

**Práticas de Gestão do Conhecimento: Estudo de Caso em um Hotel Tradicional na Cidade do Natal (Rio Grande do Norte, Brasil)**

**Knowledge Management Practices: Case Study in a Traditional Hotel in Natal City (Rio Grande do Norte, Brazil)**

**Prácticas de Gestión del Conocimiento: Estudio de Caso en un Hotel Tradicional en la Ciudad de Natal (Rio Grande do Norte, Brasil)**

Daene Silva de Morais Lima<sup>1</sup>  
Jéssyca Rodrigues Henrique da Silva<sup>2</sup>

**Resumo:** A gestão do conhecimento é uma estratégia empresarial que cada dia mais vem sendo utilizada como uma vantagem competitiva. Embora, o turismo seja uma atividade de informação intensiva, os estudos sobre a gestão do conhecimento neste campo ainda são incipientes. O presente estudo tem como objetivo analisar práticas de gestão do conhecimento aplicadas ao contexto de uma empresa hoteleira tradicional, localizada na cidade do Natal (Rio Grande do Norte-RN, Brasil). O hotel caracteriza-se como uma empresa consolidada na cidade, além de apresentar uma cultura peculiar e enraizada no cotidiano dos hóspedes e colaboradores. Em termos metodológicos, caracteriza-se como um estudo de caso, do tipo qualitativo. Os dados foram coletados junto ao gerente geral do empreendimento e analisados a partir da técnica de análise de conteúdo. Os resultados evidenciam que a gestão do conhecimento é de fato trabalhada na empresa, o que faz com que o mesmo venha conseguindo se consolidar ao longo dos anos, sem perder suas raízes e tradição. No entanto, sugere-se a necessidade de rever padrões intrínsecos a cultura organizacional, de modo que os colaboradores se sintam estimulados e envolvidos no processo de gestão do conhecimento e desenvolvimento de suas competências.

**Palavras-Chave:** Gestão do conhecimento; Aprendizagem; Hotelaria.

**Abstract:** Knowledge management is a business strategy that is increasingly being used as a competitive advantage. Although tourism is an information intensive activity, studies on knowledge management in this field are still incipient. This study aims to analyze knowledge management practices applied to the context of a traditional hotel company located in Natal (Rio Grande do Norte-RN, Brazil). The hotel is characterized as a consolidated company in the city, besides presenting a peculiar culture rooted in the daily life of guests and employees. In methodological terms, it is characterized as a case study of the qualitative type. Data were collected from the general manager of the enterprise and analyzed using the content analysis technique. The results show that knowledge management is actually worked in the company, which makes it able to consolidate itself over the years, without losing its roots and tradition. However, it is suggested the need to review intrinsic patterns in the organizational culture, so that employees feel stimulated and involved in the process of knowledge management and development of their skills.

**Key words:** Knowledge Management; Learning; Hospitality.

**Resumen:** La gestión del conocimiento es una estrategia comercial que se utiliza cada vez más como una ventaja competitiva. Aunque el turismo es una actividad intensiva en información, los estudios sobre gestión del conocimiento en este campo aún son incipientes. Este estudio tiene como objetivo analizar las prácticas de gestión del conocimiento aplicadas al contexto de una empresa hotelera tradicional ubicada en Natal (Rio Grande do Norte-RN, Brasil). El hotel se caracteriza por ser una empresa consolidada en la ciudad, además de presentar una cultura

---

<sup>1</sup> Mestra em Turismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN (2019). E-mail: daenesmorais@hotmail.com.

<sup>2</sup> Mestra em Turismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN. ORCID: 0000-0003-3130-1714. E-mail: jessyca.r.henrique@gmail.com.

peculiar arraigada en la vida cotidiana de huéspedes y empleados. En términos metodológicos, se caracteriza como un estudio de caso de tipo cualitativo. Los datos se obtuvieron del gerente general de la empresa y se analizaron utilizando la técnica de análisis de contenido. Los resultados muestran que la gestión del conocimiento se trabaja realmente en la empresa, lo que le permite consolidarse a lo largo de los años, sin perder sus raíces y tradición. Sin embargo, se sugiere la necesidad de revisar los patrones intrínsecos en la cultura organizacional, para que los empleados se sientan estimulados e involucrados en el proceso de gestión del conocimiento y el desarrollo de sus habilidades

