consideração a limitação de recursos financeiros e tecnológicos, procurando estabelecer as condições adequadas a esse ambiente. Sugerem intensificar suas ações nas reuniões, programa de sugestões e a retribuição por contribuições.

Com o aproveitamento do mapeamento do conhecimento efetuado, empregado especialista comentará com detalhes uma de suas melhores práticas, ou seja, aquela atividade

que ele faz melhor e como ela é feita. Para que todos possam aproveitar da experiência. E que este conhecimento possa ficar na empresa na ausência desta pessoa.

Outra ação simples é a retribuição. Baseado na pesquisa realizada, a melhor forma de retribuição pela transmissão do conhecimento é o reconhecimento público, portanto, pode-se aproveitar o programa de sugestões para reconhecer publicamente o funcionário que participou com maior número de sugestões viáveis, destacando-o em um quadro mural ou por outro tipo de identificação.

A gestão do conhecimento em seu significado atual apresenta instrumentos e técnicas que significam basicamente o esforço em torná-la disponível para aqueles que necessitem dela, quando, onde e na forma que for realmente necessária, para que o desempenho humano e, conseqüentemente, o organizacional, seja otimizado.

O que a empresa sabe, de que forma utiliza o que sabe e reconhece a velocidade para aprender inovações é que define seu futuro.

Apesar das limitações provenientes da realização de um único estudo de caso, considera-se que o estudo providenciou uma contribuição válida para os objetivos fixados na dissertação, nomeadamente para uma melhor compreensão dos fenômenos ligados a compartilhamento do conhecimento. Por outro lado, a realização do estudo de caso, reforçou o sentimento de dependência da investigação deste tipo de fenômeno ao contexto em que se desenvolve.

A Gestão do Conhecimento permitiria através do aproveitamento das experiências individuais um aumento do diferencial competitivo quando: dissemina as melhores práticas reduzindo a curva de aprendizado de novos funcionários; eleva o nível de qualidade dos serviços, pois independente da quantidade de anos de experiências, os funcionários executarão o trabalho de forma similar, permitindo que todos executem da mesma forma e mais rápidas as tarefas, principalmente das arrumações das UH's e produção de alimentos.

Estes são alguns dos benefícios que podem ser obtidos pela adoção de práticas de Gestão do Conhecimento e a conseqüência disto se refletirá em diferencial competitivo para a empresa hoteleira.

Recomendações para trabalhos futuros

Em princípio, faz-se necessário salientar as limitações inerentes à natureza de um estudo desta profundidade, sempre incitando a caminhos científicos mais a percorrer. Desta forma, sabe-se que muito há o que se pesquisar no campo recente da gestão do conhecimento e das micro e pequenas empresas, que nos levariam a um grande número de trabalhos, tais

como: Estudar em outras pequenas e médias empresas como se processa a gestão do conhecimento;

- Estudar a implantação de modelo de gestão do conhecimento para verificação e avaliação.
- Estudar aspectos na empresa relacionados à gestão do conhecimento, tais como cultura, tecnologia, estratégia, estrutura, etc.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGELONI, Maria T. (coord.). *Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia*. São Paulo: Saraiva, 2002.

BARROSO, A.C., GOMES, E. Tentando Entender a Gestão do Conhecimento. In: *Revista de Administração Pública*, vol. 33, nº 2, março/abril 99, p.147—170.

BHATT, D. *Excellence Model and Knowledge Management Implications*, 2000 [online]. Disponível na Internet via www. URL: <http://www.eknowledgecenter.com/articles/1010/1010.htm>. Arquivo capturado em 21/01/2003.

BRUYNE, P. et al. *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais*. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

BUKOWITZ, T E WILLIAMS, R. Manual de gestão do conhecimento. São Paulo: Editora Cobra, 2002.

CAMPOS, Luiz Cláudio de A.M. *Administração de hotéis*. Boletim técnico do Senac, Rio de Janeiro, v. 23, n. 2, p.22-33, maio/ago. 1997.

