

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**INFLUÊNCIA DAS DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS NA GESTÃO DO
CONHECIMENTO: PESQUISA EMPÍRICA NA REDE HOTELEIRA DE
NATAL/RN**

Por

**FÁBIO EDUARDO DE MENEZES MARTINS
ENGENHEIRO QUÍMICO, UFRN, 1999**

**DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO PROGRAMA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE COMO PARTE DOS
REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE**

MESTRE EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

JULHO, 2007

**© 2007 FÁBIO EDUARDO DE MENEZES MARTINS
TODOS DIREITOS RESERVADOS.**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**INFLUÊNCIA DAS DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS NA GESTÃO DO
CONHECIMENTO: PESQUISA EMPÍRICA NA REDE HOTELEIRA DE
NATAL/RN**

por

FÁBIO EDUARDO DE MENEZES MARTINS
ENGENHEIRO QUÍMICO, UFRN, 1999

TESE SUBMETIDA AO PROGRAMA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE COMO PARTE DOS
REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE

MESTRE EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
JULHO, 2007

© 2007 FÁBIO EDUARDO DE MENEZES MARTINS

O autor aqui designado concede ao Programa de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, permissão para reproduzir, distribuir, comunicar ao público, em papel ou meio eletrônico, esta obra, no todo ou em parte, nos termos da Lei.

Assinatura do Autor: _____

APROVADO POR:

Maria do Socorro Gondim Teixeira, D.Sc, Orientadora, Presidente Prof^ª.

Anatália Saraiva Martins Ramos, D.Sc., Membro Examinador

Tereza de Souza, D.Sc., Membro Examinado Externo

Divisão de Serviços Técnicos
Catalogação da Publicação na Fonte. UFRN / Biblioteca Central Zila Mamede

Martins, Fábio Eduardo de Menezes.

Influência das dimensões organizacionais na gestão do conhecimento: pesquisa empírica na rede de hoteleira de Natal/RN / Fábio Eduardo de Menezes Martins. – Natal [RN], 2007.

126 f.

Orientador: Maria do Socorro Gondim Teixeira.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Tecnologia. Programa de Engenharia de Produção.

1. Organização - Dissertação. 2. Gestão do Conhecimento – Dissertação. 3. Administração – Dissertação. 4. Setor hoteleiro – Natal/RN - Dissertação. 5. Competitividade - Dissertação. I. Teixeira, Maria do Socorro Gondim. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/UF/BCZM

CDU 65:504(043.3)

SOBRE O AUTOR

Fábio Eduardo de Menezes Martins é Engenheiro Químico, formado pela Universidade Federal do Rio grande do Norte em 1999. Atuou como estagiário no Laboratório Central de Análises de Água da Caern. Atuou na gerência de operações em processos químicos da Vicunha, empresa nacional que atua no ramo têxtil. Durante a graduação publicou um artigo científico em congresso nacional.

MARTINS, Fábio E. M.; ANDRADE, Maxwel X. **Estudo da Alvura de Diatomitos do RN após Calcinação**. VIII Congresso de Iniciação Científica da UFRN, Natal, RN, 1997.

“A esperança é a última que morre”.
Ditado Popular

AGRADECIMENTOS

A **DEUS**, pela vida e sabedoria para escolher o caminho certo e concluir mais uma trajetória da vida.

Ao **Programa de Engenharia de Produção – PEP da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN**, pela oportunidade educacional e profissional.

À **banca examinadora**, pela disponibilidade, apoio e orientação no momento da defesa da dissertação.

À **secretária Cleide**, pela disponibilidade e orientação em todos os momentos dessa longa caminhada.

Aos **professores do Programa de Engenharia de Produção – PEP da Universidade Federal do Rio Grande do Norte**, pela orientação e incentivo na busca do conhecimento durante todo o curso.

À **Profª Drª Maria do Socorro Gondim Teixeira** pelo apoio e orientação durante toda esta trajetória.

À **minha esposa, Alessandra** pelo constante incentivo em mais uma trajetória da vida.

Aos **meus pais e irmãos** pela grande obstinação em prol de meus estudos e pelo incentivo constante das minhas realizações educacionais e profissionais.

Resumo da Dissertação apresentada a UFRN / PEP como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de mestre em Ciências em Engenharia de Produção.

RESUMO

INFLUÊNCIA DAS DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS NA GESTÃO DO CONHECIMENTO: PESQUISA EMPÍRICA NA REDE HOTELEIRA DE NATAL/RN

FÁBIO EDUARDO DE MENEZES MARTINS

Julho / 2007

Orientadora: Prof^a Dr^a Maria do Socorro Gondim Teixeira

Curso: Mestrado em Ciências em Engenharia de Produção

Esta dissertação de Mestrado investiga a influência das dimensões organizacionais no desenvolvimento da gestão do conhecimento nas atividades administrativas desenvolvidas pelo setor hoteleiro da cidade do Natal/RN. A metodologia adotada foi uma pesquisa descritiva e exploratória, utilizando a técnica de análise de *Cluster* e *Box Plot Múltiplo*. O objetivo de se utilizar análise descritiva e exploratória dos valores absolutos e dos percentuais obtidos, é apresentar, com base nas dimensões estudadas, o grau de importância e a concordância relacionada ao conhecimento organizacional na percepção dos entrevistados. O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário composto por duas partes: estudo da gestão do conhecimento e perfis das empresas e entrevistados. Este questionário visa o estudo do ambiente organizacional, evidenciando se o mesmo propicia uma política administrativa voltada para a criação, armazenamento e disseminação do conhecimento organizacional. Dessa forma, o resultado geral apresentou um relacionamento do conteúdo visto na bibliografia com as atividades desenvolvidas nos hotéis, demonstrando que a gestão do conhecimento organizacional é de grande importância para o desenvolvimento dessa atividade.

Abstract of Master Thesis presented to UFRN/PEP as fulfillment of requirements to the degree of Master of Science in Production Engineering

ABSTRACT

INFLUENCE OF THE DIMENSIONS ORGANIZATIONS IN THE MANAGEMENT OF THE KNOWLEDGE: EMPIRICAL RESEARCH IN THE HOTELIER NET OF THE NATAL

FÁBIO EDUARDO DE MENEZES MARTINS

July / 2007

Orientation: Prof^a Dr^a Maria do Socorro Gondim Teixeira

This dissertation of Master of Science investigates the influence of the organization dimensions in the development of the management of the knowledge in the administrative activities developed by the tourist sector of the city of the Natal/RN. The adopted methodology was a descriptive research and exploration, using the technique of analysis of Cluster and Box Multiple Plot. The objective of if using descriptive and exploration analysis of the absolute values and the gotten percentages, are to present, on the basis of the studied dimensions, the degree of importance and the agreement related to the organization knowledge in the perception of the interviewed ones. The used instrument of research was a composed questionnaire for two parts: study of the management of the knowledge and profiles of the companies and interviewed. This questionnaire aims at the study of the organization environment, evidencing if the same it propitiates one administrative politics directed for the creation, storage and dissemination of the organization knowledge. Of this form, the general result presented a relationship of the content seen in the bibliography with the activities developed in the hotels, demonstrating that the management of the organization knowledge is of great importance for the development of this activity.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1– Indicadores do turismo no período compreendido entre 1995 e 2001.....	39
Tabela 2 – Dimensões organizacionais estudadas e seus respectivos conceitos.....	42
Tabela 3 – Síntese do mapeamento do conhecimento.....	46
Tabela 4 – Medidas de consistência interna (<i>Alfa de Chronbach</i>).....	57
Tabela 5 – Síntese dos resultados da avaliação das dimensões organizacionais.....	63
Tabela 6 – Resultados do perfil da população.....	73
Tabela 7 – Perfil dos hotéis.....	74
Tabela 8 – Resultados relacionados às dimensões organizacionais.....	76
Tabela 9 – Resultados relacionados ao mapeamento do conhecimento.....	80
Tabela 10 – Síntese dos resultados em relação às dimensões organizacionais e os principais tipos de conhecimento utilizados.....	82

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Perfil da população – sexo.....	50
Gráfico 2 – Perfil da população – faixa etária.....	51
Gráfico 3 – Perfil da população – nível de instrução.....	52
Gráfico 4 – Perfil da população – faixa de renda salarial.....	52
Gráfico 5 – Relação entre faixa de renda mensal e nível de instrução dos entrevistados.....	53
Gráfico 6 – Perfil da população – nível hierárquico.....	54

Gráfico 7 – Perfil dos hotéis – distribuição por capacidade de hospedagem.....	55
Gráfico 8 – Perfil dos hotéis – distribuição segundo o número de estrelas.....	56
Gráfico 9 – Dimensões organizacionais significativas na formação dos clusters.....	58
Gráfico 10 – Graus de utilização dos conhecimentos tácitos e explícitos nas atividades ligadas à estratégia e a alta administração.....	64
Gráfico 11 – Graus de utilização dos conhecimentos tácitos e explícitos nas atividades ligadas à cultura e valores da empresa.....	66
Gráfico 12 – Graus de utilização dos conhecimentos tácitos e explícitos nas atividades ligadas à estrutura organizacional.....	67
Gráfico 13 – Graus de utilização dos conhecimentos tácitos e explícitos nas atividades ligadas à administração dos recursos humanos.....	68
Gráfico 14 – Graus de utilização dos conhecimentos tácitos e explícitos nas atividades ligadas ao sistema de informação.....	69
Gráfico 15 – Graus de utilização dos conhecimentos tácitos e explícitos nas atividades ligadas à mensuração de resultados.....	70
Gráfico 16 – Graus de utilização dos conhecimentos tácitos e explícitos nas atividades ligadas ao aprendizado com o ambiente.....	71

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Metodologia geral da dissertação.....	4
Figura 2 – Classificação da informação segundo sua finalidade.....	8
Figura 3 – Níveis administrativos hierárquicos.....	9

Figura 4 – Níveis hierárquicos da informação.....	11
Figura 5 – Modelo de organização do conhecimento baseado em modos de conversão (NONAKA, 1997).....	19
Figura 6 – Modelo de organização do conhecimento baseado no capital organizacional (STEWART, 1998).....	21
Figura 7 – Modelo de organização do conhecimento segundo um conjunto de variáveis dinâmicas.(ANGELONI, 2002).....	23
Figura 8 – Modelo de organização do conhecimento (SENGE, 1999).....	25
Figura 9 – Modelo de organização do conhecimento (TERRA, 2000).....	28
Figura 10 – Principais aspectos que influenciam a gestão do conhecimento quanto às dimensões que mais se destacam e o tipo de conhecimento predominante.....	84

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1.....	1
INTRODUÇÃO.....	1
1.1.Contextualização.....	1
1.2.Objetivos.....	2
1.3 Relevância.....	3
1.4 Metodologia geral do trabalho.....	3
1.5 Organização da dissertação.....	4
CAPÍTULO 2.....	6
REFERENCIAL TEÓRICO.....	6
2.1 A informação nas organizações.....	7
2.1.1 Níveis hierárquicos da informação.....	8
2.1.2 Sistemas de informação.....	12
2.2 Dimensões organizacionais e gestão do conhecimento.....	14
2.3 Turismo e desenvolvimento.....	31
CAPÍTULO 3.....	37
METODOLOGIA DA PESQUISA.....	37
3.1 Caracterização do setor pesquisado.....	37
3.2 Método da pesquisa.....	39
3.3 População e amostra.....	41
3.4 Instrumento de coleta de dados.....	42
3.5 Coleta de dados.....	47
3.6 Técnicas de análise de dados.....	47
3.6.1 Análise descritiva e exploratória.....	47
3.6.2 Análise multivariada.....	47
CAPÍTULO 4.....	49
RESULTADOS DA PESQUISA.....	49
4.1 Validação da pesquisa.....	49
4.2 Primeira parte: avaliação do perfil da população.....	50
4.2.1 Sexo.....	50
4.2.2 Faixa etária.....	51
4.2.3 Nível de instrução.....	51
4.2.4 Faixa de renda salarial.....	53
4.2.5 Nível hierárquico.....	54

4.3 Segunda parte: avaliação do perfil dos hotéis.....	55
4.3 Terceira parte: avaliação da gestão do conhecimento.....	56
4.3.1 Resultados da avaliação das dimensões organizacionais.....	57
4.3.2 Resultados da avaliação do mapeamento do conhecimento.....	63
 CAPÍTULO 5.....	 72
 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	 72
 5.1 Principais resultados.....	 72
5.1.1 Resultados do perfil da população.....	72
5.1.2 Resultados do perfil dos hotéis.....	73
5.1.3 Resultados do perfil da gestão do conhecimento.....	74
5.1.3.1 Resultados relacionados às dimensões organizacionais.....	75
5.1.3.2 Resultados relacionados ao mapeamento do conhecimento.....	79
5.1.3.3 Resultados gerais.....	81
5.2 Análise crítica dos objetivos.....	85
5.3 Implicações teóricas.....	85
5.4 Limitações da pesquisa.....	88
5.5 Direções da pesquisa.....	88
5.6 Recomendações.....	88
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	 90
 ANEXOS.....	 93

Capítulo 1

Introdução

Este trabalho apresenta um estudo do perfil da gestão do conhecimento na rede hoteleira da cidade do Natal/RN.

O capítulo estrutura-se de forma a apresentar o objetivo que se pretende alcançar com a pesquisa, a relevância, e a metodologia utilizada, assim como a sua estrutura geral.

1.1 Contextualização

A escolha do ambiente no qual se desenvolve o trabalho, tem como influência seu crescimento nas duas últimas décadas no cenário mundial, e em particular na economia do estado do Rio Grande do Norte. Dessa maneira, pode-se avaliar o foco setorial escolhido para a produção em questão, em virtude de seu dinamismo e da promoção sócio-econômica geradora de emprego e renda à população da região.

O desenvolvimento da economia local aplica-se, por exemplo, pela abertura da economia estadual aos grandes conglomerados hoteleiros; modernização e melhor distribuição espacial dos meios de deslocamento terrestre, aéreo e até mesmo marítimo; maior envolvimento do governo local com o desenvolvimento dessa atividade; consonância com os recursos informacionais modernos decorrentes da globalização da informação e das tecnologias da comunicação, os quais trouxeram o conceito da não localidade, ou independência do local para o acesso à informação, encurtando distâncias e acelerando os processos de comunicação, entre outros.

Portanto, parte-se da hipótese de que as dimensões organizacionais, apresentadas na literatura, são trabalhadas pelo segmento hoteleiro em suas várias atividades de gestão, e que as mesmas influenciam no desenvolvimento da gestão do conhecimento nessa atividade, quando bem assimiladas e empregadas pela organização.

Dessa forma, após localizar a linha de desenvolvimento do presente trabalho, parte-se para uma pesquisa bibliográfica, na expectativa de enriquecer o estudo com embasamento teórico, assim como, utiliza-se de casos similares no emprego da gestão do conhecimento no desenvolvimento das diversas atividades econômico-sociais das organizações.

1.2 Objetivos

Como objetivo geral, o trabalho visa identificar o perfil da gestão do conhecimento quanto à influência das dimensões organizacionais na rede hoteleira de Natal/RN.

Para tanto também é importante se destacar a opção de se acrescentar à pesquisa um estudo a respeito do tipo de conhecimento mais utilizado pela população estudada quando a mesma desempenha suas atividades diárias na organização.

Essa opção reside no fato da existência de interação entre os tipos de conhecimento e as dimensões organizacionais, o que por sua vez se traduz em uma importante ferramenta de gestão no trato do conhecimento circundante pela organização.

Assim, o trabalho visa caracterizar o perfil da gestão do conhecimento na rede hoteleira da cidade do Natal, mediante o estudo da influência das dimensões organizacionais, como objetivo maior, e também quais os tipos de conhecimentos são mais utilizados.

1.3 Relevância

O tema gestão do conhecimento é hoje um assunto bastante explorado na gestão dos negócios das diversas atividades econômicas de países, regiões, cidades e sociedades. Logo, sua utilização nos ambientes corporativos, acarreta uma valorização do conhecimento e do tempo, tornando-a um diferencial competitivo para as organizações.

Na região esse tema é recente o que não quer dizer menos importante quando se planeja estrategicamente o futuro da organização. Assim, por apresentar essa característica, a gestão do conhecimento suscita alguma dúvida quando o empresário resolve aplicá-la no desenvolvimento do seu negócio. Entretanto essa desconfiança vem sendo trabalhada no sentido de transformá-la em uma ferramenta de grande valia às organizações quando as mesmas passam a reconhecer que o conhecimento é muito importante, pois é através dele que várias empresas em todo o mundo vêm traduzindo a administração desse recurso em otimismo e melhores desempenhos nos negócios em diversas áreas.

Dessa forma, o tema aqui apresentado mostra-se atual e denota uma nova perspectiva na administração das empresas do setor hoteleiro da cidade do Natal, onde se vislumbra que a gestão do conhecimento, como uma importante ferramenta administrativa, traduz-se em um diferencial às organizações gerando competência, competitividade e destaque no mercado.

1.4 Metodologia geral do trabalho

A partir da definição do objetivo, realiza-se inicialmente uma pesquisa bibliográfica para composição do referencial teórico, com o intuito de conhecer as principais contribuições científicas referentes ao conhecimento organizacional.

Tomando por base a pesquisa bibliográfica e a definição do objetivo, desenvolve-se uma pesquisa de campo do tipo descritiva e exploratória com 178 funcionários de 29 hotéis no período de 16/11/2006 a 21/12/2006. Dessa forma, utiliza-se um instrumento de pesquisa composto por duas partes: estudo das dimensões organizacionais e mapeamento do conhecimento, e perfis das empresas e entrevistados.

Posteriormente, se faz uma análise com base nos resultados obtidos na pesquisa, e por último, as conclusões e recomendações da dissertação. A figura abaixo ilustra a metodologia geral do trabalho:

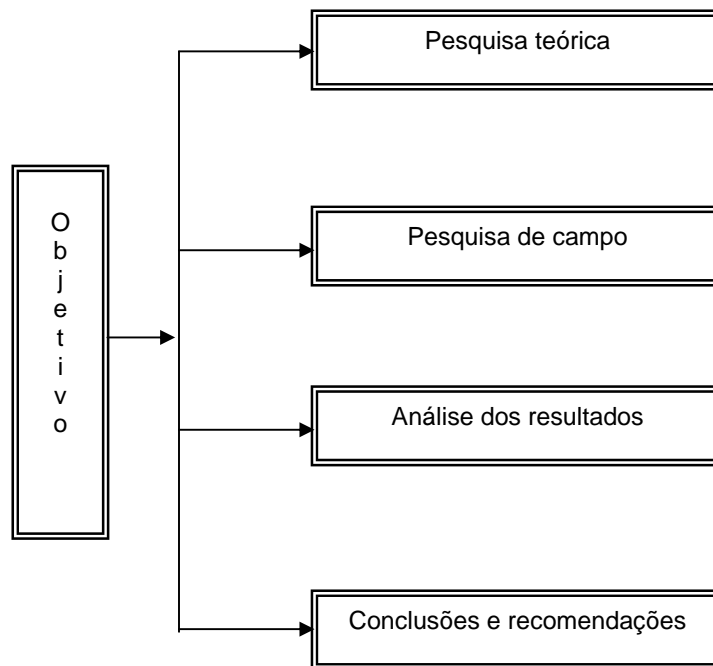


Figura 1 - Metodologia geral da dissertação.

Tendo definido a metodologia geral do trabalho, a seguir é apresentada a estrutura geral da dissertação, estando a mesma dividida em cinco capítulos.

1.5 Organização da dissertação

Este trabalho é organizado em cinco capítulos: Capítulo 1 – Introdução, Capítulo 2 – Revisão teórica, Capítulo 3 – Metodologia do estudo, Capítulo 4 – Resultados da pesquisa e Capítulo 5 – Conclusões e recomendações.

O segundo capítulo será dedicado à revisão da literatura sobre os conceitos de informação e gestão do conhecimento, os modelos de sistema de gestão e a caracterização do setor de turismo, em especial a empresa hoteleira.

O terceiro capítulo descreverá a metodologia aplicada na pesquisa de campo, bem como, o instrumento de pesquisa, a população, a descrição do processo de coleta de dados e a técnica utilizada para análise.

No quarto capítulo serão descritos os resultados obtidos na pesquisa de campo através da *análise descritiva exploratória* e *análise de Cluster*, a qual consiste na organização de tabelas, figuras e medidas que facilitam a compreensão das informações.

No quinto capítulo serão apresentadas as conclusões alcançadas com o trabalho e as recomendações, bem como suas limitações e proposições para pesquisas posteriores.

Capítulo 2

Referencial teórico

Atualmente, existe o consenso de que a informação passa a ser aceita como o recurso – chave de competitividade e de diferencial de mercado. Não obstante, a importância da informação para o setor de serviços é considerada um capital precioso cuja gestão e aproveitamento estão diretamente relacionados com o sucesso desejado.

Inicialmente, esse capítulo explora aspectos relativos à finalidade da informação para uma organização, buscando responder questões sobre seu valor e classificação. São apresentados também, conceitos de informação considerados adequados a essa abordagem. Reforçando esses aspectos, é apresentada uma análise sobre os níveis hierárquicos no processo decisório. Em seguida analisa-se a importância do sistema de informação adequado ao processo decisório.

Posteriormente, introduzem-se os conceitos de conhecimento e gestão do conhecimento, e conseqüentemente a importância que essa exerce nas organizações. Em seguida é analisado o contexto geral do setor de serviços, destacando o turismo como uma atividade típica desse setor.

Por fim, se busca dar ênfase ao turismo, em particular ao segmento hoteleiro, por ser esse, objeto de estudo do presente trabalho, apresentando-o como um sistema, destacando suas principais atividades e processos, enfatizando-se a implementação da gestão no âmbito desse segmento.

2.1 A informação nas organizações

A aceitação de que a informação possua um valor da mesma forma que outros recursos da organização, é, ainda, um assunto polêmico. As diferenças da informação em relação a outros recursos dificultam ou impossibilitam a sua categorização em termos econômicos.

Desta forma, muitas vezes não é possível quantificar o valor da informação, por ser um bem abstrato e intangível, ficando o seu valor associado a um contexto. Assim, é importante reconhecer que, de modo geral, poucas decisões são tomadas com informação perfeita, devido a alguma insuficiência ou uma sobrecarga de informação desnecessária. Logo, o valor da informação pode ser traduzido em uma “equação metafórica” que contenha todos os fatores que influenciam sua avaliação.

Nota-se que é preciso definir quem é o cliente, qual a finalidade de utilização, a que nível de organizacional atenderá, qual a utilidade para outros clientes e os resultados esperados. Assim, o valor da informação é uma função do contexto da organização, do processo decisório e dos resultados das decisões.

Nessa mesma linha de raciocínio, Yara (2000), supervisora de informações da Natura Cosméticos S.A, cita que as “informações devem começar com a identificação das necessidades do negócio, seguida da escolha das fontes, da coleta, classificação, organização e análise de dados e pela edição e difusão constante das informações geradas para os níveis decisórios da empresa. Iniciativas que se limitem a coletar e disseminar dados pela empresa não garantem, por si só, a criação e sustentação de vantagens competitivas”.

Segundo Chaumier (1986) a “finalidade da informação para uma organização é o conhecimento e a atuação no ambiente o qual a mesma está inserida”. Uma derivação dessa classificação deve ser feita em função do papel que a informação pode

desempenhar nas atividades de uma organização (informação crítica, mínima, potencial e sem interesse).

Na figura 2 Moresi (2000) mostra uma classificação da informação quanto a sua importância, onde os esforços principais de uma organização devem priorizar a busca e a manutenção das informações crítica, mínima e potencial, respectivamente.

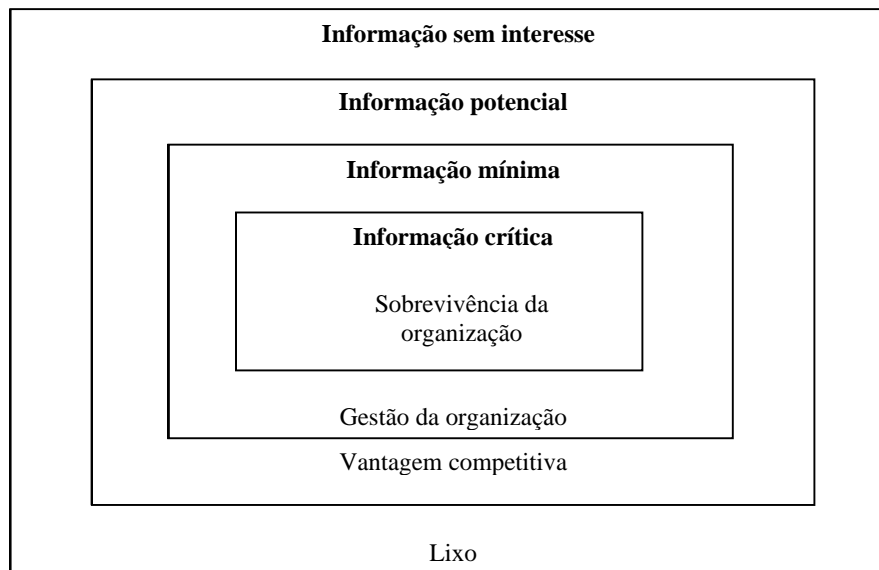


Figura 2 - Classificação da informação segundo sua finalidade (AMARAL apud MORESI, 2000, p. 15).

Como pode ser visto nessa figura, em relação à informação sem interesse, o esforço é, obviamente, no sentido de se evitar desperdício de recursos na sua obtenção.

A aceitação do princípio subjacente a classificações como essa, é comum e utilizado em muitas abordagens de gerenciamento da informação. Contudo, a operacionalização desse princípio é muito delicada, pois a classificação de uma dada informação, em particular, em uma destas classes é, obviamente, um problema de difícil resolução prática.

2.1.1 Níveis hierárquicos da informação

Então para minimizar essa dificuldade, é imprescindível compreender o princípio do valor da informação visto anteriormente. Além disso, é preciso definir qual o conceito a ser adotado para esse termo. Nesse sentido, existe um grande número de

interpretações que são assumidas em diferentes abordagens teóricas e práticas para o tratamento da informação.

Barreto (1996) define informação como “estruturas significantes com a competência de gerar conhecimento no indivíduo, em seu grupo ou a sociedade”. Já Chiavenato (1999) conceitua que “a informação deve atender às necessidades dos diversos níveis administrativos qualquer que seja a natureza ou tamanho da organização”.

A figura 3 mostra os níveis administrativos que a informação deve atender no contexto de uma organização.

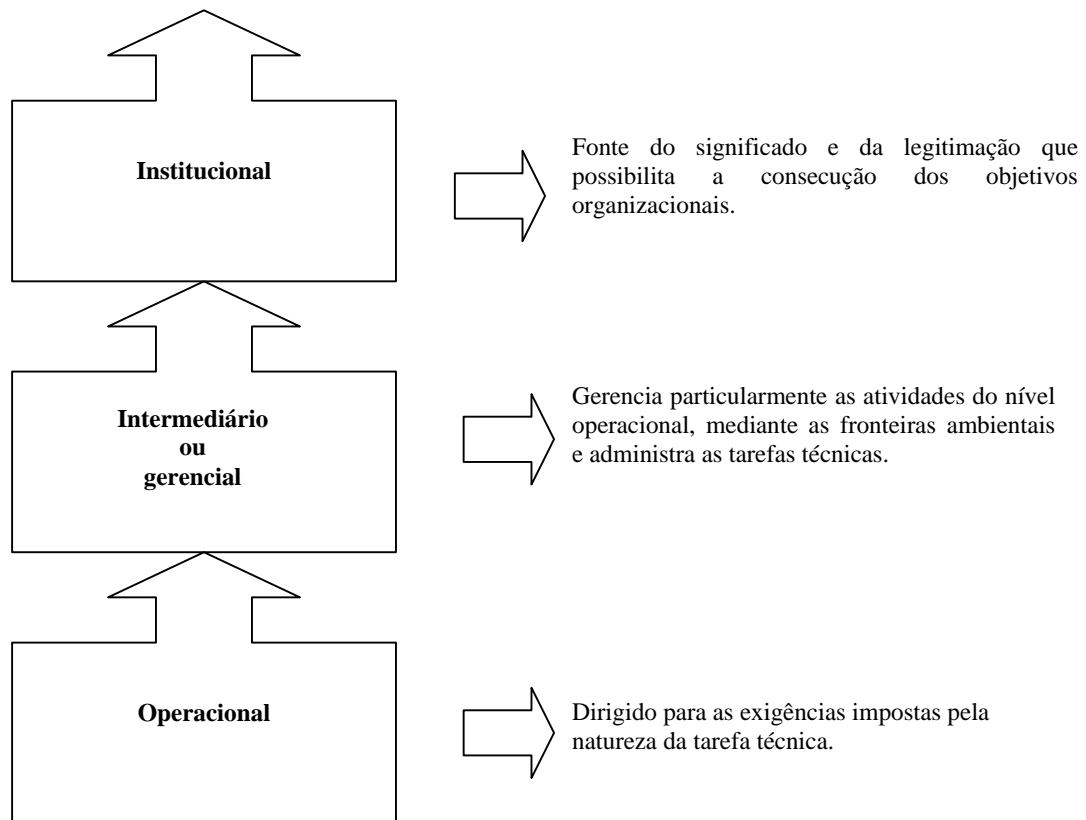


Figura 3 – Níveis administrativo-hierárquicos.