**Palabras clave:** Gestión del conocimiento; Aprendizaje; Hospitalidad.

## 1 Introdução

A gestão do conhecimento é uma temática em evidência nos dias atuais, à medida que o conhecimento passa a ser reconhecido como um diferencial competitivo no ambiente dos negócios. No atual cenário global, as organizações que trabalham o conhecimento de forma estratégica, são reconhecidas como organizações que aprendem. Neste contexto, apenas as empresas que passaram a trabalhar o conhecimento de modo a elevar as capacidades criativas dos indivíduos, são as que estão se permitindo adaptar-se ao novo cenário dinâmico e complexo imposto pela "sociedade do conhecimento" (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Portanto, diversos estudos têm buscado discutir práticas de gestão do conhecimento no contexto das empresas (NEZACATI et al., 2014; HÁ; LO; WANG, 2016; MUTHUVELOO; SHANMUGAM; TEOH, 2017; TORABI; EL-DEN, 2017; UZELAC et al., 2018). Isso ocorre, pois, as empresas passaram a buscar cada dia mais estratégias baseadas na gestão do conhecimento, com o propósito de desenvolver melhores atitudes de gestão, contribuindo e propiciando um espaço dialético, capaz de alavancar a criatividade dos indivíduos. Além disso, trata-se de uma estratégia competitiva, que interfere na performance e desempenho dos colaboradores e da organização como um todo (MUTHUVELOO; SHANMUGAM; TEOH, 2017; TORABI; EL-DEN, 2017).

Fleury et al. (2002), explicam que o conhecimento presente na organização, caracteriza-se como fruto das interações que ocorrem no ambiente dos negócios, e se desenvolve por meio de um processo de aprendizagem. É algo que deve ser estimulado para proporcionar um melhor desempenho, em prol do alcance e sucesso. Se por um lado a gestão da informação e do conhecimento é uma das fontes de qualificação do sujeito individual e da coletividade, por outro, ele precisa ser gerenciado e disponibilizado entre os membros do grupo (VIEIRA et al., 2005). A partir disto, será o fator humano determinante nesse sentido evolutivo, onde o conhecimento

está inserido na mente das pessoas, e por meio do pensamento e de estruturas cognitivas que será determinado o seu avanço.

Já o turismo surge como atividade pós-moderna, fazendo uso constante da informação e do conhecimento como fonte de vantagem competitiva. Para Ramos, Mendes Filho e Lobianco (2017), a informação é o principal elemento do turismo, necessitando ser trabalhado de forma estratégica. No entanto, apesar dos estudos sobre gestão do conhecimento já se constituir uma área estabelecida, o turismo chegou tarde a essa discussão (COOPER, 2015).

Como explica Silva (2016), as práticas de gestão do conhecimento no setor turístico ainda são incipientes, fator pelo o qual se faz necessário estudos que abordem a temática, como um mecanismo de reflexão, sobre como o compartilhamento de dados, informações e conhecimentos, podem proporcionar aos gestores uma base sólida para manter o aperfeiçoamento de produtos e serviços da cadeia turística. Diante desse contexto, este trabalho tem como objetivo analisar práticas de gestão do conhecimento aplicadas ao contexto de uma empresa hoteleira tradicional, localizada na cidade do Natal (Rio Grande do Norte-RN, Brasil).

Os hotéis são equipamentos essenciais na atividade turística e se configuram em um cenário cada vez mais dependentes da gestão do conhecimento. Shaw e Williams (2012), explicam que os poucos estudos que se desenvolveram a respeito da temática no contexto do turismo, têm se concentrado, principalmente, no setor hoteleiro, abrangendo hotéis de maior porte. No entanto, eles ressaltam a necessidade de uma maior atenção a hotéis de médio e pequeno porte. O hotel em estudo se caracteriza como uma empresa de médio porte, já consolidada na cidade do Natal (RN), além de apresentar uma cultura peculiar e enraizada no cotidiano dos hóspedes e colaboradores. Trata-se de uma organização que possui os valores de seus donos perpetuados ao longo de sua existência, com rituais religiosos que fazem parte do dia-a-dia. Portanto, é uma organização de sucesso e uma das mais antigas da cidade em estudo.

## **2 Referencial teórico**

### **2.1 Gestão do conhecimento**

A palavra “conhecimento” é complexa e muito tem sido discutida ao longo da história, com o objetivo de se encontrar uma verdadeira definição sobre o seu significado. No campo científico, a palavra conhecimento ganha um significado mais abrangente e tem sido alvo de

discussões por diversos pesquisadores, com o objetivo de conhecer, até que ponto ele pode ser utilizado para se alcançar a “verdade”. Para Takeuchi e Nonaka (2008, p. 21) “o ambiente propício a criação do conhecimento é o da contradição e do pensamento dialético”. Harlow (2008) definiu a gestão do conhecimento como o processo formal de determinar quais informações mantidas internamente poderiam ser usadas para beneficiar uma empresa e garantir que sejam facilmente disponibilizadas para quem precisa delas.

