



## VIII CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA

### 40 anos de democracias: progressos, contradições e prospetivas

---

ÁREA TEMÁTICA: Trabalho, Organizações e Profissões [ST]

---

TÍTULO DA COMUNICAÇÃO:

Gestão do Conhecimento em Organizações Hoteleiras; Um Olhar da Sociologia

---

IDENTIFICAÇÃO DO(S) AUTOR(ES):

1º Autor

SEQUEIRA, Bernardete Dias

Mestre em Organização e Sistemas de Informação, CIEO - Centro de Investigação sobre o Espaço e as Organizações, Faculdade de Economia, Universidade do Algarve, bsequei@ualg.pt

---

2º Autor

MARQUES, João Filipe

Doutor em Sociologia, CIEO - Centro de Investigação sobre o Espaço e as Organizações, Faculdade de Economia, Universidade do Algarve, jfmarq@ualg.pt

---

3º Autor

SERRANO, António

Professor Catedrático, Gestão da Informação, Universidade de Évora, amss@uevora.pt,

---

4º Autor

"[ APELIDO EM MAIÚSCULAS ]" , "[ nome(s) próprio(s) ]"

"[ grau académico e área de especialidade ]" , "[ instituição ]" ,  
"[ endereço electrónico ]"



### Resumo

A importância do conhecimento acerca do funcionamento das organizações para a compreensão das dinâmicas de mudança institucional na sociedade moderna tem sido claramente reconhecida pelos sociólogos. Quer oriundos da Sociologia quer de outras áreas disciplinares, os estudos sobre as organizações têm procurado compreender não só a sua complexidade como o papel que estas desempenham na sociedade. Desde há muito que se admite a importância do conhecimento e do talento humano como diferenciais competitivos entre as organizações e entre os países. Contudo, atendendo à importância crescente do conhecimento nos processos de inovação e de desenvolvimento, na era da globalização, a capacidade de diferenciação das sociedades e das organizações depende cada vez mais da qualidade do seu capital humano e do conhecimento acumulado. É precisamente na sequência desta contestação que se insere a presente comunicação, a qual assenta empiricamente na apresentação de alguns dados preliminares resultantes de uma investigação intitulada “Gestão do Conhecimento em Organizações Hoteleiras: uma Abordagem da Sociologia”. O modelo concebido para esta investigação organiza-se em torno de dois eixos analíticos que identificam as etapas do processo de Gestão do Conhecimento e as práticas facilitadoras do mesmo, possibilitando uma visão integrada da gestão do conhecimento. Os resultados empíricos apresentados, baseiam-se num estudo de caso num grupo hoteleiro que opera no Algarve.

### Abstract

The importance of knowledge about the functioning of organizations in understanding the dynamics of institutional change in modern society has been clearly recognized by sociologists. Whether from Sociology or other disciplinary areas, studies about organizations have sought to understand not only their complexity as the role that they play in society. For a long time that if you admit the importance of knowledge and human talent as competitive differentiators between organizations and between countries. However, given the growing importance of knowledge in the processes of innovation and development in the age of globalization, the differentiation capacity of societies and organizations increasingly depend on the quality of its human capital and accumulated knowledge. It is precisely as a result of this dispute that is part of this communication, which is based on empirically in presenting some preliminary data resulting from an investigation entitled "knowledge management in Hospitality Organizations: an approach to Sociology". The model designed for this research is organized around two axes analyses that identify the steps in the process of knowledge management and facilitating practices, providing an integrated view of knowledge management. The empirical results presented are based on a case study in a hotel group which operates in the Algarve.

Palavras-chave: Sociologia das Organizações; Conhecimento nas Organizações; Gestão do Conhecimento  
Keywords: Sociology of organizations; Knowledge in organizations; knowledge management

DATA ENVIO DA COMUNICAÇÃO: 06-06-2014

NÚMERO DE SÉRIE:

[ COM0272 ]

## **Introdução**

O debate sobre as características do conhecimento humano tem sido intensificado no decorrer dos últimos dois séculos, no entanto, é inegável que o interesse pelo campo do conhecimento, pela sua construção, armazenamento e difusão é muito antigo. Mesmo nas sociedades mais simples a qualidade dos produtos humanos está relacionada com a maneira peculiar como as pessoas fazem as coisas. Evidência que não dispensa a interação entre as pessoas e, fundamentalmente, a transformação do conhecimento individual numa obra coletiva.

A economia de mercado mundial, com as suas políticas e práticas expansionistas, associadas a um progresso exponencial das tecnologias de informação e de comunicação, conduziu a uma situação de competitividade globalizada à escala mundial. Atendendo à importância crescente do conhecimento nos processos de inovação e de desenvolvimento, na era da globalização, a capacidade de diferenciação das sociedades e das organizações irá depender cada vez mais das competências dos seus membros e do conhecimento acumulado. Esta é uma das razões que nos permitem afirmar que o debate sobre o conhecimento, a sua construção e desenvolvimento, assume a maior pertinência na atualidade.

O presente artigo, consubstancia-se na apresentação de alguns aspetos de uma investigação, intitulada “Gestão do Conhecimento em Organizações Hoteleiras: uma Abordagem da Sociologia”. A metodologia utilizada consistiu-se na análise aprofundada de três casos de três grupos hoteleiros, com recurso a entrevistas semiestruturadas aos Diretores de hotéis, Diretores de Recursos Humanos e responsáveis pelos sistemas de informação e a um inquérito por questionário aos colaboradores desses grupos hoteleiros.

Assim, num primeiro momento, apresentar-se-á uma proposta de modelo de análise que identifica as diferentes etapas do processo de gestão do conhecimento e as práticas de gestão facilitadoras do mesmo e procura fornecer uma visão integrada da dinâmica do processo de gestão do conhecimento nas organizações. Num segundo momento, serão apresentados alguns resultados preliminares da investigação empírica que tem vindo a ser realizada.