Nessa figura, o nível institucional corresponde ao nível mais elevado da empresa, composto pelos diretores, proprietários ou acionistas e pelos altos executivos. É o nível em que as decisões são tomadas e são estabelecidos os objetivos da organização.

O nível intermediário, também chamado de nível mediador, nível gerencial ou organizacional, é aquele posicionado entre o institucional e o operacional, tem por responsabilidade a articulação interna entre eles, lida com os problemas de adequação das decisões tomadas em nível institucional (topo) com as operações realizadas em nível operacional (base).

Já o operacional, também denominado nível técnico ou núcleo técnico, está localizado nas áreas inferiores da empresa. Relaciona-se com os problemas ligados à execução cotidiana das tarefas e operações da organização. Com isso, a informação deve atender a diferentes necessidades de cada um dos níveis e apresentar uma arquitetura de informação coerente com as mesmas.

Assim, verifica-se que o nível mais elevado é um ambiente altamente sensível dentro do processo de gerenciamento da organização. Isso decorre do tipo de informação circulante nessa área, e a qual finalidade deriva - a tomada de decisão.

Os agentes, gestores do conhecimento, tomadores de decisão, passam grande parte do seu tempo estudando o ambiente e procurando identificar as possíveis linhas de ação, para posteriormente, ser tomada a decisão mais adequada ao desenvolvimento da corporação, assim, esse *insight* é muito mais do que o momento de escolha, sendo um processo complexo de reflexão, investigação e análise.

No processo decisório, o volume de informações e dados colocados à disposição do decisor, deve ser na medida certa, pois se houver uma sobrecarga de informação desnecessária, poderá ocasionar desperdício de tempo e informação imprescindível para a correta tomada de decisão para a organização.

Assim, para resolver esse problema, é necessário escalonar a informação em uma hierarquia capaz de diferenciar as necessidades nas diversas situações, o que reforça a importância de reconhecer que a informação possui valor.

Genericamente, o termo informação é usado para se referir a todas as formas de descrições ou representações de sinais ou dados.

Urdaneta (1992) salienta que é importante reconhecer que existem quatro classes diferentes de informação: dados, informação, conhecimento e inteligência.

A figura 4 mostra o escalonamento da informação no processo decisório.

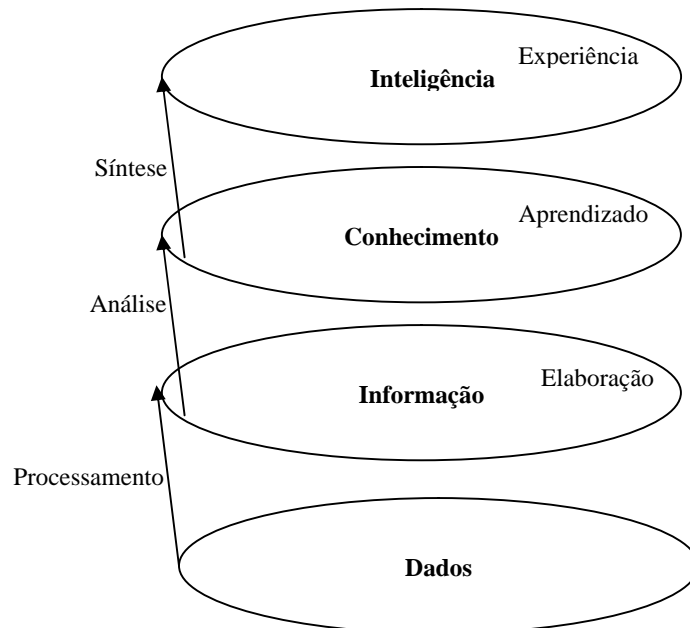


Figura 4 – Níveis hierárquicos da informação (adaptada de MORESI, 2000, p. 18).

Conforme é percebido nessa figura, os dados compreendem a classe mais baixa da informação e são coletados por meio de processos organizacionais nos ambientes interno e externo. Essa classe representa a matéria-prima a ser utilizada na produção das informações.

O próximo nível é o da informação propriamente dita. Nesse, os dados são avaliados por meio do processamento para serem exibidos em uma forma inteligível às pessoas que irão utilizá-los. Uma vez que os dados tenham sido transformados em informações, pelo menos em uma interpretação inicial, é possível refinar as informações mediante um processo de elaboração. Assim, a transformação dos dados em informações deve ser vista como um tipo de pré-processamento de um processo de elaboração.

O outro nível é o conhecimento, que pode ser definido como sendo informações que foram analisadas e avaliadas sobre a sua confiabilidade, relevância e importância. Nesse processo, ocorre a transformação por meio da avaliação dos dados e informações, onde os insumos provenientes das diversas fontes são analisados e combinados na síntese de um produto final: o conhecimento. Assim, percebe-se que o conhecimento não é estático, modifica-se mediante a interação com o ambiente, sendo este processo, denominado aprendizado.

Por fim, o nível mais alto dessa hierarquia é a inteligência, que pode ser entendida como sendo o conhecimento contextualmente relevante que permite atuar com vantagem no ambiente considerado. A transformação do conhecimento em inteligência é realizada por meio da síntese, sendo uma habilidade puramente humana baseada em experiência e intuição, que vai muito além da capacidade de qualquer sistema.

Dessa forma, a experiência pode ser definida como a inteligência que é aperfeiçoada pelas decisões tomadas e consideradas como geradoras de algum tipo de vantagem. Então, a experiência é uma agregação de valor ao processo decisório, por refletir toda capacitação para atuar com competitividade no ambiente externo e interno.

2.1.2 Sistemas de informação

Qualidade, produtividade e competitividade. Esses são os três conceitos sinalizadores dos atuais desafios das empresas que, nos últimos anos, passaram a constituir a trilogia do sucesso empresarial.

Nas três últimas décadas, as empresas alcançaram avanços consideráveis nos processos de manufatura, nas áreas financeira, administrativa e de *marketing*, bem como no desenvolvimento e utilização de novos materiais.

Recentemente, as empresas experimentaram expressivas transformações na gestão dos negócios em consequência da automação industrial, de modo que o uso da

tecnologia da informação se transformou em passaporte para entrada em um mundo de mercados globalizados.

Reduzir custos e ganhar vantagem competitiva, passa a ser o resultado não só do "quanto", mas também de "como" serão feitos investimentos em tecnologia, e esse resultado será proporcionalmente maior para as empresas que responderem de modo mais rápido às mudanças de necessidades e de demandas do mercado e da sociedade como um todo, antecipando-se em alternativas inovadoras.

Gerenciar de maneira inteligente as informações obtidas e o conseqüente conhecimento gerado e incorporado pela empresa, a partir dos seus processos de inovação, passa a ser diferencialmente estratégico. Assim, cada vez mais as empresas passam a ter, em seu quadro de pessoal, não apenas especialistas técnicos, mas também especialistas em trabalhar a informação de maneira criativa.

Dessa forma, o processo de administração do sistema de informações deve ser desenvolvido para apoiar o processo decisório. Deve proporcionar informações que permitam à administração avaliar sua própria contribuição e seu grau de acerto no desenvolvimento e implementação das ações estratégicas.

Laudon e Laudon (1999) argumentam que os “sistemas de informações são definidos tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta, processa, armazena e distribui informação para dar suporte à tomada de decisão e ao controle da organização”. Pois, os sistemas de informação são desenvolvidos para otimizar o fluxo de informações no âmbito de uma organização, desencadeando um processo de conhecimento, de tomada de decisão e intervenção na realidade.

Algumas empresas já experimentaram recompensas financeiras por investirem em tecnologia para gestão do conhecimento. A criação de bancos de dados de conhecimento, além de facilitar e democratizar o acesso ao conhecimento, ajuda as

empresas a trabalhar de forma global e independente da sua localização, possibilitando maior controle do conhecimento envolvido no crescimento e rotatividade de pessoal.

As experiências mais comuns até o momento, referem-se à criação de bancos de dados de cadastros do tipo páginas amarelas de especialistas e respectivos *expertises*, de processos e soluções desenvolvidas e respectivas customizações (também chamados de receitas ou lições aprendidas), de sistemas voluntários de perguntas e respostas, assim como de sistemas de inteligência do concorrente com respectivo perfil financeiro (balanços), comercial (carteira de clientes, canais de distribuição, marcas registradas, portfólio de produtos, *market-share*, ações na mídia, entre outros) e tecnológico (patentes, listas de especialistas e respectivos *papers* técnicos etc.).

A escolha da tecnologia de administração do conhecimento, deve levar em conta os âmbitos técnico e conceitual do sistema de informação a ser criado, à luz da capacidade cognitiva da empresa. Não necessita se limitar, portanto, a uma mera escolha de *software*.

O âmbito técnico do sistema é o que oferece soluções no nível das tecnologias da informação propriamente ditas, no nível do conhecimento aplicado e modelos de negócio.

A análise do âmbito conceitual permite discernir as condições intrínsecas e extrínsecas ao sistema que também podem gerar resultados efetivos. Capacidade cognitiva é a aptidão para registrar, armazenar, usar e dotar de sentido, dados compilados, possibilitando melhor embasamento na tomada de decisões e aplicação de recursos. Assim, para que seja efetiva, qualquer tecnologia de administração do conhecimento escolhida, deve servir a um objetivo estratégico claro.

2.2 Dimensões organizacionais e gestão do conhecimento

O conhecimento envolvido nas atividades organizacionais já tem sido abordado desde as primeiras teorias da administração, ao menos indiretamente, tanto

pelas teorias da linha da administração dita "científica", quanto pela linha das "relações humanas". Mesmo antes da revolução industrial e do advento dos estudos da administração, a forma de produção artesanal nas oficinas que produziam sob encomenda já fazia intenso uso da aprendizagem pela prática, por meio da transferência de conhecimentos entre mestres e aprendizes.

Na década de 80, esse tema tornou-se mais presente com o advento das abordagens teóricas relacionadas à sociedade do conhecimento, ao aprendizado organizacional e às competências essenciais na gestão estratégica (SPENDER apud SILVA, 2004).

Em anos recentes, as pesquisas nessas abordagens intensificaram suas aplicações práticas e o aprofundamento teórico, focalizando a necessidade de se entender como as organizações trabalham com o conhecimento para desenvolver novos produtos, novos processos e novas formas ou arranjos organizacionais mais flexíveis, proporcionando uma vantagem competitiva sustentável.

A implantação coordenada da gestão do conhecimento, cria uma vantagem competitiva sustentável e de difícil imitação, pois está enraizada nas pessoas que trabalham na empresa, e não em recursos físicos, que são facilmente imitáveis pelos concorrentes e menos flexíveis para reagir às incertezas do ambiente (THOMKE & REINERTSEN apud SILVA, 2004).

A título de exemplo, cita-se o trabalho desenvolvido por Thiel (2002) em empresa geradora de energia elétrica - Itaipu. O estudo teve como propósito a retenção do conhecimento acumulado tacitamente nos profissionais prestes a se aposentarem. Entre esses, alguns especialistas considerados chave. Isso provocou uma preocupação por parte da alta administração da empresa e gerou uma necessidade de tomar alguma ação específica, para a empresa se preparar preventivamente para esta situação. E como alternativa para solucionar tal problema, foi satisfeito pelo desenvolvimento a

implantação de um projeto de gestão do conhecimento que possa agregar e disseminar a informação por toda a empresa.

Isto demonstra a importância hoje, para as empresas, a necessidade de melhor gerirem as informações que circulam pelo ambiente corporativo. Assim, vive-se, um momento de importante transição no ambiente econômico, em que a gestão do conhecimento adquire um papel central.

Outro destaque foi o trabalho desenvolvido por Alves Filho (2006), no Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO. Nesse, levou-se em consideração a influência de duas dimensões organizacionais nas atividades de gestão do conhecimento na empresa. O autor procurou estudar a influência do capital social e da estrutura organizacional como geradores de vantagem competitiva.

Já, Mesquita et al (2003), em artigo publicado, apresentam os resultados de uma pesquisa descritiva e exploratória realizada em três empresas da indústria de autopeças, certificadas com ISO 9000 e QS 9000, a fim de identificar competências essenciais para melhoria contínua da produção.

A importância desse estudo reside no gerenciamento das atividades de melhoria contínua, explicitando aspectos do gerenciamento, como: objetivos, planejamento, comprometimento da alta gerência etc. A melhoria contínua, nesse artigo, é voltada para aspectos mais abstratos das organizações, ou seja, são apresentadas ferramentas para ampliar o foco, vislumbrando comportamentos, habilidades, competências, aprendizagem e conhecimento.

Como pôde ser visto, a gestão do conhecimento é um instrumento muito importante para o desenvolvimento de uma cultura voltada ao aprendizado, e quando bem assimilado por todos os membros da organização, esse diferencial pode ser revertido para o sucesso da corporação.

Pesquisas têm sido desenvolvidas há algum tempo por setores diversos da sociedade organizada, destacando-se às ligadas aos centros de estudos de universidades. Com o avanço desses estudos, há hoje um acervo considerado a respeito da gestão do conhecimento, o qual sobremaneira vem contribuindo com ótimas idéias no trato dessa ferramenta no âmbito empresarial como um todo.

Então, é a partir desse entendimento e da importância que é o desenvolvimento desse instrumento de administração de informações, que se procura delinear de que maneira mensurar sua criação, seu avanço e seu pleno desenvolvimento. Para tanto, se faz uso de um conjunto de atributos dimensionados e interligados que juntos promovem a adequada medida do gerenciamento da informação.

Na literatura, encontramos vários autores e pesquisadores que em seus estudos, propõem modelos teóricos que buscam através do trato dessas dimensões organizacionais, construir modelos de gestão de informações.

Nota-se que é a partir da definição e influência de cada dimensão no ambiente corporativo, que se pode mensurar qual a abrangência da gestão do conhecimento no âmbito organizacional.

Dessa forma, procura-se a partir desse ponto, um melhor entendimento de como se processa essa relação entre as dimensões organizacionais dentro de modelos de gestão do conhecimento pesquisados na literatura.

Estuda-se o modelo desenvolvido por Nonaka (1997). O autor enfatiza que “a gestão do conhecimento tem a capacidade de criar e disseminar conhecimento por toda a empresa gerando a incorporação do mesmo nas tecnologias utilizadas e nos produtos gerados”. O mesmo autor também faz alusão a um outro termo – inovação, o qual produz uma nova visão sobre o conhecimento organizacional baseando-se na distinção entre o conhecimento tácito e explícito.

Na década de 60, Nonaka e Takeuchi definiram dois tipos de conhecimentos: o explícito e o tácito. Os autores colocam que o *conhecimento explícito*, também chamado de conhecimento codificado ou formal, é tudo o que pode ser articulado através da linguagem e transmitido a outras pessoas. Enquanto o *conhecimento tácito*, chamado de conhecimento informal, significa o conhecimento intrínseco, que é pessoal e está enraizado na experiência individual e envolve inclusive, as crenças, perspectivas e valores pessoais. Nonaka (1997) cita que:

“O conhecimento tácito é considerado o mais importante e exerce papel fundamental na criação de novos valores. É visto como a verdadeira chave para resolver os problemas e criar valores, enquanto o conhecimento explícito é considerado apenas como suporte. É através do conhecimento tácito que se ativa a criatividade”.

Entretanto, Tiwana (1999) coloca que há dificuldades para capturar o conhecimento tácito, e que o conhecimento não pode ser capturado em sua plenitude. Por fim, o autor enfatiza que este é um dos grandes desafios quando se necessita capturar o conhecimento tácito embutido na mente de colaboradores da organização. Assim, diz-se que a informação torna-se parte do conhecimento quando muda o estado mental de um indivíduo ou organização em relação à sua capacidade de ação.

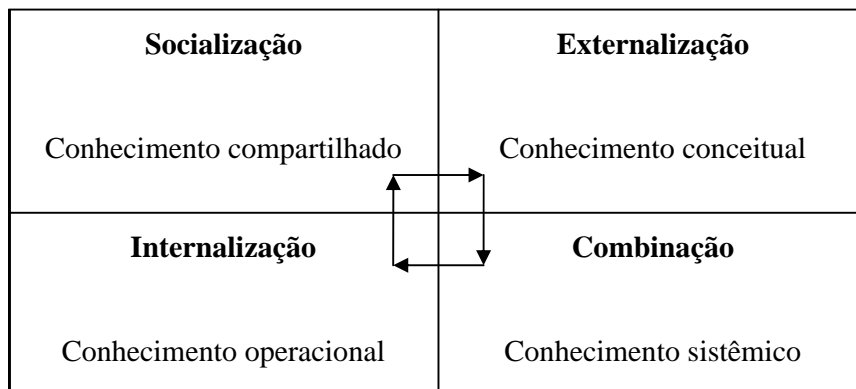
Diante do exposto, vimos que os conhecimentos explícitos e tácitos não são separados ou antagônicos e sim complementares, interagem um com outro realizando trocas nas atividades criativas. Logo, a interação social e o intercâmbio entre o conhecimento tácito e explícito são os catalisadores da criação do conhecimento humano. A partir das definições de conhecimento tácito e explícito, e de suas interações com o ambiente, Nonaka (1997) apresenta um modelo de organização do conhecimento baseado na conversão de um tipo de conhecimento em outro e vice-versa. O autor antes de iniciar seu modelo define quatro modos de conversão do conhecimento.

Inicialmente, a socialização é um processo de compartilhamento de experiências e criação do conhecimento tácito a partir das habilidades técnicas compartilhadas. Ou seja, conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito.

Já a externalização, é a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito através das analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Enquanto a combinação, consiste na reconfiguração do conhecimento explícito a partir dos conhecimentos explícitos através de documentos, textos, reuniões e redes de comunicação. O ensino formal através da educação e treinamentos geralmente assume essa forma.

Tem-se, ainda, a internalização presente quando são internalizadas nas bases do conhecimento tácito as experiências vividas através da socialização, externalização e combinação. O autor ainda enfatiza que a criação do conhecimento organizacional, é fruto da dinâmica entre os potenciais tácitos e explícitos, que provocam mudanças entre os diferentes modos de conversão do conhecimento. Após a definição dos quatro modos de conversão do conhecimento, Nonaka (1997), esboça seu modelo de organização do conhecimento, figura 5.

Diálogo ou reflexão coletiva



Aprender fazendo

Figura 5 – Modelo de gestão do conhecimento baseado em modos de conversão (Adaptada de NONAKA, 1997).

Nesse modelo o autor mostra essa dinâmica por meio de uma espiral que transita entre os modos de conversão. Primeiramente o modo de *socialização* gera um campo de interação, facilitando o compartilhamento das experiências e modelos mentais dos membros da organização.

Em função do compartilhamento das experiências, surgem os diálogos e a reflexão coletiva no modo de *externalização* através do emprego de analogias significativas, fazendo com que os membros da organização articulem o conhecimento tácito, facilitando assim a comunicação.

O modo de *combinação* é instituído quando os membros agregam novas analogias ao conhecimento já existente na rede de relacionamentos da organização, definindo um modo operante através de um novo produto, serviço ou sistema gerencial. A absorção desse novo modo operante pelos membros, é o que Nonaka (1997), denomina de *internalização*.

Assim, ao analisar seu modelo, o autor o denomina pela sigla SECI – socialização, externalização, combinação e internalização. O qual é um ciclo contínuo de criação do conhecimento, e por isso o autor introduziu o termo criação do conhecimento organizacional, destacando que as grandes companhias bem sucedidas, são aquelas que criam novos conhecimentos, disseminam-se por toda a organização e, rapidamente os incorporam em novos produtos, serviços e tecnologia.

A teoria da criação do conhecimento, SECI, compõe fatores externos e internos a organização, não apenas por processos de desenvolvimento interno que promovam um ciclo contínuo de ampliação do conhecimento, mas também pelos externos à organização a partir de fornecedores, clientes e parceiros.

O referido autor, também, coloca que para a dinâmica da criação do conhecimento organizacional ser verificada em uma organização, são levantadas algumas condições.

A intenção é a primeira condição, que é definida pela aspiração da organização em ter o conhecimento dentro de suas metas a partir do planejamento estratégico. A outra condição é a autonomia dos membros da organização. Permitindo essa autonomia, a organização se abre para oportunidades inesperadas, aumentando a motivação para criação de novos conhecimentos.

Um outro modelo de gestão do conhecimento baseado em dimensões organizacionais, é o proposto por Stewart (1998). O autor procura aglutinar dentro de uma atmosfera organizacional, aspectos endógenos e exógenos relativos à gestão do conhecimento, capazes de proporcionarem competitividade e excelência administrativas.

Na figura 6 o autor mostra toda essa interação social dentro do ambiente da organização.

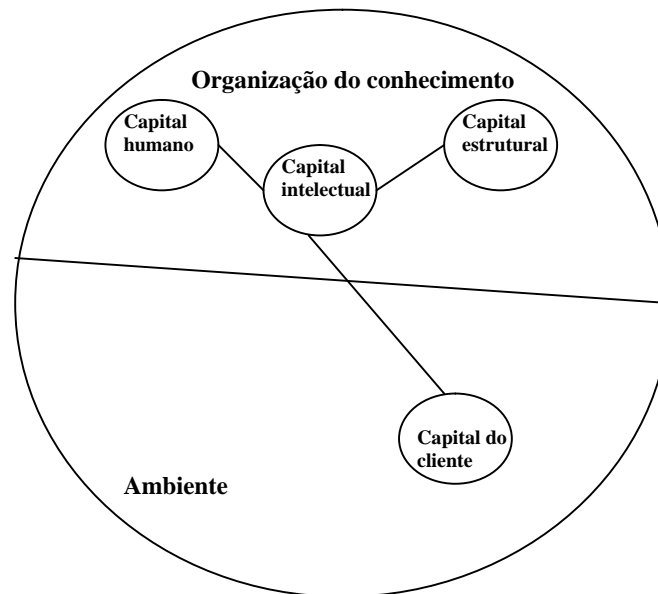


Figura 6 – Modelo de gestão do conhecimento baseado no capital organizacional (Adaptada de STEWART, 1998).

Conforme o exposto, Stewart (1998) enfatiza uma valorização das dimensões organizacionais dos recursos humanos, estrutura organizacional e cliente. Nessa dinâmica, o autor claramente subdivide seu universo organizacional em organização do conhecimento e ambiente.

A organização do conhecimento é a parte interna à organização, à empresa ou sistema interno de relações administrativas composto pelas dimensões organizacionais do capital humano, capital intelectual e capital estrutural. São dimensões endógenas ao sistema maior ou universo organizacional.

Já na atmosfera externa à organização, o qual o autor denomina ambiente, surge a quarta dimensão organizacional de seu modelo: o capital do cliente, aspecto exógeno ao sistema, porém participe do universo imaginado por Stewart. Assim, nesse modelo de gestão do conhecimento, o autor aborda toda a dinâmica organizacional tendo como subsídio preponderante, a valorização do conhecimento circundante no universo organizacional proposto.

Bassani et al (2003) elucidam bem a valorização do conhecimento para uma organização, quando em seu artigo, procuraram através de um estudo de caso, evidenciar a importância do conhecimento para consecução da qualidade no ambiente organizacional.

O referido artigo trata da prática de treinamento realizada em uma organização de prestação de serviços de advocacia, especializada em Direito sobre a Propriedade Industrial, pois, a abordagem sobre a Lei de Propriedade Industrial nos cursos de Direito, nas universidades brasileiras, é ainda insuficiente para a atuação imediata de profissionais neste campo. O conhecimento extenso e profundo sobre essa área particular é usualmente adquirido nas empresas de advocacia especializadas neste campo.

Ocasionado pelo fato da ausência de uma metodologia de treinamento e desenvolvimento de formação profissional, no caso focalizado, um determinado setor desta empresa utilizou a gestão do conhecimento como ferramenta para a melhoria da qualidade de seus serviços.

Um outro modelo de gestão do conhecimento, foi elaborado por Angeloni (2002). Nesse, a autora utiliza a representação de um átomo para afirmar a idéia de se compreender a organização como um conjunto de dimensões dinâmicas que estão sob interação constante, referenciando um comportamento sistêmico.

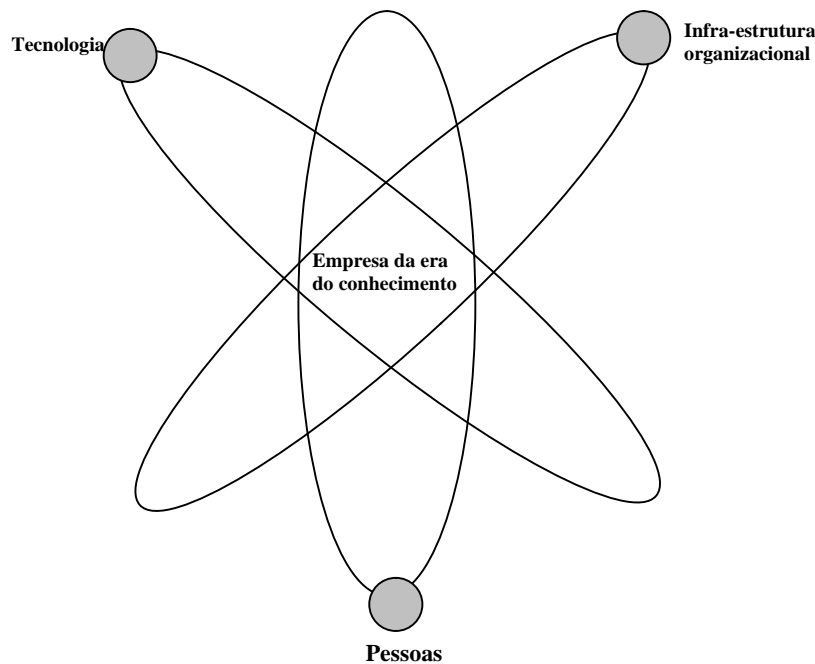


Figura 7 – Modelo de organização do conhecimento segundo um conjunto de variáveis dinâmicas (Adaptada de ANGELONI, 2002).

A primeira dimensão trabalhada pela a autora é a *infra-estrutura organizacional*. O enfoque dado a essa dimensão é a construção de um ambiente favorável à construção do conhecimento organizacional.

Essa dimensão é composta dos seguintes atributos: *visão holística*, define que a empresa deve enxergar seus processos de forma complementar, buscando as interseções e interações de cada parte com o todo; *cultura organizacional*, voltada para a construção do conhecimento através de princípios fundamentais como a confiança, a franqueza e a colaboração, ou seja, *conforme*, valores e crenças que viabilizam as atividades criadoras do conhecimento; o *estilo gerencial*, preconiza o desenvolvimento

de práticas organizacionais que permitam a participação, flexibilidade, autonomia e o apoio aos membros da organização; a *estrutura* deve possibilitar a flexibilidade, a comunicação e a participação dos membros da organização viabilizando práticas e políticas de apoio à criação, armazenamento e compartilhamento do conhecimento.

A segunda dimensão refere-se às *pessoas*, que se apresentam através de suas qualidades, sendo fundamentais para as atividades do conhecimento. Os atributos dessa dimensão são: a *aprendizagem*, que se apresenta a partir da necessidade do aprendizado contínuo, como forma de reação às mudanças da organização; os *modelos mentais*, que representam as idéias enraizadas que interferem e moldam os atos; o *compartilhamento*, focado nas idéias e experiências para a construção de um sentido para o conhecimento; a *intuição*, fundamental no ambiente complexo da organização para lidar com as limitações do modelo racional de tomada de decisão; a *criatividade e inovação* que são utilizadas como catalisadoras dos processos criativos tanto na concepção quanto na execução das atividades na organização.

Por fim, a terceira dimensão, representada pela *tecnologia*, vista como um suporte ou meio para a criação, disseminação e armazenamento do conhecimento. Como pôde ser visto, a autora trouxe a idéia de um átomo para ilustrar seu modelo de organização do conhecimento, tendo como dimensões, a tecnologia, as pessoas e a infraestrutura organizacional. Todas dentro de um universo de dinâmicas relações, nas quais os atributos intrínsecos a cada dimensão, promovem um fluxo constante do conhecimento gerado por toda a organização.

Já no modelo de gestão do conhecimento proposto por Senge (1999), o autor defende que a geração do conhecimento, não se resume apenas à contratação de pessoal e ou treinamentos que estratificam os indivíduos, de forma que cada um tome seu caminho na organização. Pelo contrário, o autor entende que o conhecimento deve promover a interação de todos dentro do ambiente organizacional como um todo, pois

não é a união de especialistas com suas habilidades e competências acumuladas que provocam a combinação natural de seus conhecimentos.

