



**SOCIEDADE  
CRISE E RECONFIGURAÇÕES**

# **VII CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA**

**19 a 22 Junho 2012**

**Universidade do Porto - Faculdade de Letras - Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação**

---

ÁREA TEMÁTICA: Trabalho, Organizações e Profissões

---

## **GESTÃO DE CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES TURÍSTICAS**

---

SEQUEIRA, Bernardete Dias

Mestre em Organização e Sistemas de Informação

CIEO - Centro de Investigação sobre o Espaço e as Organizações, Faculdade de Economia,  
Universidade do Algarve

bsequei@ualg.pt

---

SERRANO, António Manuel

Professor Catedrático, Gestão da Informação

Universidade de Évora

amss@uevora.pt

---

MARQUES, João Filipe

Doutor em Sociologia

CIEO - Centro de Investigação sobre o Espaço e as Organizações, Faculdade de Economia,  
Universidade do Algarve

jfmarq@ualg.pt

---



### Resumo

O debate sobre a Gestão do Conhecimento tem mobilizado uma variedade de áreas que procuram descortinar a complexidade do processo, bem como os contextos de aplicação do conceito.

Na era da globalização em que vivemos, os principais fatores que diferenciam as sociedades e as organizações dependem, cada vez mais, da qualidade da gestão do capital humano e da qualidade da gestão do conhecimento.

Um dos principais problemas com que se confrontam as organizações contemporâneas está na promoção de contextos e na produção de instrumentos organizacionais que facilitem a inovação e a criação de novo conhecimento.

A presente comunicação, consubstancia-se na apresentação de alguns aspetos e de alguns resultados preliminares de uma investigação, designada por “Gestão do Conhecimento Organizacional em Organizações Turísticas”. A qual, tem como objetivo analisar a forma como organizações hoteleiras no Algarve gerem o seu conhecimento.

A metodologia utilizada na referida investigação consistiu-se na análise de três casos de três grupos hoteleiros, nos hotéis que operam no Algarve, com recurso a um inquérito por questionário administrado a uma amostra estratificada dos colaboradores dos grupos hoteleiros, a entrevistas semi-estruturadas aos Diretores de hotéis e outras chefias e à análise documental.

O modelo construído para esta investigação estrutura-se em torno de dois eixos que identificam as *etapas* do processo de Gestão do Conhecimento e as *práticas facilitadoras* do mesmo, permitindo uma visão integrada de dinâmica da gestão do conhecimento.

### Abstract

Several scientific fields recently joined the debate on the subject of knowledge management. The main themes of this debate range from the different contexts of application of the concept itself to the research procedures of the complexity of the process.

In the globalization era that we are living, the main factors of differentiation of societies and organizations seems to depend upon both the quality of management of the human capital and the quality of knowledge management. One of the major challenges contemporary organizations face is the promotion of working environments and the production of ‘organizational tools’ that facilitate innovation and new knowledge creation.

This communication presents some aspects and some preliminary results of a PhD investigation project called ‘Knowledge Management in Tourism Organizations’ with main objectives were to analyse the ways hotels in the Algarve region manage their organizational knowledge.

This investigation integrates an empirical research based on three case studies in three international hotel groups. The information gathering techniques included documental research, in-depth interviews with the hotel’s Directors and Head of Departments and a large questionnaire survey that was applied to a stratified sample of the hotel’s workers

The analytical framework that was specifically built for this research, which identifies the different stages of the process of knowledge management and the management practices that facilitate those stages, seeking an integrated view of the dynamics of knowledge management in organizations.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; Práticas facilitadoras; Organizações hoteleiras.

Keywords: Knowledge Management; Facilitating Practices; hospitality industry.



## **Introdução**

A última década séculoXX caracterizou-se não apenas por uma terciarização dominantes das sociedades como, pelo facto de o desenvolvimento tecnológico ter vindo permitir a manipulação de volumes de informação cada vez maiores em processos cada vez mais complexos. A informação e o conhecimento foram assumindo um papel fulcral na economia, em relação ao capital, às matérias-primas e até mesmo ao trabalho.

Castells (2002) descreve a sociedade contemporânea como uma sociedade globalizada, em rede, centrada no uso e aplicação de informação e conhecimento, cuja base material está a ser aceleradamente modificada por uma revolução tecnológica centrada na tecnologia da informação; processos que têm vindo a gerar profundas transformações nas relações sociais, nos sistemas políticos e nos sistemas de valores.

O sociólogo Daniel Bell (cit. in Freire, 2002), na sua conceptualização e sistematização do conceito de sociedade pós-industrial, refere-se à passagem de uma economia fundada na produção de bens para uma economia onde a prestação de serviços tem cada vez maior importância. Neste cenário, o saber teórico codificado funciona como o motor central gerador de inovação e mudança controlada, bem como a matriz das ideias que inspiram o coletivo.

No âmbito das organizações, a Gestão do Conhecimento emerge intrinsecamente ligada à capacidade de utilizar e combinar as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional, com o objetivo de promover o desenvolvimento de competências específicas e assumir capacidades inovadoras, traduzidas em novos produtos, novos processos e, desejavelmente, na liderança dos mercados onde estas se inserem (Nonaka e Takeuchi, 1995).

Nesse sentido, a importância da Gestão do Conhecimento no setor turístico e, em especial no setor hoteleiro, é ainda mais fulcral devido ao facto de este se basear em serviços que apresentam características associadas à intangibilidade, à perecibilidade ou à heterogeneidade.

A presente comunicação, consubstancia-se na apresentação de alguns aspetos de uma investigação, designada por “Gestão do Conhecimento Organizacional em Organizações Turísticas”.

A metodologia utilizada consistiu-se na análise aprofundada de três casos de três grupos hoteleiros, com recurso a um inquérito por questionário aos colaboradores dos grupos hoteleiros, a um conjunto de entrevistas semi-estruturadas aos Diretores de hotéis e outras chefias e à pesquisa documental.

