



UNIVERSIDADE DO ALGARVE
FACULDADE DE ECONOMIA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SECTOR TURÍSTICO:
ESTUDO EMPIRICO EM ORGANIZAÇÕES HOTELEIRAS.**

ANABELA GASPAR CRUZ

Mestrado em Gestão de Organizações Turísticas

2012



UNIVERSIDADE DO ALGARVE
FACULDADE DE ECONOMIA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SECTOR TURÍSTICO:
ESTUDO EMPIRICO EM ORGANIZAÇÕES HOTELEIRAS.**

ANABELA GASPAR CRUZ

Mestrado em Gestão de Organizações Turísticas

Dissertação orientada por: Prof. Doutora Cláudia Ribeiro de Almeida

2012

“The only good is knowledge and the only evil is ignorance.”

Socrates

ÍNDICE GERAL

| | Página |
|--|--------|
| INTRODUÇÃO | 15 |
| Capítulo 1. O CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES | 18 |
| 1. A nova sociedade do conhecimento | 18 |
| 1.1. Tipificação do conhecimento: tácito e explícito | 20 |
| 1.2. O papel das tecnologias de informação e comunicação na difusão do conhecimento..... | 22 |
| 1.3. O perfil do novo colaborador | 24 |
| Capítulo 2. A EMERGÊNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO | 26 |
| 2. Conceptualização e operacionalização da gestão do conhecimento | 26 |
| 2.1. Obstáculos na aplicação dos processos de gestão do conhecimento ... | 28 |
| 2.2. Orientações teóricas acerca da gestão do conhecimento | 31 |
| 2.2.1. Modelo SECI | 34 |
| 2.3. O modelo de Cardoso (2003) | 37 |
| 2.3.1. Criação e aquisição do conhecimento | 38 |
| 2.3.2. Atribuição de sentido ao conhecimento | 38 |
| 2.3.3. Partilha e difusão do conhecimento | 39 |
| 2.3.4. Memória organizacional | 39 |
| 2.3.5. Medição do conhecimento | 40 |
| 2.3.6. Recuperação do conhecimento | 40 |
| Capítulo 3. A GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADA AO SECTOR TURÍSTICO | 42 |
| 3. Enquadramento do sector turístico em Portugal | 42 |
| 3.1. Caracterização do sector hoteleiro | 44 |
| 3.2. Importância da gestão do conhecimento no sector turístico | 48 |
| 3.3. Directrizes para o desenvolvimento estratégico do turismo | 50 |

| | Página |
|--|--------|
| Capítulo 4. QUADRO CONCEPTUAL E METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO | 54 |
| Capítulo 5. ESTUDO DE CASO: HOTÉIS REAL | 68 |
| 5. Breve enquadramento dos Hotéis Real | 68 |
| 5.1. Constituição e caracterização da amostra | 69 |
| 5.2. Aplicabilidade da gestão do conhecimento nos hotéis Real no Algarve | 74 |
| 5.2.1. Aplicabilidade da gestão do conhecimento: comparação das organizações em estudo | 81 |
| 5.3. Análise da influência de variáveis sócio-demográficas na gestão do conhecimento | 82 |
| 5.3.1. Género | 83 |
| 5.3.2. Habilitações literárias | 84 |
| 5.3.3. Antiguidade no hotel | 85 |
| 5.3.4. Vínculo | 85 |
| 5.3.5. Idade | 86 |
| Capítulo 6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 88 |
| CONCLUSÃO | 92 |
| Anexos | 96 |
| Anexo 1. Principais recursos, por região, em Portugal | 97 |
| Anexo 2: Inventário dos estudos que recorreram ao questionário de Gestão do Conhecimento | 98 |
| Anexo 3: Questionário de Gestão do Conhecimento | 99 |
| Referências bibliográficas | 103 |

LISTA DE FIGURAS

| | Página |
|--|--------|
| 2.1 Modelo SECI | 36 |
| 3.1 Distribuição de unidades de alojamento por categoria | 46 |
| 4.1 Fases da metodologia proposta | 54 |
| 5.1 Distribuição do instrumento de recolha de dados | 70 |
| 5.2 Distribuição dos inquiridos por género | 71 |
| 5.3 Distribuição dos inquiridos segundo as habilitações literárias | 72 |
| 5.4 Distribuição dos inquiridos em função da antiguidade do hotel | 73 |
| 5.5 Distribuição dos inquiridos em função do vínculo | 74 |
| 5.6 Análise descritiva dos quatro factores e total da escala de Gestão do Conhecimento | 75 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | Página |
|--|--------|
| 2.1 O modelo de Cardoso (2003): dimensões e processos | 37 |
| 3.1 <i>Ranking</i> dos grupos hoteleiros | 45 |
| 3.2 Resultados globais provisórios da actividade turística | 47 |
| 4.1 Objectivos e respectivos itens de avaliação | 59 |
| 4.2 Consistência interna dos factores e total da escala de Gestão do Conhecimento | 64 |
| 5.1 Distribuição do instrumento de recolha de dados | 69 |
| 5.2 Distribuição dos inquiridos por género (n=169) | 70 |
| 5.3 Análise descritiva da variável idade (n=169) | 71 |
| 5.4 Distribuição dos inquiridos segundo as habilitações literárias (n=169) | 72 |
| 5.5 Distribuição dos inquiridos em função da antiguidade do hotel (n=169) | 73 |
| 5.6 Distribuição dos inquiridos em função do vínculo (n=169) | 74 |
| 5.7 Análise descritiva dos quatro factores e total da escala de Gestão do Conhecimento | 75 |
| 5.8 Valores médios e desvios-padrão dos itens do factor 1 “Práticas de Gestão do Conhecimento (preservação e utilização)” | 77 |

| | Página |
|---|--------|
| 5.9 Valores médios e desvios-padrão dos itens do factor 2 “Práticas de Gestão do Conhecimento (aquisição e partilha)” | 78 |
| 5.10 Valores médios e desvios-padrão dos itens do factor 3 “Gestão social e discursiva do conhecimento” | 79 |
| 5.11 Valores médios e desvios-padrão dos itens do factor 4 “Gestão estratégica do conhecimento” | 80 |
| 5.12 Resultados de comparação das médias (ANOVA) dos factores e total da escala | 82 |
| 5.13 Resultados do teste t de <i>Student</i> referentes aos factores e total da escala .. | 83 |
| 5.14 Resultados da comparação das médias (ANOVA) dos factores e total da escala de gestão do conhecimento em função da variável habilitações literárias | 84 |
| 5.15 Resultados da comparação das médias (ANOVA) dos factores e total da escala de gestão do conhecimento em função da variável antiguidade | 85 |
| 5.16 Resultados do teste t de <i>Student</i> referente aos factores e total da escala de gestão do conhecimento em função da variável vínculo | 86 |
| 5.17 Correlação entre idades e os factores e o total da escala de gestão do conhecimento | 87 |

LISTA DE ABREVIATURAS

| | |
|------|---|
| CEO | <i>Chief Executive Officer</i> |
| EUA | Estados Unidos da América |
| F&B | <i>Food & Beverage</i> |
| GC | Gestão do conhecimento |
| OCDE | Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico |
| OMC | <i>Omnicom Media Group</i> |
| OMT | Organização Mundial do Turismo |
| PENT | Plano Estratégico Nacional do Turismo |
| SARS | <i>Severe Acute Respiratory Syndrome</i> |
| SPSS | <i>Statistic Program for Social Sciences</i> |
| TIC | Tecnologias de informação e comunicação |

Uma palavra de agradecimento...

*À minha orientadora Prof. Doutora Cláudia Almeida,
à minha irmã Sofia, à Fabiana e ao Ricardo por acreditarem,
à família e amigos pelo apoio e motivação permanente e
aos colaboradores dos Hotéis Real.*

RESUMO

Actualmente a gestão do conhecimento é concebida como um processo fulcral para a conversão do conhecimento organizacional em vantagem competitiva, e portanto uma necessidade para qualquer tipo de organização, particularmente para aquelas que actuam em sectores competitivos, como é o caso do sector turístico. Porém, e como afirma Neves (2003) é notória a fraca presença da gestão do conhecimento nas organizações portuguesas, enquanto processo estruturado e alinhado com a estratégia organizacional. Assim, e atendendo a uma certa escassez empírica neste domínio, conhecer a sua presença, ainda que sob a forma de iniciativas isoladas, e analisar as variáveis com as quais se relaciona e que a influem, apresentam-se como aspectos fundamentais para a compreensibilidade das condições necessárias e facilitadoras da sua implementação de uma forma estruturada.

No sentido de contribuir para alguma clarificação neste domínio, desenvolveu-se um estudo empírico, numa amostra de 169 colaboradores, dos hotéis do Grupo Real, no Algarve, com o objectivo de se avaliar, não só, a aplicabilidade da gestão do conhecimento e dos processos com ela relacionados às organizações em estudo, mas também a influência da unidade de alojamento e de algumas variáveis sócio-demográficas na gestão do conhecimento e nos processos relacionados com a mesma.

Os resultados obtidos, por questionário, sugerem uma moderada aplicabilidade da gestão do conhecimento bem como dos processos organizacionais relacionados com a mesma, às referidas organizações. A unidade de alojamento, bem como as variáveis

sócio-demográficas em análise, demonstraram não influenciar nem a gestão do conhecimento nem nenhum dos processos com ela relacionados.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; Organizações hoteleiras; Processos organizacionais; Variáveis sócio-demográficas ; Pessoas; Tecnologia.

ABSTRACT

Nowadays knowledge management is seen like an important process to convert organizational knowledge into competitive advantage and thus, a need for any organization, mainly for those working in competitive areas, such as, the tourism industry.

However, according to Neves (2003), is notorious that the poor attendance of knowledge management at the Portuguese organizations, as a structured and aligned process with organizational strategy. Therefore, due to a few empirical studies in this area, is important to know the presence of knowledge, even if it takes isolated initiatives, and to analyze the variables to which it relates for a better understanding of the conditions that are need for a planned implementation.

In order to contribute for some clarification in this area, an empirical study was done, to a sample of 169 employees from the Real Hotel's Group located in the Algarve region. The aims are not only to measure the knowledge management's applicability and the related processes to it, but also to evaluate the influence of each hotel and the socio-demographic variables at the knowledge management and related processes.

As a research methodology, was used one questionnaire that allowed us to obtain some results, which suggest a moderate applicability of knowledge management as well as the moderate applicability to the organizational processes related to it. The hotels units and the socio-demographic variables showed that there isn't any influence neither at knowledge management or any related processes.

Keywords: Knowledge Management; Hotels; Organizational processes; Socio-demographic variables; People; Technology.

INTRODUÇÃO

É reconhecido de modo generalizado que vivemos numa nova era – a Era da informação, do conhecimento e da globalização. Este contexto muito contribuiu para a emergência de um mercado instável e mais competitivo onde as organizações são diariamente confrontadas com as necessidades de se diferenciarem, inovarem e de gerirem de forma eficaz e eficiente os recursos que têm ao dispor com vista a alcançarem os seus objectivos.

O aumento da concorrência e o aparecimento constante de novos produtos e serviços é fortemente sentido em todos os sectores de actividade destacando-se, no entanto, o sector turístico onde as organizações se deparam com um ambiente em que existem maiores oportunidades de escolha para os clientes. Neste sentido aceitar e apostar na mudança é um processo inevitável.

Face a esta conjuntura o conhecimento apresenta-se como uma mais-valia nas estratégias das organizações passando a ser, segundo Stewart (1998: 34), “a fonte económica preeminente – mais importante do que a matéria-prima e muitas vez mais importante do que o dinheiro”. Refira-se que para as práticas de gestão serem bem sucedidas é fundamental considerar os tópicos críticos da gestão do conhecimento, nomeadamente, a gestão das pessoas e os sistemas de informação e comunicação (Cardoso, 2003).

É sobre esta temática que incide o estudo apresentado tendo sido definidos dois objectivos gerais 1) avaliar a aplicabilidade da gestão do conhecimento e dos processos organizacionais com ela relacionados, às organizações hoteleiras do Grupo Real, no Algarve; 2) analisar a influência de algumas variáveis sócio-demográficas na

aplicabilidade da gestão do conhecimento e dos processos organizacionais com ela relacionados, às organizações hoteleiras do Grupo Real, no Algarve.

Neste âmbito definiu-se como tema **“Gestão do Conhecimento no Sector Turístico: estudo empírico em organizações hoteleiras”**.

Inerente a este estudo estão subjacentes algumas limitações nomeadamente a controvérsia acerca da temática da Gestão do Conhecimento bem como a escassez de conhecimentos, por parte da investigadora, acerca do programa SPSS fundamental para o tratamento estatístico dos dados.

Depois de clarificado o ponto de partida apresenta-se de seguida a estrutura da dissertação. Esta divide-se em seis capítulos centrais, antecedidos da introdução e seguidos de uma conclusão, distribuídos por duas partes. Enquanto na primeira parte, correspondente ao enquadramento teórico, se fundamentou conceptualmente a investigação empírica realizada, na segunda, relativa ao estudo empírico, apresentam-se os resultados alcançados.

No capítulo 1 “ O Conhecimento nas Organizações” procura-se analisar a temática do conhecimento do ponto de vista organizacional destacando-se a importância das pessoas enquanto recursos económicos valiosos na competitividade das organizações.

No capítulo 2 “ A Emergência da Gestão do Conhecimento” dá-se relevo ao conceito, aos objectivos e obstáculos à aplicação desta forma de gestão assente no conhecimento. Finaliza-se este capítulo com a descrição das diferentes orientações teóricas que foram emergindo ao longo dos anos e com a alusão a um modelo que tem servido de referência em vários estudos empíricos.

Segue-se o capítulo 3 “A Gestão do Conhecimento aplicada ao Sector Turístico” abordando-se mais especificamente o subsector do alojamento. Além disso procura-se demonstrar que o conhecimento existente conjugado com o novo conhecimento que é captado tornam-se uma mais-valia na estipulação de directrizes para o desenvolvimento de um sector reconhecido, quer pelo Governo quer pelos diferentes intervenientes, como prioritário para Portugal (Turismo de Portugal, 2007).

Os três capítulos seguintes 4, 5 e 6 “Quadro Conceptual e Metodologia de Investigação”, “Estudo de Caso: Hotéis Real” e “Discussão dos Resultados” respectivamente, dizem respeito ao estudo empírico. Inicia-se com a descrição detalhada do procedimento escolhido para a recolha e tratamento de dados, para depois se apresentar o estudo de caso no qual se procura identificar as práticas existentes em matéria de Gestão do Conhecimento e por fim, a discussão dos resultados.

Na conclusão faz-se uma reflexão final sobre as contribuições deste estudo, visando-se deixar algumas recomendações para outras pesquisas relacionadas com a temática abordada.

CAPÍTULO 1 - O CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Este capítulo apresenta a revisão da literatura que serve de suporte teórico à investigação proposta aprofundando-se a temática do conhecimento do ponto de vista organizacional. Num mercado fortemente caracterizado pela instabilidade e pelos constantes avanços tecnológicos, o conhecimento e as pessoas assumem maior relevância enquanto recursos económicos valiosos na competitividade das organizações (Cardoso, 2003).

1. A nova Sociedade do Conhecimento

Muito embora, até aos anos 80, fosse atribuída pouca relevância ao conhecimento como um “activo” ou um “bem organizacional” nos dias de hoje, as organizações possuem uma maior consciência de que o conhecimento constitui um “recurso valioso e insubstituível enquanto força motriz das empresas” (Cardoso, 2003: 191). De facto, vários teóricos como Cardoso (2003), Corno, Reinmoeller e Nonaka, 1999 *in* Gomes (2008), Serrano e Fialho (2005) defendem que o conhecimento tem vindo a assumir uma importante fonte de vantagem competitiva sendo que para alguns é considerado o recurso que mais contribui para o bom desempenho das organizações, acreditando-se, além disso, que é apenas por seu intermédio que as empresas podem inovar e manter-se activas num mercado altamente competitivo sob pena de não sobreviverem. No caso concreto do sector turístico a importância do conhecimento reveste-se de uma importância inigualável devido ao facto de se basear em serviços com características muito próprias como, por exemplo, a intangibilidade, a inseparabilidade e a heterogeneidade (Almeida, 2010).

Apesar da dificuldade em encontrar consenso relativamente ao termo conhecimento (Almeida, Ferreira e Costa, 2009; Brito, 2003) aceita-se, de um modo geral, que este reside nas pessoas (Gomes, 2008). Segundo este autor, é de destacar a gradual valorização das pessoas dentro das organizações passando de meros agentes passivos a constituir agentes activos que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais. Tal como refere Silva e Neves (2003) passa-se do foco no homem operacional, aquele que apenas executa, para o homem parentético, aquele que pensa, que reflecte, que analisa, que critica. De facto, os indivíduos e os seus conhecimentos passaram a constituir a principal base funcional de uma “nova” organização, num “novo” tempo.

Do mesmo modo, Ramos (2005) acentua a importância das pessoas para a sobrevivência das organizações referindo que necessitam de ser pessoas pró-activas, dinâmicas e que se sintam motivadas e satisfeitas no exercício das suas funções, dando assim o seu contributo para o desenvolvimento das organizações das quais fazem parte. Neste sentido, e de acordo com o mesmo autor, é fundamental que sejam criadas condições favoráveis, onde as pessoas sejam encorajadas a pôr em prática o seu conhecimento.

No entanto, tendo em conta a orientação seguida para este trabalho expõe-se de seguida dois conceitos de Conhecimento em que, por um lado, é encarado como “um conjunto de experiências e procedimentos que são considerados correctos e verdadeiros, que guiam pensamentos, comportamentos, e formas de comunicar de indivíduos” (Van der Spek, 1997 *in* Almeida, 2010: 84) e por outro, é entendido como “uma força que pode ser utilizada para ultrapassar barreiras, influenciar decisões e normalmente para ajudar os colaboradores das organizações a actualizarem conhecimentos, permitindo-lhes atingir novos objectivos e desafios” (Stewart, 2001 *in* Almeida 2010: 84).

Cardoso, Gomes e Rebelo (2003) reconhecem que o conhecimento cresce à medida que se utiliza e escasseia se não for estimulado. Além disso, salientam que os indivíduos ao partilharem o conhecimento com outros não ficam sem ele pois é inesgotável. A este propósito Ramos (2005) refere ainda que os recursos do conhecimento podem aumentar consoante a sua utilização pois uma ideia gera uma nova ideia e o conhecimento partilhado além de permanecer no transmissor, potencia o conhecimento do receptor.

De modo a melhor compreender a natureza do conhecimento Nonaka (1991) e Nonaka e Takeuchi (1995), cujos estudos efectuados são uma constante na literatura revista, tipificaram-no em conhecimento tácito e explícito (Serrano *et al.*, 2005) com base na teoria do conhecimento de Michael Polanyi (1997). De facto, pelo número de autores que se baseia no modelo conceptual de Polanyi para fundamentar alguns dos pressupostos dos seus próprios modelos de criação, medição e gestão do conhecimento (*e.g.* Alee, 1997; Baumard, 1996; Bhatt, 2000; Boerner, Macher e Teece, 2001; Cardoso, 2003; Cardoso, 2005; De Haen, Tsui-Auch e Alexis, 2001; Davenport & Prusak, 1998; Dawson, 2000; Dixon, 2000; Durrance, 1999; Gherardi & Nicolini, 2001; Magalhães, 1998; Nonaka, 1991; Nonaka e Konno, 1999; Sveiby, 1997) poder-se-á afirmar que constitui uma referência nesta área do conhecimento mas que apenas ganhou notoriedade a partir de 1991, com a obra de Nonaka, *The Knowledge Creating Company* (Snowden, 2000).

1.1. Tipificação do conhecimento: tácito e explícito

Polanyi (1997) apelidou o conhecimento tácito de “conhecimento silencioso” pois é um conhecimento muito pessoal que está presente na mente do indivíduo orientando as suas

ações mas cujo registo ou transferência para outros indivíduos são bastante difíceis dado envolver factores intangíveis como as crenças pessoais (Cardoso, 2003; Cardoso, 2005). Polanyi, referenciado em Cardoso (2003: 62) ao afirmar “we can know more than we can tell...”, remete para a ideia inicialmente mencionada de que o conhecimento tácito é descrito como aquilo que sabemos mas que não conseguimos explicar aos outros. Outros teóricos acrescentam que há também situações em que os indivíduos possuem determinado conhecimento sem ter a verdadeira consciência de que o detém (Nonaka e Takeuchi, 1995).

Polanyi (1997) procura ainda distinguir o conhecimento tácito em duas dimensões: a técnica e a cognitiva. Enquanto a dimensão técnica está mais associada à parte operacional que abrange as competências pessoais, por norma designadas *know-how*, a dimensão cognitiva inclui elementos como as intuições, emoções, crenças, premonições que são tomados como certos e que influenciam a forma como os indivíduos agem e percebem o meio envolvente. Associado ao conhecimento tácito de difícil registo, Rasmus (1999) apresenta um novo conceito de conhecimento, apontado como implícito, já que se refere a um tipo de conhecimento possível de registar mas que ainda não foi registado.