CAMPOS, Ricardo Lanna, BARBOSA, Francisco Vidal. *Gestão do Conhecimento: O Conhecimento Como Fonte de Vantagem Competitiva Sustentável*. ENANPAD, 2001.

CRUZ, T. *Gerência do conhecimento*. São Paulo: Editora Cobra, 2002.

DAVENPORT, T., PRUSAK, L. *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

DAVENPORT, T. H. *Successful Knowledge Management Projects*. Sloan Management Review, p.43-57. Winter, 1998.

DRUCKER, P. *Post-Capitalist Society*. New York: Harper Business, 1993

EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo. *Deliberação normativa n. 429, 23.04.02*. Altera o Regulamento geral de meios de hospedagem e cria um novo sistema oficial de classificação dos meios de hospedagem.

FLEURY, A. & FLEURY, M. T. L. *Aprendizagem e inovação organizacional*. São Paulo Atlas, 1997.

GARVIN, D.; NAYAK, P.R.; MAIRA, A.N.; BRAGAR, J. *Aprender a aprender*. HSM Management, n. 9, p. 58-64, junho-agosto, 1998.

GARVIN, D.A. Construindo a organização que aprende. In *Harvard Business Review, Gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GUIMARÃES, Valeska Nahas, GRAMKOW, Alessandra e FILIPON, Neimar. Compartilhando conhecimentos e experiências: a formação de redes e parcerias em

organizações de pequeno porte em Santa Catarina. In KRUGLIANSKAS, Isak e TERRA, José Cláudio Cyrineu. *Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas*. Rio de Janeiro. Negócio, 2003.

HAMEL, G. Doz, PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAUCH, Mirian. *A ABIH vai profissionalizar sua administração*. Hotelnews, São Paulo, n. 285, p. 10-12, jul/ago. 1998.

KLEIN, D. A. *A Gestão Estratégica do Capital Intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

KLEIN, Otto. *Organização hoteleira*. Caxias do Sul: EDUCS, 1980.

KRUGLIANSKAS, Isak e TERRA, José Cláudio Cyrineu. *Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas*. Rio de Janeiro. Negócio, 2003.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. de A. 2.ed. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Atlas, 1991.

LEONARD-BARTON, Dorothy. *Nascentes do saber: criando e sustentando as fontes de inovação*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

LEONARD, D., SENSIPER, S. *The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation*. California Management Review, v.40, n.3, Spring 1998.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA JR. Moacir de Miranda. Competências essenciais e conhecimento na empresa In FLEURY, M. T. L. e OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda. *Gestão Estratégica Do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, conhecimento e Competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA JR. Moacir. de Miranda. Linking strategy and the knowledge of the firm. *Revista RAE*. v. 39, n.4, p. 29-37, Out./Dez., 1999.

OLIVER, R.W. *Como serão as coisas no futuro? Sete mandamentos para vencer no novo mundo dos negócios*. São Paulo: Negócio, 1999.

POLANY, M. The Tacit Dimension. In: Laurence Prusak (ed), *Knowledge in Organizations*. Butterworth-Heinemann, Newton, MA, 1997

PORTER, Michael. *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*, Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PROBST, G., RAUB, S., ROMHARDT, K., *Gestão do conhecimento: Os Elementos Construtivos do Sucesso*. São Paulo, 2002.

- RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius Vicente. *Gestão do conhecimento: reinventando a empresa para uma sociedade baseada em valores intangíveis*. Rio de Janeiro: IBPI Press, 2001.
- ROESCH, Sylvia M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos/ Sylvia Maria A.Roesch; colaboradores Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello*. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 1999.
- RUDIO, F. V. *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. Petrópolis: Vozes, 1999.
- RUIZ, J. A. *Metodologia científica: guia prático para eficiência nos estudos*. São Paulo: Atlas, 1996.
- SELLTIZ, C. et al. *Método de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Herder, 1971.
- SENGE, P. *A Quinta Disciplina: a arte e a prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller, 2000.
- SENGE, P. The Leader's New Work - Building Learning organizations. *Sloan Management Review* (Fall 1990) pp. 7-23.
- SHARP, A. *A empresa na era do ser*. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.
- SPITZER, Q.; EVANS, R. *Conquistando cabeças*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- STEWART, Thomas A. *Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- STEWART, Thomas A. *A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI*. Rio de Janeiro. Campus, 2002.
- SVEIBY, K. *A Nova Riqueza das Organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TERRA, J. C. C. *Gestão do Conhecimento: Gestão do Conhecimento: Aspectos Conceituais e Estudo Exploratório Sobre as Práticas de Empresas Brasileiras*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 1999.
- TERRA, J. C. C.. *Gestão do Conhecimento: Aspectos Conceituais e Estudo Exploratório Sobre as Práticas de Empresas Brasileiras* In FLEURY, M. T. L. e OLIVEIRA JR, MOACIR DE MIRANDA. *Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, conhecimento e Competências*. São Paulo: Atlas, 2001.
- TERRA, J.C.C. *Gestão do conhecimento. O grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- ULRICH, D. Intellectual Capital = Competence x Commitment . *Sloan Management Review*, p.15-26. Winter, 1998.
- von KROGH, G, ICHIJO, K e NONAKA, I. *Facilitando a criação do conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua*. Rio de Janeiro. Ed. Campus. 2001

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
Centro de Tecnologia e Geociências
Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção

“Gestão do Conhecimento como diferencial competitivo: um estudo de caso do processo de aprendizagem em uma pequena empresa hoteleira”

Questionário de Pesquisa

NOME DO FUNCIONÁRIO: _____

CARGO: _____

IDADE: _____

TEMPO NO HOTEL: _____

TEMPO NA HOTELARIA: _____

EDUCAÇÃO FORMAL:

<input type="checkbox"/> FUNDAMENTAL I	<input type="checkbox"/> FUNDAMENTAL II	<input type="checkbox"/> ENSINO MÉDIO	<input type="checkbox"/> ENSINO SUPERIOR	<input type="checkbox"/> PÓS-GRADUADO
----------------------------------------	-----------------------------------------	---------------------------------------	------------------------------------------	---------------------------------------

CURSO PROFISSIONALIZANTE: _____

1. O hotel proporcionou-lhe algum treinamento?

Não sei Não Sim

2. O hotel encoraja seus funcionários para o aprendizado?

Não sei Não Sim

3. O hotel encoraja a rotação de pessoas por departamentos e função?

Não sei Não Sim

4. A informação é disseminada eficazmente no hotel?

Não sei Não Sim

5. Há duplicação de trabalho devido à fraca comunicação?

Não sei Não Sim

6. Os erros são vistos como uma oportunidade de aprendizagem?

Não sei Não Sim

7. A partilha de conhecimento faz parte do dia-a-dia da organização?

Não sei Não Sim

8. O conhecimento dos indivíduos é reconhecido e valorizado?

Não sei Não Sim

9. O hotel reconhece publicamente o trabalho em equipe?

Não sei Não Sim

10. Você sabe das estratégias, das metas e objetivos do hotel?

Não sei Não Sim

11. Você colaborou com o aprendizado de algum colega de trabalho?

Não sei Não Sim

12. Considera seus colegas de trabalho um parceiro?

Não sei Não Sim

13. Faz sua tarefa de forma padronizada?

Não sei Não Sim

14. Há um sentimento de confiança entre hotel e funcionários?

Não sei Não Sim

15. Sente orgulho em trabalhar para o hotel?

Não sei Não Sim

16. No hotel há liberdade para tentar e falhar?

Não sei Não Sim

17. Novas idéias são valorizadas?

Não sei Não Sim

18. Há troca informal de informação entre funcionários?

Não sei Não Sim

19. Há investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários?

Não sei Não Sim

20. Há um baixo turnover (número de pessoas que se demitem ou são demitidos) no hotel em comparação a outros hotéis?

Não sei Não Sim

21. A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima pra baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas)?

Não sei Não Sim

22. As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento do hotel?

Não sei Não Sim

23. Há disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e know-how existente no hotel?

Não sei Não Sim

24. O hotel aprende com seus clientes?

Não sei Não Sim

25. O hotel tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas?

Não sei Não Sim