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

## **1. Perspetivas sobre o Conhecimento**

Foi, sobretudo, nos últimos dois séculos que se deu maior importância à reflexão acerca dos processos do conhecimento e das características da ciência. Só na Idade Moderna, com a problemática gerada em torno do racionalismo e do empirismo, é que a Teoria do Conhecimento se transformou num tema filosófico central.

Segundo a corrente racionalista, a razão tem um papel preponderante no processo cognitivo, sendo esta a fonte principal do conhecimento (Hessen, 1978). Os racionalistas partem do princípio que o verdadeiro conhecimento não é produto da experiência sensorial, mas sim de um processo mental que deduz a verdade absoluta através de uma argumentação racional baseada em axiomas.

Na perspetiva da corrente empirista é a experiência sensível a fonte de todo o conhecimento. O conhecimento sobre as coisas provém da experiência e, por isso mesmo, só é válido dentro dos limites do observável.

O filósofo alemão Emanuel Kant (1997), elaborou a síntese entre racionalismo e empirismo, através do designado apriorismo. O pensamento é constituído por elementos a priori, independentes da experiência, concebidos como formas que permitem a ordenação, no espaço e no tempo, do amontoado das sensações,

numa justaposição e sucessão (Hessen, 1978). Segundo a perspectiva kantiana, o conhecimento inicia-se com a experiência, mas é organizado pelas estruturas a priori do sujeito.

Comte, na discussão acerca do método positivo característico da ciência moderna, agregou o empirismo ao racionalismo, tratando a teoria como o modo de organizar os factos de forma relevante a fim de serem cientificamente utilizados (Giddens, 1998).

Um dos objetivos da Teoria do Conhecimento é situar o conhecimento científico entre as outras formas possíveis de conhecimento. Há ou não processos de conhecimento que utilizam vias diferentes das utilizadas pela ciência? É uma das suas interrogações. Neste sentido, a Fenomenologia procura descrever, compreender e interpretar os fenómenos que se apresentam à percepção e propõe a extinção da separação entre "sujeito" e "objeto" e examinando a realidade a partir da perspectiva da primeira pessoa.

Karl Mannheim, entendido por muitos como o fundador da Sociologia do Conhecimento, recupera o Materialismo Histórico de Marx, ao defender que o conhecimento, para além de historicamente relativo, é também socialmente relativo, ou seja, o conhecimento, mesmo o conhecimento científico é condicionado pelas condições do ser social, particularmente ao nível das classes sociais (Mannheim, 1986).

Peter Berger e Thomas Luckman, associados a um construtivismo fenomenológico, alargaram a Sociologia do Conhecimento ao conhecimento comum, ou seja, ao conjunto de processos de construção social do conhecimento na vida quotidiana. Para estes autores, a Sociologia do Conhecimento, não trata apenas da variedade empírica do conhecimento nas sociedades humanas, mas também dos processos pelos quais qualquer conjunto de conhecimentos humanos se estabelece como “a realidade” (Berger e Luckman, 2004). Uma vez que o conhecimento humano se desenvolve, transmite e conserva em situações sociais, importa compreender o processo pelo qual este se realiza, para que a realidade se concretize para o homem comum e seja admitida como certa.

Thomas Kuhn (1996) destacou a relevância do conteúdo social (crenças, valores, consensos), como um fator fundamental para a validação das descobertas da ciência. O autor defendia que a comunidade científica, enquanto grupo social, em determinados momentos da sua história adota e partilha um conjunto de crenças, valores, técnicas, etc. que se constituem o paradigma (ou programa) de validação e aceitação do conhecimento científico que é produzido nesses momentos.

No que diz respeito às organizações e ao conhecimento nelas produzido, parece ter-se assistido, nos últimos anos, a uma autêntica mudança de paradigma. Segundo Magalhães (2005), o velho paradigma que está por detrás da metáfora mecanicista das organizações alicerça-se nas teorias clássicas de Taylor (1914), Fayol (1949), Weber (1947), mais recentemente na teoria dos sistemas de Von Bertalanffy (1950) e na teoria de tomada de decisão de Herbert Simon (1945).

O novo paradigma baseia-se na exploração da complexidade dos mecanismos que desenvolvem a cognição coletiva, ou seja, a cultura organizacional e os sistemas sociais autorreferenciais que se encontram em permanente estado de mudança. Face à aceitação, pela comunidade académica, das propostas teóricas de Nonaka e Takeuchi (1995), entre muitos outros autores da mesma linha de pensamento, sobre a criação, desenvolvimento e gestão do conhecimento nas organizações pode dizer-se que, no novo paradigma, o fenómeno “organização” e “conhecimento organizacional” estão intimamente interligados (Magalhães, 2005).

## **2. Um modelo de análise da gestão do conhecimento organizacional**

A problemática da gestão do conhecimento é relativamente recente, Liebowitz e Beckman (1998) referem Karl Wiig, como o criador da expressão *knowledge management* em 1986.

Inicialmente, a gestão de conhecimento ficou muito restrita à dimensão da informática. No entanto, alguns autores (Wiig, 1995; Nonaka & Takeuchi, 1995; Leonard-Barton, 1995; Davenport & Prusak, 1998; Stewart, 1997; Liebowitz & Beckman, 1998; Terra, 2001; Bukowitz & Williams, 2002; Zheng, Yang & McLean, 2010; Chang & Chuang, 2011 e Oztemel & Arslankaya, 2012) - estendem a gestão do conhecimento a

muitas outras dimensões organizacionais, perspetivando a gestão do conhecimento como uma atividade de divulgação e explicitação do conhecimento que está incorporado nas práticas individuais e coletivas da organização. Alguns destes autores conceberam modelos de análise da gestão do conhecimento com estágios contínuos, bem definidos, através dos quais analisam as diversas práticas de gestão que melhoram os processos de aquisição, codificação, transferência e utilização do conhecimento no contexto organizacional.