### **1. Um modelo de Gestão do Conhecimento nas Organizações**

Na era pós-industrial em que atualmente vivemos, onde se redefinem valores e reavaliam fatores de competitividade, a centralidade do conhecimento está intimamente ligada às contingências sócio históricas ao nível do trabalho, das organizações e da sociedade em geral. A era do conhecimento é, de fato, resultado do nosso tempo e do nosso progresso, embora o desenvolvimento do conhecimento e a sua aplicação não sejam, de forma alguma, exclusivos da sociedade atual (Kluge, Stein, & Licht, 2002).

Kaplan e Norton (1997), referem que uma das mudanças mais radicais na conceção da gestão das organizações nos últimos anos consistiu na transformação do papel dos trabalhadores, que

passou de fornecedor de força física para analisador de dados cada vez mais abstratos. Os trabalhadores são perspetivados como a fonte da criação do conhecimento das próprias organizações. No entanto, para que esta afirmação se concretize na prática os profissionais têm de renovar o seu conhecimento e isso requer uma reflexão contínua sobre os processos de aprendizagem. Na perspetiva de Nonaka & Konno (1998), o cerne da questão não se encontra no conhecimento em si, mas sim na criação de um contexto onde a criação, a aquisição e a difusão de novo conhecimento possa ser promovida e alimentada, recorrendo aos instrumentos organizacionais explicitamente criados para o efeito. Deste modo, o conhecimento deve ser entendido como o fruto de interações específicas ocorridas entre indivíduos, assumindo-se, assim, como um ativo socialmente construído.

O modelo de análise no qual se baseou o estudo aqui apresentado, articula as principais abordagens teóricas sobre a gestão do conhecimento, de forma a constituir uma matriz analítica adequada à análise dos diferentes processos da gestão do conhecimento e às práticas de gestão facilitadoras desses mesmos processos (Sequeira & Marques, 2011; Sequeira, Serrano e Marques, 2012). Deste modo, apoiados em vários modelos de gestão do conhecimento propostos por diversos autores, procurámos clarificar os quatro principais processos da gestão do conhecimento (criação, armazenamento; partilha e utilização do conhecimento) e relativamente às práticas facilitadoras da gestão do conhecimento mobilizámos como teoria enformadora as sete dimensões da gestão de conhecimento do Cláudio Terra (Terra, 2001a). A adaptação desta teoria visa compreender como as algumas práticas de gestão condicionam as etapas do processo de gestão do conhecimento. No entanto, não incorporámos a totalidade dos seus pressupostos analíticos e mobilizámos outras perspetivas teóricas que considerámos complementares. Neste eixo analítico do modelo são consideradas como práticas facilitadoras da gestão do conhecimento: a gestão de topo e a estratégia, a cultura e estrutura organizacional, a política de recursos humanos, os sistemas de informação e a avaliação de resultados.



Figura 1 – Modelo de análise

## 2. Metodologia de investigação

A investigação empírica que esteve na origem desta comunicação consiste em três estudos de caso, de três grupos hoteleiros que operam na Região do Algarve, com recurso a um inquérito por questionário administrado a uma amostra estratificada dos colaboradores dos grupos hoteleiros e a entrevistas semiestruturadas em profundidade aos Diretores Gerais dos Hotéis, Diretores de Recursos Humanos e responsáveis pelos Sistemas de Informação de cada um dos grupos. Neste artigo serão apenas apresentados os resultados preliminares de um desses estudos de caso. Por razões que se prendem com o anonimato da empresa e com a confidencialidade da informação analisada, o grupo hoteleiro analisado será designado apenas por Grupo A.

No Grupo A, num Universo de 598 trabalhadores, foram administrados inquéritos por questionário a uma amostra estratificada de 261 indivíduos, com uma margem de erro de 4,56%. A amostra encontra-se estratificada pelas grandes áreas da atividade hoteleira. Deste modo, 97 dos inquiridos trabalham na área do F&B, 114 trabalham ao nível do alojamento e 50 trabalham noutros serviços, conforme indica a tabela 1.

Hotéis	F&B		Alojamento		Outros Serviços		Total dos hotéis	
	FA	%	FA	%	FA	%	Total	%
A1	7	33,3%	12	57,1%	2	9,5%	21	100,0%
A2	12	33,3%	14	38,9%	10	27,8%	36	100,0%
A3	21	37,5%	28	50,0%	7	12,5%	56	100,0%
A4	27	46,6%	22	37,9%	9	15,5%	58	100,0%
A5	30	33,3%	38	42,2%	22	24,4%	90	100,0%
<b>Total por estrato</b>	97	37,2%	114	43,7%	50	19,2%	261	100,0%

Tabela 1 - Estratos da amostra por hotéis

O tratamento dos dados obtidos através do inquérito por questionário foi realizado com recurso ao pacote informático SPSS 17.0, enquanto a informação obtida através das entrevistas foi submetida à análise de conteúdo no programa informático Nvivo 9.

## 3. Resultados preliminares

Mobilizando o modelo de análise apresentado acima, analisa-se, aqui, os vários processos da gestão do conhecimento nos hotéis que integram os três estudos de caso. Salienta-se, contudo,

que se trata de uma análise preliminar, pelo que nem todos os dados recolhidos se encontram aqui já sistematizados.

O Grupo A é umas das principais cadeias hoteleiras em Portugal, com 12 unidades em Portugal e 2 no Brasil, oferecendo alojamento em cerca de 3.280 quartos. Na região do Algarve o Grupo tem 5 hotéis, designados no nosso estudo de Hotel A1, Hotel A2, Hotel A3, Hotel A4 e Hotel A5.