Nesse sentido, é proposto um modelo de gestão do conhecimento, figura 8, em que o ambiente organizacional é subdividido em quatro partes que interagem entre si, através de um ciclo contínuo de geração e disseminação do conhecimento por toda a organização.

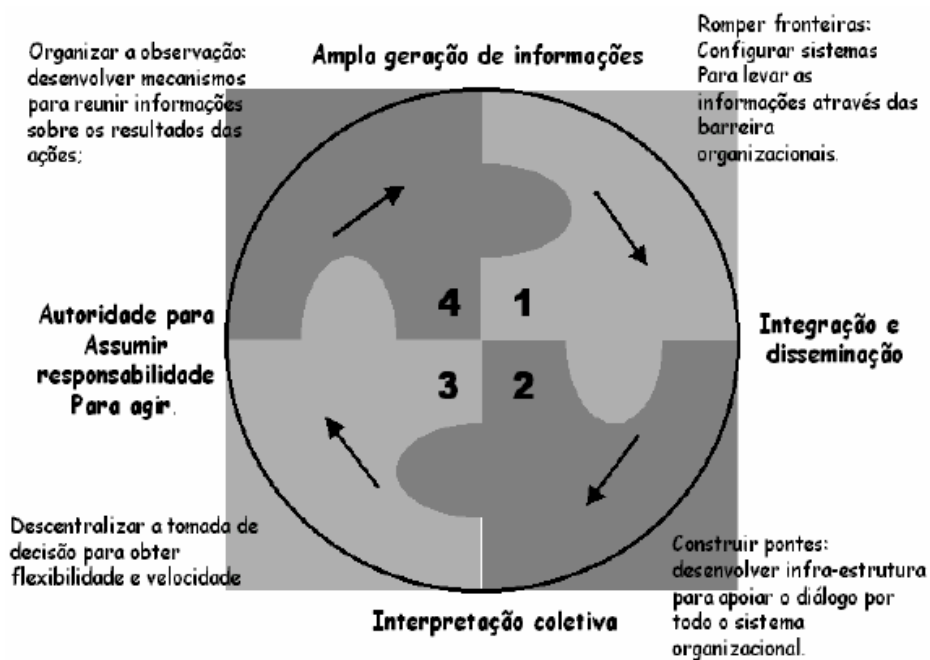


Figura 8 – Modelo de gestão do conhecimento (SENGE, 1999).

Como pode ser visto na figura, o modelo proposto divide-se em quatro etapas formando um círculo que se desenvolve em sincronismo com o ambiente organizacional.

Na fase inicial, denominada pelo número 1, ocorre o rompimento de fronteiras. A informação dissemina-se por toda organização, ultrapassa as barreiras organizacionais e inicia a construção do conhecimento que vai circundar todo o universo organizacional.

Na passagem da fase inicial para a seguinte, denominada pelo número 2, a informação passa por uma interfase denominada *integração e disseminação*. Essa se

caracteriza pela reorganização das informações geradas na fase anterior e incorporadas ao sistema para serem compreendidas pelos membros de toda a organização. As interpretações coletivas baseadas em reuniões, que agregam experiências individuais, são trazidas para a organização através de diálogos informais.

Na fase denominada pelo número 2, ocorre a construção de meios que permitem a condução da informação aos demais segmentos da organização. É de se destacar a importância do perfeito desenvolvimento da dimensão da infra-estrutura organizacional para a obtenção do sucesso desejado dentro desse sistema informacional.

A interface seguinte, divisora entre a fase 2 e a posterior, é denominada *interpretação coletiva*. Nessa, os membros expõem suas premissas, onde o objetivo não é o consenso, e sim a busca da compreensão do pensamento individual em um contexto coletivo, proporcionando um alicerce para a tomada de decisão gerando flexibilização e velocidade nas ações.

A terceira fase, denominada pelo número 3, ocorre à tomada de decisão. Momento delicado em que todo planejamento é direcionado a um único ato, não isolado, mas descentralizado, reflexo de toda coletividade.

A próxima interface, passagem da fase 3 à fase seguinte, é denominada pela frase: *autoridade para assumir responsabilidade para agir*. A mesma está voltada para o desenvolvimento de experiências, onde o membro da organização aprende e compartilhar a sua experiência com os demais membros, tendo autonomia de modificar o plano de ação de forma responsável e baseado em seu conhecimento. Entretanto, para que surta resultados se faz necessário o acompanhamento e a mensuração de resultados e captação das experiências aprendidas.

A fase seguinte e última, é a que ocorre a organização e desenvolvimento de mecanismos de captura sobre as informações dos resultados alcançados. A interfase seguinte e também última, é denominada de *ampla geração de informações*. Nessa

interfase do ciclo, os membros da organização dedicam parte de seu tempo focalizando a aquisição e geração de novas informações que auxiliarão no entendimento e na condução de suas atividades. A passagem para a próxima fase do ciclo está associada ao rompimento de fronteiras através da utilização de sistemas informacionais que conduzem a informação por toda a organização.

Como pôde ser visto, Senge procura abordar seu modelo de gestão do conhecimento através de um sistema que compartilha toda a informação circundante no universo organizacional. Para tanto, o autor agrega várias dimensões organizacionais entre fases e interfases, a fim de evidenciar de forma clara as diversas relações que ocorrem quando se trabalha com o conhecimento no âmbito de uma organização.

É oportuno citar, a título de exemplo, que o autor implicitamente abordou dimensões como os sistemas e a infra-estrutura organizacionais, competência para tomada de decisão, recursos humanos, entre outros.

Por fim, o modelo proposto por Terra (2000), figura 9, contempla a gestão do recurso conhecimento numa perspectiva que diagnostica a maneira como o conhecimento transita na organização. O autor ao desenvolver seu modelo, o faz por meio da análise de dimensões relacionadas à prática gerencial.

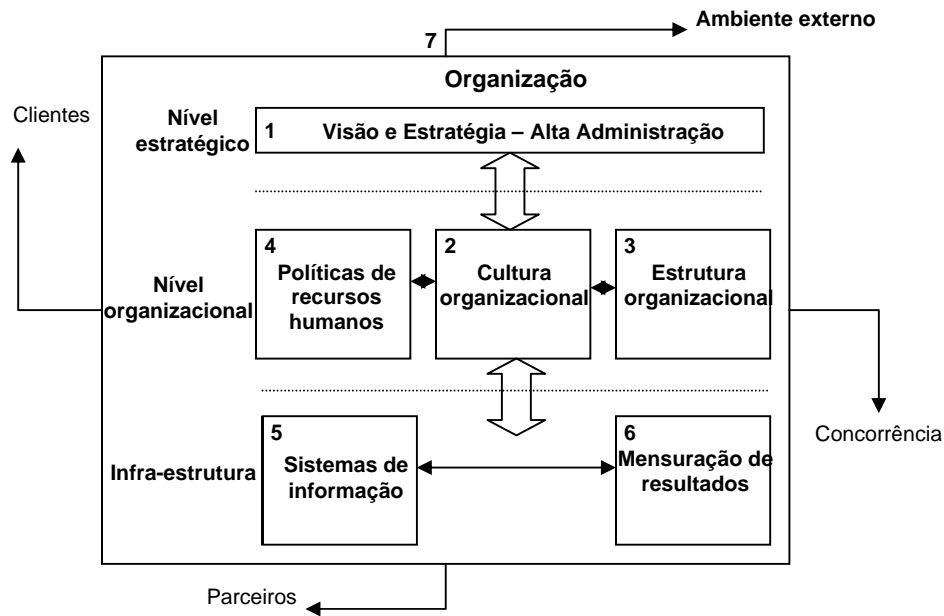


Figura 9 - Modelo de organização do conhecimento (Adaptada de Terra, 2000).

A figura 9 retrata o modelo definido pelo autor, no qual a primeira destas dimensões é a *alta administração*. Essa dimensão exerce um papel fundamental para a definição das áreas do conhecimento, pois proporciona aos membros da organização a centralização do aprendizado, ajudando a definir e tornar clara a estratégia empresarial.

A alta administração deve identificar e expor a macro visão da empresa para a condução de projetos inovadores, criação e estocagem do conhecimento, ajudando assim, a tomada de decisão em vários níveis organizacionais.

Dessa forma, o êxito da empresa está diretamente ligado à capacidade de domínio do conjunto de habilidades e competências e aos processos seletivos de conversão dos conhecimentos.

A *cultura organizacional* é a segunda dimensão e faz parte do nível organizacional. Ela é voltada para a inovação, tornando-se ponto fundamental para o desenvolvimento de um plano estratégico e de alavancagem pautada em habilidades centrais e de formação de alianças.

A cultura organizacional é traduzida pelas normas e valores que interpretam eventos e avaliam o que é apropriado e inapropriado à empresa. Os principais elementos que definem a cultura organizacional são as características dos ambientes e culturas criativas; a perspectiva dos funcionários com relação às normas e valores que estimulam a criatividade individual e a implementação de novas idéias; o uso do recurso tempo e a questão dos espaços de trabalho. A gestão desses elementos é imprescindível para a geração do conhecimento.

A terceira dimensão, que também faz parte do nível organizacional, é a *estrutura organizacional*, e baseia-se no trabalho de equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia. Essa estrutura deve se sobrepor à estrutura hierárquico-burocrática, proporcionando quebra de paradigmas com as já estabelecidas e tradicionais estruturas, apoiando-se no conceito do trabalho em equipes.

A quarta dimensão, que se refere à política da administração de *recursos humanos*, se baseia na aquisição dos conhecimentos externos e internos, na sua difusão e armazenamento. A mesma surge na tentativa de diminuir as dificuldades das empresas, em determinar quais as habilidades e competências são necessárias a cada área ou funcionário. Dessa forma, às empresas devem fornecer recursos adequados para a criação de ambientes que estimulem e promovam valores de crescimento pessoal e que possibilitem o compartilhamento de idéias e conhecimentos internos ou externos.

No nível da infra-estrutura, estão localizadas a quinta e sexta dimensões. A quinta dimensão é apresentada a partir dos *sistemas de informação*, os quais interferem nos processos de geração, difusão e armazenamento do conhecimento nas organizações.

A tecnologia da informação deve ser vista como mais um elemento mediador da construção do conhecimento individual e coletivo da organização, visto que o processo de transformação da informação em conhecimento é totalmente dependente da

mente humana e da capacidade de interpretação, baseada em experiências individuais e conhecimento prévio acumulado.

A sexta dimensão é caracterizada pela *mensuração de resultados* que avalia a aquisição e a utilização do capital intelectual na organização, essa se baseia na análise do capital humano, o qual inclui valores, culturas e filosofia da empresa, além da capacidade individual dos funcionários em relação à união do conhecimento e habilidades visando à inovação e a realização de tarefas, assim como do capital estrutural que inclui os demais ativos da empresa.

Finalizando, a sétima dimensão, *ambiente externo*, caracterizada pelo aprendizado com o ambiente por meio de alianças com outras empresas e do estreitamento do relacionamento com clientes. Nessa perspectiva, o aprendizado organizacional demanda uma visão sistêmica levando em consideração a análise superposta de indivíduos, grupos, organização e ambiente.

A combinação crescente entre diferentes habilidades, conhecimentos e tecnologias levam ao processo de inovação e construção do conhecimento organizacional. Como se vê, o modelo proposto por Terra se apresenta sob uma interação constante e dinâmica de dimensões organizacionais. Onde as mesmas obedecem a um estamento organizacional próprio, dotando cada uma de valores inerentes a sua influência no sistema.

O autor procura agregar as dimensões numa hierarquia de prioridade dentro da organização, de forma que as informações transitem por todo o sistema, possibilitando aos membros ou setores, capturarem a política defendida pela organização. Nesse contexto, percebe-se que a gestão do recurso “conhecimento” é a “mola propulsora” de diferenciação das organizações no tocante a competitividade.

É a partir dessa perspectiva que surge à necessidade de administrá-lo em benefício da organização. Nesse sentido, Bassani (2003) coloca que “o desafio das

empresas de hoje é formar e integrar uma boa equipe de trabalho com conhecimento, capacidade e habilidades específicas para os postos de trabalho, para cumprirem as tarefas exigidas e para pensarem estrategicamente sobre os destinos da organização”.

Já Vieira et al (2004) argumentam que “a educação corporativa cumpre dois objetivos, em primeiro lugar desenvolver conhecimentos especialmente vinculados aos negócios da empresa, em função da rápida obsolescência dos mesmos, em segundo lugar, desenvolver uma cultura de aprendizagem, ou seja, a consciência de que as pessoas devem investir continuamente em suas capacitações”.

Dentro dessa temática Davenport et al (1998) definem gestão do conhecimento como “uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização”. Na verdade, não existem modelos prontos para se aplicar em uma organização. O que existe são princípios, padrões, conceitos e a definição de uma estrutura organizacional adequada para suportar este gerenciamento.

Todos esses elementos necessitam serem bem compreendidos, assimilados e aplicados antes de iniciar um projeto dessa amplitude. Cada organização deve procurar de forma adequada o modelo que melhor se adapta à sua realidade, observar sua estratégia, identificar seus processos críticos, onde são criados os verdadeiros valores para empresa, onde se localizam seus recursos mais valiosos e só então partir para a definição do modelo a ser utilizado.

2.3 Turismo e desenvolvimento

O setor de turismo é considerado o setor que mais cresce na economia mundial. Cada vez mais, pessoas em todo o mundo, encontram nas viagens, a melhor alternativa para preencher seu tempo livre. Isso explica as boas perspectivas para o turismo.

A primeira definição da palavra turismo foi dada, possivelmente, pelo economista austríaco, Herman Von Schullard, em 1910, como sendo: "a soma das operações, principalmente de natureza econômica, que estão diretamente relacionadas com a entrada, permanência e deslocamento de estrangeiros para dentro e para fora de um país, cidade ou região" (HERMAN VON SCHULLARD, apud ANDRADE, 1995).

Por sua vez, Andrade (1995) definiu turismo como o "conjunto de serviços que tem por objetivo o planejamento, a promoção e a execução de viagens, e os serviços de recepção, hospedagem e atendimento aos indivíduos e aos grupos, fora de suas residências habituais".

O mesmo autor ainda conceitua o turismo de forma estrutural, como sendo "o complexo de atividades e serviços relacionados aos deslocamentos, transportes, alojamentos, alimentação, circulação de produtos turísticos, atividades relacionadas aos movimentos culturais, visitas, lazer e entretenimento".

A atividade turística, como pode ser vista, vem passando por mudanças e alterações em sua estrutura. A partir deste redirecionamento, a atividade turística passou a representar uma das mais importantes formas de desenvolvimento mundial, quer pela entrada de divisas, quer pela sua característica de alternativa à produção industrial, altamente poluente e nociva à qualidade de vida das populações.

Esse crescimento da atividade turística proporciona uma participação cada vez mais expressiva, no mercado econômico mundial. Todos os serviços prestados no turismo são realizados em espaços geográficos bem definidos, fazendo com que o sistema, além de manter uma relação funcional, mantenha também uma relação espacial com os elementos geográficos que o integram: a região de origem, a rota de viagem e a região de destino.

Como visto, a entrada de divisas, via setor turístico, é de grande importância para o crescimento econômico dos países em desenvolvimento. Porém, Lage (1996)

ressaltar que, muitas vezes, alguns desses países são incapazes de aplicar toda a entrada de divisas, via gastos em seus produtos, nos programas de crescimento do turismo interno e da economia.

Todavia, é preciso perceber que o turismo não é necessariamente desejável ou viável em todas as localidades. O potencial para o desenvolvimento do turismo deve ser examinado pontualmente para cada comunidade. O planejamento para o desenvolvimento da atividade turística, principalmente regional, deve ser baseado em suas comunidades e na sua sustentabilidade.

Fonteles (2000), analisa este importante ponto da seguinte forma:

“Jogando-se um novo olhar sobre a ‘turisficação’ e seus atores, criam-se territórios eminentemente turísticos com pouca ou nenhuma integração das populações nativas e marginalizadas com relação ao uso dos recursos. A natureza, espaço público de bem comum, é transformada em espaço privado desrespeitando a legislação ambiental existente e comprometendo os ecossistemas. Lugares e populações são comercializados como atrativos para serem consumidos”.

Concluí-se que a atividade turística pode causar impactos nas comunidades receptoras, por isso, além dos impactos positivos gerados pelo turismo, é importante levar em consideração que os impactos negativos, podem causar problemas para as localidades, caso não exista um planejamento voltado para esta atividade.

Assim, percebe-se que o turismo é uma atividade que necessita de uma gestão eficaz para que os impactos causados pelo seu manejo, sejam minimizados. Para tanto, a implantação de processos de gestão da atividade, surge como uma alternativa viável para que se atinja a sua sustentabilidade, pois inclui diversas técnicas e instrumentos, dentre os quais encontra-se o planejamento.

Cabe ainda salientar que a gestão do turismo, para ser eficaz, deve ser integrada à gestão do espaço sobre a qual se assenta. Da mesma forma, o planejamento

deve ser considerado a condição essencial para garantir uma gestão técnica e profissional.

Os serviços em geral representam, atualmente, um papel importante na economia de diversas nações, assim como a atividade turística. O turismo é uma atividade do setor terciário, portanto as empresas turísticas são empresas de serviços.

Nos serviços, geralmente a qualidade é percebida subjetivamente, ou seja, através de componentes intangíveis (amabilidade, cortesia, atenção, honestidade credibilidade etc) e objetivamente, ou seja, através de componentes tangíveis (acesso, instalações, pessoal etc). Portanto, os serviços são importantes para a diferenciação eficaz entre empresas, e por isso, é uma fonte potencial de incorporação e aproveitamento, inclusive no âmbito da atividade turística.

Assim, ao lançarmos um olhar sobre a rede hoteleira percebemos que os serviços podem ser agrupados em *hospedagem*, *alimentação* e *lazer*. Além disso, os hotéis apresentam características únicas, tais como: produto estático, oferta de aspectos tangíveis e intangíveis de forma simultânea, flutuações em sua demanda (por isso não pode planejar o número certo de equipamentos, instalações e pessoal para um determinado tipo de produção, pois aguarda os clientes para pôr em funcionamento seu esquema operacional), custos operacionais fixos, pouca propensão à automação (particularmente nos países periféricos), estocabilidade e produção. “A distribuição e consumo ocorrem de maneira simultânea com a presença obrigatória do consumidor que passa a fazer parte do processo produtivo” (CASTELLI, 1982).

Olhando o hotel como um sistema, verifica-se que a empresa hoteleira forma um todo harmônico, onde cada uma das suas partes desempenha funções específicas, ou seja, cada um de seus departamentos se inter-relacionam. Além disso, os hotéis também se inter-relacionam com outras empresas afins, como agências de viagens, transportadoras etc.

Na visão de Castelli (1994): “O suporte básico desse todo denominado hotel é formado por pessoas, equipamentos e instalações, porém o elemento humano com total predominância sobre os demais”. Os processos hoteleiros são compostos por atividades, constituindo-se então em um processo de serviços. As atividades básicas dos processos hoteleiros podem se basear em cinco processos conforme cita Silva (1999), “processo administrativo, de reservas, de alimentos e bebidas, de compras e de manutenção e limpeza”.

As principais transformações que ocorreram nos últimos anos no setor turístico estão ligadas à globalização da economia, aos avanços tecnológicos, às mudanças nas condições de oferta e demanda e aos problemas ecológicos. Essas mudanças trouxeram novas oportunidades e ameaças para o setor hoteleiro, por isso a empresa hoteleira precisa buscar continuamente a competitividade.

É importante lembrar que a competitividade atualmente é sinônimo de sobrevivência e está relacionada à capacidade da empresa formular e implementar estratégias que lhe permita conservar ou ampliar uma posição sustentável no mercado.

Devido à globalização da economia, tem-se buscado continuamente uma competência internacional. A internacionalização das empresas hoteleiras contribui para um processo crescente de integrações verticais e horizontais. Levando-se em consideração os avanços tecnológicos, os hotéis têm se beneficiado bastante devido às tecnologias da informação.

Essas novas tecnologias aumentam a eficiência no processamento, na distribuição e manipulação das informações, aumentando a eficiência do processo produtivo. Na empresa hoteleira, essas tecnologias permitem uma maior flexibilidade nas propostas de viagens para segmentos específicos e facilitam a comunicação global e a cooperação entre empresas.

Em relação à oferta turística, obteve-se um grande aumento durante as décadas de crescimento do turismo (período de 60 a 80). No entanto, este ritmo diminuiu um pouco nos mercados consolidados (principalmente devido ao grau de saturação), sendo que isso ainda não ocorreu nos destinos turísticos emergentes.

A demanda turística também passou por mudanças, pois os consumidores estão mais exigentes e sofisticados, principalmente nos países desenvolvidos. Por outro lado, os problemas relacionados ao meio ambiente estão diminuindo, devido a uma maior conscientização ecológica por parte da população.

Atualmente uma importante estratégia para os hotéis, é oferecer uma imagem de respeito para com a natureza, tentando compatibilizar benefícios econômicos e conservação do entorno. É importante lembrar que as estratégias no setor hoteleiro precisam estar baseadas em um sistema compatível com os elementos econômicos, políticos, tecnológicos, sociais, culturais e ambientais.

Portanto, o objetivo estratégico das empresas do setor hoteleiro, é encontrar uma posição no setor onde elas possam melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las a seu favor.

Capítulo 3

Metodologia da Pesquisa

O presente capítulo descreve a metodologia aplicada na pesquisa de campo, bem como, o instrumento de pesquisa, a população, o processo de coleta de dados e a técnica utilizada para análise.

O capítulo se estrutura em seis seções: 1. caracterização do setor pesquisado; 2. método da pesquisa; 3. população; 4. instrumento de coleta de dados; 5. coleta de dados e 6. técnicas de análise.

3.1 Caracterização do Setor Pesquisado

Neste tópico se busca definir o setor para o estudo. A escolha do ambiente no qual se desenvolveu o trabalho teve como influência o seu crescimento nas duas últimas décadas no cenário mundial, e em particular na economia do estado do Rio Grande do Norte. Dessa maneira, pode-se ponderar o foco setorial escolhido para tal trabalho, em virtude de seu dinamismo e da promoção sócio-econômica geradora de emprego e renda à população da região.

O desenvolvimento da economia local pode ser explicado, por exemplo, pela abertura da economia estadual aos grandes conglomerados hoteleiros; modernização e melhor distribuição espacial dos meios de deslocamento terrestre, aéreo e até mesmo marítimo; maior envolvimento do governo local com o desenvolvimento dessa atividade; consonância com os recursos informacionais modernos decorrentes da globalização da informação e das tecnologias da comunicação, os quais trouxeram o conceito da não

localidade, ou independência do local para o acesso à informação, encurtando distâncias e acelerando os processos de comunicação, entre outros.

Como exemplo, citamos o Programa de Ação para o Desenvolvimento do Turismo – PRODETUR. Programa criado pelos governadores dos Estados do Nordeste, com o apoio do Governo Federal e financiado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID. Tendo como objetivo desenvolver e consolidar a atividade turística na região Nordeste, aproveitando enorme potencial natural existente e, ao mesmo tempo, garantir a sustentabilidade econômica através de uma atividade crescente mundialmente, como forma de reduzir e eliminar as desigualdades sociais entre as diversas regiões do país.

O PRODETUR / NE, na sua primeira fase, teve investimento de US\$ 670 milhões, dos quais o Governo Federal assumiu 14,9%, correspondente à contrapartida dos aeroportos, e os Estados com 85,1%, sendo 50% de contrapartida e 50% da parte financiada pelo BID, investidos em 8 aeroportos; melhoria e implantação de estradas; saneamento básico de áreas turísticas; preservação de meio ambiente e recuperação de patrimônio histórico e cultural de diversas áreas das principais capitais do Nordeste.

O Estado do Rio Grande do Norte, através desse programa, investiu aproximadamente US\$ 44 milhões, no período de 1996 a 2000, em obras de infraestrutura, tais como: o novo terminal de passageiros do Aeroporto Augusto Severo; implantação de acessos viários às principais praias; continuação da Rota do Sol (praia de Cotovelo a praia de Barreta), somando 89 Km de estradas; implantação da rede de saneamento da Via Costeira, parte de Mãe Luiza e Ponta Negra; drenagem do bairro de Ponta Negra, pavimentação de todas as vias e urbanização da orla de Ponta Negra, beneficiando uma população estimada de 1.175.000 pessoas nos municípios beneficiados pelo Programa. Em linhas gerais a tabela 1 resume os principais

indicadores do turismo decorrentes dos investimentos do PRODETUR / RN no período entre 1995 e 2001.

Tabela 1 – Indicadores do turismo no período compreendido entre 1995 e 2001.

Indicadores	1995	2001	Percentual	Observação
Fluxo turistas RN	588 mil/ano	1.419 mil/ano	141%	_____
Fluxo estrangeiros	37.632/ano	142.000/ano	277%	_____
Receita	US\$ 138 milhões	US\$ 216 milhões	56%	Maior prod. Export
Leitos hoteleiros	12.915	26.353	104%	_____
Empregos	95.000	240.000	152%	Diretos e indiretos
PIB-RN	US\$ 4,727	US\$ 7,569*	61%	1999

Fonte: Secretaria de Turismo / RN.

Além das obras de infra-estrutura, o PRODETUR / RN investiu na implantação do Parque das Dunas, no desenvolvimento institucional do IDEMA, DER, CAERN e SETUR, e na elaboração dos Planos Diretores Municipais de Ceará-Mirim; Extremoz, Parnamirim, Nísia Floresta e Tibau do Sul.

Já no aspecto social, percebe-se que a evolução desse setor, proporciona acesso à educação na medida do incremento e das inter-relações pessoais alcançadas pelo intercâmbio que o turismo provoca. Como exemplo típico, tem-se o Hotel-Escola Senac Barreira Roxa, voltada ao aprendizado em hotelaria, administrada por intermédio de uma parceria entre a Secretaria de Trabalho, Habitação e Assistência Social - SETHAS, o Instituto de Formação e Gestão em Turismo do RN –IGETUR, assim como, com o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC.

É nesse contexto que se busca explorar qual a influência das dimensões organizacionais no desenvolvimento da gestão do conhecimento nas atividades administrativas desenvolvidas pelo setor hoteleiro da cidade do Natal/ RN.

3.2 Método da Pesquisa

Quando o investigador define seu plano de verificação ou esquema de pesquisa, ele pode optar entre três tipos de estudos, cujas finalidades são diferentes: *estudos exploratórios*, *estudos descritivos* (nos quais os pesquisadores não têm intenções

de fundamentar teorias, mas de apresentar o que eles acreditam como objetivo e factual) e *estudos explicativos* (nos quais os pesquisadores têm como objetivo testar uma teoria e suas relações causais).

Dessa forma, para melhor demonstrar a abordagem do tema, foi realizada neste trabalho, uma *pesquisa descritiva e exploratória*. Cervo e Bervian (1996) afirmam que:

“A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política e econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas”.

Quanto aos *estudos exploratórios* os mesmos permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. O pesquisador parte de uma hipótese ou de uma idéia e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimento para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva ou de tipo experimental.

Assim, o estudo em questão, caracteriza-se também, como *exploratório*, o que para Gil (1993), “é aquele em que a finalidade é desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias”. De acordo com o autor, “este nível de pesquisa é constituído por levantamento bibliográfico e documental, entrevistas e estudos de caso e é realizado principalmente quando o tema escolhido é pouco explorado”.

A realização de um *estudo exploratório*, embora possa parecer simples, não elimina o cuidadoso tratamento científico necessário a qualquer trabalho de pesquisa. Esse tipo de investigação, não exime a revisão da literatura, as entrevistas, o emprego de

questionários etc. Tudo dentro de um esquema elaborado com a severidade característica de um trabalho científico.

3.3 População e amostra

Analisando as definições de Toledo et al (1985) e de Richardson (1999) sobre população, depreende-se que as mesmas devem localizar, de maneira inequívoca, um determinado grupo de coisas, tais como: o objeto de mensuração quantitativa e, em especial qualitativa, capaz de caracterizar e individualizá-las no universo.

Logo, ao se analisar essas definições do conceito de população, parte-se para a individualização da população, objeto de mensuração do presente trabalho.

Inicialmente, busca-se identificar o parque hoteleiro da cidade de Natal. Nesse momento, é imprescindível realizar visitas às instituições SETUR e SEBRAE-RN, pois as mesmas possuem um cadastro atualizado dos hotéis da referida cidade.

Posteriormente, fez-se contato inicial com os administradores dos hotéis, a fim de agendar visitas e um cronograma de entrevistas. Nessa ocasião, de aplicação do trabalho prático, procura-se avaliar o maior percentual possível dos funcionários, desde o nível operacional até o institucional. Para tanto, serão entrevistados 178 funcionários de 29 hotéis.