No entanto, o grande interesse dos investigadores pelo conceito de gestão do conhecimento não significa que os quadros conceptuais que se lhe referem estejam já estabilizados. A maioria das abordagens teóricas tem características multidimensionais difíceis de circunscrever. Nesta investigação, procurou-se, por isso, elaborar um modelo de análise que identificasse as diferentes fases do processo de gestão do conhecimento e as práticas facilitadoras da gestão desse conhecimento.

O modelo aqui apresentado, assenta na complementaridade de algumas abordagens teóricas à gestão do conhecimento, de forma a constituir uma matriz analítica adequada à análise dos diferentes processos da gestão do conhecimento (*aquisição/criação* do conhecimento, *retenção/armazenamento*, *transferência/partilha* e *utilização*). Conforme explicita a figura 1.

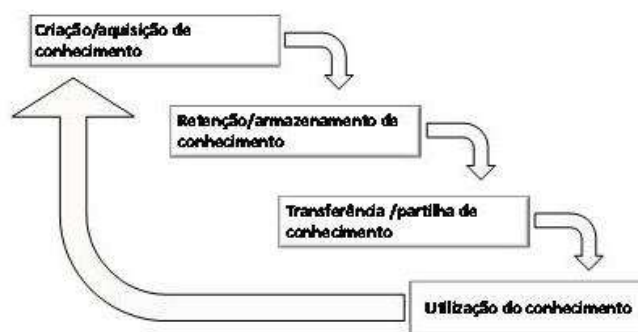


Figura 1 Etapas de gestão do conhecimento organizacional. Elaboração própria, 2012

A etapa *criação e aquisição* do conhecimento organizacional relaciona-se fundamentalmente com as diversas fontes de emergência de conhecimento novo, bem como com as diferentes formas de aquisição intencional de conhecimento. Neste processo estão incluídos a dedicação de recursos à Investigação e Desenvolvimento, a fusão criativa, o pensamento criativo e a experimentação, a autoaprendizagem resultante da atividade profissional, as redes de conhecimento auto-organizadas, as contratações, a consultoria, a adaptação às inovações da concorrência, às novas tecnologias e às mudanças sociais e económicas ou ainda a aquisição de conhecimento através de fusões organizacionais e a aprendizagem com os *stakeholders* (Beckman, 1997; Nonaka e Takeuchi, 1995; Davenport e Prusak, 1998; Liebowitz e Beckman, 1998).

A etapa *retenção e armazenamento do conhecimento* consiste nos diversos processos através dos quais a organização procura reduzir a perda dos conhecimentos inerentes às especialidades e às experiências dos seus membros, procurando fixar a «memória coletiva» em repositórios de conhecimentos a fim de facilitar a sua acessibilidade. Deste modo, a finalidade da codificação é transformar os conhecimentos individuais através de códigos organizacionais, de forma a torná-los explícitos, portáteis, organizados e o mais inteligíveis possível para quem deles necessita (Davenport & Prusak, 1998). Ora, esta etapa envolve diversas atividades, nomeadamente: a definição e identificação do conhecimento considerado importante para atingir os objetivos da organização, a identificação do conhecimento existente nas suas diversas formas e avaliação do mesmo em termos de utilidade, a identificação dos meios de codificação e distribuição apropriada, o mapeamento das fontes de conhecimento na organização (pessoas, documentos e bases de dados) e a definição de políticas de segurança da informação e do conhecimento (*passwords*, criptografia, restrições à distribuição e circulação de documentos etc) (Beckman, 1997; Nonaka e Takeuchi, 1995; Davenport e Prusak, 1998).

Sveiby (1997) refere que uma das características do conhecimento que o diferencia dos demais recursos básicos é que quanto mais partilhado e utilizado mais valioso este se torna. Davenport e Prusak (1998) defendem que, nas organizações, o conhecimento é transferido independentemente da gestão desse processo ser consciente ou não. No entanto, para as organizações que encaram a criação e gestão do conhecimento como um aspeto fundamental é imprescindível a adoção de estratégias específicas para o incentivo da *transferência e partilha do conhecimento*.

Nesse sentido, é possível identificar alguns processos que promovem a transferência do conhecimento: a partilha de experiências através da observação, a imitação, a rotatividade dos trabalhadores, o estabelecimento de parcerias, a formação e integração profissional, as infraestruturas tecnológicas de transferência do conhecimento. Os programas de intercâmbio e estágio, o estabelecimento de equipas de projeto com pessoas com *backgrounds* diversificados e a criação de espaços físicos e virtuais especificamente concebidos para partilha de conhecimento (Beckman, 1997; Nonaka e Takeuchi, 1995; Davenport e Prusak, 1998).

Após a localização e obtenção do conhecimento, apresenta-se o desafio da sua *utilização* em cada situação específica de trabalho. Nesta fase, a questão central reside na sua aplicação criativa e inovadora, direcionada para a criação efetiva de valor acrescentado para o cliente. Nesta etapa é importante a existência de liberdade para a inovação e criação de novas soluções, o encorajamento à criatividade, a experimentação e receptividade a novas ideias, a possibilidade da livre circulação da informação, implementação de processos de aprendizagem integrados nos processos de trabalho e a existência de um espaço físico e/ou um ciberespaço que permita a reunião das pessoas e a colaboração com os clientes, fornecedores e mesmo concorrentes, assente em novas formas de utilização do *know-how*. (Beckman, 1997; Bukowitz e Williams, 2002).

No que se refere ao segundo eixo analítico do modelo, *as práticas facilitadoras da gestão do conhecimento*, adota-se aqui a tese de Cláudio Terra (2001), embora enriquecida com outras perspetivas teóricas. Este autor desenvolveu um modelo designado por *As sete dimensões da gestão do conhecimento*, no qual relaciona as diferentes áreas da gestão com as práticas facilitadoras da gestão do conhecimento nomeadamente aos seguintes níveis: da *estratégia*, da *política de recursos humanos*, da *cultura e estrutura organizacional*, dos *sistemas de informação*; da *avaliação de resultados* e a da *aprendizagem com o ambiente externo* (Terra, 1999). Conforme ilustra a figura 2.