### **3.1 Etapas da gestão do conhecimento**

#### **3.1.1 Criação do conhecimento**

A etapa criação e aquisição do conhecimento organizacional consiste fundamentalmente nas diversas formas de emergência de conhecimento novo, bem como com nas diferentes formas de aquisição intencional de conhecimento. A literatura indica-nos que existem vários processos que podem despoletar a criação do conhecimento dentro das organizações, concretamente: a investigação, as interações presenciais que promovam o diálogo, a troca de opiniões, a discussão de problemas e soluções e a partilha de experiências, a autoaprendizagem através da reflexão e experimentação, o incentivo à criatividade, a aprendizagem com a indústria, e a aprendizagem com os *stakeholders*, como por exemplo os fornecedores, clientes, a concorrência e outros atores da comunidade envolvente.

Os nossos entrevistados mencionaram várias situações de interação presencial, que promovem o diálogo, a discussão de problemas e soluções e a partilha de experiências, designadamente: as reuniões, as dinâmicas do sistema de qualidade, os pequenos-almoços do Diretor do hotel com os representantes de várias secções e as conversas formais e informais que surgem quando as pessoas são convidadas a participar na resolução dos problemas. Alguns dos hotéis do Grupo A são certificados em gestão ambiental, o que exige, um conjunto de reuniões de revisão dos procedimentos, que invariavelmente gera momentos de interação presencial, de discussão de problemas e sugestões que poderão originar novo conhecimento.

A autoaprendizagem através da reflexão sobre as experiências de trabalho e a análise de novos projetos ocorre essencialmente nas reuniões que se realizam ao longo da cadeia hierárquica, na revisão do sistema de qualidade, no acompanhamento do plano de metas e objetivos e nos contextos de informalidade em que se discutem situações do trabalho e se encontram soluções.

*(...) é nas reuniões semanais e mensais que nós aproveitamos para falar, para refletir. Obviamente, que depois cada um faz também faz esse trabalho, no seu dia-a-dia com a sua equipa (DG-A3- Grupo A).*

No Grupo A não existe um programa formalizado de recolha de sugestões, embora os entrevistados refiram alguns espaços formais onde os trabalhadores podem transmitir e apresentar as suas sugestões, sendo estes os comités,<sup>i</sup> as reuniões, os questionários de avaliação do clima organizacional. É ainda mencionada a troca informal de ideias. No entanto,



nem todos os espaços formais mencionados pelos entrevistados são, efetivamente, utilizados pelos inquiridos. Ou seja a maioria dos inquiridos (80%) revela quando tem uma ideia ou sugestão, fala com o seu superior.

Ao nível da aprendizagem com outras organizações do mesmo ramo, através do estudo das melhores práticas internas ou externas, constata-se que no Grupo existem várias metodologias de trabalho que conduzem à identificação e registo das melhores praticas internas, tal como as auditorias, a metodologia do cliente mistério, a experimentação de novos produtos e serviços e os Comités de Alojamentos e F&B (Food & Beverages).

*Nesses Comités de Alojamentos e F&B. Principalmente nesses dois, as chefias acima de tudo o que fazem, estão lá a participar nesses comités e mesmo a partilhar boas práticas. (...) E, por exemplo, nessas reuniões, os hotéis que têm uma taxa mais reduzida na correção de faturas, são convidados a explicar como é que fazem, como é que atuam (DG-A3- Grupo A).*

A análise de boas práticas externas, ocorre predominantemente de uma forma informal, através da partilha de conhecimentos e de experiências que os colaboradores do Grupo A trazem das viagens que realizam. A partilha dessas experiências origina, muitas das vezes, novas formas de fazer, bem como a criação de novos serviços, mediante a realização de parcerias com organizações reconhecidas internacionalmente, de outros ramos de atividade como, por exemplo, ao nível dos spas, de atividades de lazer ou da restauração.

A identificação das boas práticas externas, ainda que de forma informal, devido ao fato de ter na origem diversas parcerias, têm sido uma fonte de grande aprendizagem. Contudo, os dados dos questionários revelam que não há uma transferência desse conhecimento para toda a base operacional dos hotéis, pois mais de 50% dos inquiridos desconhecem práticas desenvolvidas por outros hotéis no Grupo ou fora do Grupo, na sua área de trabalho.

Os entrevistados enunciaram diversas ações que promovem a aprendizagem com atores externos aos hotéis, nomeadamente os protocolos com universidades ao nível de estágios e de investigação, a participação em órgãos sociais de associações da indústria e do turismo, a aprendizagem com os clientes através análise exaustiva dos inquéritos de avaliação da satisfação dos clientes, aprendizagem com os fornecedores através da conceção conjunta de produtos e serviços, aprendizagem com a concorrência através de uma análise minuciosa dos concorrentes diretos e do acompanhamento da inovação realizada pela concorrência.

### ***Aquisição do conhecimento***

Como se depreende do discurso dos entrevistados, os hotéis adquirem conhecimento através de diversas formas referenciadas na literatura, designadamente através da consultoria, da contratação de pessoal e, muito em particular, das parcerias. A consultoria, por norma, ocorre ao nível do grupo. Este aluguer de conhecimento a fontes externas implica, naturalmente, processos de transferência. Isso verifica-se através dos registos de informação ao nível do plano, implementação e avaliação dos projetos, da formação ministrada pelos consultores e,

ainda, da interação e trabalho em equipa que se desenvolve.