Esse critério é adotado com a finalidade de estabelecer de que forma o corpo funcional lida com conceitos como competitividade, habilidade, estratégia organizacional, experimentação, iniciativa, inovação, desenvolvimento pessoal, metas, comunicação, entre outros, enfim, trabalhados pela gestão do conhecimento, sob a forma de dimensões organizacionais.

Portanto, é a partir da definição e influência de cada dimensão no ambiente corporativo, que se pretende mensurar qual a abrangência da gestão do conhecimento no âmbito organizacional pesquisado.

3.4 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento a ser utilizado para a obtenção dos dados é um questionário, anexo I, composto por duas partes intituladas por gestão do conhecimento e avaliação dos perfis das empresas e entrevistados, respectivamente.

A primeira parte do questionário tem como finalidade identificar o perfil da gestão do conhecimento quanto às dimensões organizacionais no âmbito organizacional pesquisado. A mesma foi dividida em dois blocos, primeiramente no questionário sobre dimensões organizacionais, e em seguida, no questionário sobre o mapeamento do conhecimento.

Tabela 2 – Dimensões organizacionais estudadas e seus respectivos conceitos.

Dimensões organizacionais	Conceitos
D1. Estratégia e alta administração	Competência e estratégia global da empresa
D2. Cultura e valores organizacionais	Missão, valores, confiança, experimentação e inovação
D3. Estrutura organizacional	Reorganizações estruturais, competitividade, níveis hierárquicos
D4. Administração de recursos humanos	Criatividade, aprimoramento profissional, aprendizagem
D5. Sistemas de informação	Fluxo de informação, acesso a banco de dados e novas tecnologias
D6. Mensuração de resultados	Resultados, realizações e incentivos
D7. Aprendizado com o ambiente	Interação com os ambientes interno e externo, habilidade

A tabela 2 mostra as sete dimensões organizacionais que são estudadas e seus respectivos conceitos. O primeiro bloco, que trata do estudo das dimensões organizacionais, é construído tomando-se como fundamento o acervo teórico apresentado no item 2.2, o qual apresenta estudos desenvolvidos por vários autores sobre dimensões organizacionais e gestão do conhecimento. Nesse primeiro bloco faz-se uso da técnica estatística da Análise Multivariada para análise dos resultados.

Dentre esses estudos, destaca-se o modelo de gestão do conhecimento, baseado no capital organizacional, apresentado por Stewart (1998). Nesse o autor valoriza as dimensões organizacionais dos recursos humanos, estrutura organizacional e cliente.

Outro estudo que seve como base teórica para a pesquisa, é o apresentado por Angeloni (2002). Nesse, a referida autora traz a idéia de um átomo para ilustrar seu modelo de organização do conhecimento, tendo como dimensões, a tecnologia, as pessoas e a infra-estrutura organizacional. Todas dentro de um universo de dinâmicas relações, nas quais as variáveis intrínsecas a cada dimensão, promovem um fluxo constante do conhecimento gerado por toda a organização.

Já o proposto por Senge (1999) aborda no seu modelo de gestão do conhecimento, um sistema que compartilha toda a informação circundante no universo organizacional. Para tanto, o autor agregou várias dimensões organizacionais entre fases e interfases, a fim de evidenciar de forma clara, as diversas relações que ocorrem quando se trabalha com o conhecimento no âmbito de uma organização. Vale ressaltar que o autor implicitamente abordou dimensões, tais como: os sistemas e a infra-estrutura organizacionais, a competência para tomada de decisão, a habilidade, os recursos humanos, entre outros.

Finalmente nos referimos ao modelo de gestão do conhecimento proposto por Terra (2000). Esse modelo é apresentado como uma interação constante e dinâmica de dimensões organizacionais as quais obedecem a um estamento organizacional próprio, dotando cada uma de valores inerentes a sua influência no sistema.

O autor procura agregar as dimensões numa hierarquia de prioridade dentro da organização, de forma que as informações transitem por todo o sistema, possibilitando, aos membros ou setores, capturarem a política defendida pela organização. As dimensões trabalhadas pelo autor, em seu modelo, são os sistemas de

informação, a mensuração de resultados, a política de recursos humanos, a cultura organizacional, a estrutura organizacional, o ambiente externo e a alta administração.

Portanto, para se estudar o perfil da gestão do conhecimento propôs-se trabalhar com sete dimensões organizacionais, ver tabela 2, ou seja, com estratégia e alta administração, cultura e valores organizacionais, estrutura organizacional, administração de recursos humanos, sistemas de informação, mensuração de resultados e aprendizado ambiental, além dos tipos de conhecimentos mais utilizados.

Assim, essas dimensões são colocadas no questionário e dispostas de forma que, para cada uma, o entrevistado deve associar seu grau de concordância frente a conceitos inerentes às mesmas, a partir da seguinte escala: (5) - Concordo Totalmente; (4) – Concordo; (3) - Concordo Parcialmente; (2) – Discordo e (1) - Discordo Totalmente. Esses conceitos estão dispostos no questionário na forma de respostas fechadas, itens de 1 a 24, para cada dimensão avaliada pelo entrevistado.

O segundo bloco, que trata da identificação dos conhecimentos predominantes (explícito e tácito), é analisado a partir dos dados coletados através do questionário de mapeamento do conhecimento. Utiliza-se a técnica estatística da Análise Descritiva e Exploratória no tratamento dos dados. Para tanto se faz uso do estudo desenvolvido por Nonaka (1997). O autor fundamenta seu estudo, ao enfatizar que a gestão do conhecimento tem a capacidade de criar e disseminar conhecimento por toda a empresa gerando a incorporação do mesmo nas tecnologias utilizadas e nos produtos gerados.

O mesmo autor, também, faz alusão a um outro termo, ou seja, a *inovação*, produzindo uma nova visão sobre o conhecimento organizacional, baseando-se na distinção entre o conhecimento tácito e explícito.

Nessa pesquisa, Nonaka define os dois tipos de conhecimentos citados anteriormente. Segundo o autor, o *conhecimento explícito*, também chamado de

conhecimento codificado ou formal, é tudo o que pode ser articulado através da linguagem e transmitido a outras pessoas. Enquanto o *conhecimento tácito*, chamado de conhecimento *informal*, significa o conhecimento intrínseco, que é pessoal, está enraizado na experiência individual e envolve, inclusive, as crenças, as perspectivas e os valores pessoais.

Deste modo, a partir das definições de conhecimento tácito e explícito, e de suas interações com o ambiente, Nonaka (1997), apresenta um modelo de organização do conhecimento baseado na conversão de um tipo de conhecimento em outro e vice-versa.

Assim, ao analisar seu modelo, o autor denomina-o pela sigla SECI – socialização, externalização, combinação e internalização. O qual caracteriza um ciclo contínuo de criação do conhecimento. Sendo esse o motivo do autor ter introduzido o termo, criação do conhecimento organizacional, destacando que as grandes companhias bem sucedidas, são aquelas que criam novos conhecimentos, disseminam-lhes por toda a organização e, rapidamente, os incorporam em novos produtos, serviços e tecnologia.

Em vista desse estudo, é proposto um bloco de questões que procura avaliar a utilização desses tipos de conhecimentos, indicados por Nonaka, nas atividades ligadas aos processos organizacionais internos e externos das empresas.

Observa-se que, neste segundo bloco, não se está interessado na conversão de um tipo do conhecimento em outro, e sim, no grau de utilização dos mesmos nos processos produtivos das empresas pesquisadas. O que por sua vez contribui, juntamente com o estudo das dimensões organizacionais, a caracterizar o perfil da gestão do conhecimento no âmbito do segmento econômico pesquisado.

Dessa forma, faz-se uso das dimensões organizacionais apresentadas no primeiro bloco, tabela 2. Todavia, o entrevistado deve responder as mesmas, mediante a utilização de uma escala que representa para cada tipo de conhecimento o seguinte grau de utilização: 1 - Não utiliza até 5 - Muito utilizado.

A partir dessa escala de utilização, cada entrevistado deve marcar, sem repetição, forçando a definição de um grau de utilização para cada tipo de conhecimento definido por Nonaka. As dimensões estão dispostas no questionário do item 25 ao 31. E quando da análise, cada resposta de cada item está associada a letras de “A” a “E” para fins de interpretação dos dados, conforme é mostrado nas abscissas dos gráficos ilustrativos dos resultados da análise do mapeamento do conhecimento.

A tabela 3 condensa a interpretação do estudo do mapeamento do conhecimento.

Tabela 3 – Síntese do mapeamento do conhecimento.

		Identificação dos tipos de conhecimento	
		Conhecimento explícito	Conhecimento tácito
Fontes objetivas do conhecimento	Internas	Adquirido dentro da empresa	Adquirido dentro da empresa
	Externos	Adquirido fora da empresa	Adquirido fora da empresa
Fonte subjetiva do conhecimento	***	***	Intuição

Conforme é mostrado na tabela em epígrafe, do estudo do mapeamento do conhecimento obtém-se os tipos de conhecimentos e suas respectivas origens. No que concerne ao tipo esse se subdivide em conhecimento explícito e conhecimento tácito. Quanto às fontes essas se subdividem em objetivas e subjetiva. As primeiras, por sua vez se subdividem em externas (adquirido fora da empresa) e internas (adquirido dentro da empresa). A segunda fonte caracteriza a intuição. Assim, do entrelaçamento dos tipos de conhecimentos e suas fontes, torna-se caracterizado o mapeamento do conhecimento.

Por fim, tem-se a segunda parte do instrumento de pesquisa. Essa tem como objetivo, proporcionar um mapa demográfico dos perfis dos entrevistados e hotéis. Propondo com isso, requisitos que avaliam: sexo, faixa etária, nível de instrução, nível hierárquico, cargo ocupado, faixa de renda salarial, localização, número de leitos e padrão quanto ao número de estrelas.

3.5 Coleta de Dados

Para coleta de dados, o questionário deve ser respondido através de entrevista pessoal, realizada pelo titular deste trabalho, no final do ano de 2006.

As entrevistas serão realizadas nos hotéis, com duração de tempo aproximadamente de 20 minutos. Todas as entrevistas serão agendadas com antecedência, através de contato telefônico, efetuado pelo titular desse trabalho.

3.6 Técnicas de Análise de Dados

As técnicas estatísticas a serem utilizadas para estudo do conhecimento organizacional são: Análise Descritiva e Exploratória e a Análise de Multivariada. Nessa fase, conta-se com a colaboração de um profissional da área de estatística.

3.6.1 Análise Descritiva e Exploratória

O objetivo principal de se utilizar a Análise Descritiva e Exploratória dos valores absolutos e dos percentuais obtidos, é de apresentar, com base nas dimensões estudadas, o grau de influência, assim como a concordância relacionada aos conceitos relacionados ao conhecimento organizacional na percepção dos respondentes. Os resultados dos dados coletados são apresentados na forma de tabelas e gráficos, considerando as dimensões escolhidas.

3.6.2 Análise Multivariada

Com base nos dados tabelados, realiza-se a análise através de técnicas estatísticas Multivariadas, objetivando a determinação de grupos homogêneos em relação às respostas obtidas.

A técnica estatística Mutivariada empregada é a Análise de Agrupamentos (Clusters). Essa técnica permite uma forma consistente de classificar a população do presente estudo, possibilita sintetizar as informações colhidas, fazendo com que a informação sobre o conhecimento organizacional, seja reduzida de forma conveniente à informação, sobre apenas “k” grupos.

Análise de agrupamentos pode ser vista como um conjunto de técnicas que possui o objetivo de agrupar indivíduos ou objetos baseados nas características que eles possuem. Os grupos de objetos resultantes devem, então, exibir alta homogeneidade interna e alta heterogeneidade externa.

Como método para a formação dos clusters, é utilizado o “K-Médias”. Esse método procura, diretamente, uma partição de grupos de entrevistados segundo suas aceções a respeito do tema proposto, de modo que satisfaçam às duas premissas básicas: coesão interna e isolamento dos grupos.

A tabulação e análise dos dados são realizadas através do software Statística versão 6.0 e Microsoft Excel 2000.

Capítulo 4

Resultado da Pesquisa de Campo

Neste capítulo, apresenta-se o resultado adquirido na pesquisa de campo através da utilização de um instrumento de pesquisa conforme descrito no item 3.4. Estabelecidos a forma, os critérios e a fundamentação teórica do instrumento de pesquisa, parte-se para a avaliação dos dados obtidos.

De acordo com o item 3.6 as técnicas estatísticas utilizadas no apoio à análise dos dados são: a Análise Descritiva e Exploratória e Análise de Cluster. Assim sendo, o resultado da pesquisa de campo subdivide-se em três partes.

Assim a primeira parte trata de um mapa demográfico do perfil dos entrevistados, avaliado através de 06 gráficos e 01 tabela representativos dos resultados. Já na segunda parte da avaliação dos resultados, avalia-se o perfil dos hotéis quanto ao número de leitos, localização geográfica e padrão quanto ao número de estrelas, para tanto se utilizam 02 gráficos e 01 tabela.

Por fim, a última parte se refere ao estudo da gestão do conhecimento. Nessa avalia-se os resultados das dimensões organizacionais e do mapeamento do conhecimento apresentados mediante 39 gráficos e 07 tabelas.

4.1 Validação da pesquisa

Para validação da pesquisa, analisa-se a amostra frente a sua representatividade em relação à população. Com relação aos hotéis, foram avaliados 29 em um universo de 56, resultando um percentual de 51,78%. Já em relação à população,

formada pelos funcionários dos hotéis, obteve-se um percentual de 12,27%, no qual foram entrevistados 178 funcionários em um universo de 1450 funcionários.

4.2 Primeira parte: avaliação do perfil da população

Nesse sub-tópico, avalia-se o perfil da população pesquisada, quanto aos seguintes aspectos: sexo, faixa etária, nível de instrução, nível hierárquico e faixa de renda salarial. Para tanto, se faz uso das respostas dadas pelos entrevistados, contidas na segunda parte do instrumento de pesquisa, bem como, pela utilização da técnica estatística da análise descritiva.

4.2.1 Sexo

O gráfico 1 mostra o aspecto sexo predominante da população.

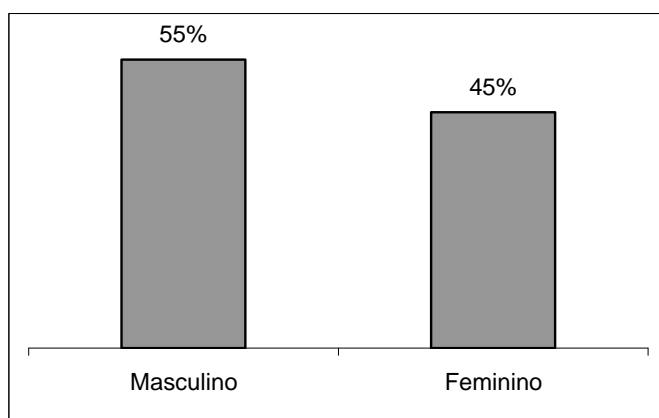


Gráfico 1 – Perfil da população - sexo

Percebe-se no referido gráfico, que na população pesquisada, existe um sutil incremento da participação masculina nas atividades das empresas hoteleiras, pois há 45% de participação feminina contra 55% de participação masculina.

4.2.2 Faixa etária

O gráfico 2 mostra o perfil da população quanto à faixa etária..

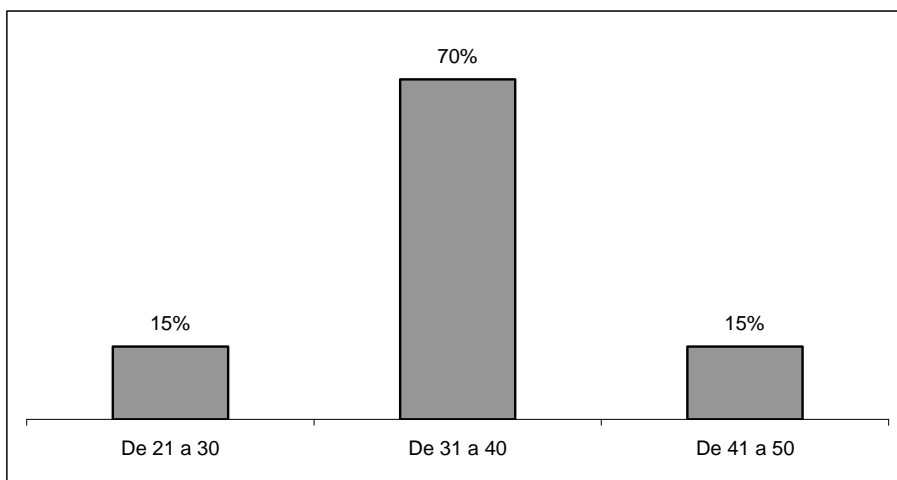


Gráfico 2 – Perfil da população – faixa etária

Nesse aspecto, o gráfico mostra para este setor, poucos funcionários entre as faixas etárias de 21 a 30 anos e de 41 a 50 anos de idade, com 15% cada uma. Quanto aos funcionários que estão entre 31 e 40 anos de idade, nota-se uma maior participação com 70% do grupo pesquisado.

Esse dado deve ser mais bem estudado, pois pode propiciar interpretações no sentido da não fomentação de novas oportunidades aos jovens no mercado de trabalho, como é o caso do primeiro emprego. No caso do setor hoteleiro, de forma similar, tem-se a não inserção ou recolocação no mercado, para pessoas com idade avançada.

4.2.3 Nível de instrução

Esse aspecto mostra o nível de instrução da população pesquisada.

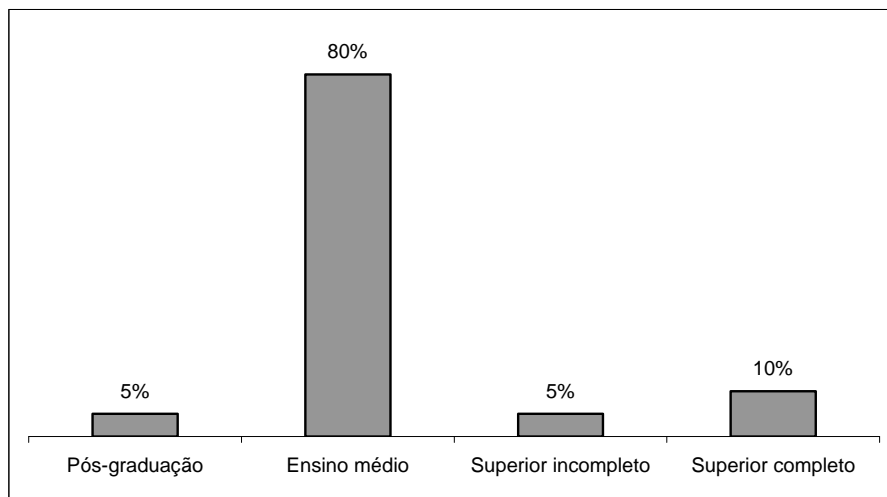


Gráfico 3 – Perfil da população – nível de instrução

Através do gráfico 3 percebe-se que 80% da população apresenta nível de instrução médio; enquanto 20% apresenta nível de instrução superior; sendo 10% para ensino superior completo, 5% para ensino superior incompleto e 5% para pós-graduação.

4.2.4 Faixa de renda salarial

A faixa de renda salarial da população pesquisada é o aspecto mostrado no gráfico 4.

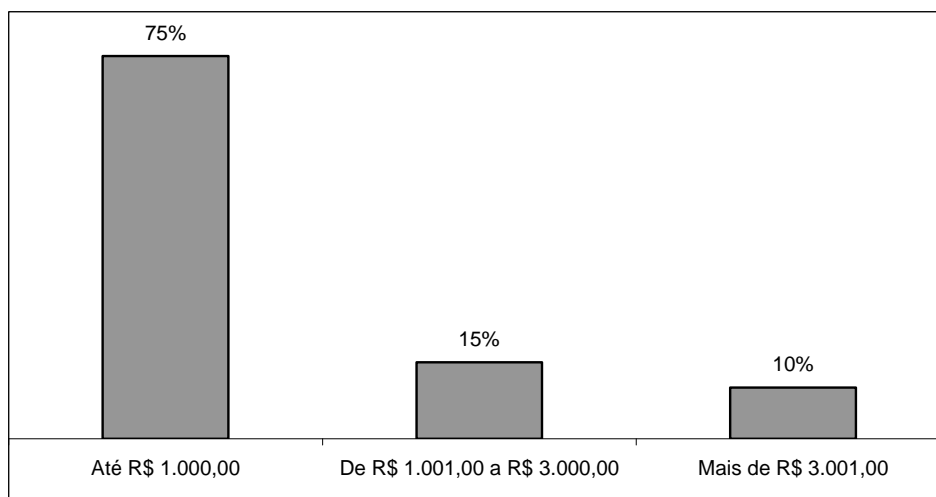


Gráfico 4– Perfil da população – faixa de renda salarial (R\$)

De acordo com esse gráfico percebe-se que 75% da população pesquisada têm rendimentos de até R\$ 1.000,00. 15% possuem rendimentos entre R\$ 1.001,00 a R\$

3.000,00 e 10% apresentam rendimentos acima de R\$ 3.000,00. Dessa forma, percebe-se que a maior parte da população analisada apresenta baixos rendimentos. Isso pode refletir numa estagnação de conhecimentos no setor, no qual uma maior parte de profissionais mais qualificados opta em desenvolver suas habilidades em outros segmentos da economia.

Assim, na tentativa de avaliar a hipótese mencionada no parágrafo anterior, constitui-se o gráfico 5 com as informações contidas nos gráficos 3 e 4. Essa correlação tem por objetivo perceber se há alguma influência entre esses dois aspectos.

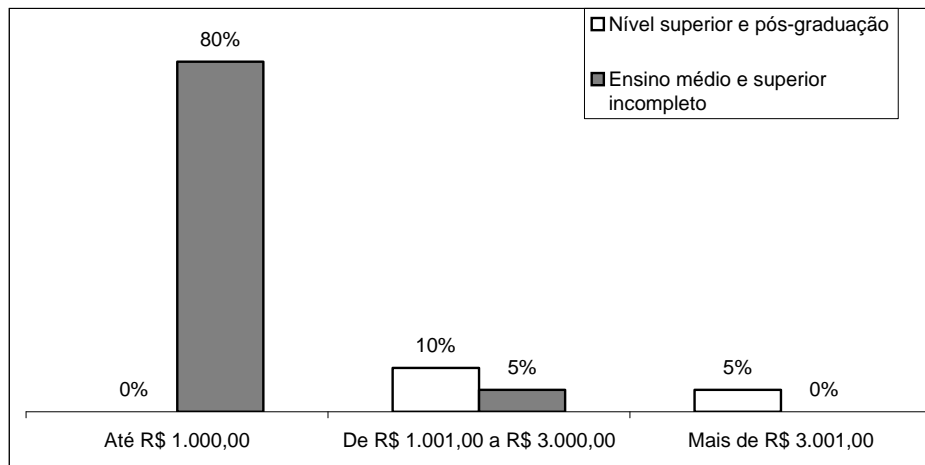


Gráfico 5 – Relação entre faixa de renda mensal e nível de instrução dos entrevistados

Logo ao analisar o referido gráfico, percebe-se que a resposta é positiva. Para esse segmento, as informações colhidas da população mostram que para profissionais com melhor qualificação, nível superior ou pós-graduação, a faixa de renda corresponde a 15 %; sendo 10% na faixa de renda entre R\$ 1.001,00 a R\$ 3.000,00 e 5% para uma faixa de renda acima de R\$ 3.001,00.

O gráfico 3 também mostra que 85% da população menos qualificada, ensino médio ou superior incompleto se enquadram em uma faixa de renda de até R\$ 3.000,00, sendo 80% para profissionais que se enquadram em uma faixa de renda de até R\$ 1.000,00, enquanto 5% estão na faixa de renda de R\$ 1.001,00 até R\$ 3.000,00.

Também é possível se constatar que há um pequeno número de profissionais com melhores qualificações, nível superior completo ou pós-graduados, em uma faixa de renda de até R\$ 1.000,00. Assim como, se verificam poucos profissionais com baixas qualificações, ensino médio ou superior incompleto, na faixa de renda acima de R\$ 3.001,00. Observa-se, desse modo, que o alcance das melhores rendas, para esse setor, associa-se a uma melhor qualificação profissional.

4.2.5 Nível hierárquico

Esse item tem por objetivo avaliar uma maior parcela possível dos funcionários, desde o nível operacional até o institucional, estabelecendo um nível hierárquico. Para tanto, toma-se, como fundamento, a definição conceitual de informação apresentada por Chiavenato (1999).

Segundo Urdaneta (1992), a informação circula por todo o ambiente corporativo, seja na forma de dados, de informação propriamente dita, do conhecimento ou inteligência e de critério utilizado para classificar informação. Dessa forma, o gráfico 6 mostra a distribuição da população pelos três níveis hierárquicos: institucional, gerencial e operacional.

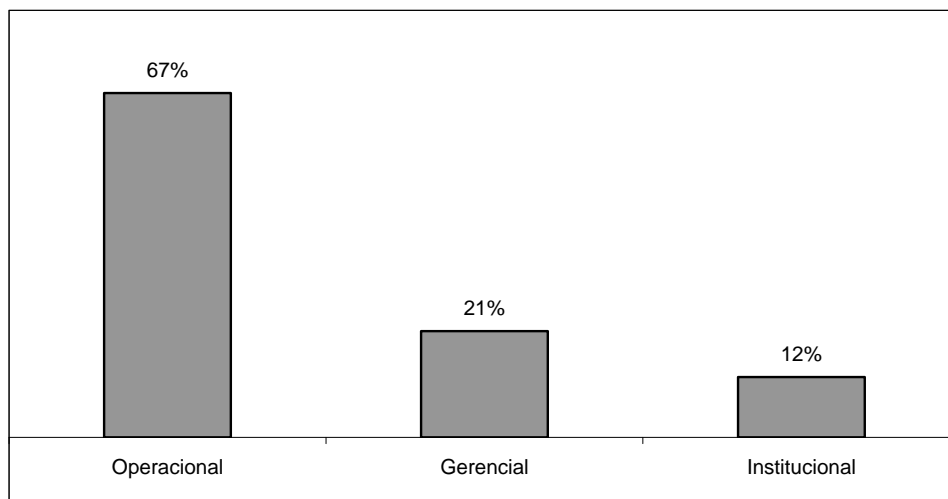


Gráfico 6– Perfil da população – nível hierárquico

4.3 Segunda parte: avaliação do perfil dos hotéis

Neste sub-item se procura avaliar qual o perfil dos hotéis, quanto à capacidade de leitos, padrão número de estrelas e localização geográfica.

Para tal avaliação, faz-se uso da Análise Descritiva e Exploratória dos dados coletados na segunda parte do questionário de mapeamento do perfil da população e dos hotéis. O gráfico 7 mostra a capacidade dos hotéis quanto ao número de leitos.

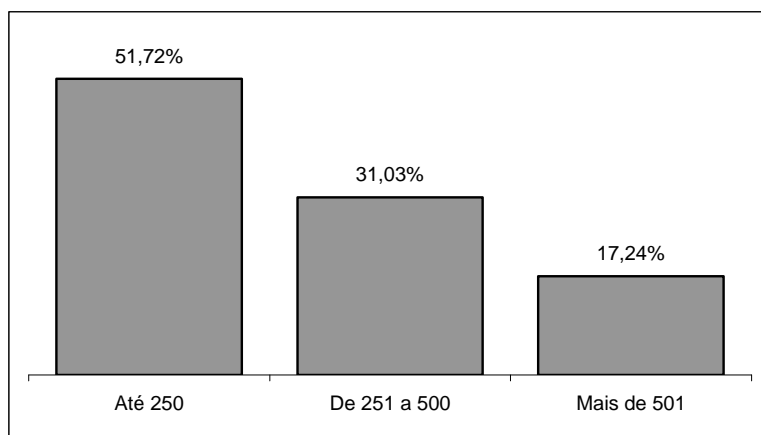


Gráfico 7 – Perfil dos hotéis - distribuição dos hotéis por capacidade de hospedagem

De acordo com os resultados apresentados pelo gráfico 7 constata-se que 51,72% dos hotéis pesquisados, apresentam uma disponibilidade de até 250 leitos.

O gráfico também mostra uma disponibilidade de leitos na faixa entre 251 e 500, que representa 31,03% dos hotéis avaliados. Por último, observando a disponibilidade acima de 501 leitos, para essa faixa, os dados mostram um percentual de 17,24%.

Como se avaliou, os dados mostram uma maior quantidade de hotéis com capacidade de até 250 leitos. Isso expõe uma relativa distribuição espacial das ofertas de acomodação aos visitantes. Ainda com relação à avaliação da capacidade hoteleira, passa-se a avaliar o conjunto de hotéis pesquisados em relação à classificação qualitativa em números de estrelas dos mesmos, gráfico 8.