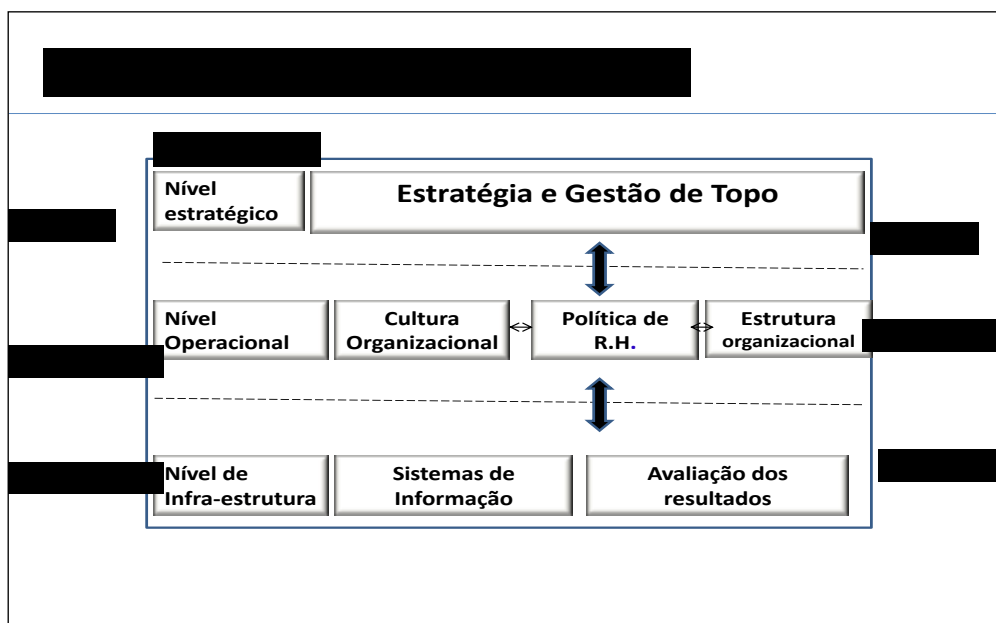


Figura 2 - As sete dimensões da gestão do conhecimento. Adaptado de Terra, 2001

Segundo Nonaka e Takeuchi (1995), o elemento mais crítico de uma estratégia organizacional no que diz respeito ao conhecimento, é a explicitação de uma visão sobre o tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido e a sua operacionalização num sistema de gestão. Assim, é no âmbito da *dimensão estratégica* que se definem as áreas de conhecimento nas quais os trabalhadores da organização devem focalizar seus esforços de aprendizagem (Terra, 2001). Salienta-se, também, o papel dos líderes na criação de culturas organizacionais voltadas para a inovação e aprendizagem contínuas.

A dimensão *cultura* está fundamentalmente relacionada com o desenvolvimento de climas de confiança e de ambientes cooperativos que estimulem a criatividade e a aprendizagem contínua.

A dimensão *estrutura organizacional*, por seu turno, centra-se fundamentalmente nas questões relacionadas com a flexibilidade organizacional, nomeadamente na existência ou criação de equipas transversais à estrutura hierárquica, de «Comunidades de Prática» e na delegação de responsabilidades.

Na dimensão *gestão de recursos humanos* destacam-se processos facilitadores da gestão do conhecimento, que vão desde o recrutamento e seleção de pessoal, passando pelos processos de desenvolvimento pessoal, até aos sistemas de avaliação e recompensa.

A ligação entre a dimensão dos *sistemas de informação* e o conhecimento é clara. As novas tecnologias de S.I. (Sistemas de Informação) permitem o acesso a diversas fontes de informação especializada e melhoram a capacidade para se analisar, gerir e aplicar esta informação ao trabalho (Serrano e Cândido, 2003). As tecnologias de S.I. úteis para a gestão do conhecimento são aquelas que propiciam a integração das pessoas (Serrano e Cândido, 2003), as que facilitam a superação das fronteiras entre unidades de negócios e as que previnem a fragmentação das informações e permitem criar redes globais para a partilha do conhecimento.

Terra (2001), destaca a importância da *avaliação dos resultados* no âmbito das perspetivas financeira, operacional, estratégica e de aquisição de conhecimento. Esta multiplicidade de perspetivas permite avaliar as relações sistémicas entre várias áreas e processos da organização.

A *Aprendizagem com o ambiente* prende-se com práticas que permitem a aquisição de conhecimento com os diversos atores externos que interagem com a organização, nomeadamente os clientes, os fornecedores, os parceiros, os consultores, as universidades e instituições de investigação, bem como, os diversos aliados que ajudam no desenvolvimento da estratégia competitiva.

### 3. Metodologia de investigação

A investigação empírica que esteve na origem desta comunicação consiste em três estudos de caso, de três grupos hoteleiros que operam na Região do Algarve. Por razões que se prendem com o anonimato e com a confidencialidade da informação analisada, neste artigo, os grupos hoteleiros serão designados da seguinte forma: Grupo A (5 hotéis), Grupo B (6 hotéis) e Grupo C (1 hotel). Como técnicas de recolha de informação esta pesquisa desdobrou-se em duas vertentes. Por um lado, recorreu-se à realização de entrevistas semiestruturadas em profundidade aos seguintes atores organizacionais: Diretores Gerais dos Hotéis, Diretores de Recursos Humanos e responsáveis pelos Sistemas de Informação de cada um dos grupos. Por outro lado procedeu-se à administração de um inquérito por questionário aos trabalhadores dos hotéis. Para cada grupo calculou-se uma amostra aleatória estratificada, com um erro amostral de 3. Conforme apresentado na tabela 1.