A contratação de pessoal constitui outra forma de aquisição de conhecimentos, nomeadamente a contratação de pessoas com diferentes *backgrounds* em termos de experiências e conhecimentos. Vários aspetos do foro comportamental são referidos como fatores importantes a constar no perfil de um trabalhador a contratar, nomeadamente o “saber ser”, a extroversão e capacidade de comunicação, a abertura à mudança e capacidade de integrar uma visão abrangente da hotelaria, uma vez que esta realidade está em constante mutação. É mencionada, ainda, formação em turismo e em hotelaria e fatores que têm a ver com o percurso escolar e profissional dos candidatos, nomeadamente o prestígio das escolas de hotelaria onde estudaram e as marcas de cadeias hoteleiras para as quais trabalharam. Estes dois últimos aspetos prendem-se, obviamente, com expectativas geradas em relação à riqueza de experiências e conhecimentos aprendidos determinadas escolas e marcas hoteleiras e que se almeja incorporar nos hotéis através da contratação de pessoal.

No Grupo A destaca-se a aprendizagem através do estabelecimento de parcerias com outras organizações. Este grupo tem desenvolvido um conjunto de parcerias com o objetivo de associar os seus hotéis a determinados produtos de sucesso que foram criados ou desenvolvidos pelos parceiros escolhidos.

*Por exemplo, fizemos com a Nikki Beach, depois fizemos com o Puro Beach, depois fizemos com o Faces e com a Fátima Lopes, fizemos com a Brasserie Flo restaurante em Lisboa (...) fizemos com o spa da Banyan Tree Tailandeses, ou seja, desde franceses a americanos, a tailandeses, a portugueses (DG-A4- Grupo A).*

A transferência do conhecimento assim obtido passa pela formação dada pelas organizações parceiras e pela possibilidade dos trabalhadores do grupo poderem observar esses parceiros a operar, promovendo a deslocação de colaboradores de uma organização para a outra. Toda esta interação conduziu a uma aculturação por parte dos trabalhadores do Grupo, em relação a novas filosofias de trabalho, que vai para além dos procedimentos relativos aos conceitos implementados.

### **3.1.2 Armazenamento do conhecimento**

A etapa *armazenamento do conhecimento* integra os diversos processos através dos quais a organização procura reduzir a perda de conhecimento inerente às especialidades e às experiências dos seus membros, procurando fixar a “memória coletiva” em repositórios de conhecimento a fim de assim facilitar a sua acessibilidade.

Através da análise do discurso dos entrevistados percebe-se que não há uma metodologia claramente definida para reter o conhecimento tácito dos trabalhadores, mas apenas ações pontuais, por vezes formais, que contribuem para que isso ocorra. Há a preocupação de preparar segundas linhas, através da formação, da substituição temporária de uma pessoa, em que o substituto aprende a atividade do colega ou, por exemplo, através do destacamento de uma pessoa para acompanhar a atividade de uma chefia. Para além disso a definição de

procedimentos é referida como uma forma de retenção conhecimento tácito na organização. O que vai ao encontro da perspectiva de Cyert e March quando referem que os procedimentos estandardizados permitem reter a aprendizagem organizacional quando as pessoas saem da organização, uma vez que promove a transformação da aprendizagem individual em aprendizagem organizacional, o que por conseguinte, conduz à retenção do conhecimento na organização (Cyert e March, citado por Fernandes, 2007).

Sendo a codificação a dimensão do processo de armazenamento do conhecimento que tem como objetivo convertê-lo num código e torná-lo explícito, organizado e inteligível para quem dele necessita (Davenport & Prusak, 1998), procurou-se saber como era feito o registo do conhecimento relacionado com as diversas atividades dos hotéis. Várias formas de registo foram mencionadas, nomeadamente: a sistematização das experiências turísticas; registo e documentação de todos os procedimentos que se relacionam com a certificação em qualidade e ambiente; as atas de reuniões, particularmente as reuniões mensais e dos comités que são de grande detalhe; relatórios e ferramentas de acompanhamento dos planos, objetivos e metas dos hotéis; o registo dos procedimentos e dos *standards*<sup>ii</sup> do funcionamento dos hotéis; e os manuais. Segundo Cyert & March (citado por Fernandes, 2007) os procedimentos de operações *standard* (regras de desempenho das tarefas; registos e relatórios; regras de distribuição de informação e os planos de curto e longo prazo) são alguns componentes da memória de uma organização, que lhe possibilitam lidar com situações futuras análogas às anteriores. No entanto, como alertam os mesmos autores, é preciso não descurar que este tipo de procedimentos também pode protelar reações por parte da organização face a novas situações, uma vez que pode verificar-se a tendência para, em novas situações, serem utilizados procedimentos antigos e desadequados.

As novas tecnologias são ferramentas que podem melhorar substancialmente a memória organizacional, permitindo reunir o conhecimento disperso sob diversas formas de retenção tornando-o facilmente acessível. O grupo A regista e disponibiliza informação ao nível de *front office*, através do *software* SIHOT – Hotel Management Software. No *back office* utiliza *software* Epicor ERP. Este grupo utiliza, também, o *software* Squirrel Systems para gerir o bar, bem como o programa META4, que lhe permite gerir informação relacionada com os recursos humanos.

Em suma, mobilizando os conceitos de classe integradora e de classe interativa de no processamento do conhecimento, enunciados por Davenport & Prusak (1998), constata-se que os hotéis processam o seu conhecimento explícito de forma integradora em repositórios estruturados e de forma sistematizada e formalizada, enquanto o conhecimento tácito é processado de forma mais interativa e menos sistematizada, ou seja, promove-se a integração do conhecimento tácito pontualmente, consoante o surgimento de necessidades específicas, como por exemplo quando sai um trabalhador ou se substitui uma chefia.

### **3.1.3 Transferência do conhecimento**

A transferência consiste na recuperação e acessibilidade do conhecimento da memória coletiva da organização, envolvendo a distribuição, a acessibilidade aos repositórios e a partilha entre os colegas. Segundo os entrevistados, num primeiro momento, o conhecimento de cariz prático é transmitido, através de uma metodologia de tutoria, em que os novos colaboradores são acompanhados e ensinados por um tutor que lhe é adstrito. A acrescentar, ainda, o manual de acolhimento, onde conhecimentos tácitos são codificados em procedimentos escritos e

*standards* de serviço e a transmissão de conhecimento tácito entre colegas, através da partilha de experiências, muitas das vezes feita a partir da observação e imitação.