De acordo com Gomes (2008) diferenciar estas duas dimensões do conhecimento tácito constitui uma importante vantagem competitiva ao nível organizacional. Neste sentido, os departamentos de Recursos Humanos aquando da definição de políticas de actuação deverão estar cientes de que os indivíduos mais do que aplicarem o *know-how* para executar as tarefas diárias deverão ser estimulados para continuar a acreditar que o seu papel e contributo activo são necessários para o cumprimento dos objectivos e missão da organização. Reconhecida a importância do conhecimento no desempenho

organizacional assiste-se, cada vez mais, a uma preocupação em encontrar estratégias para que haja transferência de conhecimento através de acções de formação ou aprendizagem, evitando-se assim a perda deste tipo de conhecimento quando, por exemplo, os colaboradores-chave saem da organização (Cardoso, 2003).

Seguindo a mesma directriz da teoria do conhecimento preconizada por Polanyi (1997), o conhecimento explícito pode ser expresso em palavras e números, sendo por isso facilmente armazenável e por conseguinte, transmissível. Por esta razão os gestores, sem deixarem de reconhecer importância do conhecimento tácito, preferem lidar com o explícito (Serrano *et al.* 2005). De acordo com Ahmed, 2002 *in* Almeida (2010) no sector turístico apenas cerca de 10% do conhecimento é explícito o que demonstra a necessidade premente de permitir que mais conhecimento tácito se torne em explícito.

Para Davenport e Prusak (1998) um meio imprescindível para partilha e difusão do conhecimento tácito e explícito é através do recurso às tecnologias de informação e comunicação pelo que seguidamente será feita uma breve abordagem à importância das tecnologias como um veículo de difusão do conhecimento.

1.2. O papel das tecnologias de informação e comunicação na difusão do conhecimento

É de senso comum que nos dias de hoje vive-se numa sociedade marcada por incertezas, onde as organizações por uma questão de sustentabilidade têm de se adaptar a esta nova realidade. Neste sentido, o papel desempenhado pelas novas tecnologias de informação e comunicação, adiante designado de TIC, é estratégico na medida em que por um lado, promove o desenvolvimento do conhecimento colectivo facilitando, simultaneamente, a

partilha de problemas, ideias e soluções no seio das organizações, e por outro, contribui de forma assinalável para um melhor aproveitamento da informação e do conhecimento disponíveis permitindo, assim, uma maior rapidez nos processos de tomada de decisão (Brito, 2003). De notar, que se há uns anos atrás os gestores das empresas se debatiam com a falta de informação constata-se, agora, precisamente o inverso, enfrentando-se em muitas circunstâncias um excesso de informação disponível. Neste caso, é imprescindível saber filtrá-la e geri-la de modo a ser aproveitada pelas pessoas no seio das empresas como matéria-prima para produção de conhecimento (*id.*).

Refira-se, no entanto, que muito embora a introdução das TIC possa promover a disseminação do conhecimento entre os elementos das organizações, é importante estar ciente das respectivas limitações, uma vez que, as tecnologias não criam saber e não promovem a criação do conhecimento, se as próprias empresas não favorecerem um ambiente propício a esta nova realidade (Serrano *et al.*, 2005). As tecnologias de informação devem ser entendidas como canais facilitadores da comunicação e da transferência da informação, incentivando a adopção por parte dos colaboradores das organizações de novas formas de trabalhar como equipas virtuais ou escritórios flexíveis (Brito, 2003).

Tendo em conta a crescente virtualização dos diferentes sectores de actividade, as organizações necessitam de entender que as TIC *per si*, não são suficientes para garantir vantagens competitivas, pelo que é necessário apostar em práticas assentes em novos modelos de Gestão do Conhecimento, que permitam a criação, a comunicação e a respectiva aplicação, tendo em vista a prossecução dos objectivos pretendidos (Cardoso, 2003).

1.3. O perfil do novo colaborador

A emergência deste novo paradigma de Gestão teve repercussões na forma de trabalhar exigindo um novo perfil de colaborador, capaz de se adaptar a uma sociedade onde abunda a informação disponível e cujas inovações e transformações ocorrem a um ritmo alucinante (Magalhães, 2011).

Peter Drucker, já na década de 60, previu o aparecimento deste novo trabalhador e o seu papel decisivo numa economia assente na riqueza produzida pelo conhecimento subjacente a cada um deles (Cardoso, 2003). Contudo, para tal é fundamental que as organizações da Era do Conhecimento, se preocupem em proporcionar ambientes que fomentem não só a partilha e a transferência do conhecimento, mas também a criatividade individual de cada um dos seus colaboradores (Nonaka *et al.*, 1995).

Os últimos autores citados salientam que o processo de criação de conhecimento não pode ser gerido através do recurso às tradicionais técnicas de gestão centradas essencialmente no movimento dos fluxos de informação e baseadas em modelos hierarquizados “do topo para a base” (*top-down*) ou “da base para o topo” (*bottom-up*). Procurando ultrapassar esta lacuna, Nonaka, Toyama e Byosière (2001) apresentaram um modelo de gestão organizacional criador de conhecimento, apelidado de *middle-up-down*, no qual se privilegiam as chefias intermédias.

Deste modo, no processo de gestão do conhecimento as chefias intermédias desempenham um papel fundamental posicionando-se como intermediários nos fluxos de informação vertical e horizontal (Brito, 2003). Refira-se, todavia, que a criação do conhecimento é o resultado da interacção dinâmica entre três tipos de intervenientes, isto é, os colaboradores de primeira linha, as chefias intermédias e os gestores de topo.

Se por um lado, as tarefas dos colaboradores de primeira linha estão mais relacionadas com os detalhes do dia-a-dia e se consubstanciam no saber “o que é”, por outro, a tarefa da gestão de topo passa pelo conhecimento acerca “do que deveria ser”. Por sua vez, as chefias intermédias agem como um elo de ligação entre as ideias visionárias da gestão de topo, “o que deve ser” e a realidade dos colaboradores de primeira linha “o que efectivamente é” (Cardoso, 2003).

As organizações actuais devem portanto, deixar de exercer uma política de gestão assente em estruturas rígidas e de controlo, em prol de técnicas e modelos adequados com o novo paradigma da sociedade do conhecimento, visão estratégica e capacidade de relacionamento humano.

CAPÍTULO 2 – A EMERGÊNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Após tecidas algumas considerações iniciais aborda-se neste segundo capítulo a Gestão do Conhecimento nas organizações com especial enfoque no conceito, nos objectivos e obstáculos à aplicação desta forma de gestão. Finaliza-se com a descrição das diferentes orientações teóricas que foram emergindo ao longo dos anos.

2. Conceptualização e operacionalização da Gestão do Conhecimento

Após revisão da literatura constata-se que a utilização do conceito de Gestão de Conhecimento é também bastante diversa, apresentando segundo Brito (2003) em algumas situações aspectos em comum ou aspectos divergentes consoante a perspectiva com que se encara o conhecimento.

Na verdade existem múltiplas definições de gestão do conhecimento que evidenciam claramente a falta de estabilização conceptual acerca desta temática. Das várias definições identificadas salientam-se as seguintes:

- ❖ *A gestão do conhecimento é encarada como um processo de controlar a criação, difusão e partilha do conhecimento (Newman, 1991 in Ahmed, Kamara, Anumba e Carrillo, 2006: 516)*

- ❖ *A gestão do conhecimento é vista como a identificação, optimização e gestão activa dos bens intelectuais, tanto na forma de conhecimento explícito materializado em artefactos como no conhecimento tácito detido por indivíduos*

ou comunidades para manter, partilhar e estimular o conhecimento tácito (Snowden, 1998 in Ahmed et al., 2006: 516).

- ❖ *A gestão do conhecimento é a capacidade de criar e reter maior valor das competências do business core (Klasson, 1999 in Ahmed et al., 2006: 516).*

- ❖ *A gestão do conhecimento é qualquer processo ou prática de criar, adquirir, partilhar e usar o conhecimento onde quer que resida para melhorar a aprendizagem e desempenho nas organizações (Scarbrough, 1999 in Ahmed et al., 2006: 516).*

- ❖ *A gestão do conhecimento permite a criação, comunicação e aplicação do conhecimento de todos os tipos para alcançar os objectivos de negócio (Tiwana, 2000 in Ahmed et al., 2006: 516).*

- ❖ *A gestão do conhecimento é uma forma de encorajar os indivíduos a partilhar conhecimento e ideias de modo a criar valor acrescido aos produtos e serviços (Chase, 1997 in Almeida, 2010: 82)*

- ❖ *A gestão do conhecimento pode ser entendida, basicamente, como a arte de gerar valor a partir de bens intangíveis da organização (Serrano et al., 2005:119).*

De todas as definições inventariadas a que vai de encontro à orientação seguida para este trabalho é a transcrita abaixo considerando-se pertinente, à semelhança de Brito (2003: 68), definir primeiramente gestão enquanto “meio através do qual se utilizam diferentes processos, técnicas e ferramentas para que os recursos humanos de uma organização actuem de forma coordenada e consistente” para depois se assumir Gestão do Conhecimento como:

... “a criação e o desenvolvimento das condições organizacionais internas que catalisam todos os processos relacionados com o conhecimento (sua criação/aquisição, partilha/difusão, armazenamento, recuperação, utilização, etc.) no sentido da consecução dos objectivos da organização” (Cardoso, 2003: 186).

Brito (2003), Van der Spek e Kingma (2000) apontam-nos que a Gestão do Conhecimento tem como objectivo a criação e promoção de um ambiente em que as pessoas sejam induzidas não só a fazer e a desenvolver, mas também a partilhar e consolidar o conhecimento, melhorando, conseqüentemente, o desempenho quer individual quer organizacional. Para tal e, como se verá de seguida, há ainda um caminho a percorrer no sentido de se ultrapassarem algumas barreiras na aplicação dos processos de Gestão do Conhecimento.

2.1. Obstáculos na aplicação dos processos de Gestão do Conhecimento

Almeida (2010), Guptara (1999) e Plessis (2008) são unânimes quando referem que a maior dificuldade na aplicação de processos de Gestão do Conhecimento é o custo associado à sua implementação sobretudo se os resultados forem considerados pouco

úteis para os utilizadores finais. Trata-se de um processo moroso, razão pela qual os resultados não são logo imediatos e visíveis.

No sector turístico acresce ainda o facto de ser um sector onde predominam as pequenas e médias empresas, fragmentadas por várias actividades (Costa, 2001). Além disso, verifica-se que as políticas de recursos humanos, por vezes, não são as mais adequadas, reflectindo-se em desconfiança entre os que promovem e fomentam o conhecimento, e os que o vão efectivamente utilizar, provocado por diferentes práticas de trabalho, diferenças culturais ou vocabulário utilizado (Almeida, 2010).

Não obstante estas barreiras, Neves 2003 regista diversos factores, que contribuem para a resistência das empresas portuguesas na aplicação de uma política de Gestão do Conhecimento, nomeadamente:

- *Atitude passiva e de espera* – face à situação económica actual há o receio em apostar financeiramente em recursos numa área emergente sem garantias de retorno que minimizem o investimento efectuado. Assim, a implementação da Gestão do Conhecimento nas organizações irá depender dos gestores de topo, das empresas portuguesas, que ainda hesitantes irão permanecer na expectativa para ver qual o resultado obtido em iniciativas promovidas internacionalmente neste domínio da Gestão do Conhecimento;
- *Nível de formação académica* – uma população com baixo nível de formação académica constitui um factor de resistência à mudança;
- *Competitividade* – o individualismo e a ausência de trabalho em equipa, optando-se, em muitos casos, por começar do zero ao invés de se tirar partido do trabalho realizado por outros anteriormente;

- *Importância da posição hierárquica e dos títulos académicos* – o autor em referência constatou que nas empresas portuguesas ainda é atribuída uma excessiva importância à posição hierárquica e aos títulos académicos. Com efeito, a “cultura do chefe e do doutor” constitui um obstáculo à livre e democrática circulação e partilha de informação e do conhecimento bem como à inovação no seio da organização. Neste caso específico, compete aos gestores procurar atenuar tal barreira estabelecendo políticas de incentivo com o intuito de premiar as iniciativas de criação, partilha e difusão do conhecimento;
- *Existência de sub-culturas* – a inexistência de uma cultura que incentive a partilha, origina a divisão entre os diferentes departamentos, constituindo portanto, um obstáculo às tentativas de aumentar o conhecimento entre os indivíduos na organização e melhorar por conseguinte o próprio desempenho;
- *Actual situação económica* – a conjuntura económica global inibe a capacidade empreendedora das organizações, provocando cortes e suspensões do orçamento atribuídos para programas de gestão do conhecimento considerados como não prioritários;
- *Ênfase na tecnologia* – verifica-se que as tecnologias de informação e comunicação ainda são frequentemente confundidas com Gestão do Conhecimento, quando o seu objectivo deveria ser, como referido em capítulo anterior, fulcral na criação, partilha e difusão do conhecimento;
- *Preocupação com o curto prazo* – a falta de uma visão estratégica de alguns gestores, mais preocupados com a obtenção de resultados a curto prazo constitui igualmente uma barreira a ser ultrapassada caso se pretenda adoptar uma gestão com base no conhecimento.

Ahmed, 2002 referenciado em Cooper (2006) aponta-nos também quatro *gaps* de implementação dos processos de Gestão de Conhecimento, alguns dos quais coincidentes, veja-se 1) o *gap* tecnológico, provocado pela excessiva dependência das tecnologias de informação e comunicação, cujos sistemas nem sempre são adequados às necessidades reais; 2) o *gap* de implementação, causado pela predominância do conhecimento tácito e pela existência de estruturas rígidas que não permite a criação de ambientes de aprendizagem; 3) o *gap* de integração, originado pela existência de uma falha entre a gestão do conhecimento e o resto da organização, e por último 4) o *gap* da transferência, proveniente da dificuldade em transferir o conhecimento e as boas práticas para os utilizadores finais, muitas vezes, devido ao facto do processo de transferência não ser entendido.

2.2. Orientações teóricas acerca da Gestão do Conhecimento

Ciente da falta de estabilização conceptual antes referida, acerca da Gestão do Conhecimento, crê-se relevante fazer alusão às três abordagens teóricas que se foram desenvolvendo ao longo dos anos – a Americana, a Japonesa e a Europeia - que, embora distintas, complementam-se (Davenport e Prusak, 1998).

A orientação americana enfatiza, de acordo com Davenport *et al.*(1998), o papel das tecnologias de informação e comunicação nos processos de Gestão do Conhecimento. De facto, tal como se viu anteriormente, a globalização da economia despoletou nas organizações uma maior aposta na inovação, nomeadamente, nas tecnologias como resposta aos novos desafios colocados. Os autores citados, defendem a existência de

vários sub-processos, fundamentais no processo global de Gestão do Conhecimento, como a criação, a codificação e a transferência do conhecimento.

No processo de criação do conhecimento organizacional pode-se, desde logo, começar por identificar a aquisição ou aluguer, por ser a forma mais eficaz de adquirir conhecimento, através da contratação de indivíduos pertencentes a outras organizações. O aluguer refere-se à contratação de pessoas exteriores à empresa, que sejam detentoras de conhecimentos específicos, e que possam partilhar e contribuir para o desenvolvimento de um determinado projecto (*id.*)

Outra forma de criar conhecimento, diz respeito à formação de equipas criadas exclusivamente para esse fim, basta citar a título de exemplo, os departamentos de investigação de algumas organizações. Além disso, é também prática comum procurar reunir num mesmo espaço, pessoas com diferentes experiências e conhecimentos para que possam trabalhar num determinado projecto, gerando-se assim novas ideias e perspectivas. No entanto, note-se que as organizações necessitam de estar em permanente adaptação face às constantes mutações do ambiente, quer interno quer externo, sob pena de virem a fracassar no futuro (Cardoso, 2003).

Davenport *et al.* (1998) afirmam que o conhecimento também pode ser gerado através da criação de redes de trabalho. Almeida (2010) e Costa (2001) referem inclusivamente que o trabalho em rede tem vindo a assumir, nestes últimos anos, uma importância crescente, por parte dos gestores, pois face a um determinado problema ou dificuldade, os indivíduos procuram solucioná-los em conjunto, surgindo assim, de um modo geral, novo conhecimento. De facto, Cardoso (2003) refere mesmo que uma organização por si só, não pode gerar conhecimento, mas pode criar e fomentar condições e ambiente que permitam a criação do mesmo por parte dos indivíduos que a integram.

O processo de codificação apresenta como objectivo a análise de todo o conhecimento obtido na fase da criação, de modo a ser perceptível e de fácil utilização para quem vai usufruir dele (Brito, 2003). Almeida (2010) refere que a codificação do conhecimento baseia-se, frequentemente, em tabelas ou grelhas, porque permitem agrupar a informação recolhida de forma mais esquematizada, contribuindo assim, para uma melhor transmissão da informação para base de dados ou para outros sistemas de informação. De notar que, para Cooper (2006) este processo terá maior credibilidade se obedecer a três fases, a saber: identificação dos objectivos estratégicos da gestão do conhecimento, identificação das fontes que norteiam os objectivos definidos e avaliação do conhecimento obtido socorrendo-se das técnicas adequadas à sua codificação.

Por sua vez, num processo de transferência de conhecimento é fundamental que haja uma transmissão adequada, e que o conhecimento transmitido seja devidamente captado pelo receptor. Refira-se porém, que apenas se considera que este processo é bem sucedido, se o novo conhecimento conduzir a novos comportamentos organizacionais e, por conseguinte, ao desenvolvimento de novas ideias (Brito, 2003)

Mesmo que as organizações ainda não tenham implementado a Gestão do Conhecimento, a transferência ocorre nas mais simples rotinas diárias, como nas conversas informais em momentos de pausa, em que é frequente trocar ideias e pedir conselhos (Nonaka *et al.*, 1995).

Os autores supra-citados remetem para a orientação teórica japonesa, quando referem que o objectivo principal da organização criadora do conhecimento é tornar o conhecimento acessível a todos. Assim, partindo da distinção entre conhecimento tácito e explícito, efectuado no ponto 1.1., subsiste a ideia que uma organização gera novo conhecimento por meio da interacção, em espiral, destas duas categorias do qual

emergem quatro “modos de conversão” referenciado na literatura como o modelo SECI - Socialização, Explicitação, Combinação e Interiorização (Nonaka, Toyama e Konno, 2000) a que se dará especial atenção no ponto seguinte.

No caso da abordagem europeia é dado maior enfoque aos processos de medição dos recursos de conhecimento que visam auditar os recursos organizacionais intangíveis, a sua contabilização e publicitação através da “enumeração de capital intelectual, da construção de sistemas adequados à sua medição e da divulgação de publicações relativas aos resultados alcançados” (Cardoso, 2005: 57). A escassa referência desta abordagem, quer na literatura revista quer no estudo actual, prende-se, precisamente, com a dificuldade em medir o conhecimento.

2.2.1. Modelo SECI

A socialização – conhecimento de tácito para tácito - consiste no processo de criação de novo conhecimento tácito, através da observação, da imitação e da prática (Brito, 2003). No fundo, a promoção deste tipo de conhecimento assenta na partilha de experiências. *Stricto sensu* consegue-se assimilar melhor e mais facilmente o conhecimento, se vivenciarmos as experiências do que obtê-lo por intermédio de manuais escritos ou de outro tipo de indicações explícitas. Constata-se assim que este modo de conversão poderá ocorrer em contextos informais, fora do local de trabalho.

Nonaka *et al.* (1995) apontam que o processo de socialização é limitado ao nível de criação de conhecimento, pois caso o conhecimento tácito não seja convertido em explícito, dificilmente é extensível ao nível organizacional. Os autores indicados juntamente com Konno (1999) utilizam o termo socialização para enfatizar a

possibilidade de captação e troca de conhecimento tácito, através do desenvolvimento de actividades conjuntas, como o viver no mesmo ambiente, passar tempo juntos, entre outras, por oposição às instruções verbais ou escritas.

O modo de conversão explicitação também denominado exteriorização – de conhecimento tácito para explícito - visa converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito socorrendo-se de fórmulas facilmente compreendidas e apreendidas por outros indivíduos. Por outras palavras, explicitar o conhecimento tácito trata-se de procurar exprimir o inexprimível. Torna-se evidente a necessidade de todos os indivíduos “falarem a mesma linguagem” no seio das organizações para que o conhecimento possa fluir de pessoa para pessoa (Nonaka *et al.*, 1995).

Para que o processo de explicitação seja bem sucedido é, portanto, fundamental que as organizações estimulem e promovam o diálogo entre todos os colaboradores, independentemente, dos níveis hierárquicos (Cardoso, 2003; Von Krogh e Roos, 1996). Neste seguimento, e retomando a ideia de que esta abordagem da criação do conhecimento é centrada no Japão, Nonaka, Toyama *et al.* (2000) dão precisamente o exemplo de que muitas organizações japonesas criaram “salas de conversa”, com o intuito de fomentar as trocas informais de conhecimento, o que muito tem contribuído para um maior sucesso na conversão do conhecimento tácito em explícito.