	Estratos da amostra	Universo de análise	Amostra estimada	Amostra real
Grupo A	F&B	253	160	97
	Alojamento	227	143	114
	Outros Serviços	118	74	50
	<b>Total</b>	<b>598</b>	<b>377</b>	<b>261</b>
Grupo B	F&B	152	114	55
	Alojamento	122	91	59

	Outros Serviços	89	67	53
	<b>Total</b>	<b>363</b>	<b>272</b>	<b>167</b>
Grupo C	F&B	32	28	22
	Alojamento	51	45	11
	Outros Serviços	63	56	33
	<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>129</b>	<b>66</b>

Tabela 1- .A amostra do estudo. Elaboração própria, 2012

O tratamento dos dados quantitativos obtidos através do inquérito por questionário está a ser realizado com recurso ao pacote informático SPSS 17.0, enquanto os dados qualitativos obtidos através das entrevistas em profundidade está a proceder-se à análise de conteúdo no programa informático Nvivo 9.

#### 4. Apresentação dos três estudos de caso

O Grupo A é umas das principais cadeias hoteleiras em Portugal, com 12 unidades em Portugal e 2 no Brasil, oferecendo alojamento em cerca de 3.280 quartos. O Grupo B é o maior grupo português no setor do Turismo e consiste numa cadeia de hotéis com 42 unidades e cerca de 8.700 quartos e dotado de uma forte presença internacional. O Grupo C é um grupo multinacional com dez marcas que incluem mais de 3.800 hotéis em 88 países no mundo e cerca de 630.000 quartos. O estudo decorreu nas várias unidades hoteleiras que estes três grupos possuem no Algarve.

#### 5. Resultados preliminares

Mobilizando o modelo de análise anteriormente exposto, analisa-se, aqui, os vários processos da gestão do conhecimento nos hotéis que integram os três estudos de caso. Salienta-se, contudo, que se trata de uma análise preliminar, pelo que nem todos os dados recolhidos se encontram aqui já sistematizados. Pelo que, as conclusões serão também, necessariamente, provisórias.

##### 5.1 Criação e aquisição do conhecimento organizacional

Da análise das entrevistas é possível depreender que, nas organizações em questão, a gestão do conhecimento é ainda uma ideia vaga e difusa. Quando se questiona se a gestão do conhecimento é algo que é formalmente discutido e se existe no grupo - e no hotel em particular uma perceção de que é necessário gerir o conhecimento na organização, as respostas são muito dispares e difusas, cada entrevistado centra-se numa ou outra dimensão organizacional (formação, gestão de carreiras, gestão de talentos, comunicação e outras) que dizem efetivamente respeito à gestão do conhecimento, mas não têm propriamente uma visão integrada deste conceito. Outros, pelo contrário, afirmam claramente que esta questão não é discutida no grupo e por conseguinte, a gestão do conhecimento não faz parte, de forma explícita, das prioridades estratégicas do grupo, embora possa “não estar afastada da cabeça das pessoas” (DRH - Diretor de Recursos Humanos -Grupo B).

*Nós estamos preocupados com gestão do conhecimento das nossas equipas. Temos investido imenso na formação (...). E isso levou-nos precisamente a pensar, numa gestão de talentos (...) (DG1 – Diretor Geral – Grupo A).*

*(...) uma questão abstrata e não debatida formalmente e assiduamente (DG2 – Grupo A).*

*Eu acho que há um défice grande de discussão. (...). Portanto acaba por ser algo que vai sendo construído com todos os defeitos de percurso, que eu acho que isso tem, no seu dia a dia, digamos que com a prática, com as situações do dia a dia (DRH-Grupo B).*

No entanto, é possível verificar que estes grupos, ainda que não de uma forma explícita, desenvolvem práticas nas quais é efetiva a preocupação em criar e gerir o conhecimento existente na organização.

Os grupos hoteleiros aos quais pertencem os hotéis em análise procuram estabelecer alguns mecanismos de discussão e criação de novas aprendizagens e iniciativas de forma a promover um melhoramento contínuo, ainda que alguns de forma mais estruturada e consciente do que outros. O Grupo A e o Grupo C têm equipas de trabalho que são transversais às estruturas hierárquicas, os denominados “comités”. No Grupo A, por exemplo, constituição destas equipas extravasa as fronteiras dos próprios hotéis. Trata-se de espaços onde se reúnem pessoas de diversas áreas, com diferentes perspetivas, para trabalharem num problema ou projeto, influenciando-se mutuamente de forma a chegarem a respostas construídas coletivamente. Segundo (Davenport e Prusak, 1998) esta prática, designada por “ *fusão criativa* ”, reúne uma variedade de talentos e de experiências e aumenta as possibilidades de um resultado bem-sucedido.

*(...) nestes grupos de trabalho, discute-se diferentes iniciativas, diferentes ações que depois são transmitidas ao resto do hotel. (...) a natureza do objetivo destes “comités” é, vamos dizer, multiskills, no sentido que, praticamente representam todos os departamentos. Cada departamento escolhe o próprio representante (DG - Grupo C).*

*Foram criados dois comités dentro do grupo, pelas direções regionais operacionais do grupo, que é o comité de alojamentos e o comité de alimentação e bebidas, que é uma reunião, também de dois em dois meses, entre os responsáveis por essas áreas específicas, de cada um dos hotéis (...) os objetivos operacionais são debatidos nessas reuniões e as alterações que são necessárias. Por exemplo, tem a ver com as experiências, tem a ver com standardização de procedimentos, ao nível dos pequenos-almoços, jantares, cartas, alguns processos de inovação são debatidos nessas reuniões e depois, são colocados em atas, são tipificados, são normalizados e são depois (...) convertidos em Standards para depois, serem passados (DG2 – Grupo A).*

No grupo B são referidas as reuniões mensais em cada área geográfica de atuação do grupo - Lisboa, Madeira e Algarve – que contam com a presença dos responsáveis das áreas, dos diretores de hotéis, diretores de departamento e por vezes os assistentes de direção, bem como a reunião anual com a gestão de topo. Durante estas reuniões, transmite-se e partilha-se informação e são discutidas novas ideias para o grupo.