*(...) por exemplo, agora empregámos um mordomo novo... (nós temos dois mordomos no Hotel) eles foram de tal forma bons (...) que depois saíram para outros hotéis nossos. E nós contratámos outros dois e eles receberam formação dos dois que saíram. Tinham o standard, mas depois há também a questão comportamental e de atitude, que se aprende no dia-a-dia, no contacto com os clientes (DG-A4- Grupo A).*

A formação é também uma forma privilegiada de partilha e transferência de conhecimento tácito e explícito. O Grupo elabora planos de formação de trimensais, “*(...) construindo o plano de acordo com as necessidades e com as possibilidades que vamos tendo para pôr as pessoas em formação*” (DRH-Grupo A). Quando um novo trabalhador integra a organização é alvo de formação inicial de integração e posteriormente vai sendo alvo de formação técnica, havendo a preocupação de atualização de novas técnicas e novas formas de fazer.

É importante dizer que, apesar de imediatamente depois de cada ação de formação ser realizada uma avaliação sobre o seu sucesso, a Diretora de Recursos Humanos confessa que não há no Grupo, uma forma de avaliar o verdadeiro impacto da formação. Sendo assim, esta organização não possui uma informação rigorosa sobre a eficácia da transferência de conhecimento através da formação ou sobre o seu impacto no desempenho dos trabalhadores.

No que diz respeito às infraestruturas tecnológicas que facilitam o diálogo e a transferência do conhecimento entre trabalhadores, verifica-se que o acesso à internet e à intranet é generalizado a todos os hotéis, quer nos vários postos de trabalho, no caso das pessoas que utilizam o computador como ferramenta, quer através de pontos de acesso à internet criados propositadamente nos refeitórios. “*(...) Criámos uns pontos de internet no refeitório do pessoal que permitem também que as pessoas nos tempos livres possam utilizar*” (DG-A5-Grupo A). No entanto, o Diretor de Informática refere que não há uma plataforma que promova a discussão e o diálogo virtual e os Diretores dos hotéis A1 e A4 sublinham que não tem sido exploradas as redes comunicacionais ao nível das TIC.

### **3.1.4 Utilização do conhecimento**

Após a localização e obtenção do conhecimento, coloca-se o repto de aplicá-lo nas situações de trabalho. Nestas ocasiões, a aplicação criativa e inovadora do conhecimento revela-se de grande importância para a criação de soluções alternativas e mais inovadoras, pelo que a inovação torna-se uma questão central.

Quando se procura saber se os trabalhadores dos hotéis são estimulados a inovar, os entrevistados destacam o processo de reposicionamento da marca que o Grupo iniciou em 2008 e que despoletou uma série de processos de inovação, nos vários hotéis, nomeadamente ao nível de produtos e serviços. Deste modo, segundo os entrevistados, criou-se um ambiente em que os trabalhadores são desafiados constantemente a inovar e a procurar novas soluções.

O Grupo parece incentivar a aplicação criativa do conhecimento ao nível da inovação dos produtos. Ora como defendem Tidd, Bessant e Pavitt, a introdução de novos produtos e serviços conduz à inovação de processos, ou seja, à introdução de novas tarefas e novas tomadas de decisão ao nível da produção desses produtos e da prestação desses serviços. Deste modo, sempre que se concebe uma nova experiência, provoca-se uma mudança não só no produto mas também nos processos de trabalho (Tidd et al., 2003).

À questão sobre o estímulo à aprendizagem, três entrevistados respondem sem reservas. O Diretor Geral do Hotel A3, avança com exemplos de concretos de como o seu hotel se procura despoletar os processos de aprendizagem, referindo ainda que a participação é uma forma de estimular a aprendizagem.

*Por exemplo, uma das coisas que estamos a fazer é o Standard da semana, porque é uma forma que encontramos de ir implementando os Standards de serviço e relembrando. Nós selecionamos um Standard da semana, por exemplo, a receção vai buscar um Standard que tenha a forma como se recebe o cliente, (...) aquele é o Standard da semana e toda a gente tem que seguir à risca (DG-A2- Grupo A).*

No entanto, não fica claro que tipo de aprendizagem é estimulada nos hotéis, o exemplo apresentado pelo Diretor do Hotel A3, revela ser, segundo os níveis de aprendizagem de Argyris e Schon um ciclo de aprendizagem simples (*single-loop*), uma vez que a correção dos erros não põe em causa as normas organizacionais, os objetivos ou as políticas em vigor e permite que a organização continue a implementar as suas políticas e a atingir os seus objetivos (Argyris, 1998). Este tipo de aprendizagem é, efetivamente, mais característica em atividades repetitivas e rotineiras, como, também, é o caso da indústria hoteleira.

### **3.2 Práticas facilitadoras da gestão do conhecimento**

É no âmbito da *dimensão estratégica* que se definem as áreas de conhecimento nas quais os trabalhadores da organização devem focalizar seus esforços de aprendizagem (Terra, 2001a). A este nível, salienta-se, também, o papel dos líderes na criação de culturas organizacionais voltadas para a inovação e aprendizagem contínuas (Terra, 2001a, 2001b). Nesse sentido, perguntou-se se a gestão do topo tem identificadas as competências essenciais para a concretização dos objetivos estratégicos e quais são. As respostas são muito difusas; alguns entrevistados dizem que há uma identificação das competências, mas não dizem quais e direcionam o discurso para outros assuntos. A Diretora de Recursos Humanos refere que as competências chave estão identificadas através da análise de funções iniciada há três anos com o propósito de dar origem a um modelo de gestão de desempenho que está para ser implementado. Atendendo às respostas pouco incisivas em relação a esta questão, é perceptível que não existe um consenso alargado sobre as competências essenciais necessárias à concretização da estratégia e que este não é um assunto do domínio de todos.