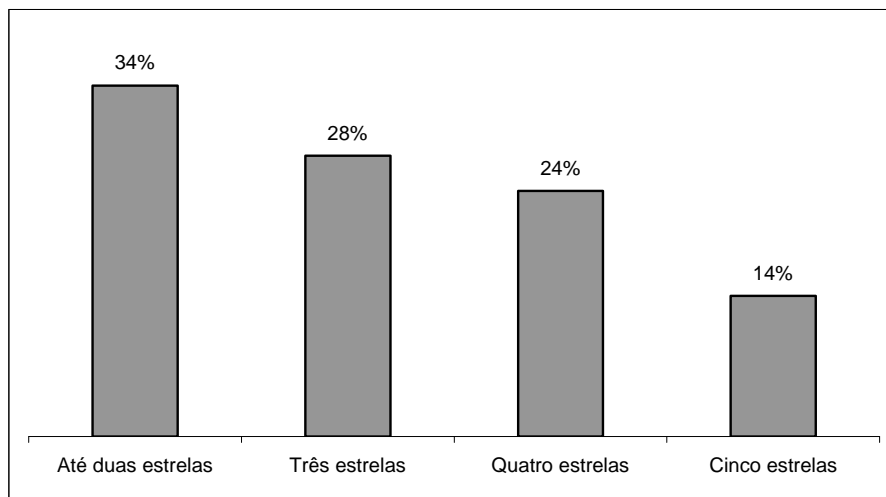


Gráfico 8 – Perfil dos hotéis - distribuição dos hotéis segundo o número de estrelas

Dessa forma, ao se observar o gráfico 8 percebe-se uma maior concentração de hotéis com classificação de até duas estrelas, 34%. Quanto à classificação em três e quatro estrelas, essa aparece próxima uma da outra com 28% e 24% respectivamente. Enquanto que a classificação em cinco estrelas, apresenta um percentual menor em relação as demais com 14%.

Por fim, verificou-se que a localização geográfica dos hotéis evidenciou uma maior concentração na praia de Ponta Negra, com 18 hotéis, seguida da Via costeira com 08, Praia de Areia Preta com 2 e no Bairro do Tirol com 1 hotel.

4.3 Terceira parte: avaliação da gestão do conhecimento

Nesta avaliação, a primeira parte do instrumento de pesquisa é dividida em dois blocos conforme explicado no item 3.4. De acordo com o citado, o primeiro bloco do questionário tem como finalidade verificar a abrangência de cada dimensão no ambiente corporativo, ou seja, sua influência na gestão do conhecimento no âmbito organizacional pesquisado.

Já o estudo do segundo bloco trata-se da identificação dos conhecimentos predominantes (explícito e tácito) e suas fontes (interna e externa), analisada a partir dos dados coletados através do questionário de mapeamento do conhecimento.

Dessa forma, as dimensões foram submetidas a um teste de confiabilidade a fim de se verificar sua consistência interna. A Tabela 4 contém as medidas de consistência interna (alfa de Chronbach) para a escala utilizada em cada dimensão da primeira parte do questionário. Nesse trabalho foi considerado $\alpha \geq 0,70$ para indicar a existência de medida consistente.

Tabela 4 - Medidas de consistência interna (alfa de Chronbach)

Dimensões organizacionais	Valor de α	Suporta a consistência da medida
Dimensão 1: Estratégias e a alta administração	0,87	Sim
Dimensão 2: Cultura e valores organizacionais	0,73	Sim
Dimensão 3: Estrutura organizacional	0,71	Sim
Dimensão 4: Administração de recursos humanos	0,76	Sim
Dimensão 5: Sistema de informação	0,78	Sim
Dimensão 6: Mensuração de resultados	0,73	Sim
Dimensão 7: Aprendizado com o ambiente	0,70	Sim

Conforme o resultado da tabela 4 todas as dimensões suportam a consistência da medida. Todas as dimensões foram submetidas à análise descritiva, anexos I e II, e também a análise de cluster, pois apresentam medidas de consistência interna maior ou igual a 0,7. Nessa pesquisa, todas as proposições foram respondidas, portanto não foi necessário eliminar nenhuma variável por não resposta.

4.3.1 Resultados da avaliação das dimensões organizacionais

A formação dos *clusters*, ou seja, partição em grupos que apresentam homogeneidade interna e heterogeneidade externa quanto suas características particulares, foi definida de acordo com as respostas obtidas dos quesitos do primeiro bloco, da primeira parte do instrumento de pesquisa.

A intenção para a utilização dessa técnica, reside no fato de se atender a duas premissas básicas: coesão interna e isolamento dos grupos. Isso proporciona ao pesquisador um maior controle sobre os dados, quando esses são apresentados com um elevado volume de informações.

Com o intuito de identificar quais afirmativas apresentadas em formas de respostas fechadas, para cada dimensão avaliada pelo entrevistado, mais contribuíram na separação dos clusters, é realizada uma análise de variância. As afirmativas foram escolhidas baseadas num nível descritivo de 0,05 (5%).

Com o intuito de identificar quais afirmativas mais contribuíram na separação dos clusters (afirmativas apresentadas em formas de respostas fechadas) para cada dimensão avaliada pelo entrevistado, foi realizada uma análise de variância. As afirmativas foram escolhidas baseadas num nível descritivo de 0,05 (5%). O gráfico 9 mostra o resultado da análise de cluster das dimensões organizacionais da primeira parte do questionário.

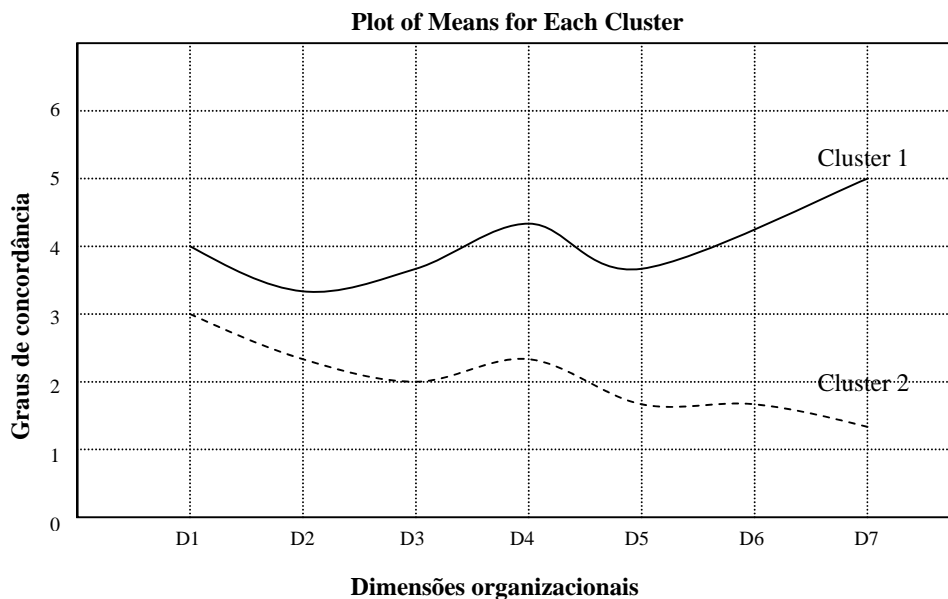


Gráfico 9 – Dimensões organizacionais significantes na formação dos clusters

Ao se verificar o referido gráfico, observa-se a formação de dois grupos ou clusters. Esses grupos apresentam coesão interna quanto à concordância ou não das afirmativas propostas na avaliação das dimensões organizacionais.

Inicialmente, o cluster 1 será descrito, em seguida o cluster 2. Começa-se o estudo das dimensões organizacionais a partir dos extremos. O cluster 1 apresenta uma

variação do grau de concordância que oscila entre: 3 – concordo parcialmente e 5 – concordo totalmente. O primeiro desses extremos, corresponde à dimensão estratégia e a alta administração (D1).

Para esse cluster, há um bom nível de consenso a respeito de quais são os pontos fortes em termos de competências da empresa. Assim como, também há uma visão mais ampliada da estratégia global da empresa, difundida para os diversos níveis administrativos da organização. Estabelece, também, um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão pré-estabelecida.

O outro extremo corresponde à dimensão aprendizado com o ambiente (D7). De acordo com o gráfico 9, há quase uma unanimidade dos integrantes desse grupo, quanto ao grau de concordância 5 – concordo totalmente.

Esse cluster estabelece que a empresa interage, de forma bem intensa com os clientes, existindo vários mecanismos para tal finalidade. Ainda, para este grupo, a empresa tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas e instituições de ensino.

No setor intermediário encontram-se as demais dimensões. Na dimensão cultura e valores organizacionais (D2), ocorre uma ligeira oscilação negativa tendente ao grau de concordância 3 – concordo parcialmente. Nessa dimensão, para o mesmo grupo, há uma certa confusão sobre a promoção dos valores e a missão da empresa, assim como a experimentação e a inovação não são trabalhadas de forma sistêmica pela empresa.

A próxima dimensão estrutura organizacional (D3), ao contrário da anterior, tem tendência positiva, no sentido do grau de concordância 4 – concordo. Nota-se a presença de reorganizações estruturais às adaptações, as mudanças do ambiente corporativo em decorrência da competitividade. Para essa dimensão, as decisões

também são tomadas em níveis inferiores, o que por sua vez, torna mais ágil e menos burocrática a tomada de decisão.

A administração de recursos humanos (D4), é a próxima dimensão avaliada, pois para essa há um significativo incremento tendente ao grau de concordância 5 – concordo totalmente. Nesse sentido o processo de seleção deve buscar diversidade e criatividade por meio de critérios mais rígidos para contratação. Ocorre também certo desenvolvimento e incentivo ao aprimoramento dos profissionais. Ampliando-se a aprendizagem por meio de interações interpessoais interna e externamente. Condicionando a evolução salarial à competência e não ao cargo.

Na dimensão sistema de informação (D5) ocorre uma oscilação decrescente tendente ao grau de concordância 3 – concordo parcialmente. Nessa, a comunicação apresenta certa eficiência, o que pode comprometer a troca de informações importantes entre os diversos setores da empresa. Assim, as informações são compartilhadas em partes, há certas dificuldades no acesso às mesmas por parte dos funcionários, ou seja, ao acesso ao banco de dados e conhecimento da organização. Também há dificuldades quanto à disciplina e incentivo a manutenção do conhecimento e experiência por parte da empresa.

Por fim, a última das dimensões avaliadas nesse primeiro bloco do questionário, trata-se da dimensão mensuração de resultados (6). Essa, acompanha a oscilação da dimensão (7), ao tender para o grau de concordância 5 – concordo totalmente. Dessa forma, existe a preocupação de medir os resultados alcançados pela organização, repassados aos funcionários e quanto às realizações positivas comemorados.

Após ter-se avaliado o primeiro cluster, passa-se ao estudo do segundo. Como pode ser observado no gráfico 9 o cluster 2 possui um aspecto que oscila entre os graus de concordância 1 – discordo totalmente e 3 – concordo parcialmente. Sua

oscilação inicial assemelha-se ao do grupo 1. Apresenta também, um significativo incremento em seu aspecto em torno da dimensão (D4) semelhante ao que ocorre com o cluster 1. A partir desse ponto decresce tendente ao grau de concordância 1.

Ao se avaliar a contribuição da primeira dimensão estratégias e a alta administração (D1), observa-se que para esse grupo o nível de consenso em termos em relação às competências da empresa não está bem caracterizado ou claro. Assim, a visão da estratégia global da empresa não está bem difundida para os diversos níveis administrativos da organização. O que por sua vez, pode comprometer o desempenho da atividade corporativa em não se propor um sentido para a mudança da realidade em direção a uma visão pré-estabelecida.

No que se refere à dimensão cultura e aos valores organizacionais (D2), nota-se que ocorre uma oscilação negativa tendente ao grau de concordância 2 – discordo. Nessa dimensão, para o grupo pesquisado, há dificuldades sobre o entendimento dos valores e a missão da empresa, assim como a experimentação e a inovação não são trabalhadas de forma sistêmica pela empresa.

A próxima dimensão estrutura organizacional (D3), ainda sob influência da dimensão anterior, mantém a tendência negativa, assentando-se no grau de concordância 2 – discordo. Há dificuldades em se estabelecer reorganizações estruturais às adaptações e as mudanças do ambiente corporativo em decorrência da competitividade. Para essa dimensão as decisões também não são tomadas em níveis inferiores o que por sua vez pode torná-las menos ágil e mais burocrática a tomada de decisão.

A administração de recursos humanos (D4) é a próxima dimensão avaliada. Essa dimensão rompe com a tendência negativa das duas anteriores. Há um incremento tendente ao grau de concordância 3 – concordo parcialmente. Nesse sentido o processo de seleção busca criatividade por meio de critérios rígidos para contratação. Ocorre também, com menos intensidade, o incentivo e desenvolvimento ao aprimoramento dos

profissionais, ampliando-se, até certo ponto a aprendizagem por meio de interações interpessoais internas e externamente, condicionando, em parte, a evolução salarial à competência e não ao cargo.

Na dimensão sistema de informação (D5), ocorre uma oscilação decrescente, tendente ao grau de concordância 1 – discordo totalmente. Nessa, a comunicação não apresenta eficiência, o que pode comprometer a troca de informações importantes entre os diversos setores da empresa. Dessa forma, as informações não são compartilhadas, há dificuldades no acesso às mesmas, por parte dos funcionários, ou seja, ao acesso ao banco de dados e conhecimento da organização. Também não há disciplina e incentivo a manutenção do conhecimento e experiência por parte da empresa.

A próxima dimensão avaliada, trata-se da mensuração de resultados (D6). Essa mantém a tendência da dimensão (D5), ao grau de concordância 1 – discordo totalmente. Nessa, não há preocupação de se medir os resultados alcançados pela organização, assim como não são repassados aos funcionários e quando apresenta-se realizações positivas, não há comemoração. Faz-se notável, no mesmo, um outro extremo, que corresponde à dimensão aprendizado com o ambiente (D7). De acordo com o gráfico 9, ocorre divergência total entre os dois grupos estabelecidos.

Nesse sentido há uma tendência do cluster 2 ao grau de concordância 1 – discordo totalmente. Esse grupo estabelece que a empresa não interage de forma intensa com os clientes, pois não existem mecanismos para tal finalidade. Ainda, para eles, a empresa não possui habilidade na gestão de parcerias com outras empresas e instituições de ensino.

A tabela 5 mostra uma síntese dos resultados obtidos quando da avaliação das dimensões organizacionais.

Tabela 5 – Síntese dos resultados da avaliação das dimensões organizacionais.

Dimensões organizacionais	Conceitos (síntese)	Resultados (síntese)
D1. Estratégia e alta administração	Competência e estratégia global da empresa	Existe um bom nível de consenso em termos de competência da empresa (+)
D2. Cultura e valores organizacionais	Missão, valores, confiança, experimentação e inovação	Há confusão sobre quais são os valores e a missão da empresa, a interação e a experimentação não são incentivadas(+/-)
D3. Estrutura organizacional	Reorganizações estruturais, competitividade, níveis hierárquicos	Existe reorganizações estruturais às adaptações em decorrência da competitividade (+)
D4. Administração de recursos humanos	Criatividade, aprimoramento profissional, aprendizagem	Há busca pela criatividade através de critérios mais rígidos e ao aprendizado (+)
D5. Sistemas de informação	Fluxo de informação, acesso a banco de dados e novas tecnologias	Há certa dificuldade no acesso e compartilhamento das informações (+/-)
D6. Mensuração de resultados	Resultados, realizações e incentivos	Existe divulgação dos resultados e metas a alcançar (+)
D7. Aprendizado com o ambiente	Interação com os ambientes interno e externo, habilidade	Existe interação da empresa com os ambientes externos e internos (+)

Como visto nessa tabela, os resultados apresentados pelas avaliações das dimensões D1, D3, D4, D6 e D7 estão coerentes com os conceitos atinentes a cada uma das dimensões mencionadas. Quanto às dimensões D2 e D5 seus resultados divergiram dos conceitos relacionados às mesmas.

4.3.2 Resultados da avaliação do mapeamento do conhecimento

Nesse tópico procura-se avaliar o resultado do mapeamento do conhecimento. Para tanto, faz-se uso da Análise Descritiva e Exploratória dos valores absolutos e dos percentuais obtidos, a fim de apresentar com base nas dimensões estudadas, o grau de utilização, a importância e a concordância relacionada ao tipo de conhecimento organizacional utilizado nas atividades desenvolvidas.

Tendo como base a avaliação do tipo de conhecimento utilizado, usam-se as dimensões organizacionais apresentadas no primeiro bloco. Contudo, o entrevistado deve responder aos quesitos formulados mediante a utilização de uma escala que representa

para cada tipo de conhecimento o seguinte grau de utilização: 1 - Não utiliza até ou 5 - Muito utilizado.

A partir dessa escala de influência cada entrevistado deve marcar, sem repetição, forçando a definição de um grau de utilização para cada tipo de conhecimento definido por Nonaka.

Dessa forma, o resultado obtido é submetido à estatística descritiva, através do *Box Plot Múltiplo* contendo os limites, a média aritmética e o desvio padrão para cada uma das dimensões organizacionais avaliadas.

O *Box Plot Múltiplo* é uma ferramenta gráfica que fornece uma visualização clara e rápida da variabilidade de um processo e da distribuição de seus dados. É utilizado na comparação de agrupamentos múltiplos de dados, assim como na identificação de *outliers*, pontos de distribuição que apresentam algum tipo de anomalia.

Após esses esclarecimentos iniciais, passa-se a avaliação da primeira dimensão estudada - estratégias e a alta administração, gráfico 10.

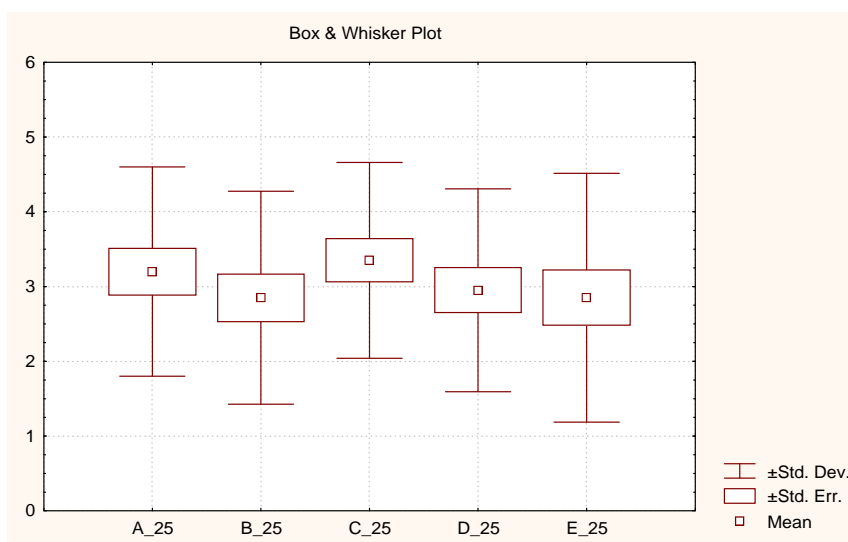


Gráfico 10 – Graus de utilização dos conhecimentos tácitos e explícitos nas atividades ligadas às estratégias e a alta administração da empresa

Conforme pode ser visto no referido gráfico em relação a essa dimensão, observa-se um equilíbrio na utilização dos tipos de conhecimentos.

Os dois primeiros, A25 e B25, representam respectivamente, modalidades de conhecimento formal, adquirido dentro da empresa e fora da empresa. São, portanto pertencentes a um tipo de conhecimento – o formal ou explícito. Verifica-se que o tipo de conhecimento intitulado por A25, conhecimento formal adquirido dentro da empresa, possui um grau de utilização superior ao B25, conhecimento formal adquirido fora da empresa. Isso evidencia que para essa dimensão o conhecimento formal adquirido dentro da empresa é mais utilizado do que o adquirido fora.

Quanto aos demais tipos de conhecimentos apresentados no gráfico, esses são intitulados por C25, D25 e E25, os quais representam, respectivamente, as modalidades de conhecimentos adquiridos dentro da empresa e fora, e intuição. Outrossim, todos representam o tipo de conhecimento tácito (habilidades e competências).

Assim, para o conhecimento tácito, o adquirido dentro da empresa, C25, é mais utilizado do que os outros dois D25 e E25. Os quais se equivalem em termos de utilização. Avalia-se que o conhecimento tácito é mais utilizado, sob sua espécie adquirida dentro da empresa, em relação ao conhecimento explícito na ótica dos entrevistados. Ou seja, segundo esse resultado, as habilidades e competências estão associadas aos processos vivenciados em seu contexto profissional, social e cultural.

A segunda dimensão estudada é a cultural e valores organizacionais, gráfico

11.

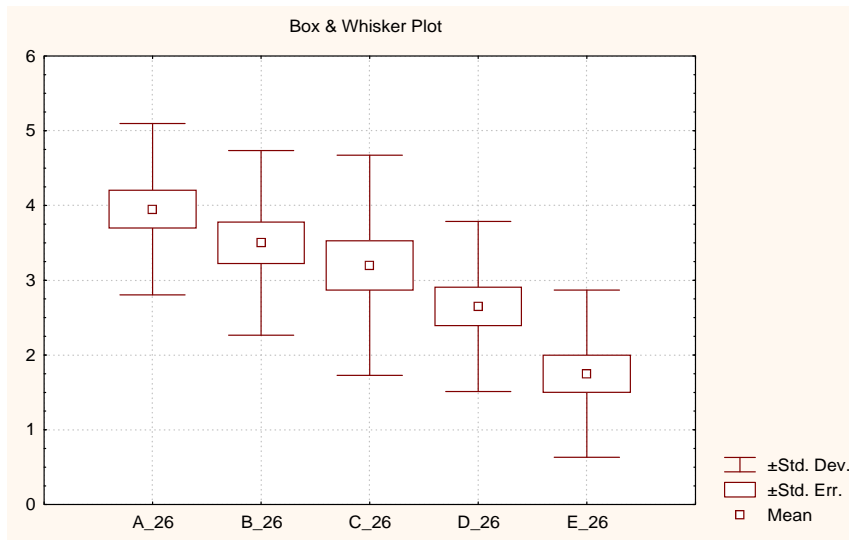


Gráfico 11 - Graus de utilização dos conhecimentos tácitos e explícitos nas atividades ligadas à cultura e valores da empresa

Ao se observar esse gráfico, percebe-se uma maior predominância dos conhecimentos formais (A26 e B26), em relação aos tácitos (C26, D26 e E26).

O conhecimento formal adquirido dentro da empresa (A26) supera o outro tipo de conhecimento formal (B26). Isso evidencia que o conhecimento adquirido através de cursos e treinamentos dentro da empresa, é mais importante no trato dessa dimensão.

De forma semelhante, ocorre com o conhecimento tácito, ou seja, o conhecimento adquirido dentro de um contexto sócio-profissional, vivenciado dentro da empresa (C26), se destaca mais em relação aos outros dois tipos de conhecimento tácito (D26 e E26).

Dessa forma, pode-se inferir que o conhecimento formal adquirido dentro da empresa (A26) influencia a dimensão cultura e valores da organização. Caracteriza-se que o investimento em treinamentos, aprimoramento técnico e demais atividades de valorização profissional, promovidos pela empresa e dentro da mesma se destacam em relação às habilidades e competências, adquiridas interna ou externamente, vivenciadas dentro de um contexto sócio-profissional, conhecimento tácito.

A estrutura organizacional é a próxima dimensão a ser analisada sob o aspecto da utilização do tipo de conhecimento que a influencia mais.

O gráfico 12 mostra de qual forma os conhecimentos tácitos e explícitos influenciam essa dimensão organizacional.

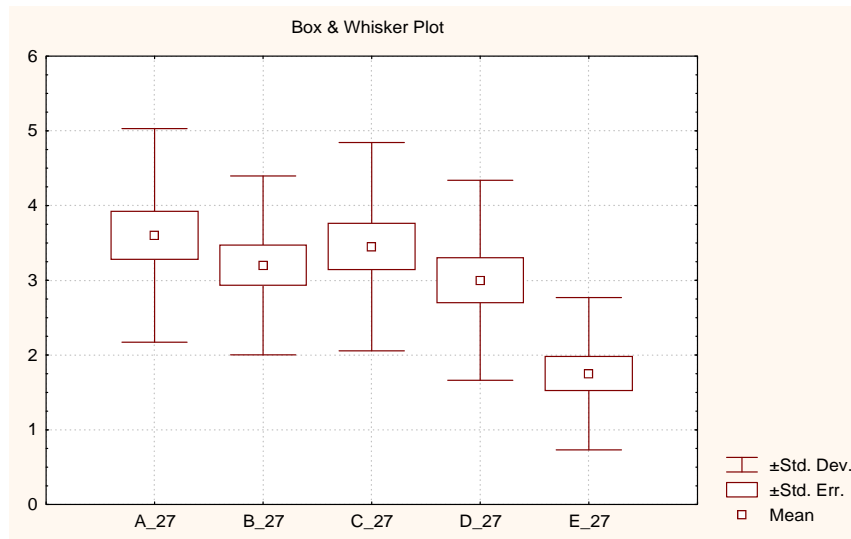


Gráfico 12 - Graus de utilização dos conhecimentos tácitos e explícitos nas atividades ligadas à estrutura organizacional da empresa

Em relação a essa dimensão, observa-se que o conhecimento formal adquirido dentro da empresa (A27) se destaca em relação ao adquirido fora (B27). Esse resultado, em relação ao conhecimento formal, assemelha-se ao alcançado para a dimensão cultura e valores organizacionais visto anteriormente.

Observa-se também que o conhecimento tácito, adquirido dentro da empresa (C27), suplanta os outros dois (D27 e E27) como ocorre em relação a esse mesmo tipo de conhecimento estudado no gráfico 11.

Todavia, se pode observar que os conhecimentos, formal e tácito (A27 e C27) adquiridos dentro da empresa se sobressaem quanto aos demais. Isso demonstra que o ambiente interno à organização possui grande influência no desenvolvimento dessa dimensão. Ou seja, o conhecimento adquirido através de cursos e treinamentos promovidos pela própria organização, e as habilidades e competências adquiridas e

vivenciadas no cenário interno à organização, são importantes no trato da estrutura organizacional.

O gráfico 13 mostra a dimensão administração de recursos humanos, próxima a ser estudada.

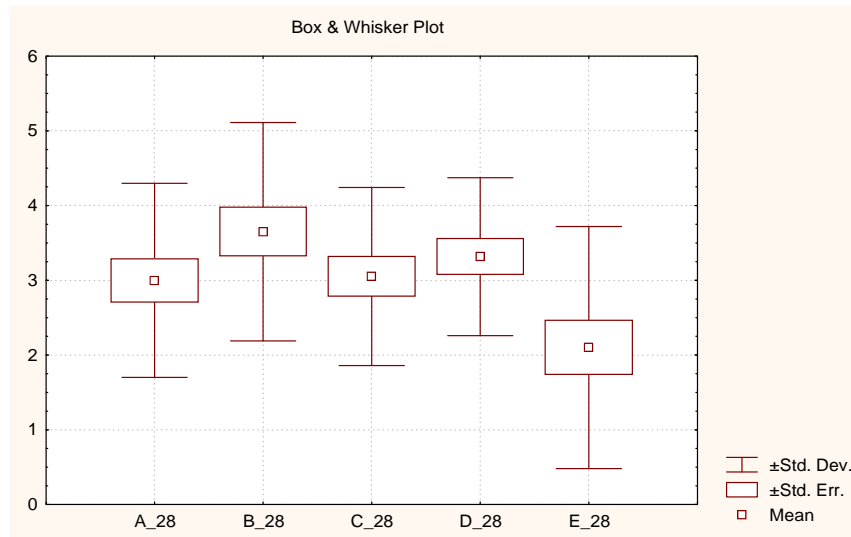


Gráfico 13 - Graus de utilização dos conhecimentos tácitos e explícitos nas atividades ligadas à administração de recursos humanos

Observa-se, nesse gráfico, que o conhecimento formal adquirido fora da empresa (B28) é mais utilizado do que o adquirido dentro da empresa (A28). De maneira semelhante, acontece com o conhecimento tácito adquirido fora da empresa (D28). Esse, por sua vez, suplanta os outros dois conhecimentos tácitos (C28 e E28).

Assim, a administração de recursos humanos sofre influência dos conhecimentos externos à organização, tanto formal, quanto tácito. Portanto, o aprimoramento intelectual adquirido através de cursos, de treinamentos, e vivenciado em um contexto sócio-profissional, a partir de processos externos à organização é o balizador dessa dimensão, na visão dos entrevistados.

A outra dimensão trabalhada é o sistema de informação, e está mostrada no gráfico 14.