Em nenhum dos hotéis estudados existe um programa especificamente organizado que permita a contribuição sistemática de ideias inovadoras e sugestões de melhoria dos processos e/ou produtos. A possibilidade de apresentação de novas ideias e sugestões ocorre nas reuniões gerais dos hotéis, nas reuniões de departamento e nas reuniões dos diretores de departamentos com as equipas. O Grupo A refere o inquérito anualmente realizado aos colaboradores internos, no qual todos os podem dar sugestões. No Grupo B menciona-se um questionário sobre o clima organizacional realizado em 2010 e um questionário sobre Higiene e Segurança no Trabalho, em 2011, durante os quais foram recolhidas algumas sugestões junto dos trabalhadores.

Regra geral, em todos os grupos hoteleiros se refere que as sugestões dos trabalhadores podem ser transmitidas através da via hierárquica e posteriormente discutidas, inclusivamente nos comités. São apontadas ainda algumas situações de cariz mais informal que ocorrem de forma diferente, em cada hotel dos diversos grupos. Por exemplo, os pequenos-almoços mensais do diretor com alguns dos seus colaboradores não pertencentes às chefias, a circulação do diretor pelo hotel e as conversas informais que daí decorrem

permitem aos diversos trabalhadores a partilha das suas experiências e sugestões. Refere-se também, nos três grupos, o facto de a porta do(s) diretor(es) estar(em) aberta(s) para todos; informação que é corroborada pelas respostas dadas pelos trabalhadores que foram inquiridos.

Deste modo, a maioria dos trabalhadores que respondeu ao inquérito, refere que, quando têm uma ideia e sugestão fala com as chefias (80% no Grupo A, 89% no Grupo B e 88% no Grupo C), seguindo-se a possibilidade de falarem com os colegas que os representam nas reuniões os quais, se encarregam de transmitir essas ideias e sugestões.

Todos os grupos recorrem a consultoria, no âmbito do desenvolvimento e implementação de projetos, quer seja ao nível da gestão, das tecnologias, ou dos projetos arquitetónicos, quer seja, ao nível da implementação de novos conceitos da marca ou de novos conceitos de restauração ou decoração. A consultoria, por norma, ocorre ao nível do grupo, nomeadamente no grupo A e B. Este aluguer de conhecimento a fontes externas implica, naturalmente alguma transferência desse conhecimento. Isso verifica-se através dos registos de informação ao nível do plano, implementação e avaliação dos projetos, da formação ministrada pelos consultores e, ainda, da interação e trabalho em equipa que se desenvolve.

O *feedback* dos clientes tem, nos três grupos, um importante reflexo em áreas como o planeamento estratégico ou o desenvolvimento de produtos e serviços. A aprendizagem com os clientes ocorre através de diversos mecanismos formais e informais como os inquéritos de satisfação ou a interação quotidiana com os hóspedes.

*Temos o documento oficial, o inquérito de satisfação onde o cliente pode, efetivamente, exprimir, a sua opinião (...). Estamos disponíveis para o diálogo com os nossos hóspedes (...) é claro que este tipo de troca, de opinião, pode permitir-nos evoluir naquilo que é, naturalmente, o serviço e o produto prestado (DG - Grupo C).*

Atualmente, é difícil, para uma única organização, oferecer todos os componentes dos produtos e serviços que os clientes necessitam, bem como, desenvolver produtos de forma isolada. No grupo A destaca-se a aprendizagem através das parcerias. Este grupo tem desenvolvido um conjunto de parcerias que têm como objetivo associar o grupo e os hotéis a determinados conceitos de sucesso que são criados ou desenvolvidos pelos parceiros escolhidos. A transferência do conhecimento assim obtido passa pela formação que é dada pelas organizações parceiras e pela possibilidade dos trabalhadores do grupo poderem observar esses parceiros a operar, promovendo a deslocação de colaboradores de uma organização para a outra. A ideia não é adular os conceitos originais, mas sim transferi-los para os hotéis do grupo.

*(...) fizemos várias, com várias empresas de renome internacional. Por exemplo, fizemos com a NikkiBeach, depois fizemos com o Puro Beach, depois fizemos com o Faces e com a Fátima Lopes, depois fizemos com a BrasserieFlo, fizemos com o Olivier o chefe estrela de Lisboa, com o Hippopotamus, fizemos com o spa da BanyanTree, tailandeses (...) desde franceses a americanos a tailandeses (...) e isso, tem permitido aculturar as nossas equipas (...) (DG2 – Grupo A).*

No Grupo B menciona-se a parceria com a *Wilson Learning* no funcionamento de um Campus de formação, uma plataforma de *e-learning* que resulta de uma aprendizagem mútua.

No que diz respeito à relação com a investigação e desenvolvimento, todos os hotéis que foram objeto da nossa análise têm protocolos com instituições de ensino superior, mas estes estão relacionados, fundamentalmente, com programas de estágio. Os Grupos A e B, assumem que não dedicam muitos recursos à investigação mas revelam abertura para a realização de trabalhos académicos e para a colaboração em seminários. No hotel do Grupo C a situação é diferente. Dada a sua dimensão, existem dentro do próprio grupo equipas de investigação dotadas de especialistas em várias áreas que promovem a inovação que é depois transferida para os vários hotéis.

## 5.2 Retenção e armazenamento do conhecimento

Na etapa que diz respeito ao *armazenamento do conhecimento*, o cerne da questão está em formalizar o mais possível o conhecimento para que este se torne disponível e utilizável. O mais importante nesta etapa é estruturar e organizar o conhecimento de modo a facilitar a sua armazenagem, distribuição e acessibilidade. De facto, mesmo que sejam identificados indivíduos e equipas detentores de importantes conhecimentos, estes pouco acrescentarão à organização se não houver formas de reter e partilhar esse conhecimento (Beckman, 1997).