Três dos entrevistados referem que existe uma *cultura organizacional* de abertura e valorização de novas ideias. No entanto, na perspetiva da Diretora de Recursos Humanos,

*(...) isso até era mais visível num outro contexto ou antes dos Standards, da estandardização de alguns processos. Porque antes as pessoas tinham mais liberdade para contribuir para a forma de fazer as coisas. Hoje têm que cumprir os Standards, podem dar sugestões para implementar aquilo, mas não podem fugir daquele padrão (DRH-Grupo A).*

Ora, a imposição do cumprimento dos *standards* influencia e limita a abertura a novas ideias e a capacidade da organização aprender a aprender. Como defende Morgan (Morgan, 1996), uma vez que para uma organização ter capacidade de aprender a aprender, é necessário o encorajar a exploração de diversos pontos de vista, para que os assuntos possam ser explorados e resolvidos de novas formas e evitar a imposição de estruturas de ação. O excessivo ênfase nos *standards* pode constringer os trabalhadores a atuar invariavelmente dentro daquilo que é padronizado pelo hotel.

Segundo o discurso da maioria dos entrevistados, todos os colaboradores dos seus hotéis tendem preocupar-se, cada vez, mais com a organização no seu todo.

*“(...) as pessoas têm consciência que o hotel é uma entidade e que nós somos parte daquela entidade” (DG-A2- Grupo A).*

Esta maior consciencialização de que a organização constitui um todo deve-se, por um lado, à crise económica que atravessamos e ao facto de as pessoas a se preocuparem mais com a viabilidade da empresa e, por outro lado,

*“vem da política de informação que há no grupo, por exemplo, eles são, nesta fase, bombardeados com informação, sabem tudo, desde o copeiro ao não sei quê, sabem todos resultados do Hotel, quanto é que nós fazemos de lucro ou de prejuízo... Open Book” (DG-A4- Grupo A).*

Através das respostas ao inquérito verifica-se que uma maioria significativa, (73%) conhece o funcionamento das outras áreas/departamentos e que 94% dos trabalhadores refere que sabe como o seu trabalho pode afetar o desempenho global do hotel. A preocupação da gestão em disponibilizar informação relativa à atividade das diferentes áreas departamentais por todo o hotel que transcenda as necessidades imediatas dos membros da organização - fenómeno designado por Nonaka e Takeuchi (1997) por redundância de informação contribui para a formação de uma visão sistémica e mais integrada da organização. Uma visão que, como refere Senge (1998), permite ver a integridade do sistema independentemente dos limites organizacionais. A promoção da visão do todo possibilita uma melhor compreensão por parte dos trabalhadores de como a sua atividade pode influenciar o desempenho global do hotel.

Segundo Terra (1999), relativamente à *estrutura organizacional*, as organizações que se destacam ao nível da gestão do conhecimento criam recorrentemente equipas multidisciplinares temporárias dedicadas a projetos inovadores, provocando pequenas reorganizações que dão resposta às condicionantes ambientais.

Como equipas multidisciplinares transversais à estrutura hierárquica e às diferentes áreas, os entrevistados deram grande destaque aos comités, em particular ao Comité de F&B (Área de

Alimentação e Bebidas) e ao Comité de Alojamento, ambos transversais aos vários hotéis e aos Comités de Segurança e Higiene do Trabalho, existentes apenas em alguns hotéis.

*(...) temos comités que trabalham os produtos e os projetos de cada uma destas áreas, temos um Comité de F&B e temos um Comité de Alojamento. (...) São constituídos por diretores de áreas, chefias ou outros colaboradores que são destacados, depende dos temas que lá são abordados. (...)* (DRH-Grupo A).

Na ótica de vários autores, (Nonaka & Takeuchi, 1997, Terra, 2001b; Cardoso, 2008), este tipo de equipas, promove a interação e a comunicação entre pessoas de diferentes áreas da organização, detentoras de diferentes conhecimentos, o que facilita não só a transferência como a criação de novos conhecimentos.

O Diretor do Hotel A1 refere que no seguimento de ações de formação se constituem equipas de trabalho multidisciplinares para resolverem alguns problemas, na área em que foi ministrada a formação. Ainda, o Diretor do Hotel A2 refere que, no seu hotel, as reuniões de chefias congregam uma equipa multidisciplinar, na medida em que integram os responsáveis pelas diferentes áreas e outros trabalhadores, que não sejam chefias. As várias situações mencionadas pelos entrevistados vão ao encontro da perspetiva de Leonor Cardoso, quando esta autora refere que as atividades formalmente instituídas como as reuniões de trabalho e o desenvolvimento de ações de formação potenciam a partilha e difusão do conhecimento (Cardoso, 2008).

As *políticas de recursos humanos* podem ser facilitadoras da utilização do conhecimento dando sinais claros de que a organização valoriza e premeia a sua utilização, designadamente: investir e incentivar a formação e desenvolvimento profissional e pessoal; conceber sistemas de remuneração com base em competências e não no cargo, desenvolver sistemas de premiação e reconhecimento.

Terra (2001a) refere que numa organização voltada para a gestão do conhecimento faz sentido um plano de desenvolvimento dos recursos humanos que reflita as necessidades de desenvolvimento de competências e conhecimentos individuais e que sejam também estratégicos da organização. Segundo a Diretora de Recursos Humanos a atuação do Grupo vai nesse sentido, uma vez que a identificação das necessidades de formação, sobre as quais se sustenta o plano de formação, decorre da administração de um inquérito aos trabalhadores e às chefias e da identificação de competências necessárias para a implementação do plano estratégico do Grupo ou dos hotéis, nomeadamente a implementação de novos projetos.