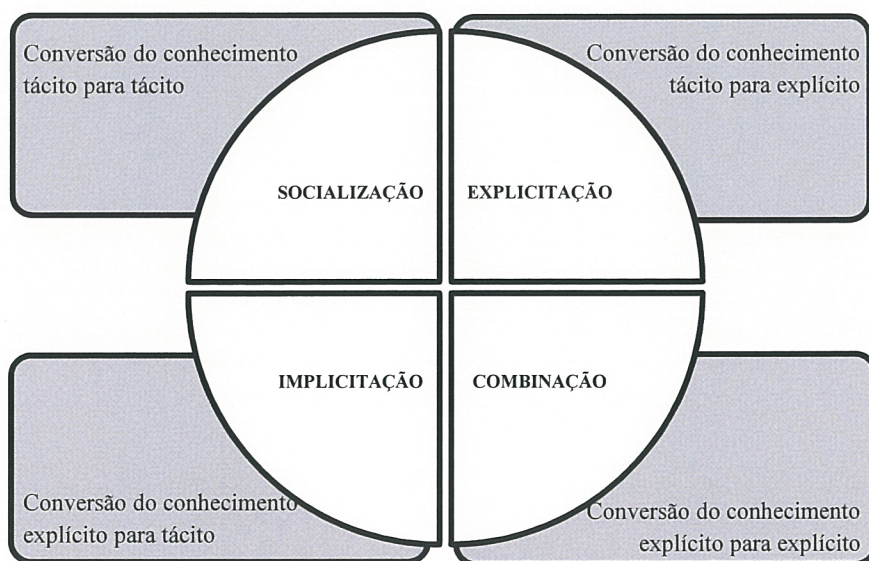
Nonaka, Toyama *et al.* (2000) indicam que a conversão por via da combinação – de conhecimento explícito para explícito - consiste em criar novo conhecimento explícito a partir do conhecimento explícito já existente, no interior ou exterior da organização. O novo conhecimento, depois de compilado e devidamente trabalhado será, posteriormente, disseminado por todos os indivíduos da organização, por meio de redes

de trabalho informatizadas e de base de dados. Refira-se que subjacente a este processo de disseminação, está a questão outrora abordada da linguagem utilizada (*id.*).

O processo da implicitação, também conhecido por interiorização do novo conhecimento, baseia-se na incorporação do conhecimento explícito sob a forma de conhecimento tácito desenrolando-se em dois momentos. Num primeiro momento, há a incorporação do conhecimento explícito na maneira de estar dos indivíduos - *know how* - e, num segundo momento, promovem-se processos de aprendizagem através da prática – *learning by doing* – possibilitando-se a aprendizagem de novos conceitos ou métodos de trabalho (Brito, 2003).

A figura 2.1 exemplifica o modelo descrito permitindo uma melhor compreensão do mesmo.

Figura 2.1: Modelo SECI



Fonte: Nonaka, Toyama e Konno (2000)

Seguidamente será apresentado o modelo de Cardoso (2003) susceptível de orientar diversas investigações nesta área e sendo, por isso mesmo, o quadro de referência do presente estudo empírico.

2.3. O modelo de Cardoso (2003)

Cardoso (2003) apresenta um modelo que engloba os diferentes contributos das orientações teóricas americana, japonesa e europeia com o fim de melhor explicitar e operacionalizar os diversos processos relacionados com a Gestão do Conhecimento. Deste modo, no modelo teórico de Cardoso foram identificados seis processos (Tabela 2.1) que sistematizam tudo aquilo que se tem vindo a salientar ao longo destes capítulos.

Tabela 2.1: O modelo de Cardoso (2003): dimensões e processos

| | | |
|---|-------------------------------|--|
| 1 | Criação / Aquisição | Interna Externa |
| 2 | Atribuição de sentido | Processos cognitivos Objectivos de análise e atribuição de sentido |
| 3 | Partilha e difusão | Intencional Não Intencional |
| 4 | Memória organizacional | Interna Externa |
| 5 | Medição | Etapas prévias Definição de critérios Medição Contabilização Auditoria |
| 6 | Recuperação | Controlada Automática |

(Fonte: Brito, 2003)

2.3.1. Criação e aquisição do conhecimento

À semelhança do mencionado aquando da descrição da perspectiva americana, a criação e aquisição de conhecimento é tido como um processo principal, pois é o que irá despoletar os outros processos organizacionais relacionados com o conhecimento.

Para as organizações criarem conhecimento é fundamental que estejam predispostas a desenvolver uma cultura que fomente o diálogo, a partilha de experiências, a iniciativa e criatividade. No que concerne à aquisição de conhecimento, devem ser adoptadas estratégias que permitam tirar proveito do saber dos novos colaboradores, estabelecer parcerias e estar atento ao conhecimento que resulta de investigações pertinentes para a organização (Davenport *et al.*, 1998)

No caso das práticas de gestão de recursos humanos, convém ressaltar, de acordo com Brito (2003), o papel das chefias intermédias, bem como, a existência de um ambiente de aprendizagem contínua, onde o envolvimento e a participação de todos os colaboradores seja uma realidade constante, pois só assim poderão ser encarados como verdadeiros trabalhadores do conhecimento (*knowledge workers*).

2.3.2. Atribuição de sentido ao conhecimento

Cardoso (2003; 2007) nos estudos efectuados é unânime ao referir que a atribuição de sentido ao conhecimento está dependente das características subjacentes a cada um dos diferentes actores organizacionais. Tal atribuição irá, portanto, incidir por um lado sobre as estratégias organizacionais adoptadas e por outro, sobre os novos projectos, histórico

da organização do qual constam os sucessos e insucessos, rotinas e procedimentos instituídos.

2.3.3. Partilha e difusão do conhecimento

Este processo de partilha e difusão é particularmente importante, pois é a partir dele que se difunde o conhecimento detido pelos indivíduos ou pelas equipas de trabalho (Gomes, 2008). Constituem momentos de partilha e difusão do conhecimento não apenas as acções formais (reuniões de trabalho, acções de formação, publicações de revistas internas, entre outras) mas também as situações informais como o simples “tomar café” (Nonaka *et al.*, 1995). De facto, constata-se assim que a partilha e difusão do conhecimento organizacional pode ocorrer de forma intencional e consciente ou, pelo contrário, de forma não deliberada.

2.3.4. Memória organizacional

O processo antes descrito, para se desenvolver, deve ser sustentado por todo um conjunto de meios, indispensáveis ao armazenamento e memorização do conhecimento organizacional considerado pertinente (Cardoso, 2003).

Acrescente-se que a memória organizacional pode ser entendida tendo em conta uma orientação interna ou externa. Enquanto a memória organizacional interna é composta pelos elementos considerados “repositórios” de conhecimento, dos quais são um bom exemplo, todos os colaboradores da organização ou as rotinas e procedimentos, a orientação externa é formada pelos elementos que integram a comunidade envolvente

da organização, desde clientes a fornecedores passando inclusivamente, por concorrentes, *media*, internet entre outros. Neste caso específico, são considerados potenciais repositórios da memória organizacional externa, porque todos os acontecimentos que associem a imagem e reputação da organização, podem influenciar de forma significativa as opiniões dos diferentes intervenientes (*id.*).

2.3.5. Medição do conhecimento

Tal como referido, na alusão à orientação teórica europeia, a difícil identificação e medição do conhecimento deve-se ao seu carácter intangível, pelo que é fundamental desenvolver estratégias no seio das organizações que facilitem este processo. Cardoso (2003) refere que a medição do conhecimento acontece de forma faseada, iniciando-se com a criação e aquisição do conhecimento, prosseguindo para a identificação e localização do conhecimento relevante e terminando com a sua acumulação, transformação e validação. Após efectuado este percurso, estão reunidas as condições para se definirem os critérios de medição, ocorrendo, posteriormente, a contabilização e auditoria dos recursos organizacionais intangíveis que permitem a “gestão da propriedade intelectual e extracção de valor para a organização” (Cardoso, 2005: 68).

2.3.6. Recuperação do conhecimento

O processo de recuperação do conhecimento faz parte da vida organizacional, e pode acontecer de modo controlado ou de modo automático. Contudo, independentemente do modo em que ocorre a recuperação do conhecimento, o destaque para a tecnologia e

para as pessoas é notório, assumindo, neste último caso, um papel fulcral a linguagem, já que a prática discursiva suscita sempre a reflexão crítica sobre contextos organizacionais passados (Cardoso, 2003).

CAPÍTULO 3 - A GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADA AO SECTOR TURÍSTICO

Sucedem-se neste capítulo uma referência ao sector turístico, dotado de uma grande complexidade devido às diversas actividades que o compõem destacando-se, neste caso específico, o subsector do alojamento. O conhecimento existente, conjugado com o novo conhecimento que é captado, tornam-se uma mais-valia na estipulação de directrizes para o desenvolvimento de um sector reconhecido, quer pelo Governo quer pelos diferentes intervenientes, como prioritário para Portugal (Turismo de Portugal, 2007).

3. Enquadramento do sector turístico em Portugal

É ponto assente na literatura, que a expansão do turismo tem a sua origem na Revolução Industrial, e está relacionada essencialmente com três factores: aumento dos tempos livres, desenvolvimento dos meios de transporte e melhoria do nível de vida, sobretudo nos países mais industrializados (Costa, 2001).

Em Portugal, foi no início da década de 60 que se começou a manifestar um maior interesse por este sector (Daniel, 2010). Apesar de durante muitos anos, a actividade turística ter estado centrada num único produto, “Sol e Mar”, mais conhecido pelo turismo dos 3 “S” (*Sun, Sea and Sand*), o aumento da competitividade com países que oferecem o mesmo tipo de produto, como a Espanha, Turquia ou Tunísia fez com que houvesse necessidade de redireccionar as políticas de actuação com vista à diversificação da oferta (*id.*). Assim, numa tentativa de atenuar a excessiva dependência deste produto e conciliar as diferentes valências do território português foi elaborado, em 1997, o

PENT - Plano Estratégico Nacional do Turismo 2006-2015 (Turismo de Portugal, 2007).

Assumiui-se, deste modo, o Turismo como sector estratégico para a economia portuguesa, não só pela sua capacidade de criar riqueza nacional, cerca de 11,8% do PIB, e gerar emprego para aproximadamente 8% da população activa (Turismo de Portugal, 2011), mas também por fomentar o investimento em outras actividades.

Este sector é, contudo, muito vulnerável a acontecimentos externos, cujos efeitos se repercutem quase de imediato e, a uma escala planetária, sobretudo quando se trata de mercados que estão muito dependentes desta indústria (Daniel, 2010). Destacam-se alguns casos, mais recentes, que tiveram um impacto bastante negativo, como os atentados de 11 Setembro em 2001, a guerra no Iraque iniciada em Março de 2003, o aparecimento do vírus *Severe Acute Respiratory Syndrome* (SARS), mais conhecido por pneumonia atípica e o clima de instabilidade económica e financeira que se instalou a nível mundial.

Não obstante esta volubilidade económico-financeira, os dados apresentados no relatório - Índice de Competitividade Viagens e Turismo 2011- permitem aferir que Portugal se encontra posicionado no *top 20* dos destinos (18º lugar) mais competitivos do mundo, para a atracção de investimento nos sectores do Turismo e Viagens (Turismo de Portugal, 2011). Além disso, segundo este mesmo relatório, Portugal mantém uma posição de relevo, 3º lugar, logo atrás da França e da Espanha, no *competitive set* que compara o nosso país com 14 destinos concorrentes na Bacia do Mediterrâneo (Turismo de Portugal, 2011).

Deste modo, perante os resultados descritos, percebe-se o grande potencial de negócios do sector turístico, mais ainda, por abranger uma grande diversidade de subsectores.

Se durante muitos anos o Turismo foi definido pelo “lado da procura”, assumindo-se como o movimento das pessoas para fora das suas áreas habituais de residência por períodos superiores a 24h, motivado por factores sociais, culturais, patrimoniais, ambientais e económicos (Costa, 2005), existe actualmente, segundo o mesmo autor, uma forte tendência, introduzida pela Organização Mundial do Turismo (OMT), no sentido de perspectivar o turismo pelo “lado da oferta”. Nesta perspectiva e, não descurando as muitas definições de turismo amplamente produzidas e citadas na literatura, assume-se a preconizada por Costa (2005: 284), em que Turismo é visto como um “sector que agrupa um conjunto de actividades que se estrutura em 7 eixos principais da oferta: alojamento, restauração, transportes, serviços de agência de viagens e operadores turísticos, rent-a-car, serviços culturais, serviços recreativos e de lazer”. Esta nova tendência de encarar o turismo visa claramente fazer com que seja conhecido, qual o valor e peso reais do Turismo em termos de actividade económica.

Tendo em conta o citado e a orientação definida neste estudo será efectuado, no ponto seguinte, uma breve caracterização do subsector com maior peso no sector do Turismo, o alojamento, mais especificamente, a hotelaria.

3.1. Caracterização do sector hoteleiro

No contexto do alojamento, os hotéis são o segmento com maior visibilidade e relevância, apresentando 79.154 unidades (68%) (Deloitte, 2012a). A tabela 3.1 permite-nos observar que em primeiro lugar, no *ranking* nacional, encontra-se o Grupo

Pestana Hotels & Resorts / Pestana Pousadas, seguido do Grupo Vila Galé Hotéis e do Grupo Accor. Os hotéis do Grupo Real que serão alvo do estudo, mais detalhado, encontram-se na 13ª posição (Deloitte, 2012b).

Tabela 3.1: *Ranking* dos Grupos Hoteleiros

| POSIÇÃO | GRUPO HOTELEIRO |
|---------|---|
| 1º | Pestana Hotels & Resorts / Pestana Pousadas |
| 2º | Vila Galé Hotéis |
| 3º | Accor Hotels |
| 4º | Tivoli Hotels & Resorts |
| 5º | VIP Hotels |
| 6º | Hoti Hotéis |
| 7º | Dom Pedro Hotels |
| 8º | Continental Group |
| 9º | Iberotel |
| 10º | Starwood Hotels & Resorts |
| 11º | Sana Hotels |
| 12º | Luna Hotels & Resorts |
| 13º | Hotéis Real |

Fonte: Deloitte, 2012b

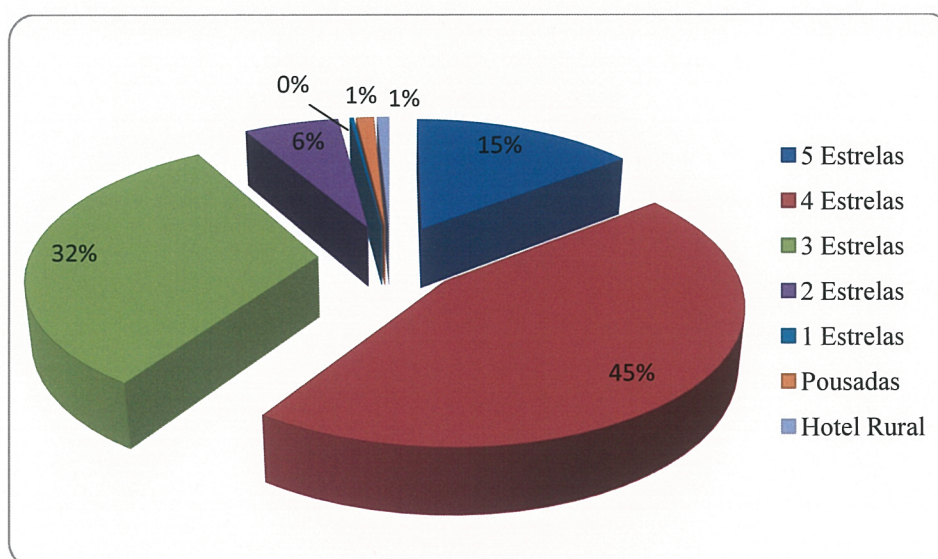
Muito embora, numa primeira abordagem, possa parecer que a hotelaria é dominada por algumas cadeias hoteleiras, dando a ideia de estar perante uma estrutura de oligopólio, verifica-se que em Portugal Continental, o *top 5* dos grupos hoteleiros variam de região para região. De acordo com o Atlas da Hotelaria 2011 constata-se que o grupo detentor de mais unidades de alojamento¹ no Norte é o grupo Accor, no Centro é o grupo Hoti e,

¹ Por unidades de alojamento entendem-se o número de quartos e/ou apartamentos

em Lisboa, o grupo Vip. Enquanto no Alentejo se destaca o grupo Sonae, no Algarve predominam os hotéis Vila Galé (Deloitte, 2012c).

No que respeita à distribuição de unidades de alojamento por categoria (figura 3.1), predominam os hotéis classificados com 4 estrelas com 45%, seguido das unidades de 3 estrelas com 32% e das de 5 estrelas com 15%. Apenas como registo faz-se alusão aos hotéis rurais, mas cuja expressão é muito pouco significativa (1%) (Deloitte, 2012a).

Figura 3.1: Distribuição de unidades de alojamento por categoria



Fonte: Deloitte, 2012a

Indo de encontro ao mencionado acerca da necessidade de diversificar os produtos, constata-se que há uma maior aposta por parte dos empreendimentos na vertente de *wellness/spa*. Neste caso, predominam igualmente as unidades 4 estrelas com 56%, havendo ainda uma diferença significativa quando comparadas com as unidades de 5 estrelas (22%) (Deloitte, 2012d). Acredita-se que esta manifesta preocupação, em oferecer produtos diferenciadores, está relacionada com o facto do alojamento por si só, salvo raras exceções, não ser a principal motivação de escolha.

A par das tentativas de inovação, a hotelaria depara-se presentemente com um cenário de grandes dificuldades, que se traduz segundo Miguel Júdice, CEO do grupo Lágrimas Hotéis, nas baixas taxas de ocupação e por conseguinte, na diminuição das receitas. Face a este espectro, o sector hoteleiro encontra-se numa fase de grande reestruturação, que poderá passar pela fusão de cadeias, de que é o exemplo a fusão do Grupo Lágrimas com o Grupo Alexandre Almeida, ou pela venda de unidades a investidores ou cadeias internacionais com maior *know how* (Soares e Melo, 2012).

Os dados concretos da hoteleira justificam esta preocupação, pois de acordo com os resultados, ainda que provisórios, obtidos em Março 2012, os estabelecimentos hoteleiros registaram 2,5 milhões de dormidas, menos 1,8% do que no período homólogo do ano anterior (INE, 2012). A tabela 3.2 permite observar que as dormidas dos residentes decresceram 6,5% mas, pelo contrário, as dos não residentes registaram uma ligeira melhoria (+ 0,7%).

Tabela 3.2: Resultados globais provisórios da actividade turística

| RESULTADOS GLOBAIS | Valor mensal | | Valor acumulado | |
|------------------------------------|--------------|---------------|-----------------|---------------|
| | Mar-12 | Var. % 12/ 11 | Jan a Mar 12 | Var. % 12/ 11 |
| ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS | | | | |
| Hóspedes (milhares) | 949,50 | 0,20 | 2.316,60 | -2,20 |
| Dormidas (milhares) | 2.530,00 | -1,80 | 5.988,70 | -0,70 |
| Residentes em Portugal | 827,60 | -6,50 | 2.041,90 | -7,20 |
| Residentes no estrangeiro | 1.702,40 | 0,70 | 3.946,80 | 3,10 |

Fonte: INE (2012)

No caso dos principais mercados emissores aponta-se o alemão, com um aumento de 2,8%, por oposição aos mercados brasileiro e espanhol (-13,6% e -11,5% respectivamente (INE, 2012).

3.2. Importância da Gestão do Conhecimento no Sector Turístico

Tal como referenciado, nos capítulos iniciais, verifica-se que na conjuntura actual o conhecimento é considerado uma verdadeira vantagem competitiva (Cardoso, 2003). No caso do sector turístico, este potencial, muitas vezes, adormecido reveste-se ainda de maior importância por se tratar de um sector baseado em serviços com características muito próprias, como a intangibilidade, inseparabilidade, perecibilidade e heterogeneidade (Almeida, 2010). Autores como Evans, Campell e Stonehouse (2003) apontam ainda outras especificidades como as abaixo descritas:

- *Custo elevado* – os serviços turísticos representam um custo elevado para os consumidores implicando que seja disponibilizado grande parte do orçamento familiar;
- *Sazonalidade* – o sector turístico enfrenta taxas de sazonalidade bastante elevadas no que respeita à procura, pelo que é necessário diversificar produtos;
- *Facilidade de entrar ou sair do mercado* – para certos negócios, como os serviços de reservas, não há grandes custos de penetração no mercado, ao contrário das *rent-a-cars* cujo investimento para entrar no mercado é elevado;
- *Interdependência* – é um sector com vários intervenientes que actuam com um objectivos meramente comercial ou não comercial;
- *Impacte do turismo* – os impactes associados ao turismo podem ser de cariz económico, social, ambiental, influenciando a forma como um destino se desenvolve, e a população local se adapta no seu quotidiano;
- *Choques externos* – o sector do turismo é fortemente afectado por factores externos indirectos, como por exemplo, ataques terroristas, clima de guerra ou alterações climáticas.

Além disso, Almeida (2010) refere que sendo um sector onde predominam as pequenas e médias empresas, é condição essencial que o acesso a fontes de informação, conhecimento e tecnologias permitam a criação de plataformas organizacionais baseadas na inovação, de modo a conseguirem alcançar de forma mais bem sucedida os seus mercados-alvo. O autor citado aponta ainda, que já em 2004, a OCDE alertava que as empresas desta natureza apenas conseguiriam sobreviver e crescer se adoptassem e promovessem uma cultura de inovação na definição das suas estratégias de actuação.

Apesar de reconhecidas as vantagens decorrentes da adopção de políticas orientadas para o conhecimento, os estudos empíricos sobre Gestão do Conhecimento no sector turístico são, segundo Cardoso (2005) ainda escassos. A autora do presente estudo, pelo contrário, considera que têm sido desenvolvidos, ainda que de forma gradual, alguns estudos dos quais se destacam os inventariados por Almeida (2010) aos:

- postos de informação turística (Carson e Adams, 2004);
- hotéis (Ayala, 2000; Bouncken, 2002; Cardoso, 2005; Choi e Cho, 2000);
- sistemas de gestão dos destinos (Pechlaner *et al.*, 2002);
- sistemas de informação aplicados ao turismo (Kanellopoulos *et al.*, 2006);
- processo de transferência em turismo (Hawkins, 2004; Kahle, 2002);
- aeroportos e turismo residencial (Almeida, 2010).