Quando se questiona se existem incentivos para a documentação do conhecimento e do *know-how* existente no hotel e se, por exemplo, as modificações nos processos e nos produtos são devidamente documentadas, de uma forma geral os entrevistados dos três grupos, num primeiro momento, mencionam as atas das reuniões como importantes formas de registo de informação. Para além disso, referem a existência das planificações anuais onde se encontra a definição dos objetivos; as quais têm de ser acompanhadas e analisadas ao longo do ano. No Grupo A faz-se referência ao Sistema de Gestão de Qualidade e Ambiente que obriga a que haja muitos registos de informação, nomeadamente de procedimentos e não conformidades. O Grupo C refere um sistema na *intranet* onde são guardadas e divulgadas todas as boas práticas. Cada hotel deste grupo pode entrar na *intranet* e registar a suas boas práticas e consultar as boas práticas dos outros hotéis do grupo, ao nível mundial. Aqui, as tecnologias de informação e comunicação assumem uma grande importância como meios de registo e de divulgação das práticas e procedimentos relativos à atividade dos hotéis.

O grupo A regista e disponibiliza informação ao nível de *frontoffice*, através do *software* SIHOT – Hotel Management Software. No *backoffice* utiliza o *software* Epicor ERP. Este grupo utiliza, também, o *software* Squirrel Systems para gerir o bar, bem como o programa META4, que lhe permite gerir informação relacionada com os recursos humanos.

O Grupo B trabalha, fundamentalmente, com o *software* Opera ao nível de *frontoffice*, utilizando o SAP ao nível do *backoffice* e o *software* MINIMAL, no âmbito dos recursos humanos.

O Grupo C trabalha essencialmente com uma aplicação designada OnQ Insider, em que se regista e disponibiliza toda a informação relativa ao grupo, utilizando, ainda, as aplicações SunSystems Financial Management e Opera.

Quando se colocou a questão acerca da preocupação em não se perder conhecimento devido à saída de trabalhadores e de qual a atuação nessa situação, os entrevistados do Grupo A e B referem que se procura transferir o máximo de conhecimento possível antes da pessoa sair, nomeadamente “para quem a vai substituir” (DRH – Grupo B). No Grupo C, a Diretora de Recursos Humanos é perentória “ (...) o conhecimento está nas pessoas, nós procuramos manter a pessoa conosco”.

## 5.3 Transferência e partilha do conhecimento

Nos hotéis dos três grupos em análise foram igualmente identificados alguns processos de promoção da *transferência do conhecimento*. Neste aspeto, a comunicação assume uma grande relevância. Nos três grupos, as reuniões gerais departamentais e interdepartamentais são mencionadas como os principais meios de comunicação e de partilha, sendo as chefias o principal canal de transmissão de informação no seio dos mesmos.

A formação é um meio de transferência de conhecimento unanimemente mencionado pelos três grupos. Todos os hotéis analisados fornecem formação de integração aos colaboradores recém-chegados. Todos os grupos têm planos de formação baseados em diagnósticos realizados através de informação fornecida pelas chefias. Nos grupos A e C, a avaliação de desempenho é um instrumento mobilizado para o diagnóstico das necessidades de formação. Salienta-se ainda o programa de formação do Grupo B designado por *Growing Together*, que consiste em proporcionar doze meses de formação a alguns colaboradores identificados como de elevado potencial. Durante este período, esses colaboradores trabalham em diversos hotéis em diferentes

departamentos e áreas da atividade. O objetivo deste programa é permitir que estas pessoas adquiram uma visão sistémica do funcionamento do grupo e fiquem aptos para cargos futuros de maior responsabilidade.

Os espaços de transferência do conhecimento são referenciados por Davenport e Prusak como cenários onde ocorrem conversas entre colaboradores, onde “as pessoas se perguntam sobre os projetos em curso, trocam ideias e pedem conselho sobre como resolver problemas” (Davenport e Prusak, 1998: 110). É provável que estas conversas originem soluções mais criativas do que as vislumbradas pelos trabalhadores isolados, ocupados com as suas tarefas individuais.

Como espaços de partilha de informação e conhecimento, são mencionados pelos entrevistados, as salas de reuniões, o bar e o refeitório. No Grupo C menciona-se também um *relax room* e um *knowledge room* onde computadores para a realização de cursos de formação *online* estão ao dispor dos colaboradores.

As revistas de cada um dos grupos, regularmente publicadas e distribuídas por todos os hotéis e a todos os colaboradores, são outro dos meios de partilha de informação. Estas constituem veículos de informação genérica sobre a cadeia, inovações e algum reconhecimento público. Os Grupos A e B referem ainda a *intranet* como uma ferramenta de intercâmbio e disseminação de conhecimentos entre as várias secções, departamentos e unidades organizacionais.

Uma política de proteção de informações sensíveis a partir de mecanismos de senha, restrições à distribuição, circulação e impressão de arquivos já faz parte da rotina destas organizações. Estas políticas de segurança são delineadas pela administração dos grupos, com a colaboração dos responsáveis pelos sistemas de informação e dos diretores de hotéis. São os responsáveis pelos sistemas de informação que garantem a sua operacionalização.

*Isso é feito pelo departamento de informática em conjunto com a administração e os diretores gerais (DG2 – Grupo A).*

#### 5.4 Utilização do conhecimento

A fase de utilização do conhecimento complementa o processo de partilha, pois o conhecimento só atingirá seu valor máximo se for aplicado em situações concretas. Aplicar o conhecimento implica mobilizá-lo para tomar decisões, executar tarefas, resolver problemas, pesquisar ideias e aprender. Para isso, deve-se procurar compreender os contextos dos utilizadores do conhecimento. Atentando nos dados apresentados na tabela 2, resultantes do questionário aos trabalhadores, verificamos que relativamente aos aspetos que se prendem com o estímulo à utilização do conhecimento a maioria do inquiridos tem tendência para responder “concordo” e “concordo totalmente”. Contudo, é de realçar que a categoria “indeciso” é sempre a segunda mais mencionada, muito em particular na variável que se refere à participação nas tomadas de decisão. Isto poderá indicar que uma parte significativa dos respondentes ainda não tem uma perceção muito clara sobre a política da organização face à abertura para a iniciativa, autonomia e o risco de experimentar. Ora, para a utilização do conhecimento é fundamental estabelecer um ambiente de encorajamento à criatividade, à experimentação e à abertura a novas ideias. Só desta forma se criará, efetivamente, valor acrescentado para o cliente.