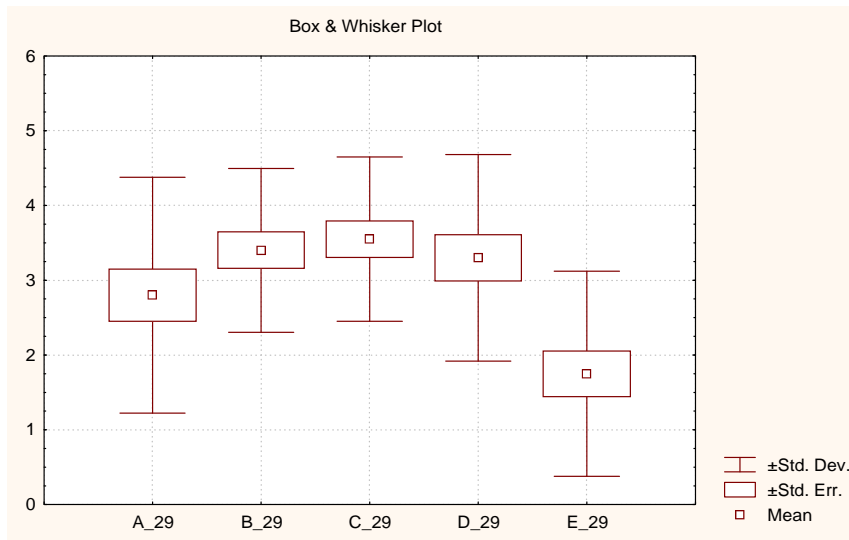


Gráfico 14 - Graus de utilização dos conhecimentos tácitos e explícitos nas atividades ligadas ao sistema de informação da empresa

Nesse, é observado que o conhecimento formal adquirido fora da empresa (B29) se destaca em relação ao adquirido dentro (A29). Isso pode evidenciar alguma deficiência desse recurso informacional, no âmbito da organização, seja por carência de cursos e treinamentos especializados, falta de acesso e oportunidades ou até mesmo, por dificuldade de implementação dessa ferramenta, promovida pela empresa.

Outro aspecto analisado, trata-se do conhecimento tácito. Como pode ser visto no gráfico 14, esse é influenciado sobremaneira, pelo adquirido dentro da empresa (C29). O qual supera na utilização os outros dois conhecimentos (D29 e E29), respectivamente, conhecimento tácito adquirido fora da empresa e intuição. Dessa maneira, o conhecimento tácito adquirido a partir de processos sócio-profissionais vivenciados no contexto interno à organização, parece não sofrer tanta influência do conhecimento formal adquirido fora da empresa (B29), visto anteriormente, pois àquela suplanta essa. A seguir por meio do gráfico 15 analisa-se a dimensão mensuração de resultados.

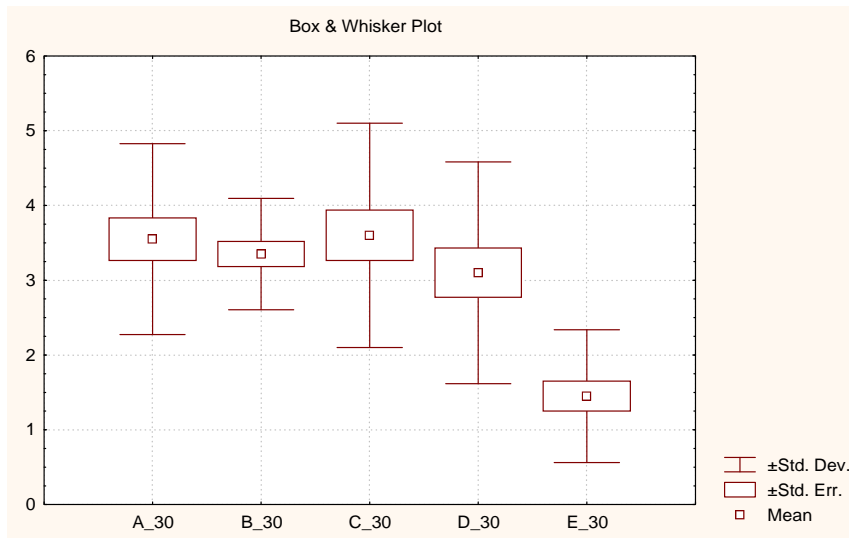


Gráfico 15 – Graus de utilização dos conhecimentos tácitos e explícitos nas atividades ligadas à mensuração de resultados

Como pode ser visto no gráfico em epígrafe, em relação a essa dimensão, observa-se que o conhecimento formal adquirido dentro da empresa (A30), se destaca em relação ao adquirido fora (B30). Esse resultado, em analogia ao conhecimento formal, assemelha-se ao alcançado para as dimensões culturais e valores organizacionais e a estrutura organizacional, vistos anteriormente.

Observa-se também, quanto ao conhecimento tácito, que o adquirido dentro da empresa (C30) supera os outros dois (D30 e E30), como ocorre em relação a esse mesmo tipo de conhecimento estudado nos gráficos 10 e 12. Assim, esse resultado evidencia que o conhecimento formal adquirido através de processos internos de aprendizagem favorece ao desenvolvimento dessa dimensão.

Por fim analisa-se a sétima e última das dimensões, aprendizado com o ambiente, gráfico 16.

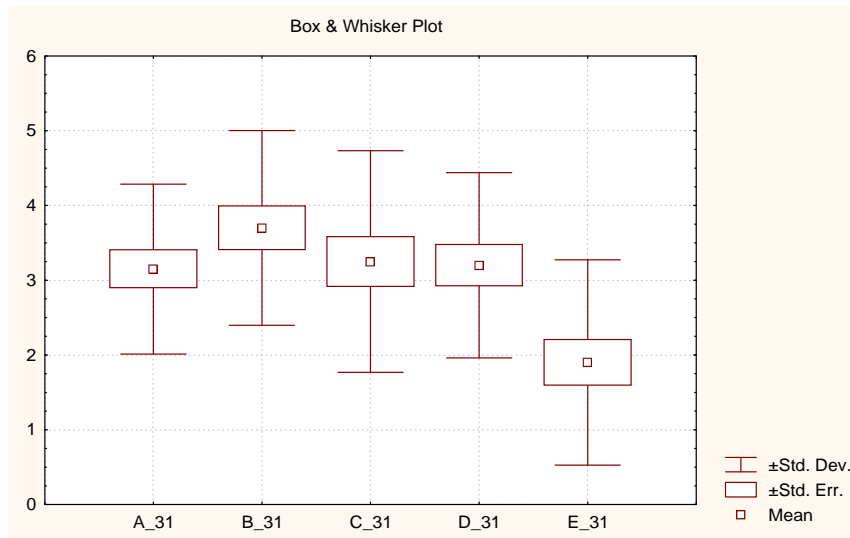


Gráfico 16 - Graus de utilização dos conhecimentos tácitos e explícitos nas atividades ligadas ao aprendizado com o ambiente

Nesse gráfico, pode ser percebido que o conhecimento formal adquirido fora da empresa s(B31) destaca-se em relação ao adquirido dentro (A31).

Por outro lado, o conhecimento tácito adquirido dentro da empresa (C31) se sobressai aos outros dois (D31 e E31). Isso evidencia a importância da aprendizagem organizacional em termos de conhecimentos adquiridos por meio de processos internos sócio-culturais, promovidos pela organização.

Assim, percebe-se que o conhecimento adquirido fora da empresa influencia em maior grau a dimensão aprendizado com o ambiente. Essa prevalência evidencia a importância da interação empresa - ambiente externo. Pois a aprendizagem não deve restringir-se apenas ao ambiente interno, pelo contrário, quanto maior for essa interação em termos de trocar informações e tecnologias com o que está ocorrendo no mercado, maior é a competência da organização no cenário globalizado.

Capítulo 5

Conclusões e Recomendações

O presente capítulo apresenta uma síntese geral da dissertação, as conclusões e recomendações. Os pontos mais importantes de cada capítulo são exibidos de acordo com os resultados obtidos bem como se realiza uma análise crítica do trabalho, das limitações e o direcionamento para novas pesquisas.

5.1 Principais Resultados

Nesse item, passa-se a descrever os resultados obtidos a partir da pesquisa desenvolvida. Avalia-se, primeiramente, o resultado do perfil da população e o resultado do perfil dos hotéis. Posteriormente passa-se a avaliação dos resultados do perfil da gestão do conhecimento.

5.1.1 Resultados do perfil da população

A tabela 6 mostra os resultados encontrados em relação ao perfil da população. Inicialmente ao analisar o perfil da população, depreende-se com as características sintetizadas na tabela 6. Nessa tabela observa-se que há uma predominância do sexo masculino nas atividades desse segmento com um percentual de 55% contra 45% de participação feminina.

Quanto ao aspecto faixa etária, esse apresenta um percentual de 70% da população entre 31 e 40 anos de idade. Esse dado pode constatar que a preferência desse segmento é por profissionais com experiência dentro daquela faixa etária preponderante, não necessitando, por parte da empresa, investir na qualificação do principiante.

Tabela 6- Mostra o resultado do perfil da população.

Sexo	Masculino	55%
	Feminino	45%
Faixa etária (anos)	De 21 a 30	15%
	De 31 a 40	70%
	De 41 a 50	15%
Nível de instrução	Pós-graduação	5%
	Ensino médio	80%
	Superior completo	5%
	Superior incompleto	10%
Faixa de renda salarial	Até R\$1.000,00	75%
	De R\$ 1.000,00 a R\$ 3.000,00	15%
	Mais de R\$ 3.000,00	10%
Nível hierárquico	Operacional	67%
	Gerencial	21%
	Institucional	12%

Outro aspecto pesquisado se refere ao nível de instrução. Percebe-se que 80% da população apresenta nível de instrução médio. Esse dado pode revelar, determinado, comprometimento em atividades que exigem qualificações para serem desempenhadas. Isso pode refletir também, diretamente no comprometimento de pesquisas que possam desenvolver novas técnicas no âmbito desse segmento.

Já o aspecto faixa de renda salarial percebe-se que 75% da população pesquisada têm rendimentos de até R\$ 1.000,00. Dessa forma, observa-se que a maior parte da população analisada, apresenta baixos rendimentos. Isso pode refletir numa estagnação de conhecimentos do setor, no qual uma maior parte de profissionais, mais qualificados, optam em desenvolver suas habilidades em outros segmentos da economia.

5.1.2 Resultados do perfil dos hotéis

Em relação ao resultado da avaliação do perfil dos hotéis esse está ilustrado na tabela 7.

Tabela 7 – Mostra o perfil dos hotéis.

Capacidade de hospedagem em número de leitos	Até 250	51,72%	17
	De 251 a 500	31,03%	08
	Mais de 501	17,24%	04
Distribuição dos hotéis segundo o número de estrelas	Até duas	34%	11
	Três	28%	08
	Quatro	24%	06
	Cinco	14%	04
Localização geográfica	Praia de Ponta Negra	62,06%	18
	Via Costeira	27,58%	08
	Praia de Areia Preta	6,89%	02
	Bairro do Tirol	3,44%	01

Como se observa nessa tabela há uma predominância de hotéis com até 250 leitos, representando um percentual de 51,72%. Outro aspecto obtido, relaciona-se a classificação em número de estrelas. Nesse aspecto há 11 hotéis com até duas estrelas, 34%. Por fim, o aspecto localização geográfica apresenta uma maior concentração de hotéis na praia de Ponta Negra representando 62,06%.

Esse resultado demonstra uma predominância de estabelecimentos de menor porte em termos de leitos em detrimento de conglomerados hoteleiros com capacidade de leitos superiores a 501. Outro aspecto de destaque se refere à localização geográfica, onde há predominância de estabelecimentos na praia de Ponta Negra em relação a outras áreas da cidade. Essa preferência pode estar associada a proximidade do litoral e das vias que ligam diversos pontos da cidade bem como pela infra-estrutura estabelecida nessa área.

5.1.3 Resultados do perfil da gestão do conhecimento

Após se discutir os resultados do perfil da população e dos hotéis, passa-se aos resultados relacionados à gestão do conhecimento. Para essa avaliação subdivide-se esse típico a fim de se obter um melhor entendimento dos seus resultados. Inicialmente

tratamos dos resultados relacionados às dimensões organizacionais, posteriormente avalia-se os resultados relacionados ao mapeamento do conhecimento e por fim o resultado geral – perfil da gestão do conhecimento.

5.1.3.1 Resultados relacionados às dimensões organizacionais

Nesse subitem analisa-se os resultados relacionados às dimensões organizacionais. Para tanto se faz uso da tabela 8. Conforme se pode observar, na tabela em questão, a mesma congrega os resultados relacionados às dimensões organizações obtidos por meio da análise descrita e da análise de cluster.

Para a análise dessas dimensões se fez uso da técnica estatística da Análise Multivariada – análise de cluster. Entretanto, todas as dimensões foram submetidas também à análise descritiva. Em relação à primeira técnica estatística, objetiva-se perceber qual o grau de entendimento ou concordância de toda população pesquisada em relação aos conceitos expostos, por meio de questões fechadas, relacionados às dimensões organizacionais, anexo II. Esse resultado foi obtido por meio de porcentagem do número da população concordante ou não dentro da escala estabelecida. Já nos resultados obtidos por meio da análise de cluster, pretende-se obter formações de grupos a fim de se perceber características divergentes dentro da população analisada quanto à concordância ou não entre os conceitos apresentados relativos às dimensões organizacionais e as atividades desenvolvidas nas empresas.

Tabela 8 – Mostra os resultados relacionados às dimensões organizacionais.

Dimensões organizacionais	Conceitos relacionados	Resultados da análise descritiva – anexo II					Resultados da análise de cluster – gráfico 9								
		Graus de concordância (%)					Graus de concordância (1,2,3,4 e 5)								
							Cluster 1				Cluster 2				
		Discordo totalmente	Discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente	Discordo totalmente	Discordo	Concordo parcialmente	Concordo
D1. Estratégia e alta administração	Competência da empresa	0	10	30	50	10				X				X	
	Estratégia global	0	10	30	40	20									
	Visão estratégica da alta administração	0	10	20	45	25									
D2. Cultura e valores organizacionais	Missão e valores da empresa	0	5	35	55	5			X				X		
	Confiança recíproca entre funcionários e empresa	0	5	50	25	20									
	Experimentação	5	10	35	30	20									
	Capacidade intelectual	5	15	50	20	10									
	Inovação	5	15	15	30	35									
D3. Estrutura organizacional	Autonomia de equipes	15	45	25	10	5			X				X		
	Reorganização organizacional	5	5	20	55	15									
	Processo decisório	5	5	35	30	25									
D4. Administração de recursos humanos	Criatividade	5	15	55	5	20				X			X		
	Treinamento	5	15	40	15	25									
	Aprendizado	5	20	45	30	0									
	Competência profissional	10	15	15	25	35									
	Política salarial	5	40	25	25	5									
D5. Sistemas de informação	Circulação da informação	0	5	65	25	5			X			X			
	Compartilhamento de informações	5	15	35	35	10									
	Banco de dados de conhecimento	0	20	45	20	15									
D6. Mensuração de resultados	Mensuração de resultados	5	15	20	55	5				X		X			
	Divulgação dos resultados	5	10	55	20	10									
	Alcance de metas	0	25	30	15	30									
D7. Aprendizado com o ambiente	Aprendizado com o ambiente	15	15	20	45	5					X	X			
	Fomento de parcerias	10	10	45	30	5									

A dimensão estratégia e a alta administração está associada ao mapeamento das prováveis evoluções do ambiente externo e interno, buscando antecipar oportunidades e ameaças para o desempenho desejado e almejado pela visão, missão e objetivos traçados pelas empresas. Diante disso, percebe-se que 50% da população, tabela 8, concorda com a competência da empresa, mostrando haver aprendizado coletivo na organização, especialmente na coordenação das diversas habilidades de produção e integração às múltiplas correntes de tecnologia. Essa concordância é

afirmada quando nenhuma parte da população discorda, o que pode ser visto na referida tabela, resultando zero por cento para o grau de concordância – discordo totalmente.

Os outros dois conceitos estratégia global e visão estratégica da alta administração, relacionam-se, respectivamente, ao conjunto de atividades necessárias ao estabelecimento da estrutura formal de autoridade através da qual as subdivisões de trabalho são integradas e definidas; e a sistemática para a tomada de decisão, visando garantir o sucesso da empresa em seu ambiente atual e futuro. De maneira semelhante, os resultados para esses conceitos superaram os demais, quando 40% e 45% da população, respectivamente, concordam com a importância da definição da missão da empresa e o planejamento futuro como meio de se alcançar os objetivos traçados pela empresa.

A segunda dimensão se refere à cultura e valores organizacionais, para essa dimensão 55% da população concorda com a missão estabelecida pela empresa e os valores que a mesma estabelece para sua condução. 50% da população concorda parcialmente com a existência de reciprocidade entre os funcionários em termos de confiança. Em relação à experimentação e a capacidade intelectual, respectivamente 35% e 50%, da população concorda parcialmente, acreditando que esses conceitos possuem uma interpretação intermediária na sua percepção. Já a inovação, com 35%, é unânime a importância a esse conceito no desenvolvimento dos valores da organização.

Na terceira dimensão, estrutura organizacional, ocorre uma discordância com 45%, sugerindo não haver, ou se há é pouco explorada, a autonomia para as equipes multidisciplinares. Com relação à reorganização organizacional, essa apresenta uma concordância de 55%. E em relação ao processo decisório, esse apresenta uma concordância parcial de 35%.

A administração de recursos humanos esta relacionada a aprendizagem e na percepção dos entrevistados essa dimensão é importante para empresa, pois é através

dela que se alcança o aprimoramento profissional. Assim, a mesma apresenta um percentual de concordância parcial, de respectivamente 55%, 40% e 45%, para a importância da criatividade, treinamento e aprendizado. Em relação a competência profissional, ocorre um ligeiro equilíbrio entre os graus de concordância, existindo uma ligeira supremacia para o grau de concordância concordo totalmente com 35%. Já em relação a política salarial, essa apresenta uma inclinação à discordância com 40% da população.

A sexta dimensão trabalhada é o sistema de informação. Para essa dimensão a circulação de informações e o banco de dados de conhecimento apresentam respectivamente, um percentual de 65% e 45%, de concordância parcial. Em relação ao compartilhamento de informações há um equilíbrio entre os graus de concordância concordo parcialmente e concordo com 35% para ambos os graus.

A medição de resultados apresenta um percentual de 55% de concordância da população. Já a divulgação de resultados apresenta um grau de 55% de concordância parcial, e o alcance de metas apresenta um equilíbrio entre os graus de concordância parcial e total ambos com 30%.

A última dimensão proposta é o aprendizado com o ambiente, para essa dimensão o conceito de aprendizado com o ambiente apresenta um percentual de 45% de concordância. E o fomento de novas parcerias apresenta um percentual de 45% de concordância parcial.

Em relação aos resultados da análise de cluster obteve-se a formação de dois grupos. O primeiro apresenta média de concordância mais elevada em relação ao segundo, gráfico 9.

O primeiro cluster apresenta para o grau de concordância concordo parcialmente às dimensões cultura e valores organizacionais, estrutura organizacional e sistema de informação. Já em relação às dimensões estratégia e alta administração,

administração de recursos humanos e mensuração de resultados ocorre a predominância do grau de concordância concordo com os conceitos apresentados relativos às dimensões organizacionais em questão. Para a dimensão aprendizado com o ambiente há predominância do grau de concordância total.

O segundo cluster apresenta um perfil discordante com os conceitos apresentados relativos às dimensões organizacionais. Apresenta um grau de concordância parcial para a dimensão estratégia e alta administração; de discordância para as dimensões cultura e valores organizacionais, estrutura organizacional e administração de recursos humanos. Já em relação as dimensões sistema de informação, mensuração de resultados e aprendizado com o ambiente ocorre o grau de discordância total.

5.1.3.2 Resultados relacionados ao mapeamento do conhecimento

Nesse subitem se analisa os resultados relacionados ao mapeamento do conhecimento. Para tanto se faz uso da tabela 9.

Tabela 9 – Mostra os resultados relacionados ao mapeamento do conhecimento.

Dimensões organizacionais	Resultados da análise descritiva – anexo II						Resultados do box plot múltiplo					
	Espécie de conhecimento mais utilizado (%)						Graus de utilização (1, 2, 3, 4 e 5)					
	Conhecimento formal			Conhecimento tácito			Conhecimento formal			Conhecimento tácito		
	Adquirido dentro da empresa	Adquirido fora da empresa	**	Adquirido dentro da empresa	Adquirido fora da empresa	Intuição	Adquirido dentro da empresa	Adquirido fora da empresa	**	Adquirido dentro da empresa	Adquirido fora da empresa	Intuição
D1. Estratégia e alta administração	63	56	**	66	58	54			**	X		
D2. Cultura e valores organizacionais	79	70	**	62	51	35	X		**			
D3. Estrutura organizacional	71	63	**	68	58	34	X		**			
D4. Administração de recursos humanos	59	72	**	59	66	42		X	**			
D5. Sistemas de informação	56	67	**	70	65	34			**	X		
D6. Mensuração de resultados	71	67	**	72	61	30			**	X		
D7. Aprendizado com o ambiente	62	72	**	65	63	38		X	**			

Como se observa na tabela 9 os resultados da análise descritiva apresentam um percentual de 66% de utilização do conhecimento tácito adquirido dentro da empresa para a primeira dimensão. Em relação a segunda dimensão ocorre um percentual de 79% da população que se utiliza do conhecimento formal adquirido dentro da empresa. A estrutura organizacional apresenta um percentual de 71% também para o conhecimento formal adquirido dentro da empresa. A dimensão administração de recursos humanos apresenta um percentual de 72% para o conhecimento formal adquirido fora da empresa. As dimensões sistema de informação e mensuração de resultados apresentam, respectivamente, um percentual de 70% e 72% de utilização do conhecimento tácito adquirido dentro da empresa. E por fim, a dimensão aprendizado

com o ambiente com um percentual de 72% para o conhecimento formal adquirido fora da empresa.

Como é percebido na visualização da tabela 9 a análise através do box plot múltiplo revela e confirma os resultados apresentados para a análise decritiva apresentada anteriormente. É importante também ressaltar a pouca utilização da intuição pela população pesquisada. Para esse tipo de conhecimento tácito, a intuição mantém uma média baixa de utilização, excetuando-se apenas em relação a primeira dimensão com um percentual de 54%. Entretanto, mantêm-se inferior as demais espécies de conhecimento.

5.1.3.3 Resultados gerais

Conforme se observa na tabela 10 a mesma congrega conceitos relacionados à cada dimensão organizacional utilizada na pesquisa, os resultados gerais relacionados as dimensões organizacionais e ao tipo de conhecimento mais utilizado nas atividades administrativas dos hotéis. Essa relação nos fornece um mapa do perfil da gestão do conhecimento para esse segmento pesquisado.

Tabela 10 – Mostra uma síntese dos resultados em relação às dimensões organizacionais e os principais tipos de conhecimento utilizados.

Dimensões organizacionais	Conceitos teóricos relacionados às dimensões organizacionais (síntese)	Resultados da avaliação das dimensões organizacionais (síntese)	Resultados da avaliação do mapeamento do conhecimento (síntese)
D1. Estratégia e alta administração	Competência estratégica global da empresa	Competência e estratégia global da empresa, existe um bom nível de consenso em termos de competência e habilidades na empresa (+)	Há predominância do conhecimento tácito, sob sua espécie adquirida dentro da empresa
D2. Cultura e valores organizacionais	Missão, valores, confiança, experimentação e inovação	Missão, valores, confiança, experimentação e inovação, há confusão sobre quais são os valores e a missão da empresa, a interação e a experimentação não são incentivadas (+/-)	Há predominância do conhecimento explícito adquirido dentro da empresa (+/-)
D3. Estrutura organizacional	Reorganizações estruturais, competitividade, níveis hierárquicos	Competitividade, níveis hierárquicos, existe reorganizações estruturais às adaptações em decorrência da concorrência (+)	Existe predominância do conhecimento explícito adquirido dentro da empresa
D4. Administração de recursos humanos	Criatividade, aprimoramento profissional, aprendizagem	Criatividade, aprimoramento profissional, aprendizagem, há busca pela criatividade através de critérios mais rígidos e ao aprendizado (+)	Há predominância do conhecimento tácito adquirido dentro da empresa
D5. Sistemas de informação	Fluxo de informação, acesso a banco de dados e novas tecnologias	Fluxo de informação, acesso a banco de dados e novas tecnologias, há certa dificuldade no acesso e compartilhamento das informações (+/-)	Há predominância do conhecimento tácito adquirido dentro da empresa (+/-)
D6. Mensuração de resultados	Resultados, realizações e incentivos	Resultados, realizações e incentivos, existe divulgação dos resultados e metas a alcançar (+)	Existe predominância do conhecimento tácito adquirido dentro da empresa
D7. Aprendizado com o ambiente	Interação com os ambientes interno e externo, habilidade	Interação com os ambientes interno e externo, habilidade, existe interação da empresa com os ambientes externos e internos (+)	Há predominância do conhecimento explícito adquirido fora da empresa

Como pode ser observado na tabela 10 a dimensão estratégia e alta administração relaciona-se com a competência estratégica da empresa, e na percepção dos entrevistados essa competência é trabalhada pela empresa, o que por sua vez

demonstra ser importante o desenvolvimento dessa dimensão par o bom desempenho empresarial. Observa-se tambem que para essa dimensão o tipo de conhecimento mais utilizado no seu desenvolvimento é o tácito adquirido dentro da empresa.

Outra dimensão observada é a estrutura organizacional, a qual relaciona-se com os níveis hierárquicos. Na sua avaliação se constata que é importante seu desenvolvimento em virtude às adaptações em decorrência da concorrência. E na utilização dessa dimensão se faz uso do conhecimento explícito dentro da empresa.

A administração de recursos humanos esta relacionada a aprendizagem e na percepção dos entrevistados essa dimensão é importante para empresa, pois é através dela que se alcança o aprimoramento profissional. Quanto ao tipo de conhecimento o tácito adquirido dentro da empresa é o mais utilizado.

A dimensão mensuração de resultados é outra que se destaca na visão dos entrevistados. Essa dimensão é importante pois esta diretamente relacionada aos resultados e metas a serem alcançados pela empresa. E para sua implementação se faz uso do conhecimento tácito adquirido dentro da empresa.

A dimensão aprendizado com o ambiente esta relacionada com a habilidade em se trabalhar com os ambientes interno e externo à empresa. Essa importância é verificada na concordância dos entrevistados quanto às proposições apresentadas para essa dimensão. Quanto ao conhecimento mais utilizado se destaca o explícito adquirido fora da empresa.

Quanto às dimensões cultura e valores organizacionais e sistema de informação essas não motivaram resultados satisfatórios quanto suas correlações vivenciadas na prática pelos respondentes e seus conceitos teóricos.

Assim, conforme pôde ser visualizado na tabela 10, uma síntese dos resultados da pesquisa, apresenta-se adiante a figura 10 que ilustra os principais aspectos

obtidos que influenciam a gestão do conhecimento quanto às dimensões que mais se destacam e o tipo de conhecimento predominante.

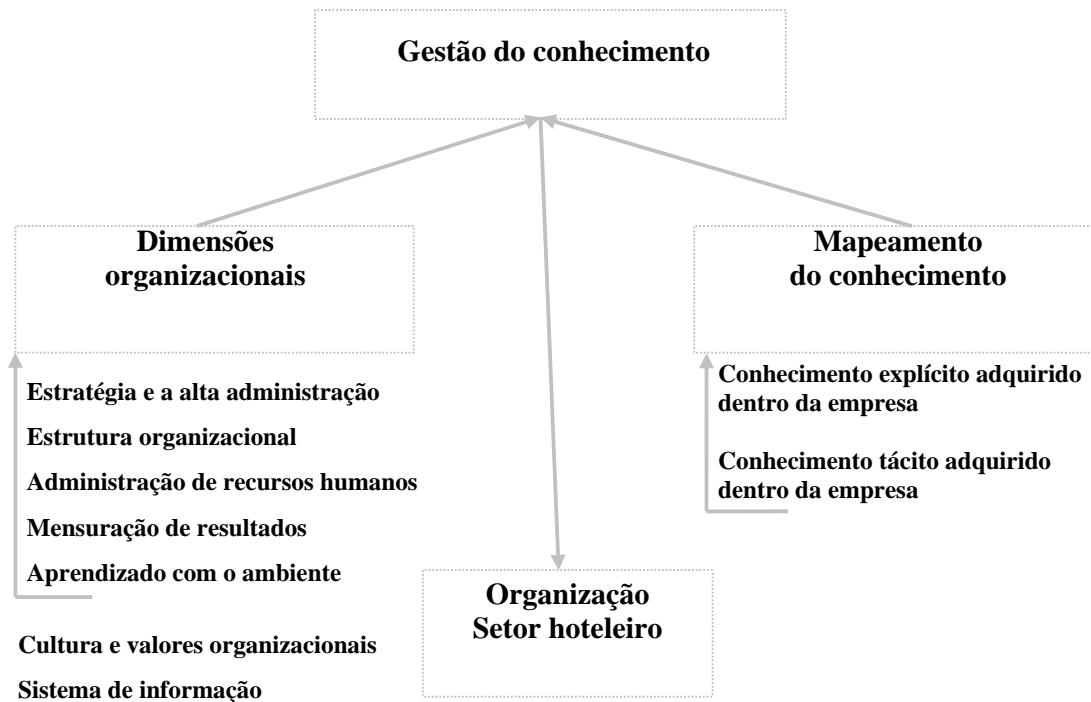


Figura 10 - Mostra os principais aspectos que influenciam a gestão do conhecimento quanto às dimensões que mais se destacaram e o tipo de conhecimento predominante.