Contudo, a persistência de modelos de gestão em que os colaboradores ainda são encarados como meros recursos, e não como indivíduos com uma identidade própria e diferenciada, poderá comprometer a prestação de uma indústria assente em produtos e serviços que se confronta diariamente com o aumento feroz da concorrência (Gomes, 2008). Repare-se que o panorama que vivemos actualmente, reveste-se de uma maior

complexidade, devido à emergência de novos *players online* que vieram revolucionar este segmento (Pronto, 2011).

Segundo Cosme (2011) o cliente está cada vez mais informado e exigente, procurando obter o máximo de informações antes de efectuar determinada compra. A este propósito é inevitável a referência à emergência de páginas de internet como o *Tripadvisor* ou ao aparecimento do *Facebook* (Pronto, 2011) onde são partilhadas experiências, quer positivas quer negativas, e cujo impacto é imensurável num processo de tomada de decisão. O estudo efectuado pela OMG Consulting, unidade de consultoria do Omnicom Media Group, acerca das tendências que orientam o comportamento do turista, acentua precisamente a explosão do meio *online* como uma das principais transformações actuais, podendo ler-se ainda que estas novas plataformas digitais têm grande impacto no turismo, pois alteraram não só o padrão de compra do consumidor, mas também, todo o modelo de negócio, nomeadamente os canais de distribuição e comunicação (Esteves, 2012).

3.3. Directrizes para o desenvolvimento estratégico do Turismo

Ainda que o sector turístico se confronte com uma série de desafios resultantes da crescente globalização procura-se demonstrar, neste ponto, que é fundamental definir directrizes que permitam mais facilmente fazer face às novas dinâmicas de mercado.

Costa (2001) adianta que a estruturação de novas políticas para o sector em causa depende, não só, de um vasto conjunto de situações, mas também, de opções. Com isto pretende aludir à vontade, ao interesse e à oportunidade do Governo em avançar neste domínio; à articulação da estratégia nacional com a evolução dos mercados, bem como

com as políticas e estratégias internacionais; à articulação da política do turismo com as políticas definidas para outros sectores de cariz económico, social e cultural; à disponibilização de recursos humanos e conhecimento técnico-científico, e às características do próprio tecido empresarial.

Com efeito, uma das directrizes assinaladas no Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) relaciona-se com a eficácia e modernização da actuação dos agentes públicos e privados (Turismo de Portugal, 2007). O futuro passará então, pela maior facilidade de interacção das empresas com o Estado, à adopção de práticas inovadoras pelas empresas e à modernização empresarial. A promoção da difusão do conhecimento ao sector e o estímulo à investigação afiguram-se também como prioridades (Costa, 2001).

Uma outra questão chave referenciada neste Plano consiste em apostar na captação de turistas, de 20 mercados emissores internacionais, e no desenvolvimento do turismo interno, já que o mercado nacional constitui um mercado estratégico por excelência (Turismo de Portugal, 2007). No que respeita aos mercados emissores internacionais, estes foram submetidos a uma classificação consoante o potencial de receitas que apresentam:

- ❖ Mercados estratégicos - mercados já desenvolvidos e responsáveis por uma elevada percentagem da receita para Portugal, entenda-se, receita potencial superior a 400 milhões de euros. Exemplos de mercados: francês, alemão, espanhol e inglês.
- ❖ Mercados a desenvolver – mercados que já detém alguma importância para Portugal, com um potencial de receita entre os 100 e 250 milhões de euros. Os países escandinavos, EUA, Japão ou Brasil apresentam-se como exemplificativos.

- ❖ Mercados em diversificação – mercados atractivos pela sua dimensão ou possibilidade de crescimento, onde Portugal tem ainda uma posição pouco assinalável, mas que deverá ser reforçada no futuro. Com um potencial de receita até 100 milhões de euros salientam-se países como China, Hungria, Rússia, República Checa entre outros (Turismo de Portugal, 2007).

Subjacente a esta ideia de diversificar os mercados surge a premência de requalificar o produto Sol e Mar, especialmente no Algarve, e apostar em ofertas complementares. Na verdade, mais do que consolidar e desenvolver 10 produtos turísticos estratégicos² procurar-se-á desenvolver ofertas distintivas para as regiões, com especial enfoque na vocação natural de cada região. Convém referir que os 10 produtos estratégicos foram seleccionados tendo em atenção os recursos e factores peculiares de Portugal, (Anexo 1), assim como o seu potencial de crescimento futuro (Turismo de Portugal, 2007).

Além disso, segundo o PENT, as novas tendências implicam a existência de uma política assente na afirmação dos diferentes pólos de desenvolvimento turístico, dado que permitirão diversificar a oferta turística em Portugal. Para além do pólo-região Açores foram definidos 6 pólos de desenvolvimento turístico – Douro, Serra da Estrela, Oeste, Alqueva, Litoral Alentejano e Porto Santo – que pelas características que encerram justificam a sua criação numa perspectiva de desenvolvimento do turismo internacional.

Reforçar a qualidade do turismo português ao longo dos “momentos de verdade” através da implementação de um sistema de qualidade turística que se reflecta, por exemplo, no melhor funcionamento dos postos de turismo ou simplesmente na

² I) Sol e Mar; II) *Touring* Cultural e Paisagístico; III) *City Break*; IV) Turismo de Negócios; V) Turismo de Natureza; VI) Turismo Náutico onde de inclui os cruzeiros; VII) Saúde e Bem-Estar; VIII) Golfe; IX) *Resorts* Integrados e Turismo Residencial; X) Gastronomia e Vinhos.

qualidade da sinalização turística, é um aspecto que não deve ser descurado futuramente (Turismo de Portugal, 2007).

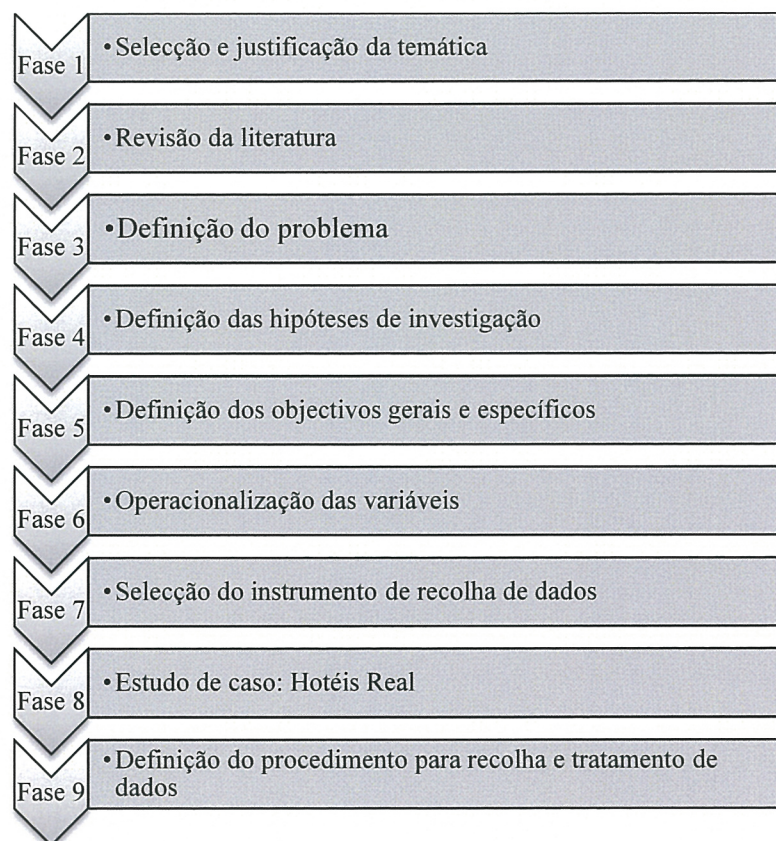
Ainda tendo por base o PENT a aposta na formação e valorização dos recursos humanos é considerada uma prioridade pelo que, nos próximos anos, deverá haver um maior esforço para adequar a formação dos recursos humanos às efectivas necessidades do sector turístico segundo as melhores práticas internacionais (*id.*).

Com as directrizes apresentadas finaliza-se a parte correspondente ao enquadramento teórico considerando-se portanto que os três capítulos anteriores foram fundamentais para a construção metodológica do presente estudo.

CAPÍTULO 4 - QUADRO CONCEPTUAL E METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

Uma vez efectuada a revisão da literatura, compete à autora do estudo descrever, de forma detalhada, o procedimento escolhido para a recolha e tratamento de dados, bem como possibilitar que futuras investigações, ainda que em diferentes realidades, possam adoptar esta mesma metodologia. Neste sentido e, com base na Figura 4.1, observa-se que foram percorridas diferentes fases que permitiram planear de forma mais correcta a metodologia a adoptar.

Figura 4.1: Fases da metodologia proposta



Fonte: Elaboração própria

➤ Fase 1 - Selecção e justificação da temática

À semelhança de Almeida (2010) partilha-se a ideia de que a selecção da temática constitui um grande desafio ao investigador. No caso específico deste estudo, a escolha do tema prende-se, quer com interesses pessoais, quer com a relevância do assunto na actualidade, pois independentemente do sector de actividade, uma coisa é certa, está-se a viver tempos difíceis. As dificuldades e privações resultado da grave situação económica e financeira que atinge países, organizações e famílias levam à adopção de medidas de grande austeridade, determinadas por políticas governamentais ou, simplesmente, impostas por motivos de força maior (Quintas, 2011). Não obstante esta realidade é necessário adaptar-nos, combatendo os excessos e aproveitando as efectivas potencialidades, como o conhecimento, que pode ser considerado útil na recuperação e renovação das organizações.

O facto de vivermos numa nova era – a Era da informação, do conhecimento e da globalização, muito contribuiu para a emergência de um mercado instável e mais competitivo, onde as organizações são diariamente confrontadas com as necessidades prementes de se diferenciarem, inovarem e de gerirem de forma eficaz e eficiente os recursos que tem ao dispor, com vista a alcançarem os seus objectivos. Deste modo, o conhecimento poderá constituir uma mais-valia nas estratégias das organizações podendo, tal como refere Nonaka, Toyama *et al.*, (2000) ser considerado um recurso adicional que permite obter vantagens competitivas. De notar, que o conhecimento, por si só, representa um bem valioso para as pessoas e para as organizações, pois não tem limite para o aparecimento de novas ideias, não se esgota mesmo que partilhado e cresce à medida que se utiliza (Cardoso, 2003).

Face à actual conjuntura, as organizações, mais concretamente, as organizações turísticas deparam-se com um ambiente em que existem maiores oportunidades de escolha para os clientes, pelo que aceitar e apostar na mudança é um processo inevitável (Cosme, 2011).

Assim, e direccionando a investigação para o sector do Turismo, que se encontra no *top* dos maiores sectores de actividade em termos mundiais, logo a seguir à indústria do petróleo e da produção automóvel (Costa, 2001), considera-se de toda a pertinência o estudo de uma gestão assente no conhecimento, já que este poderá influenciar o crescimento, a produtividade, a diferenciação e competitividade de qualquer tipo de organização.

➤ Fase 2 - Revisão da literatura

Depois de seleccionada a temática procurou-se efectuar a revisão bibliográfica que consiste na apresentação, na análise crítica e meticulosa do que tem vindo a ser feito no seio académico, numa determinada área do conhecimento.

➤ Fase 3 - Definição do problema de pesquisa

Fortin (1999:10) refere que a questão de investigação é “um enunciado interrogativo, escrito no presente, que inclui habitualmente uma ou duas variáveis e a população a estudar”.

Na presente investigação pretende-se avaliar o seguinte problema de pesquisa:

As características sócio-demográficas dos colaboradores dos Hotéis Real no Algarve e as características da unidade onde colaboram influencia a Gestão do Conhecimento?

➤ Fase 4 - Hipóteses de investigação

Fortin (1999: 102), salienta que as hipóteses de investigação são “um enunciado formal de relações entre duas ou mais variáveis”, traduzindo, portanto, o problema de investigação numa predição precisa e não ambígua dos resultados esperados. Todavia, pelo facto de se estar a trabalhar com uma amostra e não com toda a população, quaisquer que sejam as conclusões dos testes, estas serão sempre baseadas na designada evidência amostral, isto é, naquilo que se pode inferir a partir da amostra recolhida.

Perante a exposição teórica efectuada, formularam-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: *A aplicabilidade da Gestão do Conhecimento aos Hotéis Real do Algarve é influenciada pelas características sócio-demográficas dos seus colaboradores;*

Hipótese 2: *A aplicabilidade dos processos organizacionais relacionados com a Gestão do Conhecimento aos Hotéis Real do Algarve é influenciada pelas características sócio-demográficas dos seus colaboradores;*

Hipótese 3: *A percepção dos colaboradores dos Hotéis Real do Algarve sobre a aplicabilidade da Gestão do Conhecimento nos mesmos difere consoante a unidade de alojamento onde colaboram;*

Hipótese 4: *A aplicabilidade dos processos organizacionais relacionados com a Gestão do Conhecimento difere em função da unidade de alojamento dos Hotéis Real no Algarve.*

➤ Fase 5 - Objectivos da investigação

Partindo do problema de pesquisa formularam-se os objectivos gerais e específicos assim como os respectivos itens de avaliação apresentados na tabela 4.1.

Tabela 4.1: Objectivos e respectivos itens de avaliação

| Objectivos Gerais | Objectivos Específicos | Itens de Avaliação |
|---|--|---|
| <p>Avaliar a aplicabilidade da gestão do conhecimento e dos processos organizacionais com ela relacionados, às organizações hoteleiras do Grupo Real, no Algarve.</p> | <p>Avaliar a aplicabilidade da gestão do conhecimento aos hotéis do Grupo Real. Identificar os processos organizacionais relacionados com a gestão do conhecimento, com maior e menor aplicabilidade, no grupo hoteleiro em estudo Comparar as diferentes unidades de alojamento do Grupo Real, no que concerne à aplicabilidade da gestão do conhecimento nas mesmas. Avaliar a aplicabilidade dos diferentes processos organizacionais relacionados com a gestão do conhecimento nas três unidades de alojamento do Grupo Real</p> | <p>Os 42 itens da escala de GC Itens relativos a cada factor da escala de GC Os 42 itens da escala de GC Variável "Hotel" Itens relativos a cada factor da escala de GC Variável "Hotel"</p> |
| <p>Analisar a influência de algumas variáveis sócio-demográficas na aplicabilidade da gestão do conhecimento e dos processos organizacionais com ela relacionados às organizações hoteleiras do Grupo Real, no Algarve</p> | <p>Avaliar se o género influencia a aplicabilidade da gestão do conhecimento aos hotéis do grupo Real Avaliar se o género influencia a aplicabilidade dos processos organizacionais relacionados com a gestão do conhecimento aos hotéis do grupo Real Analisar a relação entre as habilitações literárias e a aplicabilidade da gestão do conhecimento aos hotéis do grupo Real Analisar a relação entre as habilitações literárias e a aplicabilidade dos processos organizacionais relacionados com a gestão do conhecimento aos hotéis do grupo Real Conhecer se a aplicabilidade da gestão do conhecimento aos hotéis do grupo Real é influenciada pela antiguidade no hotel. Conhecer se a aplicabilidade dos processos organizacionais relacionados com a gestão do conhecimento aos hotéis do grupo Real é influenciada pelo conhecimento do hotel. Averiguar a influência do vínculo laboral na aplicabilidade da gestão do conhecimento aos hotéis do grupo Real Averiguar a influência do vínculo laboral na aplicabilidade dos processos organizacionais relacionados com a gestão do conhecimento aos hotéis do grupo Real. Analisar a relação entre a idade e a aplicabilidade da gestão do conhecimento aos hotéis do grupo Real Analisar a relação entre a idade e a aplicabilidade dos processos organizacionais relacionados com a gestão do conhecimento aos hotéis do grupo Real.</p> | <p>Os 42 itens da escala de GC Variável "Género" Itens relativos a cada factor da escala de GC Variável "Género" Os 42 itens da escala de GC Variável "Habilitações Literárias" Itens relativos a cada factor da escala de GC Variável "Habilitações Literárias" Os 42 itens da escala de GC Variável "Antiguidade no hotel" Itens relativos a cada factor da escala de GC Variável "Antiguidade no hotel" Os 42 itens da escala de GC Variável "Vínculo laboral" Itens relativos a cada factor da escala de GC Variável "Vínculo laboral" Os 42 itens da escala de GC Variável "Idade" Itens relativos a cada factor da escala de GC Variável "Idade"</p> |

Fonte: Elaboração própria

➤ Fase 6 - Operacionalização das variáveis

De acordo com Fortin (1999) a variável dependente é aquela que sofre o efeito da variável independente, ou seja, é o comportamento, a resposta ou o resultado observado decorrente da presença da variável independente, podendo também ser designada por variável explicativa.

A variável central deste estudo, que constitui o núcleo da questão de investigação, e que se assume nas hipóteses como elemento influenciado é a gestão do conhecimento organizacional.

Por sua vez a variável independente ou explicativa é aquela que vai produzir um efeito na variável dependente (Fortin, 1999). No âmbito do presente trabalho foram consideradas como variáveis independentes a unidade de alojamento e algumas características sócio-demográficas, nomeadamente: género, habilitações literárias, antiguidade no hotel, vínculo laboral e idade.

➤ Fase 7 - Instrumento de recolha de dados

De acordo com os objectivos que norteiam o presente estudo e o tipo de informação que se pretendia obter, recorreu-se à metodologia quantitativa, com recurso ao inquérito por questionário. Esta técnica quantitativa constitui um processo de recolha e levantamento de informação, que permite conduzir à inventariação, relativamente estruturada de atitudes, representações, comportamentos e motivações (Ghiglione e Matalon, 1992).

Além disso, de acordo com Almeida (2010) trata-se de uma técnica frequentemente utilizada no sector turístico, por ser um meio de recolha de dados que permite obter uma taxa de reposta assinalável num curto espaço de tempo.

Em relação a outros métodos de recolha de dados comporta vantagens e desvantagens. Entre as vantagens salienta-se “a possibilidade de obter um cenário relativamente completo do domínio em estudo” (Cardoso, 2003: 227), a possibilidade de replicar estudos, e a nível da relação investigador - investigação permite uma maior independência e imparcialidade, e um menor dispêndio de tempo (Rebelo, 2006). Por sua vez, entre as desvantagens, salientam-se os problemas associados à taxa de retorno, bem como a impossibilidade de garantir que as instruções, as modalidades de resposta e o sentido das questões sejam correctamente apreendidos (Gil, 1999). Uma das estratégias passível de ser utilizada para ultrapassar esta última dificuldade passa pela escolha de vocabulário adequado à amostra em estudo, e pela realização de estudos preliminares de modo a corrigir as ambiguidades iniciais (Rebelo, 2006).

No sentido da consecução deste estudo recorreu-se ao questionário de gestão do conhecimento de Cardoso (2003) o qual, tem servido de base a vários estudos de investigação, transversais a vários sectores de actividade (Anexo 2).

Para a construção dos itens que compõem esse questionário, Cardoso (2003), baseou-se no seu modelo teórico, anteriormente descrito, e na análise de conteúdo de um conjunto de entrevistas realizadas a gestores de topo de organizações industriais. Como critério de resposta, utiliza uma escala de resposta tipo *Likert* de cinco pontos, cujas opções estão enunciadas em torno da expressão “aplica-se”, em que 1 significa “quase nunca se aplica” e 5 significa “aplica-se quase totalmente”. Os resultados obtidos na aferição das suas qualidades psicométricas (validade de conteúdo, validade de constructo e consistência interna das suas dimensões) garantem a sua utilização com um grau de confiança aceitável.

Dado que no estudo actual o Questionário de Gestão do Conhecimento (GC) destinava-se a ser aplicado num contexto diferente daquele para o qual havia sido originalmente construído e validado, procedeu-se a ligeiras alterações, em termos de linguagem adoptada (e.g. substituição de “empresa” por “hotel” ...). Uma vez adaptado à realidade organizacional a que iria ser aplicado, o questionário foi sujeito a pré-teste, no novo contexto organizacional.

Da aplicação do pré-teste a 10 indivíduos que exercem funções no sector hoteleiro, verificou-se que as afirmações contidas no mesmo não suscitavam dúvidas aos respondentes, pelo que decidiu-se passá-lo a versão definitiva.

O questionário final, que apresentamos no anexo 3, é constituído por três partes distintas:

- **Introdução**, onde é explicitado objectivo, natureza e âmbito do estudo, bem como dadas garantias de confidencialidade e anonimato dos inquiridos;
- **Escala de avaliação de gestão do conhecimento**, composta por um conjunto de 56 itens, a classificar segundo cinco opções de resposta (neste hotel...): 1- quase nunca se aplica; 2- aplica-se pouco; 3- aplica-se moderadamente; 4- aplica-se muito; 5- aplica-se quase totalmente;
- **Caracterização sócio-demográfica** dos inquiridos.