Estímulo à utilização do conhecimento	Categorias de resposta	Grupos hoteleiros					
		Grupo A		Grupo B		Grupo C	
		FA	%	FA	%	FA	%
As pessoas são estimuladas a experimentar	Discordo totalmente	1	%	1	1%	0	%
	Discordo	13	6%	11	8%	2	3%
	Indeciso	42	20%	26	20%	9	14%
	Concordo	139	65%	91	69%	47	71%
	Concordo totalmente	18	8%	3	2%	8	12%
	Total	213	100%	132	100%	66	100%

Há liberdade para tentar e falhar	Discordo totalmente	6	3%	3	2%	1	2%
	Discordo	33	16%	20	15%	5	8%
	Indeciso	54	26%	37	28%	11	17%
	Concordo	97	46%	67	50%	43	65%
	Concordo totalmente	19	9%	6	5%	6	9%
	Total	209	100%	133	100%	66	100%
Estimula-se a participação dos trabalhadores na tomada de decisões	Discordo totalmente	5	2%	3	2%	0	%
	Discordo	37	18%	24	18%	2	3%
	Indeciso	73	35%	43	33%	15	23%
	Concordo	86	41%	55	42%	44	68%
	Concordo totalmente	8	4%	5	4%	4	6%
	Total	209	100%	130	100%	65	100%

Tabela 2 – Estímulo à utilização do conhecimento. Elaboração própria, 2012

### Conclusão:

Através do discurso dos entrevistados é possível perceber que a gestão do conhecimento não é uma ideia claramente e formalmente discutida nos grupos em análise. Quando se questiona «se a gestão de topo tem identificado os conhecimentos mais importantes para a concretização dos objetivos do grupo» ou «que áreas de conhecimento são consideradas mais decisivas para a estratégia do hotel nos próximos anos», as respostas, não só não são claras como divergem entre diferentes elementos do mesmo grupo. O que revela que possivelmente, não há discussão sobre os processos de gestão do conhecimento na organização. Contudo, em diversas práticas de gestão estão presentes diligências de desenvolvimento do conhecimento necessário para a prossecução dos objetivos organizacionais, nomeadamente ao nível da criação, retenção e armazenamento, transferência e utilização do conhecimento.

Na abordagem preliminar aos dados recolhidos podemos depreender que as organizações que constituem o objeto deste estudo praticam, até certo ponto, atividades relacionadas com a gestão do conhecimento embora algumas delas sejam situações esporádicas ou exemplos isolados, faltando uma visão integrada no âmbito da gestão do conhecimento. É evidente que os grupos se distinguem relativamente às práticas e às ferramentas de gestão que utilizam. Ora, as organizações para serem eficientes na gestão da aprendizagem têm de criar sistemas e processos onde ressaltem essas atividades e integrá-los na trama das operações quotidianas.

O modelo que foi apresentado é bastante abrangente, pelo que pode vir a constituir um instrumento de autoavaliação das atividades das organizações, de apoio a tomadas de decisão e de suporte ao desenvolvimento de estratégias de ação neste domínio. Nesse sentido, o modelo para além de ser um suporte de diagnóstico pode também ser utilizado para facilitar o próprio processo de implantação da Gestão do Conhecimento.

### Referências:

- Beckman, Thomas T. J.(1997). *Methodology for knowledge management, AI and Soft Computing Conference, International Association of Science and Technology for Development (IASTED)*, Canada: Banff.
- Berger, Peter e Luckmann, Thomas (2004). *A construção social da realidade*. Lisboa: Dinalivro.
- Bukowitz, Wendi e Williams, Ruth (2002). *Manual de Gestão do Conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa*, Porto-Alegre: Bookman.
- Castells, Manuel (2002). *A sociedade em rede*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

- Davenport, Thomas e Prusak, Laurence (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Boston: Harvard Business School Press.
- Freire, João (2002). *Sociologia do Trabalho: Uma Introdução*, Coleção Biblioteca das ciências do Homem. Porto: Edições Afrontamento.
- Giddens, Anthony (1998). *Política, Sociologia e Teoria Social. Confrontos com o pensamento social clássico e contemporâneo*, Celta Editora: Oeiras.
- Hessen, Johannes (1978). *Teoria do Conhecimento*. Coimbra: Editor Sucessor.
- Kant, Immanuel (1997). *Crítica da Razão Pura*. Lisboa: Fundação Calouste Glubenkian.
- Leonard-barton, Dorothy (1995). *Wellsprings of Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Liebowitz, Jay e Beckman, Thomas(1998). *Knowledge Organizations: what every manager should know*. Florida: St. Lucie Press, Boca Raton.
- Magalhães, Rodrigo (2005). *Fundamentos da Gestão do Conhecimento Organizacional*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Manheim, Karl (1986). *Sociologia do conhecimento*. I volume, Porto: Rés-editora.
- Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press,
- Serrano, António e Cândido, Fialho (2003). *Gestão do Conhecimento: O Novo Paradigma das Organizações*. Lisboa: FCA – Editora de Informática.
- Stewart, Thomas (1997). *Intellectual capital: the new wealth of organizations*. New York: Doubleday.
- Sveiby, Karl (1997). *The New Organizational Wealth*. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher.
- Terra, José (2001). *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio Editora.
- Wiig, Karl. (1995). *Management Methods*. Texas: Schema Press: Arlington.
- Zheng, Wei; Yang, Baiyin e Mclean, Gary N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management, *Journal of Business Research*, 63, 763-771.
- Oztemel, Ercan e Arslankaya, Seher (2012). Enterprise knowledge management model: a knowledge tower, *An International Journal*, 31, No. 1, 171-192.
- Chang, Tin-Chang e Chuang, Shu-Hui (2011). Performance implications of knowledge management processes: Examining the roles of infrastructure capability and business strategy, *Expert Systems With Applications*, 38, No. 5, 6170-8.