O Grupo tem *“uma bolsa, um fundo de financiamento para formação que está à disposição das pessoas em que eles pagam, sem juros, o dinheiro que a empresa lhes empresta para fazerem formação”* (DRH-Grupo A). No entanto, os diretores dos hotéis A1 e A2 ressaltam que poucos trabalhadores investem na sua própria formação. A valorização do investimento pessoal dos trabalhadores na sua formação profissional e pessoal não ocorre de uma forma imediata, contudo, segundo os entrevistados estes trabalhadores ficam numa posição mais vantajosa para progredirem dentro do Grupo.

Relativamente a sistemas de recompensa e reconhecimento, os entrevistados são unânimes ao referirem o Prémio *Balanced Scorecard*. No início do ano a estratégia do Grupo é explicitada num conjunto de objetivos agregados em quatro áreas de atuação, por hotel, por departamentos

e secções, nomeadamente: a área financeira, a área de inovação e recursos humanos, a eficiência e a área de clientes. Em função dos objetivos definidos, o *Balanced Scorecard* agrega diversos indicadores nas quatro grandes áreas que o compõem, cuja evolução é acompanhada todos os meses. Para cada um dos objetivos são atribuídas ponderações. Caso os objetivos sejam atingidos a 100%, os trabalhadores no final do ano ganham a totalidade do prémio, que correspondente ao valor de um salário. O Grupo tem algumas formas de reconhecer publicamente o bom trabalho desenvolvido, designadamente através da eleição do “Trabalhador do Trimestre”, do “Trabalhador do Ano” e do “Trabalhador da Secção”, que também é anual.

Um dos objetivos dos *sistemas de informação* e comunicação numa organização é a disponibilização de informação confiável, precisa e relevante onde esta é efetivamente utilizada. A comunicação fluída dentro da organização e a acessibilidade à informação são práticas que facilitam a gestão do conhecimento, nas suas diversas etapas (Terra, 2001b). O Grupo tem, nos seus hotéis, um plano de comunicação interna, anual, que assenta na divulgação de informação. Este plano é implementado por uma pessoa responsável pela comunicação, designada por “pivô de comunicação”, a qual trabalha em estreita articulação com a Direção de Marketing e o Departamento de Recursos Humanos. A estes responsáveis pela comunicação cabe-lhes elaborar estratégias de comunicação interna, que vão desde atualizar os placares informativos dos hotéis à realização de eventos com o propósito de transmitir mensagens.

As reuniões são mencionadas como um espaço, por excelência, de comunicação, designadamente as reuniões que se realizam ao nível central com todos os departamentos de todos os hotéis e as reuniões e gerais de departamentais que ocorrem em cada hotel. O *e-mail* é também mencionado como um meio privilegiado de comunicação mas certamente não é um meio adequado para todos os trabalhadores, uma vez que 42% dos inquiridos nunca utiliza o computador no desempenho das suas funções e 7% raramente utiliza. No entanto, existem nestes hotéis outras estratégias comunicacionais que minimizam estes problemas, nomeadamente os painéis informativos nos refeitórios do pessoal, a revista do Grupo, a distribuição a cada trabalhador de documentação sobre a sua secção e sobre os procedimentos relacionados com a sua função.

No decorrer das entrevistas foi claramente perceptível que as estratégias de comunicação formal promovem, fundamentalmente, a comunicação vertical descendente. Há, efetivamente, a preocupação de “passar a mensagem” do topo da hierarquia e informação relativa às atividades dos hotéis. E é numa ótica mais informal, que se promove a comunicação ascendente, excetuando a presença de operacionais nas reuniões de chefias. Alguns diretores referem que circulam pelo hotel e estabelecem conversas com o propósito de comunicarem com os operacionais. Esta é também uma forma de estabelecer comunicação com a base operacional do hotel.

No seu modelo, Terra (2001b) destaca a importância da *avaliação dos resultados* numa multiplicidade de perspetivas, o que permite avaliar as relações sistémicas entre várias áreas e processos da organização. O Grupo utiliza o *Balanced Scorecard*, como forma de monitorizar resultados financeiros e outras atividades que originam tais resultados, procurando uma visão abrangente do funcionamento dos hotéis.

Nos hotéis realiza-se a avaliação do clima organizacional, mediante a realização anual de um inquérito por questionário. A avaliação de processos é feita através de auditorias internas e externas e da metodologia do cliente mistério, que podem conduzir a planos de ação corretiva



quando é detetada uma não conformidade. A avaliação da satisfação dos clientes é feita, fundamentalmente, através de inquéritos por questionário e através de cartas dirigidas ao Diretor de Hotel, nas quais apresentam as suas reclamações e ou sugestões.

## Conclusões

Através da análise da informação recolhida é possível perceber que a gestão do conhecimento não é uma ideia claramente e formalmente discutida no grupo em análise. Contudo, em diversas práticas de gestão estão presentes diligências de desenvolvimento do conhecimento necessário para a prossecução dos objetivos organizacionais. Ao nível da criação e aquisição do conhecimento destaca-se a interação presencial para a discussão de problemas e soluções, a autoaprendizagem mediante a reflexão sobre as experiências de trabalho e a análise de novos projetos, que emergem das reuniões que se realizam ao longo da cadeia hierárquica, das dinâmicas do sistema de qualidade e em contextos de informalidade. A identificação das boas práticas externas, ainda que informalmente, tem sido uma grande fonte de aprendizagem com a indústria, o que permitiu a aquisição de novo conhecimento através variadíssimas parcerias com empresas de renome internacional. Nos hotéis também se aprende com atores externos como as universidades, os clientes, os fornecedores e os concorrentes. Aprendizagem que resulta, fundamentalmente, de protocolos para a realização de estágios e investigação, da avaliação da satisfação do cliente, da conceção de produtos e serviços em parceria com os fornecedores e da análise minuciosa dos concorrentes aos diversos níveis.