Apenas durante a aplicação do instrumento de medida à amostra, em estudo, é que se toma conhecimento que o Questionário de Gestão do Conhecimento de Cardoso, já se encontrava validado para o sector hoteleiro (Cardoso, 2005). Consequentemente, procedeu-se à comparação dos itens do nosso questionário com os itens do questionário de Cardoso (2005) de modo a averiguar se seria possível recorrer à estrutura

tetrafactorial que emergira da análise factorial realizada pelo mesmo. Constatou-se que Cardoso (2005), à semelhança do que havia sido feito, também tinha procedido a alterações pontuais na redacção dos itens de modo a torná-los mais adequados ao contexto a que se destinavam, e que essas alterações eram idênticas às que tinham realizado, não se alterando o significado do item. Assim, optou-se por recorrer à estrutura tetrafactorial que resultou da validação do Questionário de Gestão do Conhecimento para o sector hoteleiro, em que essa opção decorreu essencialmente das boas qualidades psicométricas demonstradas.

Cardoso (2005) aplicou o instrumento a uma amostra constituída por 318 indivíduos, pertencentes a organizações hoteleiras do distrito de Viseu. Aquando dos procedimentos atinentes à análise da sua consistência interna e validade de constructo, o conjunto dos 56 itens iniciais foi reduzido para uma versão simplificada de 43 itens, referentes a uma estrutura tetrafactorial. Os quatro factores retidos explicam 43,5% da variância total e, após a rotação, o primeiro apresenta um valor próprio de 5,39, explicando 12,24% da variância, o segundo de 5,19 e explica 11,80%, o terceiro de 5,01 e explica 11,38%, e o quarto um valor próprio de 3,53, explicando 8,02% da variância. A denominação adoptada para os quatro factores foi a seguinte: Factor 1 – Práticas de gestão do conhecimento (orientadas para preservação e utilização) (14 itens; $\alpha=0,88$); Factor 2 – Práticas de gestão do conhecimento (orientadas para a aquisição e partilha/difusão) (11 itens; $\alpha=0,85$); Factor 3 – Gestão social e discursiva do conhecimento (10 itens; $\alpha=0,85$); e Factor 4 – Gestão estratégica do conhecimento (8 itens; $\alpha=0,76$). No conjunto dos quatro factores retidos a escala apresenta um valor de *alfa* de 0,93.

Uma vez adoptada a estrutura tetrafactorial emergente do estudo de Cardoso (2005), procedeu-se à avaliação da consistência interna dos quatro factores e do total da escala

mediante a utilização do coeficiente *alfa de Cronbach*. Como se pode observar na tabela 4.2, no presente estudo, o factor 1 apresenta um valor de *alfa* de 0,87, enquanto os valores relativos ao segundo e terceiro factores são de 0,86 e de 0,81, respectivamente. Trata-se de valores considerados bons indicadores de consistência interna (Pestana e Gageiro, 2003). Optou-se por eliminar o item 4 “Por vezes ocupamos o lugar de outro colega (porque mudou de trabalho, adoeceu, foi de férias, etc.)” contido no factor 3, uma vez que apresentava uma correlação com o total da escala inferior a 0,30³, e cuja eliminação teve tradução no incremento do valor do alfa do factor que passou de 0,80 para 0,81. O valor relativo ao quarto factor é de 0,77, indicativo de uma razoável consistência interna (Pestana e Gageiro, 2003). No conjunto dos quatro factores retidos a escala apresenta um valor de *alfa* de 0,94, indicativo de uma muito boa consistência interna (Pestana e Gageiro, 2003).

Tabela 4.2: Consistência interna dos factores e total da escala de Gestão do Conhecimento

| | Alfa de Cronbach |
|--|------------------|
| Factor 1 “Práticas de gestão do conhecimento (preservação e utilização)” | 0,87 |
| Factor 2 “Práticas de gestão do conhecimento (aquisição e partilha)” | 0,86 |
| Factor 3 “Gestão social e discursiva do conhecimento” | 0,81 |
| Factor 4 “Gestão estratégica do conhecimento” | 0,77 |
| Total da escala de GC | 0,94 |

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados recolhidos, por via da aplicação do questionário, aos colaboradores dos Hotéis Real

➤ Fase 8 - Estudo de caso: Hotéis Real

A consecução do estudo implica a utilização de uma amostra, capaz de permitir a generalização em termos estatísticos à população alvo (hotéis do Grupo Real no

³ Na avaliação dos coeficientes de correlação considera-se muito baixa uma correlação abaixo de 0,19 e baixa entre 0,20 e 0,30 (Bryman e Cramer, 1993).

Algarve). No presente estudo a amostra ficou constituída por 169 colaboradores dos hotéis do Grupo Real no Algarve.

A selecção dos hotéis teve por base um critério de acessibilidade/proximidade por parte da investigadora, uma vez que a actividade profissional da mesma está ligada ao sector hoteleiro, mais propriamente ao Grupo Real que serviu de contexto à investigação empírica realizada.

➤ Fase 9 - Procedimento adoptado ao nível de recolha e tratamento dos dados

Para constituir a amostra em causa foi contactado num primeiro momento o Director Geral de Área dos Hotéis Real, no Algarve, Dr. Lourenço Ribeiro, a fim de dar a conhecer a natureza e âmbito do estudo, bem como a solicitar autorização para aplicar o questionário. Sendo colaboradora dos Hotéis Real não foi necessário formalizar o pedido por escrito, tendo sido concedida, de imediato, autorização verbal.

Obtida autorização contactou-se, de seguida, o responsável do departamento de Recursos Humanos com o objectivo de se obter uma listagem actualizada do número de os colaboradores a exercerem funções nos hotéis do Grupo Real no Algarve. Além disso, aproveitou-se este contacto para adquirir algumas informações adicionais que permitiram caracterizar o grupo hoteleiro onde decorreu o estudo. Posteriormente procedeu-se à distribuição directa dos questionários, levada a efeito no período de 26 de Março a 26 de Abril 2012. Nos departamentos cujos colaboradores eram em maior número, como Andares e *F&B (Food & Beverage)*, foi solicitada colaboração das chefias. Neste caso, assistiu-se a uma boa aceitação por parte das chefias que se envolveram no processo de entrega e recolha dos questionários junto dos colaboradores,

bem como na sensibilização dos mesmos para o preenchimento do questionário como garantia do sucesso do estudo.

No tratamento estatístico dos dados recorreu-se ao *Statistic Program for Social Sciences* (SPSS), versão 19.0 para o sistema operativo *Windows*.

Antes de proceder à análise dos dados recolhidos, propriamente ditos, realizou-se um conjunto de análises preliminares. Assim sendo, começou-se por analisar as não-respostas (*missing values*), na medida em que, de acordo com Bryman e Cramer (1993), seriam de eliminar todos os questionários em que se verificasse a existência de mais do que 10% de itens não respondidos, bem como os que se encontrassem incorrectamente preenchidos. Com base neste critério eliminaram-se 8 questionários, ficando-se no final com 169 questionários válidos. De seguida, efectuou-se a substituição dos restantes *missing values* em variáveis não categoriais, com recurso ao método EM (*Expectation Maximization*).

Realizou-se posteriormente análise de estatística descritiva e inferencial aos dados colhidos, organizados no sentido de dar resposta aos objectivos de investigação e testar as quatro hipóteses formuladas.

A normalidade da variável dependente foi avaliada através do teste de Kolmogorov-Smirnov, com a correcção de Lilliefors, tendo-se verificado que a variável "gestão do conhecimento" segue distribuição normal ($p > 0,05$). Muito embora os quatro factores não sigam distribuição normal optou-se por recorrer aos testes paramétricos, na análise estatística efectuada, uma vez que estes são robustos a ligeiros desvios da normalidade (Paes, 2009).

Os dados obtidos, decorrentes da aplicação do questionário Gestão do Conhecimento aos colaboradores dos Hotéis Real localizados no Algarve, foram alvo de tratamento estatístico e análise. Seguiu-se a apresentação das conclusões, as quais constituem um dos pontos que mais contribui para o enriquecimento dos trabalhos científicos aliada aos comentários ou sugestões de melhoria do sector em análise.

Após descrita toda a componente metodológica apresenta-se no capítulo seguinte o estudo de caso, dos Hotéis Real, no Algarve.

CAPÍTULO 5 – ESTUDO DE CASO: HOTÉIS REAL

Este capítulo terá início com um enquadramento das organizações alvo do estudo empírico, seguido da caracterização da amostra. Posteriormente será efectuada a apresentação dos dados obtidos, bem como as conclusões relativas à aplicabilidade nas organizações hoteleiras estudadas de um conjunto de processos organizacionais relacionados com a gestão do conhecimento.

5. Breve enquadramento dos Hotéis Real

Hotéis Real é o nome de um grupo português de hotelaria tradicional que surgiu no mercado, em 1994, (Hotéis Real, 2012) constando actualmente no *ranking* dos 15 grupos hoteleiros em Portugal (Deloitte, 2012b).

O Grupo é constituído por 8 unidades, de 4 e 5 estrelas distribuídas pelas regiões de Lisboa e Algarve. Em Lisboa localizam-se o Real Palácio, Real Parque, Real Residência, Grande Real Villa Itália e Real Oeiras enquanto num dos principais centros turísticos portugueses, entenda-se o Algarve, encontram-se o Real Bellavista, Grande Real Santa Eulália, o Real Marina Hotel e o Real Marina Residence (Hotéis Real, 2012). Refira-se que, a partir deste momento, estes últimos serão sempre considerados em conjunto, pois os serviços disponíveis no Real Marina Residence (apartamentos) são prestados pelos colaboradores do hotel.

Atentos à realidade, os Hotéis Real visam criar propostas e valores diferenciadores, apostando essencialmente na qualidade dos diferentes produtos oferecidos, no serviço de excelência prestado ao cliente e na valorização do capital humano (Hotéis Real, s/d).

De facto, mais do que uma noite de estadia, os Hotéis Real, pretendem proporcionar uma experiência marcante. Em termos futuros, ambicionam o crescimento de forma consolidada, mas mantendo sempre a imagem de marca, que prima pela oferta de soluções versáteis, inovadoras e de elevada qualidade (Hotéis Real, 2012).

5.1. Constituição e caracterização da amostra

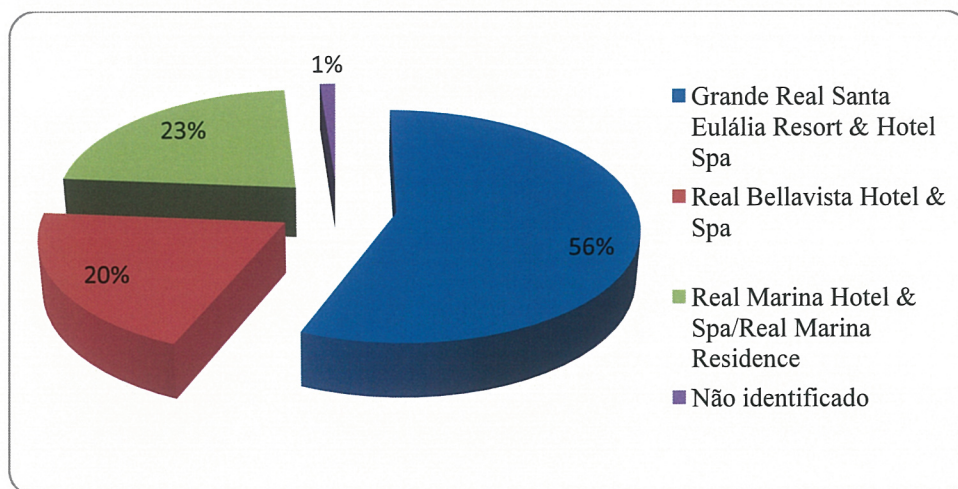
Para constituir a amostra foram seleccionados os colaboradores das diferentes unidades dos Hotéis Real localizadas na região do Algarve, distrito de Faro: Real Bellavista Hotel & Spa, Grande Real Santa Eulália Resort & Hotel Spa ambas sitas em Albufeira, Real Marina Hotel & Spa e Real Marina Residence em Olhão. De acordo com a tabela 5.1 e figura 5.1 verifica-se que foram distribuídos 277 questionários ao total dos colaboradores que integravam os quadros das unidades em estudo tendo sido recolhidos 182, dos quais 34 no Real Bellavista (20%), 95 no Grande Real Santa Eulália (56%), 38 no Real Marina/Residence (23%) e 2 não identificados (1%). Foram alvo de análise 169 dado 13 terem sido considerados inválidos.

Tabela 5.1: Distribuição do instrumento de recolha de dados

| Unidades dos Hotéis Real no Algarve | Nº de Questionários |
|---|---------------------|
| Distribuídos | 277 |
| Recolhidos (1) + (2) | 182 |
| Correctamente preenchidos (1) | 169 |
| » Grande Real Santa Eulália Resort & Hotel Spa | 95 |
| » Real Bellavista Hotel & Spa | 34 |
| » Real Marina Hotel & Spa/Real Marina Residence | 38 |
| » Não identificado | 2 |
| Inválidos (2) | 13 |

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados recolhidos, por via da aplicação do questionário, aos colaboradores dos Hotéis Real

Figura 5.1: Distribuição do instrumento de recolha de dados



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados recolhidos, por via da aplicação do questionário, aos colaboradores dos Hotéis Real

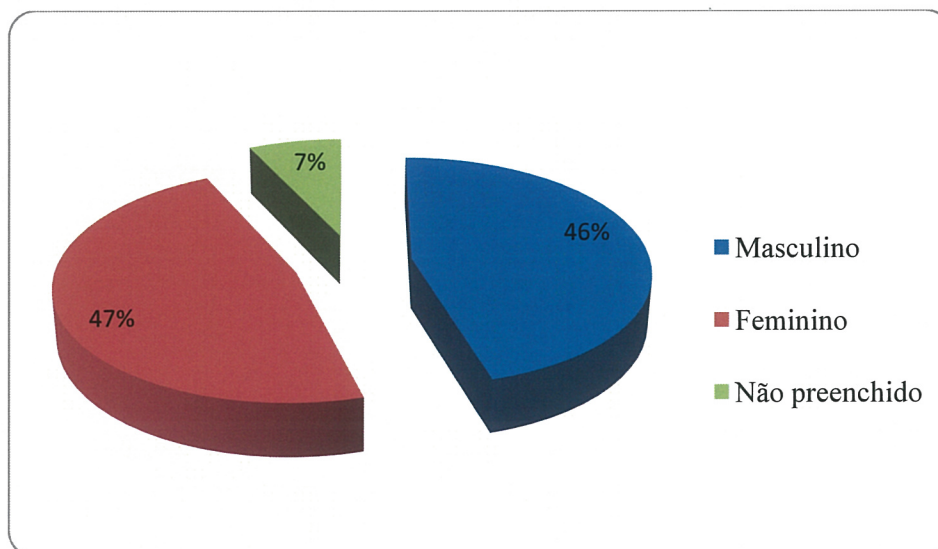
No que concerne à caracterização da amostra, quer a tabela 5.2 quer a figura 5.2, permitem visualizar que a amostra é constituída maioritariamente por indivíduos do género feminino (47%), constatando-se uma diferença pouco assinalável relativamente ao género masculino (46%).

Tabela 5.2: Distribuição dos inquiridos por Género (n=169)

| | Frequência | % |
|-----------------------|------------|------|
| Masculino | 77 | 46% |
| Feminino | 80 | 47% |
| Total | 157 | 93% |
| Não preenchido | 12 | 7% |
| Total | 169 | 100% |

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados recolhidos, por via da aplicação do questionário, aos colaboradores dos Hotéis Real

Figura 5.2: Distribuição dos inquiridos por Género (n=169)



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados recolhidos, por via da aplicação do questionário, aos colaboradores dos Hotéis Real

Relativamente à variável idade, e como se pode observar na tabela 5.3, esta permite caracterizar os respondentes num intervalo de 19 a 63 anos, sendo a média de idades de 35,2 anos ($s=9,64$).

Tabela 5.3: Análise descritiva da variável idade (n=169)

| | Mínimo | Máximo | \bar{x} | s |
|--------------|--------|--------|-----------|------|
| Idade | 19 | 63 | 35,2 | 9,64 |

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados recolhidos, por via da aplicação do questionário, aos colaboradores dos Hotéis Real

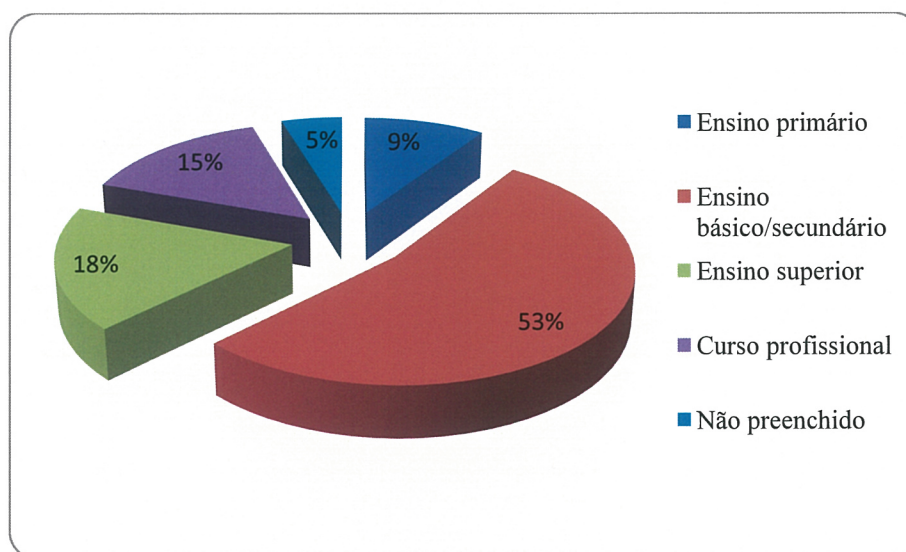
Na análise das habilitações literárias (tabela 5.4 e figura 5.3) verifica-se que a maioria dos inquiridos possui o ensino básico/secundário (53,3%), seguido do ensino superior (17,8%). Repare-se que aproximadamente 10% da amostra possui o ensino primário.

Tabela 5.4: Distribuição dos inquiridos segundo as habilitações literárias (n=169)

| | Frequência | % |
|--------------------------|------------|-------------|
| Ensino primário | 16 | 9,5 |
| Ensino básico/secundário | 90 | 53,3 |
| Ensino superior | 30 | 17,8 |
| Curso profissional | 25 | 14,8 |
| Não preenchido | 8 | 5% |
| TOTAL | 169 | 100% |

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados recolhidos, por via da aplicação do questionário, aos colaboradores dos Hotéis Real

Figura 5.3: Distribuição dos inquiridos segundo as habilitações literárias (n=169)



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados recolhidos, por via da aplicação do questionário, aos colaboradores dos Hotéis Real

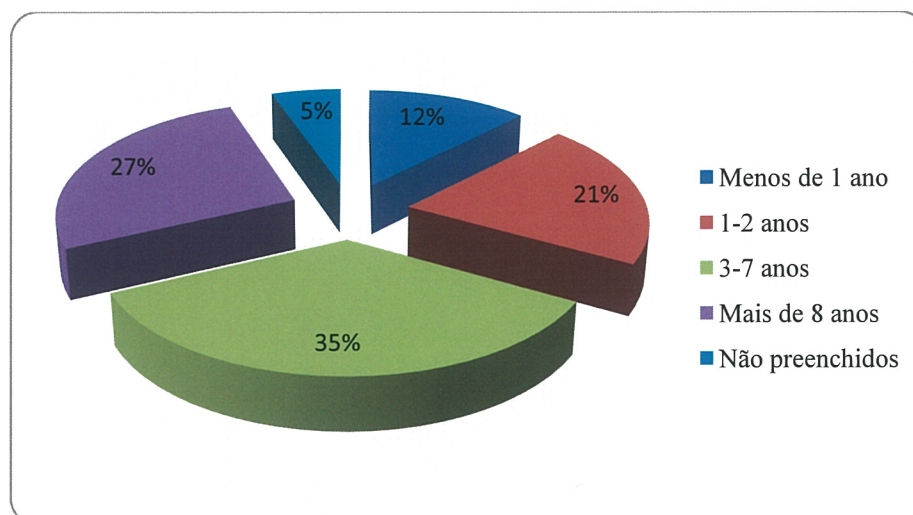
Por sua vez acerca da variável antiguidade verifica-se que 34,9% dos inquiridos exercem funções nos Hotéis Real entre 3 a 7 anos, por oposição aos colaboradores cujo período de casa é inferior a 1 ano, e que corresponde a 12,4% (tabela 5.5 e figura 5.4).