No ambiente empresarial, duas linhas de pensamento vêm trabalhando o conhecimento a partir de diferentes vertentes, sendo elas a oriental e a ocidental. Os estudos ocidentais tendem a supervalorizar o conhecimento em seu modo explícito, e assim, ele pode ser rapidamente transmitido, de modo formal e sistemático ao indivíduo. Já a vertente oriental, contrapõe, ao afirmar que o conhecimento não é somente explícito, mas também pode ser tácito, estando ele intrinsecamente enraizado nos valores, princípios e experiências que o indivíduo traz consigo. (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Para os autores, a partir do conhecimento explícito, o indivíduo absorve e o internaliza, transformando e utilizando seu conhecimento tácito para interpretar as informações e transformá-las em um novo conhecimento (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Kuhn (2003), explica que no conhecimento tácito, cada indivíduo interpretará o conhecimento de modo diferente a partir de seu modo de ver o mundo, que será refletido na sociedade ao qual vive.

O conhecimento tácito como de natureza interna é relativamente difícil de codificar e extrair (MUTHUVELOO; SHANMUGAM; TEOH, 2017; TORABI; EL-DEN, 2017). Não apenas ele precisa ser descoberto, extraído e capturado, mas também precisa ser disseminado de forma criativa, para que possa ser usado com eficiência para estender a base de gerenciamento de conhecimento (MUTHUVELOO; SHANMUGAM; TEOH, 2017). Já o conhecimento explícito “é conseguido através do ensino, formação e é a base para a inovação por causa da relativa simplicidade da sua disponibilidade aos requerentes de informação / conhecimento” (TORABI; EL-DEN, 2017, p. 302).

Takeuchi e Nonaka (2008) propõem que a criação do conhecimento acontece em quatro padrões básicos. De tácito para tácito (socialização), de explícito para tácito (internalização), de explícito para explícito (combinação) e de explícito para tácito (internalização). A partir do compartilhamento e das trocas realizadas, o conhecimento será expandido para o grupo, do grupo

para a organização, e a organização expandirá para o ambiente externo interorganizacional, formando um espiral do conhecimento. As organizações são formadas por pessoas, que por sua vez, são como nós presentes nas redes sociais e detentoras de todo o conhecimento e habilidades. Quando compartilhados (conhecimento e habilidades) transformam-se em aprendizagem (TOMAEL; ALCARÁ; CHIARA, 2005), O indivíduo em sua essência é responsável pela transformação da informação em conhecimento, tendo em vista que a informação sem uma interpretação, não constitui um conhecimento que possa ser aplicado.

Sendo assim, essas práticas constituem-se um benefício organizacional, em que o convívio e as relações ocorrem no ambiente dos negócios e se desenvolvem através da aprendizagem. Nesse contexto, este é um fator gerenciador para proporcionar um melhor desempenho, a fim de alcançar melhores resultados (FLEURY et al., 2010; HÁ; LO; WANG, 2016; MUTHUVELOO; SHANMUGAM; TEOH, 2017). Para Carvalho (1999) o processo de aprendizagem deve ser contínuo, de modo que seja gerado no indivíduo ao longo de toda vida. No entanto, ela precisa está enraizada na cultura organizacional. “As organizações devem introduzir incentivos para seus funcionários compartilhar o que sabem, assim como meio de capturar e reter esse conhecimento para uso futuro (TORABI; EL-DEN, 2017, p. 301).

Fleury et. al. (2002) expõem que a aprendizagem poderá ocorrer em três níveis, sendo o primeiro nível individual, estando carregado por emoções positivas ou negativas. O segundo nível é o grupal, onde o processo de aprendizagem se constitui de forma social, e a aprendizagem é partilhada entre os membros. E por último, o organizacional, em que o processo de aprendizagem é iniciado no indivíduo, partilhado pelo grupo, e assim, tornando-se institucionalizado em diversos artefatos da organização (FLEURY et al., 2002).

No contexto organizacional, o avanço tecnológico merece destaque como fator impulsionador da gestão do conhecimento, já que a partir do seu surgimento na década de 1990, a tecnologia foi introduzida no contexto das empresas turísticas, auxiliando significativamente essas práticas (RAMOS; MENDES FILHO; LOBIANCO, 2017). Para NEZAKATI et al. (2014), a fim de alcançar a externalização, os funcionários adotam a tecnologia, tais como groupware e outras ferramentas de colaboração em equipe que contribuem para o compartilhamento de informação e benefício de todos os participantes.