Focando-nos no armazenamento do conhecimento, podemos destacar o processamento do conhecimento explícito de forma integrada, sistematizada e formalizada em repositórios estruturados. Temos como exemplo a sistematização das experiências turísticas e o registo dos *standards* e procedimentos de trabalho. No entanto, o conhecimento tácito é integrado de forma mais interativa e menos sistematizada e ocorre pontualmente, consoante o surgimento de necessidades específicas, como por exemplo quando sai um trabalhador ou se substitui uma chefia.

Relativamente à transferência do conhecimento, salientam-se os tutores que ensinam os novos colaboradores, o manual de acolhimento, onde os conhecimentos tácitos são codificados em procedimentos escritos e *standards* de serviço, a transmissão de conhecimento tácito entre colegas e a formação como uma forma privilegiada de partilha e transferência de conhecimento tácito e explícito. Contudo, nos hotéis não se tem apostado em infraestruturas tecnológicas que possam promover o diálogo e a transferência do conhecimento, facto que conduz à inexistência de uma plataforma que promova a discussão e o diálogo virtual.

Como resultado do processo de reposicionamento da marca, o Grupo em estudo incentiva, fundamentalmente, a utilização criativa do conhecimento ao nível da inovação de produto e serviços. Este processo de reposicionamento assenta na conceção de experiências para os clientes e leva a que os trabalhadores sejam constantemente desafiados a inovar e a procurar novas soluções.

Ainda que numa fase preliminar de abordagem aos dados recolhidos, ao olharmos para os hotéis que constituem o objeto deste estudo, percebemos a existência de práticas que podem facilitar os processos de gestão do conhecimento, embora algumas delas sejam situações isoladas, faltando ainda uma visão integrada acerca desta realidade.

## Referências bibliográficas

- Argyris, C. (1998). Teaching smart people how to learn. *Harvard business review on knowledge management* (pp. 81–108). Boston: Harvard Business School.
- Berger, P. L., & Luckman, T. (2004). *A Construção Social da Realidade. Um livro sobre a sociologia do conhecimento*. (2ª ed.). Lisboa: Dinalivro.
- Cardoso, L. (2008). *Gerir conhecimento e gerar competitividade: estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional*. Penafiel: Editorial Novembro.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.
- Fernandes, A. (2007). *Tipologia da Aprendizagem Organizacional: Teorias e Estudos*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Julián, B. F. (2009). *Prácticas organizativas, capacidades dinámicas y desempeño económico (Tese de doutoramento)*. Universitat Jaume I.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em Acção: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Kluge, J. K., Stein, W., & Licht, T. (2002). *Gestão do Conhecimento*. Cascais: Príncipe Editora.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da Organização* (1ª ed., p. 424). São Paulo: Atlas.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The Concept of Ba: Building A Foundation For Knowledge Creation. *California Management Review*, 40(3), 40–54. Retrieved from [http://kcp-research.wikispaces.com/file/view/The+concept+of+ba\\_building+a+foundation+for+knowledge+creation.pdf](http://kcp-research.wikispaces.com/file/view/The+concept+of+ba_building+a+foundation+for+knowledge+creation.pdf)
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa - como as empresas japonesas gerem a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Senge, P. M. (1998). *A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende*. São Paulo: Best Seller.
- Sequeira, B. D., Serrano, A. & Marques, J.F. (2012) “Organisational Knowledge Management: Three Case Studies in the Hospitality Industry”, in Cegarra, J. G. (Ed.) *Proceedings of the 13th European Conference on Knowledge Management*, Cartagena, Spain, Published by Academic Publishing International Limited, Reading, UK.
- Sequeira, B. & Marques, J.F. (2011) “Knowledge Management in Tourism Organisations: Proposal for an Analytical Model”, *Spatial and Organizational Dynamics Discussion Papers* No. 7 (pp. 7-31). Disponível em [http://econpapers.repec.org/paper/riscieodp/2011\\_5f005.htm](http://econpapers.repec.org/paper/riscieodp/2011_5f005.htm)
- Terra, J. C. C. (1999). *Gestão do Conhecimento Aspectos Conceituais e Estudo Exploratório Sobre as Práticas de Empresas Brasileiras*. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Retrieved from

[http://biblioteca.terraforum.com.br/BibliotecaArtigo/GC\\_aspectos\\_conceituais\\_e\\_estudo\\_sobre\\_as\\_praticas\\_de\\_empresas\\_brasileiras.pdf](http://biblioteca.terraforum.com.br/BibliotecaArtigo/GC_aspectos_conceituais_e_estudo_sobre_as_praticas_de_empresas_brasileiras.pdf)

Terra, J. C. C. (2001a). *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial* (2ª ed.). São Paulo: Negócio Editora.

Terra, J. C. C. (2001b). Gestão do Conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. In M. Fleury & M. O. Jr. (Eds.), *Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências* (pp. 212–242). São Paulo: Publicações Atlas.

Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2003). *Gestão da inovação: a integração das mudanças tecnológicas, de mercado e organizacionais*. Lisboa: Monitor.

---

<sup>i</sup> O Comité de Alojamento, o Comité de F & B e Comité de Compra, são equipas de trabalhos multidisciplinares constituídas por diretores das áreas, chefias ou outros colaboradores que são destacados, consoante os temas trabalhados.

<sup>ii</sup> Padronização de práticas e processos de trabalho que uniformizam a atuação no hotel, por exemplo ao nível do *front office*, da restauração e dos andares.