Tabela 5.5: Distribuição dos inquiridos em função da antiguidade no hotel (n=169)

| | Frequência | % |
|------------------------|------------|--------|
| Menos de 1 ano | 21 | 12,4 |
| 1-2 anos | 35 | 20,7 |
| 3-7 anos | 59 | 34,9 |
| Mais de 8 anos | 45 | 26,6 |
| Não preenchidos | 9 | 5,3% |
| TOTAL | 169 | 100,0% |

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados recolhidos, por via da aplicação do questionário, aos colaboradores dos Hotéis Real

Figura 5.4: Distribuição dos inquiridos em função da antiguidade do hotel (n=169)



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados recolhidos, por via da aplicação do questionário, aos colaboradores dos Hotéis Real

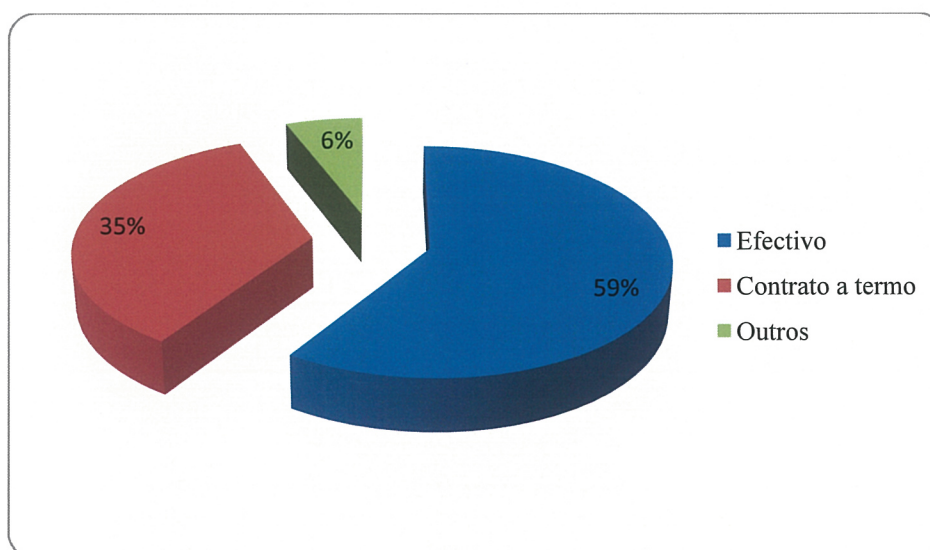
No que respeita ao vínculo com a organização é possível verificar, quer na tabela 5.6 quer na figura 5.5, que 59,2% dos inquiridos está efectivo enquanto 34,9% possui contrato a termo.

Tabela 5.6: Distribuição dos inquiridos em função do vínculo (n=169)

| | Frequência | % |
|-------------------------|------------|-------|
| Efectivo | 100 | 59,2% |
| Contrato a termo | 59 | 34,9% |
| Outros | 10 | 5,9% |
| Total | 169 | 100% |

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados recolhidos, por via da aplicação do questionário, aos colaboradores dos Hotéis Real

Figura 5.5: Distribuição dos inquiridos em função do vínculo (n=169)



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados recolhidos, por via da aplicação do questionário, aos colaboradores dos Hotéis Real

5.2. Aplicabilidade da Gestão do Conhecimento nos hotéis Real no Algarve

Sucede-se a apresentação dos resultados obtidos a partir da análise descritiva efectuada aos dados recolhidos com a escala de Gestão do Conhecimento. Os valores mínimos e máximos registados, assim como as pontuações médias e os desvios-padrão obtidos,

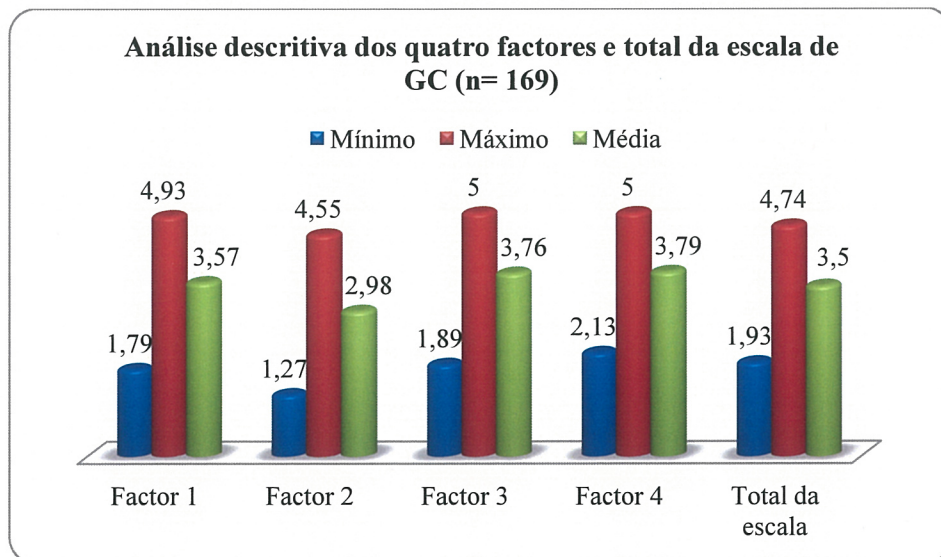
quer nos quatro factores, quer no total da escala, indicam-se na tabela 5.7 à qual se associa a figura 5.6.

Tabela 5.7: Análise descritiva dos quatro factores e total da escala de GC (n= 169)

| | Mínimo | Máximo | \bar{X} | s |
|---|--------|--------|-----------|------|
| Factor 1 – Práticas de Gestão do Conhecimento (preservação e utilização) | 1,79 | 4,93 | 3,57 | 0,62 |
| Factor 2 – Práticas de Gestão do Conhecimento (aquisição e partilha) | 1,27 | 4,55 | 2,98 | 0,73 |
| Factor 3 – Gestão Social e Discursiva do Conhecimento | 1,89 | 5,00 | 3,76 | 0,60 |
| Factor 4 – Gestão Estratégica do Conhecimento | 2,13 | 5,00 | 3,79 | 0,60 |
| Total da escala | 1,93 | 4,74 | 3,50 | 0,57 |

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados recolhidos, por via da aplicação do questionário, aos colaboradores dos Hotéis Real

Figura 5.6: Análise descritiva dos quatro factores de GC (n= 169)



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados recolhidos, por via da aplicação do questionário, aos colaboradores dos Hotéis Real.

Legenda: Factor1 “Práticas de gestão do conhecimento (preservação e utilização)”;
 Factor 2 “Práticas de Gestão do Conhecimento (aquisição e partilha)”;
 Factor 3 “Gestão social e discursiva do conhecimento”;
 Factor 4 “Gestão estratégica do conhecimento”.

Face às ilustrações anteriores e, considerando a escala de Gestão do Conhecimento na sua globalidade, verifica-se que a pontuação média obtida é de 3,50 ($s=0,57$). Atendendo ao formato de resposta dos itens (que varia de 1 a 5, com crescente grau de aplicabilidade) pode-se afirmar que a percepção média dos participantes neste estudo traduz a moderada aplicabilidade dos processos organizacionais relacionados com o conhecimento nos hotéis onde intervêm.

Relativamente às médias dos valores mínimos e máximos constata-se que estes correspondem, respectivamente, a 1,93 e a 4,74, o que permite afirmar que a média dos valores mínimos aproxima-se da opção de resposta 2 (aplica-se pouco) e que a média dos valores máximos tende a aproximar-se da opção de resposta 5, correspondendo à quase total aplicação das proposições constantes na escala.

Ao ser considerado, em particular, na tabela 5.8, os resultados obtidos nas medidas de tendência central relativas ao factor 1, alusivo às práticas de gestão do conhecimento (preservação e aquisição), a média dos valores mínimos é de 1,79 e a dos valores máximos é de 4,93, situando-se a sua pontuação média relativa em 3,57 ($s=0,62$), o que reflecte a moderada aplicabilidade aos hotéis em estudo das proposições que integram o referido factor.

No âmbito deste factor verifica-se que as melhores médias correspondem aos itens 29 “Cada um de nós tem uma função a cumprir”, 33 “Procuramos toda a informação que possa melhorar a qualidade do que fazemos” e 38 “Procuramos conhecer as regras do hotel” por oposição às médias mais baixas que dizem respeito aos itens 37 “Juntamos em grupo para resolvermos alguns problemas”, 23 “Estamos atentos ao que os nossos concorrentes vão fazendo” e 24 “Aprendemos com os outros departamentos do hotel”.

Tabela 5.8: Valores médios e desvios-padrão dos itens do Factor 1 “Práticas de Gestão do Conhecimento (preservação e utilização)”

| Item | \bar{x} | s |
|---|-------------|------|
| 9. Usamos os registos que fomos fazendo ao longo do tempo. | 3,82 | 0,99 |
| 16. Procuramos perceber o que de mais importante vai acontecendo no hotel. | 3,81 | 0,89 |
| 21. Agimos de acordo com certos princípios. | 3,85 | 0,84 |
| 23. Estamos atentos ao que os nossos concorrentes vão fazendo (por exemplo, adoptamos os melhores “truques”). | <u>3,27</u> | 1,09 |
| 24. Aprendemos com os outros departamentos do hotel. | <u>3,28</u> | 1,03 |
| 28. “Guardamos” o que sabem os colegas mais experientes antes de estes nos deixarem. | 3,40 | 1,16 |
| 29. Cada um de nós tem uma função a cumprir. | 3,92 | 1,05 |
| 31. Pensamos na forma como resolvemos os problemas no passado (nos nossos sucessos e insucessos). | 3,47 | 0,96 |
| 33. Procuramos toda a informação que possa melhorar a qualidade do que fazemos. | 3,89 | 0,92 |
| 37. Juntamo-nos em grupo para resolvermos alguns problemas. | <u>3,08</u> | 1,19 |
| 38. Procuramos perceber as regras do hotel. | <u>3,87</u> | 0,93 |
| 39. Temos meios para registar (guardar) o que de mais importante nós sabemos ou aprendemos. | 3,54 | 1,07 |
| 42. Perguntamos aos colegas como resolveram problemas parecidos com os nossos. | 3,49 | 0,95 |
| 53. Utilizamos as informações guardadas nos nossos meios informáticos. | 3,30 | 1,25 |

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados recolhidos, por via da aplicação do questionário, aos colaboradores dos Hotéis Real

No factor 2 “Práticas de Gestão do Conhecimento (aquisição e partilha)”, verifica-se que a média dos valores mínimos é de 1,27, e a média dos valores máximos é de 4,55. O valor médio de 2,98 ($s=0,73$) obtido neste factor, apesar de ser ligeiramente inferior a 3, traduz aproximadamente, uma percepção de moderada aplicação dos processos traduzidos por este factor nos hotéis em estudo, ou seja, das práticas de gestão do conhecimento formalmente instituídas no sentido da aquisição e partilha de novo conhecimento. Trata-se, contudo, da mais baixa pontuação média registada, pelo que se pode considerar que foi a este nível que os inquiridos evidenciaram uma percepção média correspondente a uma menor aplicabilidade das práticas em questão na realidade organizacional onde intervinham.

Ao visualizar a tabela 5.9 constata-se que os valores médios mais elevados estão associados aos itens 36, 2 e 13 “Passamos informação uns aos outros em reuniões de trabalho; Conhecemos as ideias dos nossos fundadores; Somos encorajados a tomar a iniciativa”. cujas médias são 3,31; 3,28 e 3,26 respectivamente. No que respeita às médias mais baixas entenda-se 2,44; 2,49 e 2,69 correspondem na sequência apresentada aos itens 14, 34 e 56 “São recompensados aqueles que partilham o que sabem; Assistimos a seminários / conferências, lemos o que se publica; Frequentamos cursos de formação ou temos formação no posto de trabalho”.

Tabela 5.9: Valores médios e desvios-padrão dos itens do Factor 2 “Práticas de gestão do conhecimento (aquisição e partilha)”

| Item | \bar{x} | s |
|---|-------------|------|
| 1. Aproveitamos o conhecimento que os novos colaboradores nos trazem. | 3,23 | 1,04 |
| 2. Conhecemos as ideias dos nossos fundadores. | 3,28 | 1,05 |
| 3. Falamos de trabalho em momentos de descontração organizados pela empresa, como por exemplo, a Festa de Natal. | 2,99 | 1,22 |
| 12. Colaboramos com outras empresas para adquirir mais informação. | 2,71 | 1,09 |
| 13. Somos encorajados a tomar a iniciativa. | 3,26 | 1,11 |
| 14. São recompensados aqueles que partilham o que sabem. | 2,44 | 1,15 |
| 34. Assistimos a seminários / conferências, lemos o que se publica. | 2,49 | 1,18 |
| 36. Passamos informação uns aos outros em reuniões de trabalho. | 3,31 | 1,12 |
| 47. Fazemos circular a informação entre nós através de relatórios, jornal interno, e-mail entre outros. | 3,20 | 1,19 |
| 51. Sabemos como este hotel está pensado / organizado. | 3,21 | 1,06 |
| 56. Frequentamos cursos de formação ou temos formação no posto de trabalho. | 2,69 | 1,23 |

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados recolhidos, por via da aplicação do questionário, aos colaboradores dos Hotéis Real

No factor 3, alusivo à gestão social e discursiva do conhecimento, a média dos valores mínimos e máximos é, respectivamente, de 1,89 e 5,00, em que a primeira tende a aproximar-se da opção de resposta 2 (aplica-se pouco) e a segunda corresponde à opção de resposta extrema (5). A pontuação média é de 3,76 ($s=0,60$), reflectindo uma percepção dos participantes correspondente a uma moderada aplicação dos processos organizacionais relativos a este factor nos hotéis em análise, embora essa percepção tenda a aproximar-se da opção de resposta 4 (aplica-se muito).

A tabela 5.10 permite visualizar que os valores médios mais elevados estão associados aos itens 44, 11 e 32 “Todos somos responsáveis pelo que devemos saber para trabalhar com qualidade; Os nossos chefes alertam-nos para o que é importante saber; Agimos de acordo com a forma como estamos organizados” por oposição aos itens 54, 27 e 49 “Falamos das nossas funções; Procuramos perceber porque motivo correu tão bem determinado trabalho; Falamos uns com os outros sobre assuntos que não compreendemos bem” que registam os valores médios mais baixos.

Tabela 5.10: Valores médios e desvios-padrão dos itens do Factor 3 “Gestão social e discursiva do conhecimento”

| Item | \bar{X} | s |
|---|-----------|------|
| 11. Os nossos chefes alertam-nos para o que é importante saber. | 4,01 | 0,93 |
| 27. Procuramos perceber porque motivo correu tão bem determinado trabalho. | 3,51 | 1,02 |
| 32. Agimos de acordo com a forma como estamos organizados. | 3,84 | 0,79 |
| 43. Falamos do nosso hotel. | 3,70 | 0,98 |
| 44. Todos somos responsáveis pelo que devemos saber para trabalhar com qualidade. | 4,17 | 0,88 |
| 46. Procuramos estar a par das mudanças que vão acontecendo. | 3,81 | 0,89 |
| 48. Contamos uns aos outros histórias engraçadas que se passaram no nosso trabalho. | 3,77 | 1,01 |
| 49. Falamos uns com os outros sobre assuntos que não compreendemos bem. | 3,61 | 0,98 |
| 54. Falamos das nossas funções. | 3,47 | 1,04 |

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados recolhidos, por via da aplicação do questionário, aos colaboradores dos Hotéis Real

Relativamente ao factor 4 “Gestão Estratégica do Conhecimento”, a média registada ao nível dos valores mínimos é de 2,13, correspondendo à opção de resposta “aplica-se pouco”, e a média dos valores máximos corresponde à opção de resposta extrema (5). A pontuação média registada é de 3,79 ($s=0,60$), correspondendo à mais elevada percepção média registada, contrariamente ao que se verifica no factor 2, reflectindo, igualmente, uma percepção de moderada aplicação dos processos organizacionais relativos a este factor nos hotéis em estudo, embora essa percepção tenda a aproximar-se da opção de resposta 4 (aplica-se muito).

A tabela 5.11 demonstra que os itens 17 e 41 “O que sabemos vê-se na forma como trabalhamos; Os colegas que saem do hotel levam com eles uma opinião sobre nós” apresentam valores médios iguais, isto é, 3,97 enquanto a média mais baixa é respeitante ao item 19 “Sabemos que os nossos concorrentes tem informações sobre nós” com 3,42 de média.

Tabela 5.11: Valores médios e desvios-padrão dos itens do Factor 4 “Gestão estratégica do conhecimento.”

| Item | \bar{x} | s |
|---|-------------|------|
| 6. Aquilo que fazemos melhor do que os nossos concorrentes é o resultado do que sabemos. | 3,82 | 0,90 |
| 7. Sabemos o que nos espera de cada um de nós e do nosso hotel (o que nos permite funcionar de um modo coordenado). | 3,62 | 1,01 |
| 8. Sabemos que os hóspedes têm uma ideia a nosso respeito. | 3,94 | 0,91 |
| 17. O que sabemos vê-se na forma como trabalhamos. | 3,97 | 0,95 |
| 18. Às vezes é na forma como habitualmente fazemos as coisas que encontramos soluções para novos problemas. | 3,76 | 0,90 |
| 19. Sabemos que os nossos concorrentes tem informações sobre nós. | <u>3,42</u> | 1,15 |
| 22. O conhecimento que possuímos é uma “arma” fundamental para ultrapassarmos os nossos concorrentes. | 3,82 | 0,98 |
| 41. Os colegas que saem do hotel levam com eles uma opinião sobre nós. | 3,97 | 0,88 |

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados recolhidos, por via da aplicação do questionário, aos colaboradores dos Hotéis Real

Em suma, pode dizer-se que as pontuações médias registadas nos quatro factores da escala permitem atestar que as percepções dos participantes são, regra geral, positivas, qualquer que seja o factor considerado. Salientam-se, no entanto, os factores 2 “Práticas de Gestão do Conhecimento (aquisição e partilha)” e 4 “Gestão Estratégica do Conhecimento”, na medida, em que congregam, respectivamente, as percepções médias de menor e maior aplicabilidade aos hotéis em estudo de um conjunto dos processos relacionados com a gestão do conhecimento.

5.2.1. Aplicabilidade da gestão do conhecimento: comparação das organizações em estudo

No sentido de averiguar a existência de diferenças na percepção dos participantes relativamente à aplicabilidade dos processos organizacionais relacionados com a gestão do conhecimento às organizações onde intervêm em função da unidade de alojamento recorreu-se ao teste ANOVA *One Way*. Como se pode observar na tabela 5.12 não existem diferenças de percepção estatisticamente significativas no total da escala nem nos quatro factores considerados ($p > 0,05$), em função da unidade de alojamento.

Tabela 5.12: Resultados da comparação das médias (ANOVA) dos factores e total da escala de GC em função da variável “Unidade de alojamento”(n=169)

| | H. Real Bellavista (n=34) | | H. Real Santa Eulália (n=95) | | H. Real Marina (n=38) | | F | p |
|------------------------------|---------------------------|------|------------------------------|------|-----------------------|------|-------|-------|
| | \bar{X} | s | \bar{X} | s | \bar{X} | s | | |
| Factor 1 | 3,45 | 0,64 | 3,54 | 0,58 | 3,76 | 0,7 | 2,499 | 0,085 |
| Factor 2 | 2,87 | 0,87 | 2,94 | 0,64 | 3,19 | 0,77 | 2,127 | 0,122 |
| Factor 3 | 3,63 | 0,67 | 3,77 | 0,56 | 3,88 | 0,62 | 1,563 | 0,213 |
| Factor 4 | 3,65 | 0,63 | 3,8 | 0,55 | 3,91 | 0,57 | 1,779 | 0,172 |
| Total da escala de GC | 3,38 | 0,64 | 3,48 | 0,51 | 3,67 | 0,64 | 2,58 | 0,079 |

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados recolhidos, por via da aplicação do questionário, aos colaboradores dos Hotéis Real

Legenda: Factor1 “Práticas de gestão do conhecimento (preservação e utilização)”;
 Factor 2 “Práticas de Gestão do Conhecimento (aquisição e partilha)”;
 Factor 3 “Gestão social e discursiva do conhecimento”;
 Factor 4 “Gestão estratégica do conhecimento”.

O ponto seguinte será dedicado à análise da influência de algumas variáveis sócio-demográficas na gestão do conhecimento.

5.3. Análise da influência de variáveis sócio-demográficas na Gestão do Conhecimento

Sucedem-se a averiguação da existência de diferenças de percepção dos participantes, acerca da aplicabilidade da gestão do conhecimento aos hotéis da nossa amostra, em função de um conjunto de variáveis sócio-demográficas, propriamente: género, habilitações literárias, antiguidade no hotel, vínculo laboral e idade.

5.3.1. Género

No âmbito da análise da influência do género na percepção dos participantes relativamente à aplicabilidade dos processos organizacionais relacionados com o conhecimento nos hotéis em estudo, utilizou-se o teste *t* de *Student* para diferença de médias de grupos independentes (Tabela 5.13). Os resultados revelam ausência de diferenças de percepção estatisticamente significativas entre colaboradores do género masculino e feminino ($p > 0,05$), no que concerne à aplicabilidade dos processos organizacionais relacionados com o conhecimento.

Tabela 5.13: Resultados do teste *t* de *Student* referentes aos factores e total da escala de GC em função da variável “Género” (n=169)

| | Género | n | \bar{x} | s | t | p |
|-----------------|--------|----|-----------|------|--------|-------|
| Factor 1 | M | 77 | 3,58 | 0,64 | 0,408 | 0,684 |
| | F | 80 | 3,54 | 0,61 | | |
| Factor 2 | M | 77 | 2,95 | 0,78 | -0,179 | 0,858 |
| | F | 80 | 2,97 | 0,65 | | |
| Factor 3 | M | 77 | 3,75 | 0,59 | -3,15 | 0,754 |
| | F | 80 | 3,78 | 0,62 | | |
| Factor 4 | M | 77 | 3,83 | 0,59 | 0,685 | 0,494 |
| | F | 80 | 3,76 | 0,61 | | |
| Total da escala | M | 77 | 3,5 | 0,59 | 0,157 | 0,875 |
| | F | 80 | 3,48 | 0,55 | | |

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados recolhidos, por via da aplicação do questionário, aos colaboradores dos Hotéis Real

Legenda: Factor1 “Práticas de gestão do conhecimento (preservação e utilização)”;
 Factor 2 “Práticas de Gestão do Conhecimento (aquisição e partilha)”;
 Factor 3 “Gestão social e discursiva do conhecimento”;
 Factor 4 “Gestão estratégica do conhecimento”.