A figura 10 sintetiza os resultados obtidos na pesquisa. Inicialmente percebe-se que as dimensões estratégia e alta administração, estrutura organizacional, administração de recursos humanos, mensuração de resultados e aprendizado com o ambiente influenciam a gestão do conhecimento desenvolvida no setor hoteleiro pesquisado.

Em relação ao tipo de conhecimento predominante destacam-se os dois tipos de conhecimento – formal e tácito, adquiridos dentro da empresa, o que nos permite colocar que o ambiente intra-organização é muito importante na perspectiva da população avaliada.

Por fim percebe-se a não inclusão de duas dimensões, cultura e valores organizacionais e aprendizado com o ambiente, no rol daquelas que se destacam mais e influenciam a gestão do conhecimento na empresa hoteleira. Essa última característica

divergem um pouco da encontra e apresentada por estudiosos no trato dessas dimensões, as quais também apresentam-se necessárias ao desenvolvimento da gestão do conhecimento em organizações.

5.2 Análise crítica dos objetivos

Os resultados alcançados com a pesquisa são coerentes com os objetivos definidos para a mesma, na medida de se pesquisar a influência das dimensões organizacionais na gestão do conhecimento na rede hoteleira. Para tanto também é importante se destacar a opção de se acrescentar à pesquisa um estudo de qual o tipo de conhecimento é mais utilizado pela população estudada quando a mesma desempenha suas atividades diárias na organização.

Não obstante percebe-se que há uma interação entre as dimensões organizacionais e os tipos de conhecimentos a qual conduz à gestão do conhecimento. Isto posto há de se acrescentar que essa interação é tratada como uma ferramenta de gestão, que tem como fim alcançar um melhor desempenho da circulação do conhecimento por toda a organização, ou seja, o desenvolvimento da gestão do conhecimento.

5.3 Implicações teóricas

A pesquisa literária realizada nesse trabalho é de fundamental importância, pois possibilitou o aprofundamento em assuntos relacionados ao tema proposto.

Inicialmente, foram encontrados na literatura, estudos de diferentes autores, relativos ao assunto em pauta, os mesmos apresentam amplo campo de informações e conhecimentos. Entretanto quando se propôs trabalhar com o tema desta produção científica, acreditava-se que existiria um bom acervo, relacionando os conceitos em pauta, ao turismo, em particular, ao segmento hoteleiro.

Porém, ao se debruçar sobre a literatura na tentativa de relacioná-la à proposição apresentada nesse trabalho, verificou-se que a mesma, se apresentava de maneira espaçada, pois foram poucos, os autores que direcionaram esses conceitos ao setor aqui escolhido.

Dessa forma, ao realizar-se essa etapa do trabalho, encontraram-se algumas dificuldades em fundamentar uma proposição, em virtude do pouco acervo a respeito do tema. Assim, procurou-se, de forma indireta, relacionar os conceitos de conhecimento e informação, juntamente com outros da administração, turismo e hotelaria, a fim de constituir um portfólio que subsidiasse na fundamentação teórica a respeito do tema defendido.

Conforme visto na literatura, o termo conhecimento não é estático, ligado a um momento ou a juízos de valores, mas apresenta-se ligado ao grau de desenvolvimento de sociedades. Assim, quanto mais avançada for uma sociedade, quanto mais desenvolvido seus setores econômicos e sociais, mais dados e informação serão compilados em forma de conhecimento, para essas sociedades tidas como “sociedades do conhecimento”.

Esse conceito definido há algumas décadas, serviu de base para um outro, que juntamente com outros da administração, fez surgir a “gestão do conhecimento”.

Percebe-se, assim, que o mesmo apresenta algumas características importantes para a gestão e desenvolvimento das organizações e das regiões, estados e nações. Essa foi uma das importantes características que se verificou ao se relacionar com a administração cotidiana que as empresas estão adotando, atualmente.

Um outro dado importante verificado na literatura, é a apresentação de alguns modelos teóricos de gestão do conhecimento, os quais se apresentam sob a ótica de sistemas dinâmicos de aprendizado e conhecimento.

Dessa maneira, destaca-se o modelo de gestão do conhecimento baseado no capital organizacional, apresentado por Stewart (1998), o qual faz uma profunda valorização das dimensões organizacionais dos recursos humanos, estrutura organizacional e cliente.

Outro estudo que serve como base teórica para a pesquisa, é o apresentado por Angeloni (2002). Nesse a autora traz a idéia de um átomo para ilustrar seu modelo de organização do conhecimento, tendo como dimensões a tecnologia, as pessoas e a infra-estrutura organizacional. Todas dentro de um universo de dinâmicas relações, nas quais as variáveis intrínsecas a cada dimensão promovem um fluxo constante do conhecimento gerado por toda a organização.

Já no proposto por Senge (1999), nota-se que o autor procura abordar no seu modelo de gestão do conhecimento, um sistema que compartilhe toda a informação circundante no universo organizacional. Para tanto, o autor agrega várias dimensões organizacionais entre fases e interfases, a fim de evidenciar de forma clara, as diversas relações que ocorrem quando se trabalha com o conhecimento no âmbito de uma organização. Para que isso ocorra, o autor implicitamente aborda dimensões como os sistemas e a infra-estrutura organizacionais, competência para tomada de decisão, habilidade, recursos humanos, entre outros.

Por fim, apresenta-se referência ao modelo de gestão do conhecimento proposto por Terra (2000). Nesse modelo, Terra o apresenta como uma interação constante e dinâmica de dimensões organizacionais. nas quais as mesmas obedecem a um estamento organizacional próprio, dotando cada uma de valores inerentes a sua influência no sistema.

Tomando-se como base os aspectos verificados anteriormente, é possível constituir uma ponte que relaciona aspectos teóricos com a proposição defendida nesse trabalho, o que mostra ser eficaz a direção tomada por esse estudo.

5.4 Limitações da pesquisa

Como definido nos objetivos esse trabalho tem por fim a pesquisa da influência das dimensões organizacionais na gestão do conhecimento. Para tanto se fez uso de sete dimensões organizacionais e também de um estudo relativo de qual tipo de conhecimento é mais utilizado.

Portanto, como se percebe não há interesse de se definir algum modelo de gestão do conhecimento para a rede hoteleira, mas de se obter um perfil da mesma quanto à gestão do conhecimento.

5.5 Direção da Pesquisa

Nesse trabalho, optou-se por considerar as questões e avaliar os aspectos subjetivos e objetivos do conhecimento organizacional na rede hoteleira. Porém, outros temas podem ser abordados para continuação da linha de pesquisa.

A avaliação em outros segmentos econômicos, também pode ser realizada com a comparação ou correlação na rede hoteleira e outros segmentos, a fim de se obter um perfil da performance em diferentes áreas. Essas são sugestões possíveis de serem aprimoradas para o desenvolvimento de futuros estudos.

5.6 Recomendações

Esse trabalho contribuiu para a proposição de estudo do conhecimento, a partir da utilização de dimensões organizacionais, com a perspectiva de validação do instrumento utilizado, para a sua aplicação na rede hoteleira.

Aos interessados em pesquisas do conhecimento organizacional na rede hoteleira, poderá ser um referencial, devido à relevância e amplitude adotada no que compete aos aspectos relacionados às dimensões organizacionais apresentadas no estudo.

O instrumento é passível de aplicação em empresas diversas, ressalvando, a necessidade de seu aperfeiçoamento e do tempo hábil para a pesquisa de campo. Observando-se que o rigor metodológico na aplicação do instrumento é de fundamental

importância, principalmente, no que tange aos aspectos qualitativos coletados na observação subjetiva.

Entretanto, esta limitação não retira a importância do estudo realizado. Assim, pela natureza dinâmica do objeto de estudo, foi possível apenas contemplar um estudo transversal. O mesmo, constituiu-se de desafios e superação de obstáculos, que foram propulsores para o desenvolvimento desse projeto, abrindo possibilidades para novos estudos e orientações à rede hoteleira em busca de melhorias dos seus serviços.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, J. V. **Turismo - fundamentos e dimensões**. São Paulo: Ática S.A., 1995.
- ANDERSON, David R.; SWEENEY, Dennis J.; WILLIAMS, Thomas A. **Estatística aplicada à Administração e Economia**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- AVES FILHO, Bartolomeu de Figueiredo. **A influência do capital social e da estrutura organizacional em atividades da gestão do conhecimento**. Recife, 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco.
- BARRETO, Aldo de A. **A eficiência técnica e econômica e a viabilidade de produtos e serviços de informação - on line**. Março de 1996. Available from Internet: <http://www.alternex.com.br/~aldoibct/pesquisa>; data de acesso: 25 de fevereiro de 2007.
- BARRETO, M. **Manual de iniciação ao estudo do turismo**. São Paulo: Papirus, 2000.
- BASSANI, Denise T. Lisboa; NIKITIUK, Sonia; QUELHAS, Osvaldo. A empresa como sede do conhecimento. Prod., São Paulo, v. 13, n. 2, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132003000200005&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 08 Jan 2007. Pré-publicação.
- CASTELLI, Geraldo. **O hotel como empresa**. 2.ed. Porto Alegre: Sulina, 1982.
- _____. **Excelência em hotelaria: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.
- CERVO, Armando Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CHAUMIER, J. **Sistemas d'information: marché et technologies**. Paris: Enterprise Moderne, 1986.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 5 ed. São Paulo: Makron Books, 1999.
- _____. **Os novos paradigmas**. São Paulo: Atlas, 1998.
- DAVENPORT, Thomas H. PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- EMBRATUR-INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO. **Sistema brasileiro de classificação dos meios de hospedagem - SBCMH**, 1998.
- FONTELES, J. O. **Jericoacoara: turismo e sociedade**. Sobral : Edições UVA, 2000.

- GIL, A. L. **Gestão da qualidade empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993.
- GOMES, Elisabeth e OLIVEIRA BARROSO, Antônio Carlos de. **Entendendo a Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro, 2000.
- LAUDON, Kenneth C., LAUDON, Jane P. **Gerenciamento de Sistemas de Informação**. LTC, 1999.
- LAGE, Beatriz H. G. MILONE Paulo Cesar. **Economia do turismo**. 2.ed.Campinas, SP: Papyrus, 1996.
- MESQUITA, Melissa; ALLIPRANDINI, Dário Henrique. **Competências essenciais para melhoria contínua da produção: estudo de caso em empresas da indústria de autopeças**. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 10, n. 1, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2003000100003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 11 Jan 2007. Pré-publicação.
- MORESI, Eduardo, A.D. Delineando o Valor do sistema de Informação de uma Organização. *Ci. Inf.*, Brasília, v.29, n. 1, p. 14-24, jan./abr. 2000.
- NONAKA, Ikujiro & TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Tradução de Ana Beatriz, Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- REZENDE, Yara. **Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual**. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 31, n. 2, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652002000200013&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 11 Jan 2007. Pré-publicação.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SENGE, Peter. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SILVA, Catarina de Fátima da. **Melhoria da qualidade em serviços: uma aplicação em hotéis**. Florianópolis, 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.
- SILVA, Sergio Luis da. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 31, n. 2, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652002000200015&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 11 Jan 2007. Pré-publicação.
- _____. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 33, n. 2, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652004000200015&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 11 Jan 2007. Pré-publicação.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva de empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gestão do Conhecimento no Setor Público.** Disponível em: <www.informal.com.br>. Acesso em: Maio/2002.

_____. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios.** Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TERRA, José Cláudio. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial.** São Paulo: Negócio Editora, 2000.

THIEL, Edeltraut Eyng. **Proposta de modelo de implantação de gestão do conhecimento com base em processos organizacionais.** Florianópolis, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

TIWANA, Amrit. **Knowledge Management Toolkit, the: Practical Techniques for Building a Knowledge Management System.** Disponível em :www.amazon.com . Acesso em: Maio / 2004.

TOLEDO, Geraldo Luciano.; OVALLE, Ivo Izidoro. **Estatística básica.** São Paulo: Atlas, 1985.

URDANETA, I. P. **Gestión de la inteligencia, aprendizaje tecnológico y modernización del trabajo informacional: retos y oportunidades.** Caracas: Universidad Simón Bolívar, 1992.

VIEIRA, Adriane; GARCIA, Fernando Coutinho. **Gestão do conhecimento e das competências gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística.** **RAE electron.,** São Paulo, v. 3, n. 1, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482004000100008&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 11 Jan 2007. Pré-publicação.

VON KROGH, Georg; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Enabling Knowledge Creation.** Oxford University Press, Inc. Nova York, 2000.

ANEXOS

ANEXO I
INSTRUMENTO DE PESQUISA

Prezado(a) Sr(a), estamos fazendo uma pesquisa sobre Gestão do Conhecimento na Rede Hoteleira. Esta pesquisa está sendo feita pelo Programa de Engenharia de Produção da UFRN para um trabalho de pós-graduação. Gostaríamos de poder contar com sua colaboração e desde já agradecemos.

Parte 1 - Perfil da gestão do conhecimento

Bloco 1 : Avaliação das dimensões organizacionais

Cada afirmativa deve ser avaliada a partir da seguinte legenda:

- (5) - Concordo Totalmente; (4) - Concordo; (3) - Concordo Parcialmente; (2) - Discordo e (1) - Discordo Totalmente

Dimensão 1 : Estratégias e a alta administração

- 1 Existe elevado nível de consenso sobre quais são as competências da empresa, ou seja, sobre quais são os pontos fortes em termos de habilidades e competências.
- 2 A estratégia global da empresa é comunicada, amplamente, para todos os níveis organizacionais.
- 3 A alta administração estabelece, frequentemente, metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida.

Dimensão 2 : Cultura e valores organizacionais

- 4 A missão e os valores da empresa são promovidos de forma consistente por atos simbólicos e ações.
- 5 Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários, existe de maneira geral, orgulho em trabalhar pela empresa.
- 6 Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar.
- 7 As pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e aquilo que não conhecem.
- 8 Reconhece-se que o processo de inovação é um recurso importante, valorizam novas idéias.

Dimensão 3 : Estrutura organizacional

- 9 Há equipes temporárias, com autonomia, e dedicadas a projetos inovadores
- 10 Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo.
- 11 As decisões também são tomadas no nível mais baixo. O processo decisório é ágil, a burocracia é mínima

Dimensão 4 : Administração de recursos humanos

- 12 O processo de seleção é bastante rigoroso. Há uma busca de diversidade e aumento de criatividade por meio do recrutamento
- 13 Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários.
- 14 Estimula-se o aprendizado pela ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da empresa.
- 15 O treinamento está associado às necessidades do trabalho do funcionário e/ou a estratégia da empresa.
- 16 A evolução salarial está ligada a competência e não ao cargo ocupado.

Dimensão 5 : Sistema de informação

- 17 A comunicação é eficiente em todos os setores.
- 18 As informações são compartilhadas. Existe um amplo acesso, por parte de todos os funcionários à base de dados e conhecimento da organização.
- 19 Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e experiência na empresa.

Dimensão 6 : Mensuração de resultados

- 20 Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais e aquisição de conhecimento).
- 21 Os resultados são amplamente divulgados internamente.
- 22 As realizações importantes são comemoradas.

Dimensão 7 : Aprendizado com o ambiente

- 23 A empresa aprende muito com seus clientes. Existem vários mecanismos formais e informais bem estabelecidos para essa finalidade.
- 24 A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas e instituições de ensino.

Parte 1 - Perfil da gestão do conhecimento

Bloco 2 : Avaliação do mapeamento do conhecimento

- *Conhecimento formal (explícito)*: Conhecimento adquirido através de cursos, treinamentos, estudos em instituições especializadas ou na própria empresa.
- *Habilidades e Competências (conhecimento tácito)*: Conhecimento adquirido a partir dos processos vivenciados em seu contexto profissional, social e ou cultural.

- **Intuição:** Atividades realizadas a partir de subjetividades inerentes à sua maneira de agir ou de pensar, geralmente ligadas ao caráter emergencial.

Marcar com os números 1, 2, 3, 4 ou 5 (sem repetir) quanto ao grau de utilização: 1 - Não utiliza até 5 - Muito utilizado.

25 Em relação às atividades ligadas às estratégias e a alta administração da empresa, você utiliza:

- Conhecimento formal adquirido dentro da empresa.
 Conhecimento formal adquirido fora da empresa.
 Habilidades e competências adquiridas dentro da empresa.
 Habilidades e competências adquiridas fora da empresa.
 Intuição.

26 Em relação às atividades ligadas à cultura e valores da empresa, você utiliza:

- Conhecimento formal adquirido dentro da empresa.
 Conhecimento formal adquirido fora da empresa.
 Habilidades e competências adquiridas dentro da empresa.
 Habilidades e competências adquiridas fora da empresa.
 Intuição.

27 3 - Em relação às atividades ligadas à estrutura organizacional da empresa, você utiliza:

- Conhecimento formal adquirido dentro da empresa.
 Conhecimento formal adquirido fora da empresa.
 Habilidades e competências adquiridas dentro da empresa.
 Habilidades e competências adquiridas fora da empresa.
 Intuição.

28 4 - Em relação às atividades ligadas à administração de recursos humanos, você utiliza:

- Conhecimento formal adquirido dentro da empresa.
 Conhecimento formal adquirido fora da empresa.
 Habilidades e competências adquiridas dentro da empresa.
 Habilidades e competências adquiridas fora da empresa.
 Intuição.

29 5 - Em relação às atividades ligadas ao sistema de informação da empresa, você utiliza:

- Conhecimento formal adquirido dentro da empresa.
 Conhecimento formal adquirido fora da empresa.
 Habilidades e competências adquiridas dentro da empresa.
 Habilidades e competências adquiridas fora da empresa.
 Intuição.

30 6 - Em relação às atividades ligadas à mensuração de resultados, você utiliza:

- Conhecimento formal adquirido dentro da empresa.
 Conhecimento formal adquirido fora da empresa.
 Habilidades e competências adquiridas dentro da empresa.
 Habilidades e competências adquiridas fora da empresa.
 Intuição.

31 7 - Em relação às atividades ligadas ao aprendizado com o ambiente, você utiliza:

- Conhecimento formal adquirido dentro da empresa.
 Conhecimento formal adquirido fora da empresa.
 Habilidades e competências adquiridas dentro da empresa.
 Habilidades e competências adquiridas fora da empresa.
 Intuição.

Parte 2: Perfil da população e hotéis

32 Capacidade de hospedagem em leitos

- Até 250
 De 251 até 500
 Mais de 501

33 Sexo

- Masculino
 Feminino

34 Nível de instrução

- Pós-graduação
- Superior completo
- Superior incompleto

- Ensino Médio completo
- Outro: _____

35 Faixa de renda

- Até R\$ 1.000,00
- De R\$ 1.001,00 a R\$ 3.000,00

- Mais de R\$ 3.001,00

36 Faixa etária

- De 21 a 30 anos
- De 31 a 40 anos
- De 41 a 50

37 Nível hierárquico

- Operacional
- Gerencial
- Institucional (alta gerência)

38 Número de estrelas

- Até duas
- Três
- Quatro
- Cinco

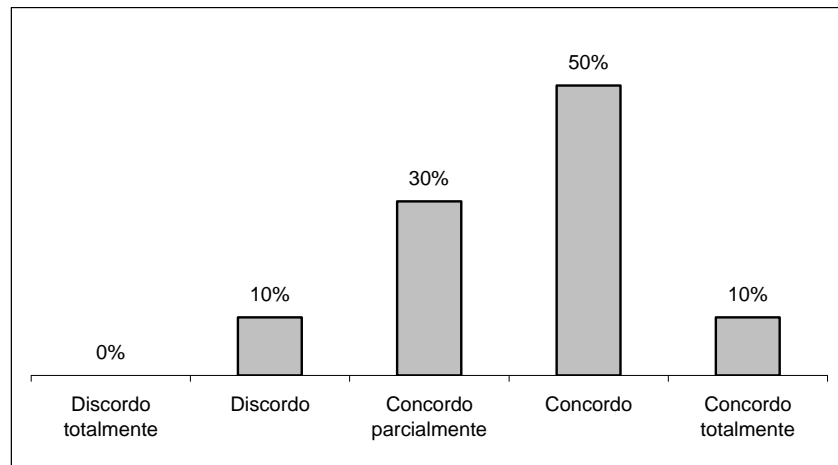
39 Localização _____

ANEXO II

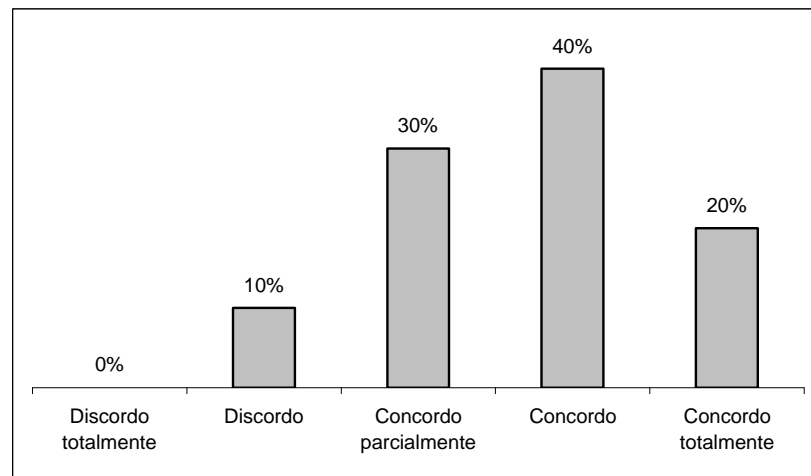
ANÁLISE DESCRITIVA DAS DIMENSÕES – PARTE 1, PRIMEIRO BLOCO

Dimensão 1: Estratégias e a alta administração

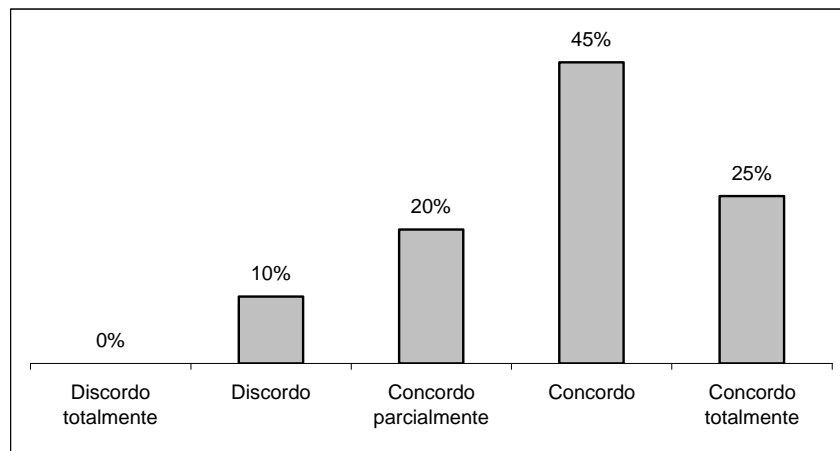
1. Existe elevado nível de consenso sobre quais são as competências da empresa, ou seja, sobre quais são os pontos fortes em termos de habilidades e competências.



2. A estratégia global da empresa é comunicada, amplamente, para todos os níveis organizacionais.

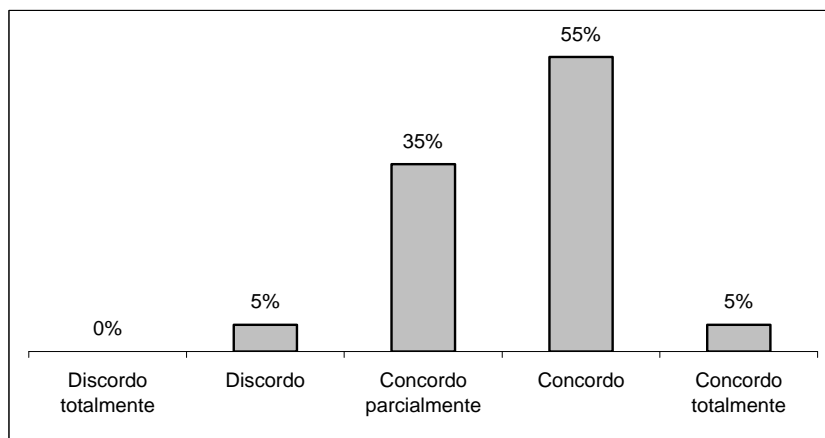


3. A alta administração estabelece, freqüentemente, metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida.

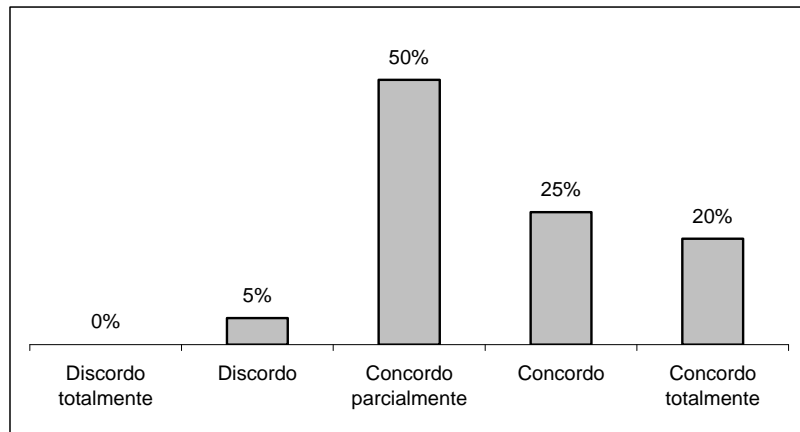


Dimensão 2: Cultura e valores organizacionais

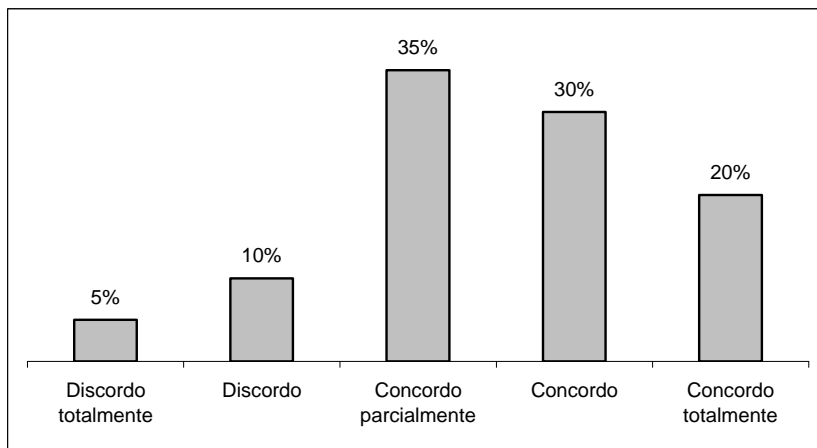
4. A missão e os valores da empresa são promovidos de forma consistente por atos simbólicos e ações.



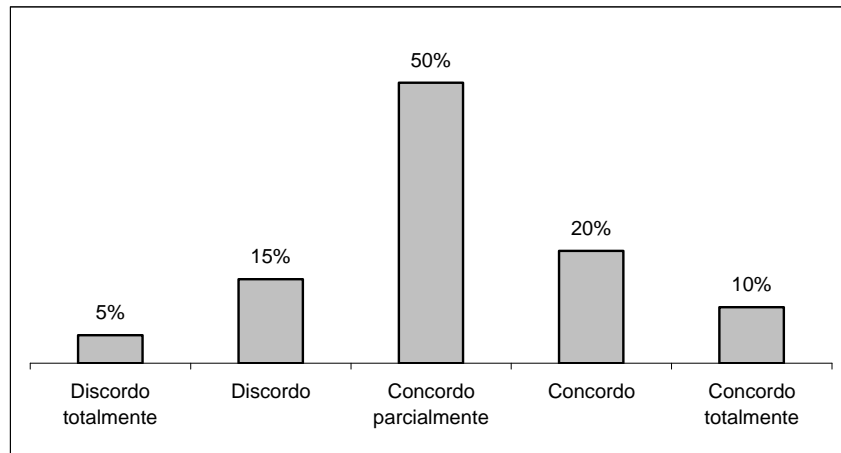
5. Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários, existe de maneira geral, orgulho em trabalhar pela empresa.