5.3.2. Habilitações Literárias

No sentido de averiguar a existência de diferenças na percepção dos sujeitos inquiridos a propósito da aplicação dos processos organizacionais de gestão do conhecimento às organizações da nossa amostra, em função das habilitações literárias, recorreu-se ao teste ANOVA *One Way*. Os resultados do teste mostram ausência de diferenças de percepção estatisticamente significativa no total da escala e nos quatro factores ($p > 0,05$) em função das habilitações literárias (Tabela 5.14).

Tabela 5.14: Resultados da comparação das médias (ANOVA) dos factores e total da escala de GC em função da variável “*Habilitações literárias*” (n=169)

| | E. Primário (n=16) | | E. Básico e Secundário (n=90) | | E. Superior (n=30) | | Curso profissional (n=25) | | F | p |
|------------------------|--------------------|------|-------------------------------|------|--------------------|------|---------------------------|------|-------|-------|
| | \bar{X} | s | \bar{X} | s | \bar{X} | s | \bar{X} | s | | |
| Factor 1 | 3,6 | 0,72 | 3,54 | 0,62 | 3,67 | 0,58 | 3,52 | 0,64 | 0,387 | 0,763 |
| Factor 2 | 3,04 | 0,76 | 2,95 | 0,72 | 3,1 | 0,62 | 2,87 | 0,78 | 0,588 | 0,624 |
| Factor 3 | 3,84 | 0,68 | 3,69 | 0,61 | 3,93 | 0,49 | 3,84 | 0,67 | 1,451 | 0,23 |
| Factor 4 | 3,63 | 0,64 | 3,84 | 0,59 | 3,79 | 0,64 | 3,7 | 0,62 | 0,729 | 0,536 |
| Total da escala | 3,51 | 0,65 | 3,47 | 0,57 | 3,6 | 0,5 | 3,46 | 0,63 | 0,419 | 0,74 |

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados recolhidos, por via da aplicação do questionário, aos colaboradores dos Hotéis Real

Legenda: Factor1 “Práticas de gestão do conhecimento (preservação e utilização)”;
 Factor 2 “Práticas de Gestão do Conhecimento (aquisição e partilha)”;
 Factor 3 “Gestão social e discursiva do conhecimento”;
 Factor 4 “Gestão estratégica do conhecimento”.

5.3.3. Antiguidade no hotel

Relativamente à influência da variável antiguidade dos inquiridos no hotel na percepção a propósito da aplicação dos processos organizacionais relacionados com o conhecimento, procedeu-se novamente ao teste ANOVA *One Way*. Os resultados apresentados na tabela 5.15 mostram que não existem diferenças de percepção estatisticamente significativas em função da antiguidade no hotel ($p > 0,05$).

Tabela 5.15: Resultados da comparação das médias (ANOVA) dos factores e total da escala de GC em função da variável “Antiguidade” (n=169)

| | Menos de 1 ano (n=21) | | 1-2 Anos (n=35) | | 3-7 Anos (n=59) | | Mais de 8 Anos (n=45) | | F | p |
|------------------------|-----------------------|------|-----------------|------|-----------------|------|-----------------------|------|-------|-------|
| | \bar{X} | s | \bar{X} | s | \bar{X} | s | \bar{X} | s | | |
| Factor 1 | 3,76 | 0,59 | 3,64 | 0,69 | 3,45 | 0,56 | 3,65 | 0,66 | 1,683 | 0,173 |
| Factor 2 | 3,12 | 0,69 | 3,03 | 0,74 | 2,86 | 0,66 | 3,07 | 0,78 | 1,109 | 0,347 |
| Factor 3 | 3,8 | 0,53 | 3,91 | 0,58 | 3,68 | 0,64 | 3,82 | 0,59 | 1,187 | 0,317 |
| Factor 4 | 3,88 | 0,6 | 3,87 | 0,64 | 3,75 | 0,58 | 3,8 | 0,6 | 0,388 | 0,762 |
| Total da escala | 3,62 | 0,53 | 3,58 | 0,6 | 3,4 | 0,54 | 3,56 | 0,6 | 1,306 | 0,274 |

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados recolhidos, por via da aplicação do questionário, aos colaboradores dos Hotéis Real

Legenda: Factor1 “Práticas de gestão do conhecimento (preservação e utilização)”;
 Factor 2 “Práticas de Gestão do Conhecimento (aquisição e partilha)”;
 Factor 3 “Gestão social e discursiva do conhecimento”;
 Factor 4 “Gestão estratégica do conhecimento”.

5.3.4. Vínculo

No âmbito da análise da existência de diferenças de percepção dos colaboradores inquiridos, relativamente à aplicabilidade dos processos organizacionais relacionados com o conhecimento em função do vínculo, excluiu-se os indivíduos em estágio curricular, dado a amostra ser constituída por um pequeno número de indivíduos ($n < 5$).

Uma vez que a comparação ficou limitada a dois grupos, aplicou-se o teste *t* de *Student* para diferença de médias de grupos independentes, cujos resultados indicam ausência de diferenças de percepção estatisticamente significativas, entre indivíduos efectivos e indivíduos com contrato a termo, quer no total da escala quer nos quatro factores ($p>0,05$) (Tabela 5.16).

Tabela 5.16: Resultados do teste *t* de *Student* referentes aos factores e total da escala de GC em função da variável “*Vínculo*” (n=169)

| | Vínculo | n | \bar{X} | s | t | p |
|------------------------|------------------|-----|-----------|------|--------|-------|
| Factor 1 | Efectivo | 100 | 3,53 | 0,62 | -1,1 | 0,273 |
| | Contrato a termo | 59 | 3,65 | 0,66 | | |
| Factor 2 | Efectivo | 100 | 2,97 | 0,73 | -0,364 | 0,716 |
| | Contrato a termo | 59 | 3,01 | 0,72 | | |
| Factor 3 | Efectivo | 100 | 3,73 | 0,63 | -1,213 | 0,227 |
| | Contrato a termo | 59 | 3,86 | 0,57 | | |
| Factor 4 | Efectivo | 100 | 3,77 | 0,58 | -0,706 | 0,481 |
| | Contrato a termo | 59 | 3,84 | 0,66 | | |
| Total da escala | Efectivo | 100 | 3,47 | 0,57 | -0,934 | 0,352 |
| | Contrato a termo | 59 | 3,56 | 0,59 | | |

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados recolhidos, por via da aplicação do questionário, aos colaboradores dos Hotéis Real

Legenda: Factor1 “Práticas de gestão do conhecimento (preservação e utilização)”;
 Factor 2 “Práticas de Gestão do Conhecimento (aquisição e partilha)”;
 Factor 3 “Gestão social e discursiva do conhecimento”;
 Factor 4 “Gestão estratégica do conhecimento”.

5.3.5. Idade

No sentido de analisar em que medida a idade se associa à percepção dos diversos colaboradores organizacionais inquiridos relativamente à aplicabilidade dos processos organizacionais relacionados com o conhecimento, procedeu-se a análises de

correlação, determinando os coeficientes de correlação de Pearson (Tabela 5.17). Após a leitura dos coeficientes, conclui-se que não existe correlação entre a idade e a percepção dos colaboradores organizacionais inquiridos relativamente à aplicabilidade da gestão do conhecimento, considerada quer na sua globalidade, quer nos quatro factores ($p > 0,05$).

Tabela 5.17: Correlação entre a *Idade* e os factores e total da escala de GC (n=169)

| | Factor 1 | | Factor 2 | | Factor 3 | | Factor 4 | | Total da escala de GC | |
|--------------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|-----------------------|-------|
| | r | p | r | p | r | p | r | p | r | p |
| Idade | 0,031 | 0,707 | 0,152 | 0,061 | 0,047 | 0,565 | 0,022 | 0,783 | 0,076 | 0,349 |

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados recolhidos, por via da aplicação do questionário, aos colaboradores dos Hotéis Real

Legenda: Factor1 “Práticas de gestão do conhecimento (preservação e utilização)”;
 Factor 2 “Práticas de Gestão do Conhecimento (aquisição e partilha)”;
 Factor 3 “Gestão social e discursiva do conhecimento”;
 Factor 4 “Gestão estratégica do conhecimento”.

No capítulo seguinte procura dar-se sentido aos resultados encontrados, discutindo-se, por um lado, os resultados que se consideram mais evidentes e pertinentes para as hipóteses formuladas, e por outro, procurando-se relacionar estes resultados com as principais evidências empíricas e teóricas existentes na literatura.

CAPÍTULO 6 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O resultado obtido, no presente estudo, no que concerne à aplicabilidade da gestão do conhecimento no grupo hoteleiro em estudo, traduz uma moderada aplicabilidade da gestão do conhecimento às referidas organizações ($\bar{x}=3,50$; $s=0,57$; numa escala a variar entre 1 e 5). Este resultado corrobora os resultados obtidos por Cardoso (2005), no estudo que desenvolveu no sector hoteleiro, na região de Viseu, e que traduzem, igualmente, uma moderada aplicabilidade, às referidas organizações, dos processos organizacionais relacionados com o conhecimento. Ainda que desenvolvido num contexto diferente, e entenda-se sector industrial, os resultados do estudo de Cardoso (2003) também indicam uma moderada aplicabilidade dos processos organizacionais relacionados com o conhecimento, neste caso, nas organizações industriais.

Face ao exposto, poder-se-á concluir que, ainda que em Portugal não existam programas organizacionais de gestão do conhecimento, iniciativas que se enquadram no seu âmbito têm uma moderada aplicabilidade nas organizações portuguesas, hoteleiras e não só, como comprovam os resultados acima.

Quanto aos processos organizacionais relacionados com a gestão do conhecimento, concretamente, os processos organizacionais relacionados com as práticas de gestão do conhecimento, numa vertente de preservação e utilização e numa vertente de aquisição e partilha, os processos organizacionais relacionados com a gestão social e discursiva do conhecimento e os processos organizacionais relacionados com a gestão estratégica do conhecimento, verifica-se que, entre estes quatro processos, são os processos organizacionais relacionados com a gestão estratégica do conhecimento e os processos organizacionais relacionados com as práticas de gestão do conhecimento (aquisição e

partilha) que apresentam, respectivamente, maior e menor aplicabilidade às organizações hoteleiras estudadas.

Comparando estes resultados com os resultados obtidos por Cardoso (2005), verifica-se que em Cardoso (2005), o processo organizacional com menor aplicabilidade é o mesmo, ou seja é o processo organizacional relacionado com as práticas de gestão do conhecimento (aquisição e partilha), mas por sua vez, o processo organizacional com maior aplicabilidade é o que está relacionado com a gestão social e discursiva do conhecimento.

Atendendo a estes resultados pode-se afirmar que processos organizacionais relacionados com as práticas de gestão do conhecimento, nomeadamente numa perspectiva de aquisição e partilha, devem ser objecto de especial atenção aquando, por exemplo, da implementação de programas de gestão do conhecimento, pois foram aqueles que os inquiridos perceberam como aplicando-se menos às suas organizações. Note-se que este resultado já havia sido verificado em estudos anteriores (Cardoso, 2005).

No que concerne à influência da unidade de alojamento na percepção da aplicabilidade da gestão do conhecimento às mesmas, verifica-se que as diferenças de percepção existentes entre colaboradores das várias unidades de alojamento, sobre a aplicabilidade da gestão do conhecimento às mesmas, não têm relevância do ponto de vista estatístico, o que permite afirmar que esta variável não influencia a percepção da aplicabilidade da gestão do conhecimento às organizações hoteleiras estudadas. Por conseguinte, leva-se a supor que não carece de especial relevo aquando, por exemplo, da implementação de programas organizacionais a nível das unidades de alojamento.

Perante estes resultados conclui-se que a hipótese que estabelece que a percepção dos colaboradores dos Hotéis Real do Algarve sobre a aplicabilidade da gestão do conhecimento aos mesmos difere consoante a unidade de alojamento onde colaboram, não se confirma.

Considerando a aplicabilidade dos quatro processos organizacionais relacionados com a gestão do conhecimento em cada uma das unidades de alojamento, verifica-se que apesar de todos os processos apresentarem maior aplicabilidade no Real Marina Hotel / Residence, comparativamente com as outras duas unidades de alojamento (Real Bellavista e Grande Real Santa Eulália), tais diferenças não tem relevância estatística, o que permite concluir que a hipótese que estabelece que a aplicabilidade dos processos organizacionais relacionados com a gestão do conhecimento difere em função da unidade de alojamento dos Hotéis Real no Algarve, não se corrobora.

Em relação aos resultados obtidos respeitantes à aplicabilidade da Gestão do Conhecimento nas organizações hoteleiras estudadas, em função de algumas características sócio-demográficas dos seus colaboradores, constata-se ausência de diferença de percepção estatisticamente significativa entre colaboradores, no que concerne à aplicabilidade da gestão do conhecimento, em função do sexo, antiguidade no hotel, habilitações literárias e vínculo, bem como ausência de correlação estatisticamente significativa entre a idade e a gestão do conhecimento. Conclui-se, assim, que a hipótese que estabelece que a aplicabilidade da gestão do conhecimento aos Hotéis Real no Algarve é influenciada pelas características sócio-demográficas dos seus colaboradores, não se confirma.

Dos resultados obtidos há ainda a destacar o facto de nenhum dos quatro processos organizacionais relacionados com a gestão do conhecimento ser influenciado pelas

variáveis sócio-demográficas em estudo, o que permite afirmar que a hipótese que estabelece que a aplicabilidade dos processos organizacionais relacionados com a Gestão do Conhecimento aos Hotéis Real do Algarve é influenciada pelas características sócio-demográficas dos seus colaboradores, não se confirma. Refira-se, no entanto, que Cardoso (2005) encontrou diferenças estatisticamente significativas no que concerne à aplicabilidade das práticas de gestão do conhecimento orientadas para a aquisição e partilha, em função de algumas características sócio-demográficas, nomeadamente sexo, idade e antiguidade na instituição.

CONCLUSÃO

Considera-se que o trabalho desenvolvido permitiu evidenciar a importância do conhecimento numa sociedade assumidamente marcada pela globalização, competitividade e instabilidade. Estas características exigem das organizações uma maior flexibilidade e constante adaptação desempenhando, neste caso, as tecnologias de comunicação e informação um papel preponderante na medida em que tornam mais fácil para as pessoas na organização partilharem problemas, diferentes perspectivas e ideias.

Não obstante a importância das tecnologias de comunicação e informação preconiza-se que o conhecimento reside no indivíduo. De facto, o perfil do novo trabalhador, na sociedade do conhecimento, será pautado para a autonomia estimulando-se, a aprendizagem, a partilha de conhecimento e a criatividade individual de cada colaborador.

Neste contexto, emerge a gestão do conhecimento como um processo fulcral para a conversão do conhecimento organizacional em vantagem competitiva. Porém, e como afirma Neves (2003), é notória a fraca presença da gestão do conhecimento nas organizações portuguesas, enquanto processo estruturado e alinhado com a estratégia organizacional. Assim, conhecer a sua presença, ainda que sob a forma de iniciativas isoladas, e analisar as variáveis com as quais se relaciona e que a influem, apresentam-se como aspectos fundamentais para a compreensibilidade das condições necessárias e facilitadoras da sua implementação de uma forma estruturada.

Ainda que, segundo a literatura, nas organizações portuguesas, onde se incluem as organizações hoteleiras, não existam, ou sejam raros, programas organizacionais de

gestão do conhecimento, iniciativas que se enquadram no seu âmbito estão presentes a nível das mesmas.

Os quatro processos organizacionais relacionados com a gestão do conhecimento demonstraram diferente aplicabilidade às organizações estudadas. Destacam-se os processos organizacionais relacionados com a gestão estratégica do conhecimento e com as práticas de gestão do conhecimento (aquisição e partilha) pois foram os que apresentaram, respectivamente, maior e menor aplicabilidade às organizações alvo do estudo. Perante uma eventual implementação de programas organizacionais de Gestão do Conhecimento, o processo que se prende com as práticas de gestão do conhecimento, numa perspectiva de aquisição e partilha parece ser aquele que requer maior atenção e investimento.

As características sócio-demográficas estudadas e a unidade de alojamento demonstraram não influenciar quer a gestão do conhecimento (considerada na sua globalidade), quer cada um dos processos organizacionais relacionados com a mesma. Contudo, e uma vez que existem estudos desenvolvidos no sector hoteleiro (Cardoso, 2005) que indicam que algumas características sócio-demográficas influenciam o processo organizacional relacionado com práticas de gestão do conhecimento orientadas para a aquisição e partilha, sugere-se a realização de outros estudos que alarguem os resultados obtidos e que incluam outras variáveis.

No que respeita às limitações sabe-se que um estudo desta natureza comporta algumas, designadamente, a controvérsia acerca da temática da Gestão do Conhecimento e a escassez de conhecimentos, por parte da investigadora, acerca do programa SPSS, que implicou o recurso a ajuda externa para o tratamento estatístico dos dados. Além disso, dado existirem departamentos nos hotéis em estudo com um reduzido número de colaboradores (exemplo: manutenção, reservas, animação) foi eliminada a questão

acerca da função ocupada, por se considerar que poderia colocar em causa a garantia do anonimato dos inquiridos e a confidencialidade dos dados. Por conseguinte, não foi possível tirar conclusões acerca da variável “função”.

Praticamente no término deste estudo, sente-se ainda a necessidade de efectuar uma abordagem ao turismo e, tudo o que engloba, por ser um sector de manifesta apreensão para a investigadora. Considera-se que os objectivos que haviam sido propostos foram alcançados, e que o trabalho realizado constitui um referencial para todos que o leiam, pois permite dar a conhecer uma visão do que se têm vindo a produzir acerca da Gestão do Conhecimento no seio académico, acentuando, acima de tudo, as características que modelam a sociedade de informação e do conhecimento, a turbulência do novo ambiente organizacional e a importância do conhecimento como recurso económico para as organizações, particularmente para as organizações do sector hoteleiro.

Além disso, crê-se que este estudo fornece contributos às organizações hoteleiras, sobretudo aos gestores dos hotéis Real no Algarve, ao prover informações sobre a aplicabilidade da gestão do conhecimento, bem como sobre a aplicabilidade de um conjunto de processos organizacionais relacionados com a mesma. Uma vez que não existem programas estruturados de gestão do conhecimento a nível destes hotéis, os resultados decorrentes deste estudo permitirão por um lado, conhecer quais os processos e condições relacionados com a gestão do conhecimento, com maior e menor aplicabilidade e, por outro, conhecer como determinadas variáveis se relacionam com a gestão do conhecimento e com os seus processos. Estes resultados poderão, assim, vir a contribuir para a delimitação de eventuais programas de gestão do conhecimento, dos Hotéis Real, ao facultarem informações importantes para a compreensibilidade das

condições necessárias e facilitadoras da criação, aquisição, partilha e utilização do conhecimento.

Em suma, os resultados obtidos reflectem a necessidade de se continuar a apostar e promover a competitividade das organizações do sector turístico fomentando-se o desenvolvimento de políticas e estratégias propensas à implementação de processos relacionados com a “nova” forma de gestão preconizada ao longo do estudo.

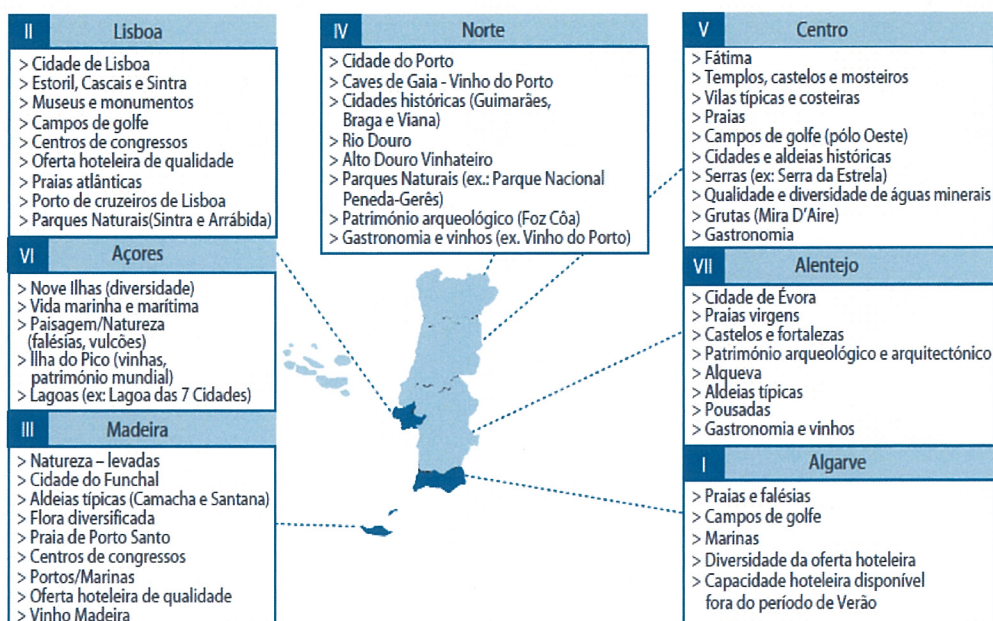
ANEXOS

Anexo 1

Principais recursos por região

Principais recursos por região (NUTS II)

NÃO EXAUSTIVO



Fonte: Turismo de Portugal, 2007

Anexo 2

Inventário dos estudos que recorreram ao questionário de Gestão do Conhecimento

| Data | Autor | Tema | Sector de Actividade |
|------|-----------------|--|--------------------------------|
| 2003 | Cardoso, L. | Gerir conhecimento e gerar competitividade | Industrial |
| 2003 | Brito, E. | Gestão do Conhecimento e qualidade | Administração Pública Local |
| 2005 | Cardoso, P. | Gestão do Conhecimento em organizações hoteleiras do distrito de Viseu | Hotelaria |
| 2007 | Gaspar, I. | Na Era do Conhecimento: o impacto da Gestão do Conhecimento na qualidade de vida no trabalho de trabalhadores da produção | Industrial |
| 2007 | Almeida, C. | Análise da influência das variáveis sócio-demográficas na Gestão do Conhecimento | Ensino Superior Politécnico |
| 2007 | Rodrigues, T. | Formação profissional e conhecimento nas organizações: um novo sentido para a gestão de pessoas | Industrial |
| 2007 | Lopes, L. | Comprometimento organizacional e gestão do conhecimento: estudo empírico em organizações do ensino superior | Ensino Superior |
| 2007 | Macedo, S. | Knowledge Management in creative industries | Indústrias Criativas |
| 2007 | Mota, J. | Gestão do Conhecimento: a realidade de um grupo económico brasileiro | Industrial |
| 2008 | Geraldo, I. | Gestão do Conhecimento e satisfação dos munícipes | Administração Pública Local |
| 2008 | Albuquerque, A. | Gestão do Conhecimento em organizações do sector da economia social | Economia Social |
| 2008 | Brito, E. | Competitividade na administração pública local: a gestão do conhecimento <i>versus</i> a qualidade total como seus principais vectores | Administração Pública Local |
| 2008 | Figueiredo, E. | Gestão de Recursos Humanos e Gestão do Conhecimento. Uma investigação em organizações do sector português dos serviços (banca e seguros) | Serviços |
| 2008 | Fonseca, S. | Gestão do Conhecimento em organizações do ensino superior público politécnico | Ensino Superior Politécnico |
| 2008 | Moreira, R. | Colaborador-organização: identificação e implicação na Gestão do Conhecimento | Industrial |

Fonte: Brito, 2003

Anexo 3

Questionário de Gestão do Conhecimento

GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SECTOR TURÍSTICO: ESTUDO EMPÍRICO EM ORGANIZAÇÕES HOTELEIRAS

O estudo de caso dos Hotéis Real – Algarve

Este questionário faz parte de um estudo empírico no âmbito de uma tese de mestrado em “Gestão de Organizações Turísticas” e visa avaliar a aplicabilidade de um conjunto de processos relacionados com o conhecimento no hotel onde colabora.

Os dados recolhidos do questionário são anónimos, destinando-se a tratamento estatístico com o objectivo restrito à investigação e, em caso algum, serão revelados individualmente.

Não existem respostas certas nem erradas, solicitamos apenas que expresse a sua opinião neste momento tendo, por favor, em atenção o seguinte:

- É importante que responda a todas as questões, caso contrário, o questionário não pode ser considerado válido para tratamento estatístico;
- As afirmações foram concebidas de modo a serem respondidas numa escala de 1 a 5 pontos. Tendo em conta a organização onde trabalha assinale apenas a resposta que corresponde à sua opinião.

Neste hotel:

1. QUASE NUNCA SE APLICA | 2. APLICA-SE POUCO | 3. APLICA-SE MODERADAMENTE | 4. APLICA-SE MUITO | 5. APLICA-SE QUASE TOTALMENTE

| | | | | | | |
|--------|---|---|---|---|---|---|
| [GC01] | Aproveitamos o conhecimento que os novos colaboradores nos trazem. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC02] | Conhecemos as ideias dos nossos fundadores. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC03] | Falamos de trabalho em momentos de descontração organizados pela empresa, como por exemplo, a Festa de Natal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC04] | Por vezes ocupamos o lugar de outro colega (porque mudou de trabalho, adoeceu, foi de férias <i>etc</i>). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC05] | Repetimos os erros do passado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC06] | Aquilo que fazemos melhor do que os nossos concorrentes é resultado do que sabemos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC07] | Sabemos o que se espera de cada um de nós e do nosso hotel (o que nos permite funcionar de um modo coordenado). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC08] | Sabemos que os hóspedes têm uma ideia a nosso respeito. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC09] | Usamos os registos que fomos fazendo ao longo do tempo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC10] | A função de cada um tem pouco a ver com aquilo que sabemos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC11] | Os nossos chefes alertam-nos para o que é importante saber. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

1. QUASE NUNCA SE APLICA | 2. APLICA-SE POUCO | 3. APLICA-SE MODERADAMENTE | 4. APLICA-SE MUITO | 5. APLICA-SE QUASE TOTALMENTE

| | | | | | | |
|--------|---|---|---|---|---|---|
| [GC12] | Colaboramos com outras empresas para adquirir mais informação. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC13] | Somos encorajados a tomar a iniciativa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC14] | São recompensados aqueles que partilham o que sabem. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC15] | As tarefas são realizadas individualmente. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC16] | Procuramos perceber o que de mais importante vai acontecendo no hotel. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC17] | O que sabemos vê-se na forma como trabalhamos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC18] | Às vezes é na forma como habitualmente fazemos as coisas que encontramos soluções para novos problemas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC19] | Sabemos que os nossos concorrentes têm informação sobre nós. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC20] | Resolvemos sempre os nossos problemas com novas soluções. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC21] | Agimos de acordo com certos princípios. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC22] | O conhecimento que possuímos é uma “arma” fundamental para ultrapassarmos os nossos concorrentes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC23] | Estamos atentos ao que os nossos concorrentes vão fazendo (por exemplo, adoptamos os melhores “truques”). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC24] | Aprendemos com os outros departamentos do hotel. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC25] | Os colegas mais experientes guardam para si aquilo que sabem. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC26] | Conversamos sobre trabalho quando nos encontramos casualmente (por exemplo, a tomar café). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC27] | Procuramos perceber porque motivo correu tão bem determinado trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC28] | “Guardamos” o que sabem os colegas mais experientes antes de estes nos deixarem. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC29] | Cada um de nós tem uma função a cumprir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC30] | Só nós é que temos informações sobre o nosso hotel. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC31] | Pensamos na forma como resolvemos os problemas no passado (nos nossos sucessos e insucessos). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC32] | Agimos de acordo com a forma como estamos organizados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC33] | Procuramos toda a informação que possa melhorar a qualidade do que fazemos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC34] | Assistimos a seminários / conferências, lemos o que se publica. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC35] | Já melhorámos tudo o que tínhamos a melhorar na forma como trabalhamos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC36] | Passamos informação uns aos outros em reuniões de trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC37] | Juntamo-nos em grupo para resolvermos alguns problemas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC38] | Procuramos perceber as regras do hotel. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC39] | Temos meios para registar (guardar) o que de mais importante nós sabemos ou aprendemos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC40] | Temos poucas coisas em comum (“falamos linguagens diferentes”). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

1. QUASE NUNCA SE APLICA | 2. APLICA-SE POUCO | 3. APLICA-SE MODERADAMENTE | 4. APLICA-SE MUITO | 5. APLICA-SE QUASE TOTALMENTE

| | | | | | | |
|--------|---|---|---|---|---|---|
| [GC41] | Os colegas que saem do hotel levam com eles uma opinião sobre nós. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC42] | Perguntamos aos colegas como resolveram problemas parecidos com os nossos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC43] | Falamos do nosso hotel. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC44] | Todos somos responsáveis pelo que devemos saber para trabalhar com qualidade. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC45] | Basta-nos o que já sabemos para continuar a fazer bem o nosso trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC46] | Procuramos estar a par das mudanças que vão acontecendo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC47] | Fazemos circular a informação entre nós através de relatórios, jornal interno, e-mail entre outros. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC48] | Contamos uns aos outros histórias engraçadas que se passaram no nosso trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC49] | Falamos uns com os outros sobre assuntos que não compreendemos bem. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC50] | Guardamos só para nós o que vamos fazendo ou aprendendo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC51] | Sabemos como este hotel está pensado / organizado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC52] | Sabemos que lá fora algumas pessoas sabem se a nossa situação é boa ou má. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC53] | Utilizamos as informações guardadas nos nossos meios informáticos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC54] | Falamos das nossas funções. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC55] | Sabemos mais do que é preciso para fazer bem o nosso trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| [GC56] | Frequentamos cursos de formação ou temos formação no posto de trabalho. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

INFORMAÇÃO ADICIONAL

Hotel onde exerce funções

Hotel Real Bellavista Grande Real Santa Eulália Resort & Hotel Spa Real Marina Hotel & Spa

Género

Masculino Feminino

Idade _____ Anos

| Habilitações Literárias | | Antiguidade no Hotel | | Vínculo ao Hotel | |
|-----------------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|
| Primário | <input type="radio"/> | < 1 ano | <input type="radio"/> | Efectivo | <input type="radio"/> |
| Básico/Secundário | <input type="radio"/> | 1-2 anos | <input type="radio"/> | Contrato a termo | <input type="radio"/> |
| Bacharelato | <input type="radio"/> | 3-7 anos | <input type="radio"/> | Estágio Curricular | <input type="radio"/> |
| Licenciatura | <input type="radio"/> | 8-12 anos | <input type="radio"/> | Estágio Profissional | <input type="radio"/> |
| Pós-Graduação / Mestrado | <input type="radio"/> | 13-20 anos | <input type="radio"/> | Outro | <input type="radio"/> |
| Doutoramento | <input type="radio"/> | | | | |
| Curso Profissional | <input type="radio"/> | | | | |
| CET | <input type="radio"/> | | | | |

Muito obrigado por ter respondido a este questionário
A sua participação é muito importante

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS⁴

Ahmed, A., J. Kamara, C. Anumba e P. Carrillo (2006) Prototype system for knowledge problem definition, *Journal of Construction Engineering and Management*, s/e, 516-524.

Alee, V. (1997) *The knowledge evolution: expanding organizational intelligence*, Boston, Butterworth-Heinemann.

Almeida, C. R. (2010) *Aeroportos e turismo residencial – do conhecimento às estratégias*, Porto, Editorial Novembro.

Almeida, C. R., A.M. Ferreira e C. Costa (2009) Gestão integrada do conhecimento no sector turístico, *Pasos – Revista de Turismo e Património Cultural*, vol.7, nº 3, 475-490.

Baumard, P. (1996) *Tacit knowledge in organizations*, London, Sage Publications.

Bhatt, G. (2000) Organizing knowledge in the knowledge development cycle, *Journal of Knowledge Management*, 4, 15-26.

Boerner, C. S., J.T. Macher e D. J. Teece (2001) Review and assessment of organizational learning in economic theories, in M. Dierkes, A. Berthoin, J. Antal e I. Nonaka (eds.) *Handbook of organizational learning and knowledge*, Oxford, Oxford University Press, 89-117.

⁴ Elaboradas de acordo com o sistema de *Harvard*.

Breukel, A. e F. M. Go (2009) Knowledge-based network participation in destination and event marketing: a hospitality scenario analysis perspective, *Tourism Management*, 30, 184-193.

Brito, E. (2003) *Gestão do conhecimento e qualidade: estudo empírico sobre a gestão do conhecimento em câmaras municipais que adoptaram a gestão pela qualidade*, Tese de Mestrado não publicada, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Bryman, A. e D. Cramer (1993) *Análise dos dados em ciências sociais: introdução às técnicas utilizando o SPSS*, Oeiras, Celta.

Cardoso, L. (2003) *Gerir conhecimento e gerar competitividade: estudo empírico sobre a gestão do conhecimento e seu impacto no desempenho organizacional*, Tese de Doutoramento não publicada, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Cardoso, L. (2007) Gestão do conhecimento e competitividade organizacional: um modelo estrutural, *Comportamento Organizacional e Gestão*, vol. 13, nº2, 191-211.

Cardoso, L., A. Gomes e T. Rebelo (2003) Gestão do conhecimento: dos dados à informação e ao conhecimento, *Comportamento Organizacional e Gestão*, 1 (9), 55-84.

Cardoso, P. (2005) *Gestão do conhecimento em organizações hoteleiras do distrito de Viseu*, Tese de Mestrado não publicada, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

Cooper, C. (2006) Knowledge management and tourism, *Annals of tourism research*, vol. 33, 47-64.

Cosme, J. (2011) Uma era de clientes exigentes, *Dirhotel*, Ano 30 nº1, 37.

Costa, C. M. M. (2001) O papel e a posição do sector privado na construção de uma nova política para turismo em Portugal, in Associação Empresarial de Portugal (eds.), *Novas Estratégias para o Turismo*, Porto, Associação Empresarial de Portugal, 65-85.

Costa, C. M. M. (2005) Turismo e cultura: avaliação das teorias e práticas culturais do sector do turismo 1990-2000, *Análise Social*, vol. XL (175), 279-295.

Daniel, A. C. M. (2010) Caracterização do sector turístico em Portugal, in 1º Congresso Internacional de Turismo (eds.), *Produtos e destinos turísticos de excelência*, Barcelos, Instituto Politécnico da Guarda e Centre of Advanced Studies in Economics and Econometrics, 147-168.

Davenport, T. e L. Prusak (1998) *Working knowledge: how organizations manage what they know*, Boston, Harvard Business School Press.

Dawson, R. (2000) Knowledge capabilities as the focus of organizational development and strategy, *Journal of Knowledge Management*, 4 (4), 320-327.

De Haen, C., L. Tsui-Auch e M. Alexis (2001) Multimodal organizational learning, in M. Dierkes, A. Berthoin, J. Antal e I. Nonaka (eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge*, Oxford, Oxford University Press, 902-918.

Deloitte (2012a) *Distribuição de empreendimentos turísticos por categoria* [Online], in http://www.deloitte.com/view/pt_PT/pt/industrias/tourism-hospitality-leisure/atlas-hotelaria-2011/index.htm, [Último acesso 12 de Junho 2012].

Deloitte (2012b) *Ranking dos grupos hoteleiros* [Online], in http://www.deloitte.com/view/pt_PT/pt/industrias/tourism-hospitality-leisure/atlas-hoteleria-2011/index.htm, [Último acesso 12 de Junho 2012].

Deloitte (2012c) *Top 5 dos grupos hoteleiros* [Online], in http://www.deloitte.com/view/pt_PT/pt/industrias/tourism-hospitality-leisure/atlas-hoteleria-2011/index.htm, [Último acesso 12 de Junho 2012].

Deloitte (2012d) *Distribuição de empreendimentos turísticos com wellness/ spa* [Online], in http://www.deloitte.com/view/pt_PT/pt/industrias/tourism-hospitality-leisure/atlas-hoteleria-2011/index.htm, [Último acesso 12 de Junho 2012].

Dixon, N. M. (2000) *Common knowledge: how companies thrive by sharing what they know*, Boston, Harvard Business School Press.

Durrance, B. (1999) Some explicit thoughts on tacit learning, in J.W. Cortada e J.A. Woods (eds.), *The knowledge management yearbook 1999-2000*, Boston, Butterworth – Heinemann, 28-36.

Esteves, T. (2012) OMG Consulting revela novos padrões de turistas, *Publituris* [Online] in <http://www.publituris.pt/2012/03/16/omg-consulting-revela-novos-padroes-de-turistas/>, [Último acesso 18 de Maio 2012].

Evans, N., D. Campell e G. Stonehouse (2003) *Strategic management for travel and tourism*, Elsevier, Butterworth – Heinemann.

Fortin, M. F. (1999) *O processo de investigação: da concepção à realização*, Loures, Lusociência.

Gil, A. (1999) *Métodos e técnicas de pesquisa social*, 5ª ed., São Paulo, Atlas.

Gherardi, S. e D. Nicolini (2001) The sociological foundations of organizational learning, in M. Dierkes, A. Berthoin, J. Antal e I. Nonaka (eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge*, Oxford, Oxford University Press, 35-60.

Ghiglione, R. e B. Matalon (1992) *O inquérito: teoria e prática*, Oeiras, Celta.

Gomes, A. P. N. (2008) *Gestão do conhecimento e formação: a sustentação empírica de uma relação requerida*, Tese de Mestrado não publicada, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

Hotéis Real (2012). *Apresentação* [Online], in <http://www.realhotelsgroup.com/Grupo.aspx?sflang=pt>, [Último Acesso: 24-06-2012].

Hotéis Real (s/d) *Manual de procedimentos: reservas e revenue management*, Documento interno não publicado, Lisboa.

INE (2012) Hotelaria com resultados negativos nos principais indicadores, *Destaque Mensal*, s/e, 1-6.

Lopes, M. L. (2008) *Comprometimento organizacional e gestão do conhecimento: estudo empírico em organizações do ensino superior público*, Tese de Mestrado não publicada, Faculdade de Psicologia e Ciências de Educação da Universidade de Coimbra.

Magalhães, F. (2011) Gestão de RH em tempos de crise, *Dirhotel*, Ano 30 nº 2, 15.

Magalhães, R. (1998) Organizational knowledge and learning, in G. Von Krogh, J. Roos e D. Kleine (eds.), *Knowing in firms*, London, Sage Publications, 87-122.

Neves, A. (2003) Gestão do conhecimento em Portugal, in R.V. Silva e A. Neves (eds.), *Gestão de empresas na era do conhecimento*, Lisboa, Edições Sílabo.

Nonaka, I. (1991) The knowledge creating company, *Harvard Business Review*, 69, 96-104.

Nonaka, I. e H. Takeuchi (1995) *The knowledge – creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York, Oxford University Press.

Nonaka, I. e N. Konno (1999) The concept of ba: building a foundation for knowledge creation, in J.W. Cortada e J.A. Woods (eds.), *The knowledge management yearbook 1999-2000*, Boston, Butterworth – Heinemann, 37 – 51.

Nonaka, I., R. Toyama e N. Konno (2000) SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation, *Long Range Planning*, 33, 5-34.

Nonaka, I., R. Toyama e P. Byosière (2001) A theory of organizational knowledge creation: understanding the dynamic process of creating knowledge, in M. Dierkes, A. Berthoin, J. Antal e I. Nonaka (eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge*, Oxford, Oxford University Press, 491-517.

Paes, Â. P. (2009) O que fazer quando a distribuição não é normal?, *Einstein: Educação Continuada em Saúde*, 7, 3-4.

Pestana M., e J. Gageiro (2003) *Análise de dados para ciências sociais*, 3ª ed., Lisboa, Edições Sílabo.

Plessis, M. (2008) What bars organizations from management knowledge successfully?, *International Journal of Information Management*, 28, 285-292.

Polanyi, M. (1997) Tacit knowledge, in L. Prusak (ed.), *Knowledge in organizations*, Boston, Butterworth-Heinemann, 135-146.

Pronto, J. (2011) Uma perspectiva tecnológica, *Dirhotel*, Ano 30 n° 4, 30-31.

Ramos, P. M. C. (2005) *O capital intelectual e a gestão do conhecimento: estudo de caso na indústria hoteleira*, Tese de Mestrado não publicada, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

Rasmus, D.W. (1999) Be ready for knowledge acquisition before you start, *Ideabyte*, 1-2.

Rebelo, T. M. D. (2006) *Orientação cultural para a aprendizagem nas organizações: condicionantes e consequentes*, Tese de Doutoramento não publicada, Faculdade de Psicologia e Ciências de Educação da Universidade de Coimbra.

Stewart, T.A. (1998) *Capital intelectual – a nova vantagem competitiva das empresas*, 5ª Edição, Rio de Janeiro, Campus.

Quintas, M. (2011) Austeridade que merecemos?, *Dirhotel*, Ano 30 n° 4, 17-19.

Serrano, A. e C. Fialho (2005) *Gestão do Conhecimento – o novo paradigma das organizações*, 2ª Edição, Lisboa, FCA.

Silva, V. R. e A. Neves (2003) *Gestão de empresas na era do conhecimento*, Lisboa, Edições Sílabo.

Snowden, D. J. (2000) New wine in old wineskins: from organic to complex knowledge management through the use of story, *Emergence*, 2 (4), 50-64.

Soares, B. e E. Melo (2012) Hotelaria cria novas oportunidades de negócio em tempo de crise, *Diário Económico*, 1-3.

Sveiby, K. E. (1997) *The new organizational wealth: managing and measuring knowledge-based assets*, San Francisco, Berret-Koehler Publishers.

Turismo de Portugal (2007) *Plano Estratégico Nacional do Turismo*, Lisboa, Ministério da Economia e da Inovação.

Turismo de Portugal (2011) *Índice de competitividade viagens e Turismo 2011: Relatório Portugal nos pilares da competitividade*, Lisboa, Direcção de Estudos e Planeamento Estratégico.

Van der Spek, R. e J. Kingma (2000) Achieving successful knowledge management fails, *Knowledge Management Review*, 9, 26-29.

Von Krogh, G. e J. Roos (1996) Arguments on knowledge and competence, in G. Von Krogh e J. Roos (eds.), *Managing knowledge: perspectives on cooperation and competition*, London, Sage Publications, 100-115.