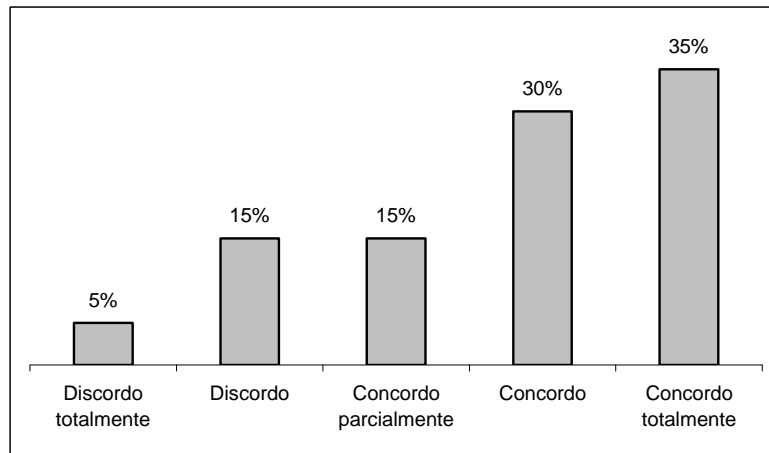
6. Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar.



7. As pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e aquilo que não conhecem.

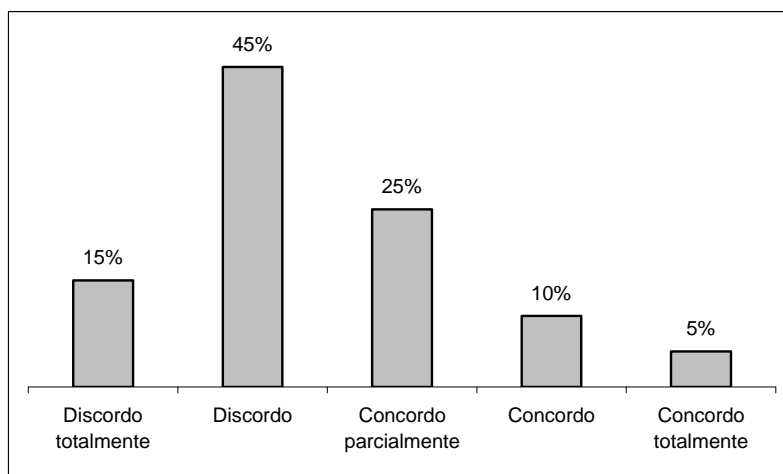


8. Reconhece-se que o processo de inovação é um recurso importante, valorizam novas idéias.

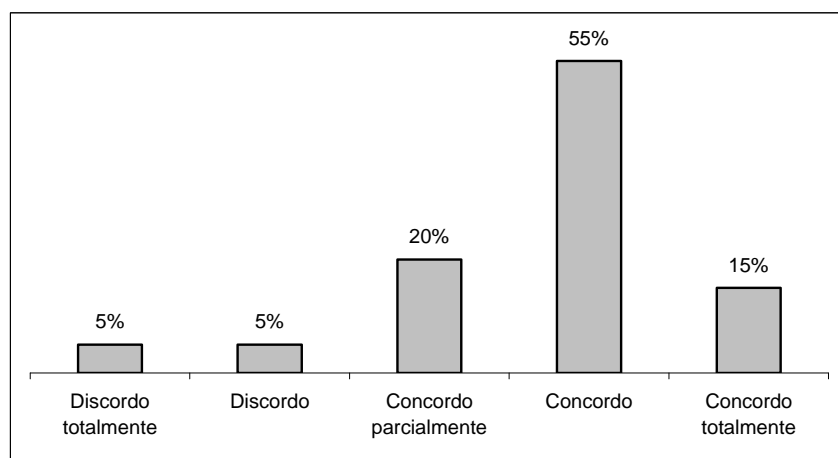


Dimensão 3: Estrutura organizacional

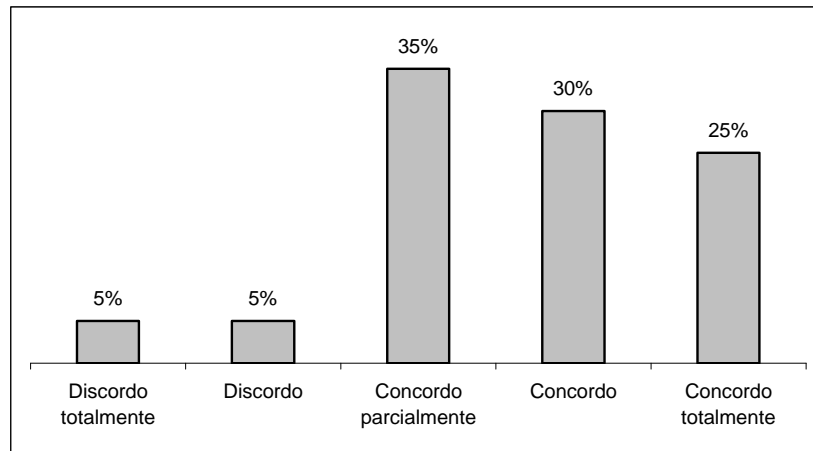
9. Há equipes temporárias, com autonomia, e dedicadas a projetos inovadores.



10. Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo.

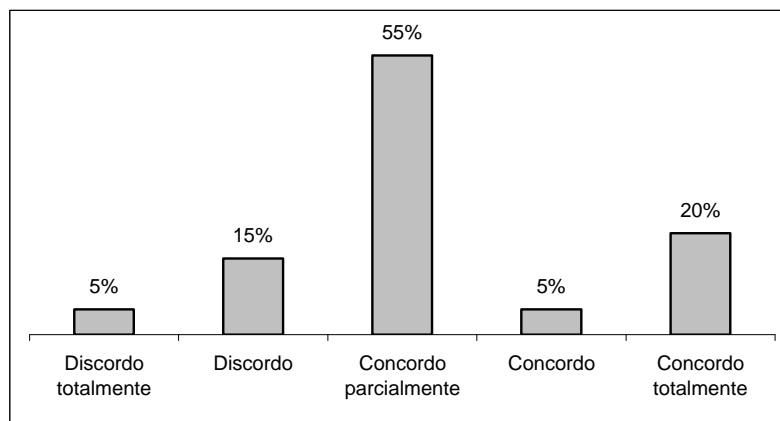


11. As decisões também são tomadas no nível mais baixo. O processo decisório é ágil, a burocracia é mínima.

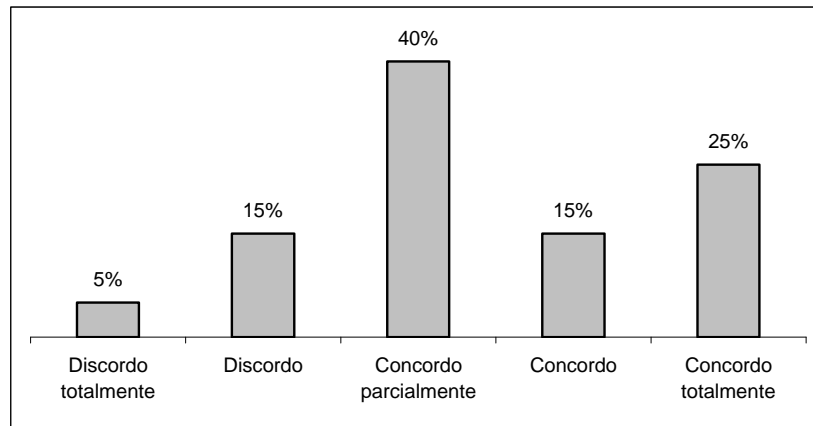


Dimensão 4: Administração de recursos humanos

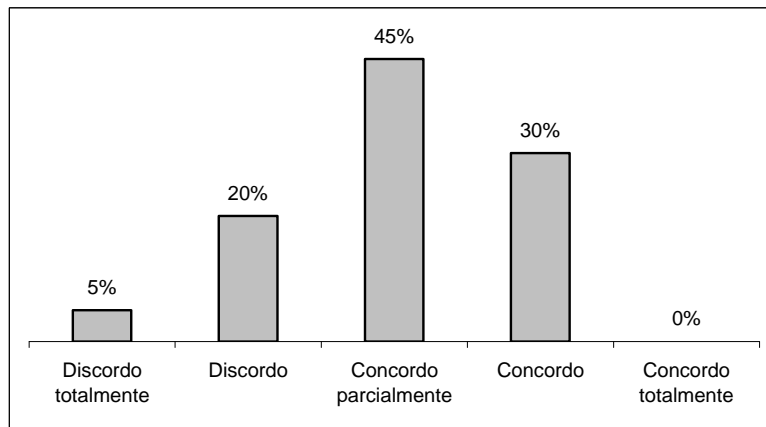
12. O processo de seleção é bastante rigoroso. Há uma busca de diversidade e aumento da criatividade por meio do recrutamento.



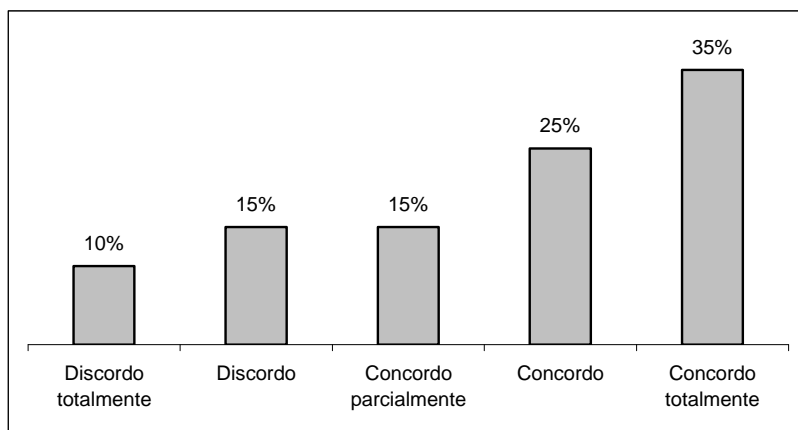
13. A um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários.



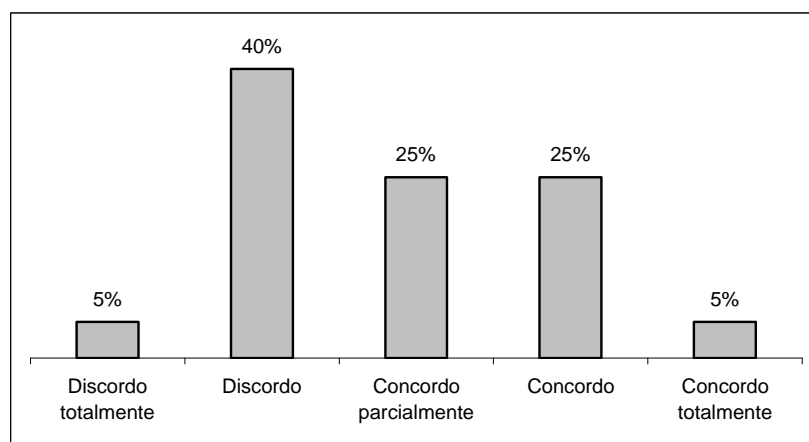
14. Estimula-se o aprendizado pela ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da empresa.



15. O treinamento está associado às necessidades do trabalho do funcionário e/ou a estratégia da empresa.

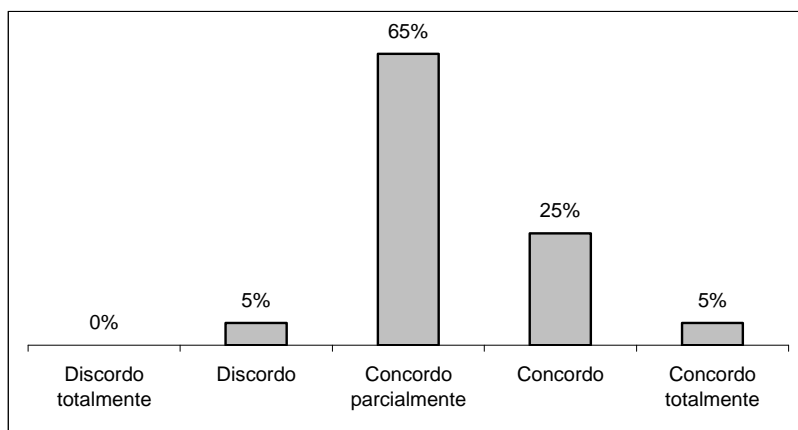


16. A evolução salarial está ligada a competência e não ao cargo ocupado.

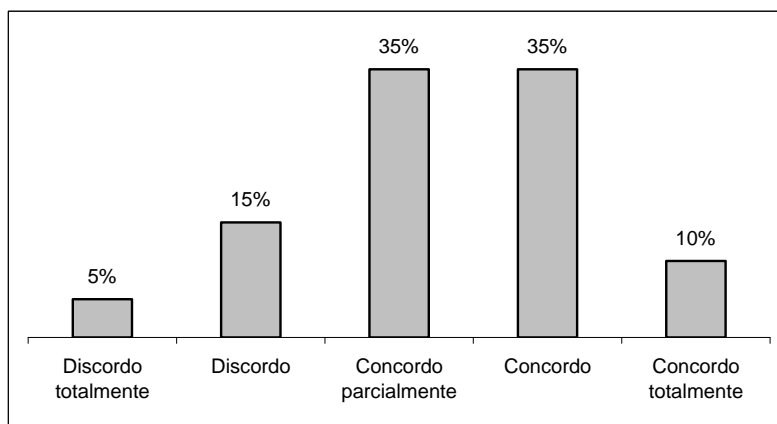


Dimensão 5: Sistema de informação

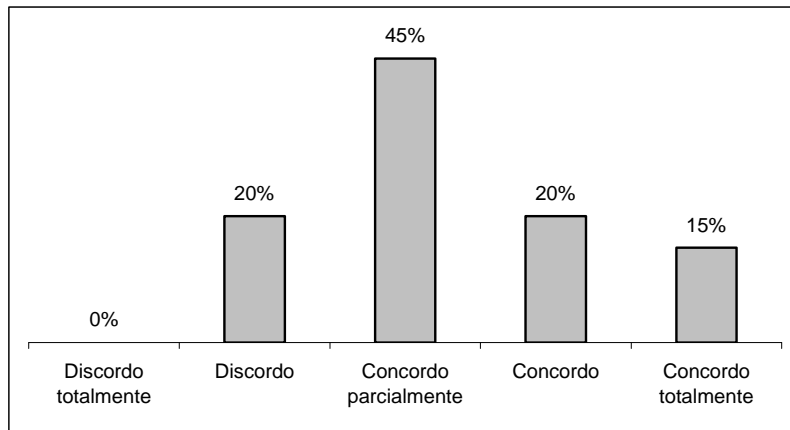
17. A comunicação é eficiente em todos os setores.



18. As informações são compartilhadas. Existe um amplo acesso, por parte de todos os funcionários à base de dados e conhecimento da organização.

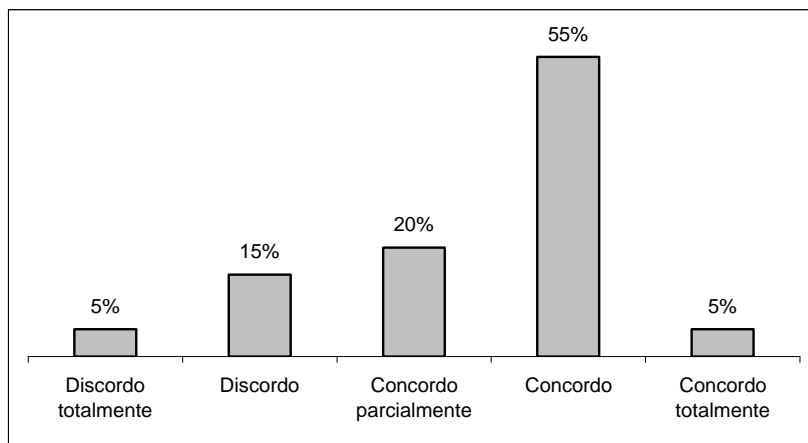


19. Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e experiência na empresa.

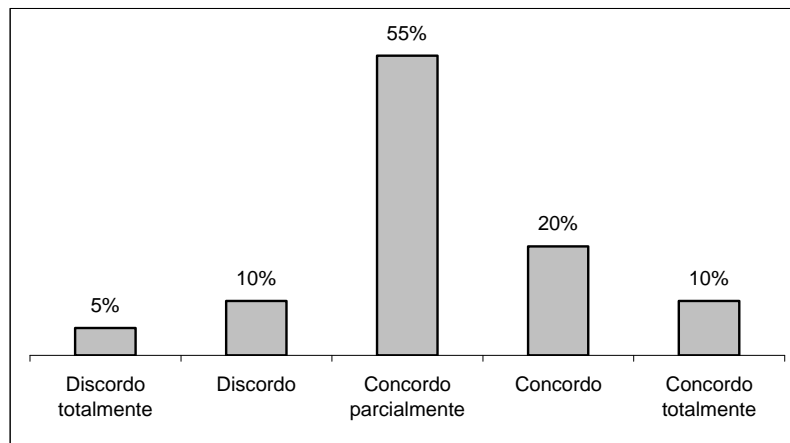


Dimensão 6: Mensuração de resultados

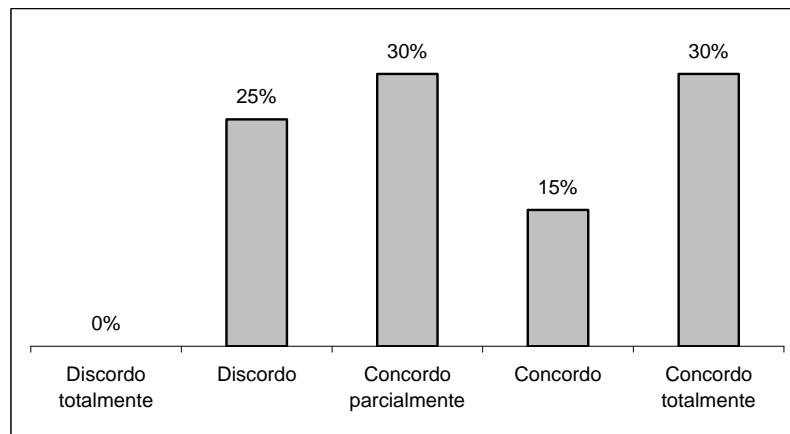
20. Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais e aquisição de conhecimento).



21. Os resultados são amplamente divulgados internamente.

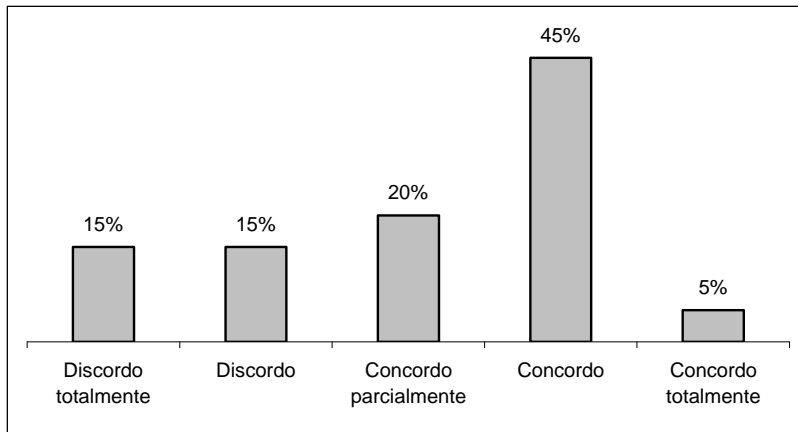


22. As realizações importantes são comemoradas.

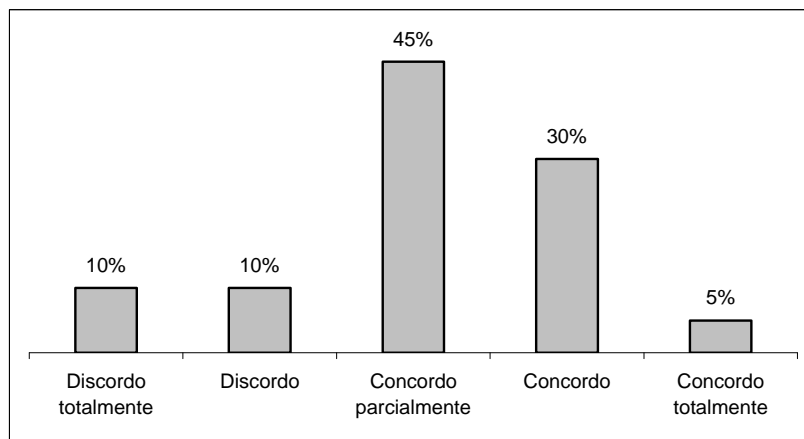


Dimensão 7: Aprendizado com o ambiente

23. A empresa aprende muito com seus clientes. Existem vários mecanismos formais e informais bem estabelecidos para essa finalidade.

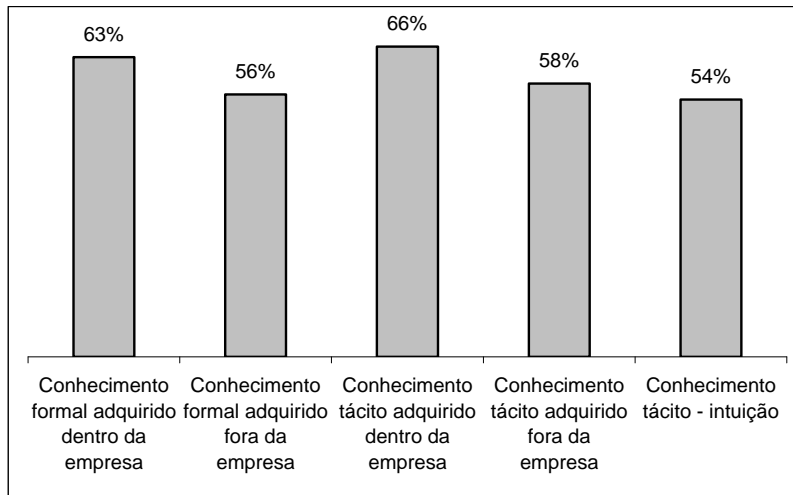


24. A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas e instituições de ensino.

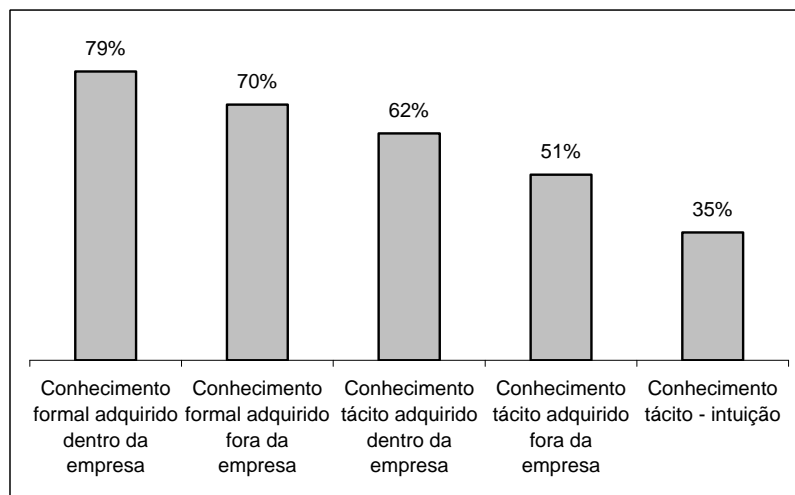


ANEXO III
ANÁLISE DESCRITIVA DAS DIMENSÕES – PARTE 1,
SEGUNDO BLOCO

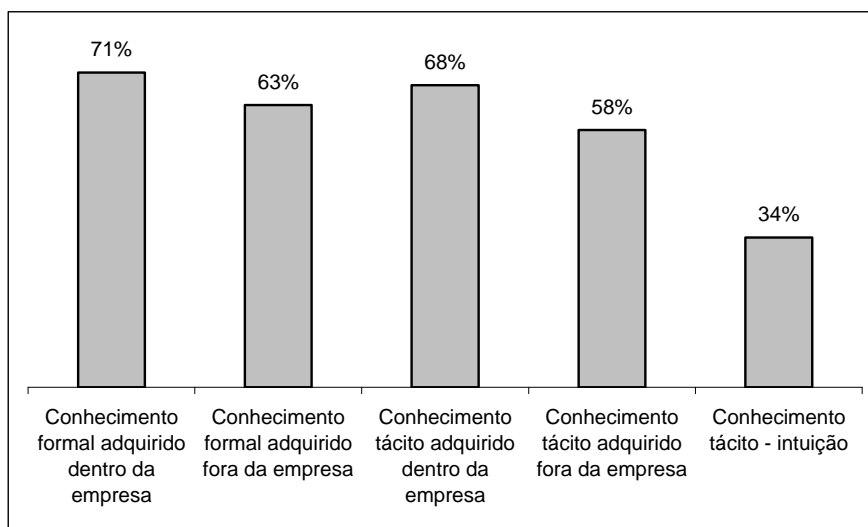
Dimensão 1: Estratégias e a alta administração.



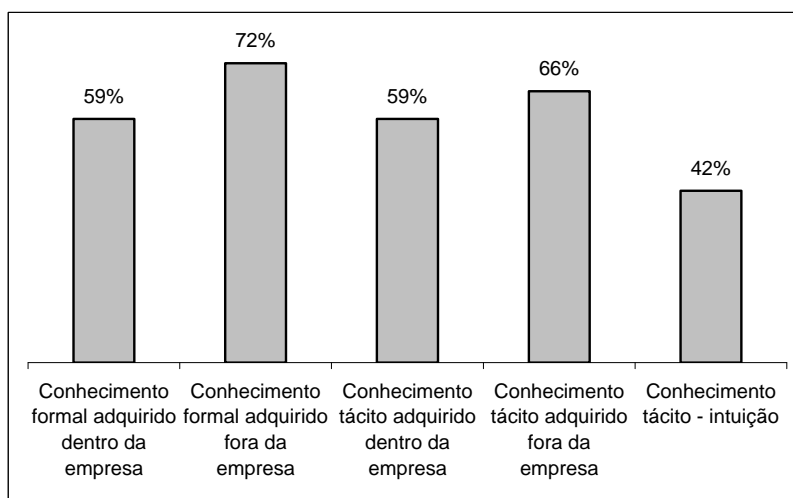
Dimensão 2: Cultura e valores organizacionais



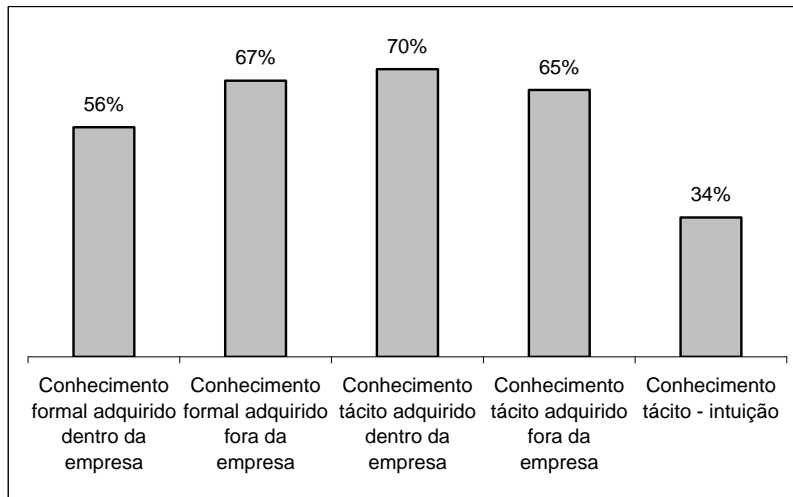
Dimensão 3: Estrutura organizacional



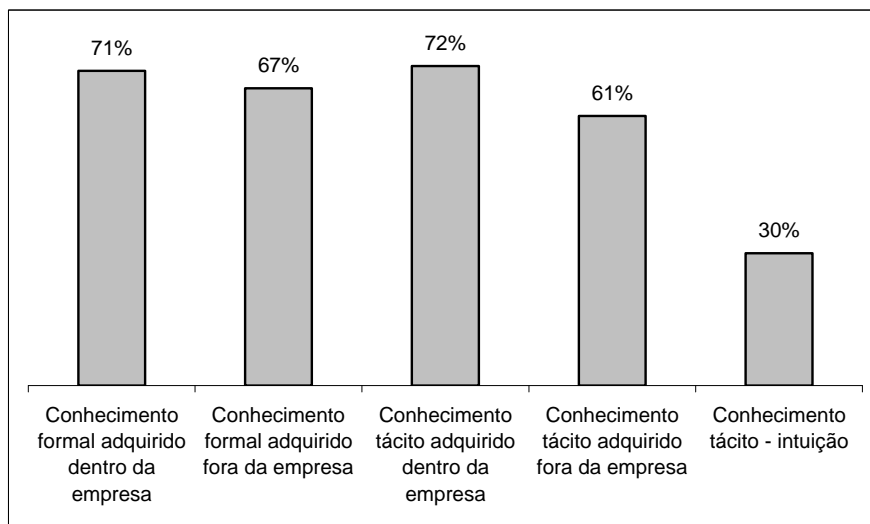
Dimensão 4: Administração de recursos humanos



Dimensão 5: Sistema de informação



Dimensão 6: Mensuração de resultados



Dimensão 7: Aprendizado com o ambiente