Neste cenário, o processo de geração do conhecimento também exigirá o tratamento de

dados, para que sejam organizados e unidos a outros dados, e assim, se constituam uma informação para ser aplicada (RAMOS; MENDES FILHO; LOBIANCO, 2017). Quando os dados se relacionam e transmite uma mensagem, surge a informação. Já o conhecimento é criado através da aplicação de conhecimento tácito sobre a informação, transformando em um novo conhecimento organizacional que poderá ser utilizado de forma estratégica. Entretanto, para que isso ocorra, a organização deverá fazer uso de um trabalho preciso e unificado onde, muitas vezes, se faz necessário que exista uma mudança no comportamento ou na cultura do trabalho do grupo (VIEIRA et al., 2005).

## **2.2 Gestão do conhecimento no turismo e hotelaria**

O Turismo é uma atividade de informação intensiva e altamente baseada no conhecimento. Como consequência dos dias atuais, o desenvolvimento de tecnologias de informação e comunicação, vem permitindo cada vez mais o uso extensivo da transferência, compartilhamento, reutilização e armazenamento do conhecimento (NEZAKATI et al., 2015). No entanto, apesar de alguns esforços direcionados, os estudos sobre gestão do conhecimento no turismo ainda são limitados (SHAW; WILLIAMS, 2012; COOPER, 2014; SILVA, 2016).

Já o setor hoteleiro é considerado uma área diversificada do turismo, por associar outras atividades, sendo considerada a âncora da atividade turística. Logo, a hotelaria se caracteriza como o maior subsetor dentro dessa atividade, e essencial para o desenvolvimento do destino, principalmente pela infraestrutura oferecida para a demanda de visitantes (SILVA; ALVES, 2012; COOPER, 2001). Contudo, conforme corroboram Silva e Alves (2012), a precarização das relações de trabalho, participação limitada dos colaboradores na gestão dos serviços, fragilidade na relação colaboradores-hóspedes, baixo investimento em educação permanente, desestímulo ao trabalho em equipe, são aspectos que ao mesmo tempo em que impõem à necessidade de se trabalhar a gestão de pessoas através da gestão do conhecimento dentro da hotelaria, também se apresentam como um desafio.

De acordo com Quevedo (2007, p.27) “a facilidade do acesso à informação tornará o turista do futuro mais exigente e as empresas mais qualificadas, transformando-se em estruturas de conhecimento, que buscam novos serviços, produtos e mercados”. O autor explica que na nova realidade do turismo, o foco deverá ser nos ativos intangíveis que são representados pelas

peessoas que trabalham na atividade, necessitando de uma postura direcionada ao aprendizado, disseminando e fazendo uso da informação e do conhecimento.

Dentro deste contexto, das diversas tendências e funções da gestão de pessoas, a gestão do conhecimento surge como uma preocupação da área, na busca pelo sucesso e cumprimento dos objetivos organizacionais. Essa, por sua vez, deverá ser trabalhada de forma estratégica, já que “o conhecimento é inerente às pessoas e conseqüentemente, o agenciamento dos relacionamentos e a confiança entre os indivíduos nas organizações, que têm papel determinante na criação do conhecimento” (TOMAEL; ALCARÁ; CHIARA, 2005, p. 97). Para Fleury et al. (2002, p. 133), “temas como capital humano, capital intelectual, inteligência competitiva e gestão do conhecimento vêm se tornando palavras de ordem nas organizações, com diferentes significados e implicações”.

### **3 Procedimentos metodológicos**

O presente estudo qualitativo, exploratório e descritivo. Na percepção de Poupart et al. (2008), o estudo qualitativo é interessante por buscar familiarizar-se com pessoas e suas preocupações de modo a entender sobre um tema pré-estabelecido. Já Vergara (2004) descreve que o estudo qualitativo pode inferir vários tipos de pesquisa, podendo ser sistematizadas quanto aos fins e aos meios de investigação, conforme os critérios utilizados. Através da abordagem exploratória, buscou-se a ampliação do embasamento teórico no entorno da temática proposta, para obter novas percepções e descobrir novas convicções (VERGARA, 2004). Tais definições vão ao encontro ao perfil desse trabalho, uma vez que após o levantamento bibliográfico, aplicou-se um estudo empírico com o objetivo de entender uma realidade a partir de vivências e opiniões.

A metodologia estabelecida foi por meio de estudo de caso, que na percepção de Yin (2005), tem como finalidade confrontar a teoria com a prática. Nesse sentido, a escolha dessa metodologia, parte da necessidade de entender como as práticas de gestão do conhecimento se desenvolvem de forma empírica enquadrada na empresa em estudo. Ainda na percepção de Yin (2005), o estudo de caso deve ser definido a partir da identificação de um campo que seja passível de entendimento do fenômeno, apresentando relevância dentro do contexto de investigação. Por isto, a pesquisa foi aplicada a um hotel com práticas e cultura tradicionais, já consolidado na região de coleta, além de que dispõe de uma expressiva experiência de mercado.

Utilizou-se como instrumento de coleta, um roteiro de entrevista semiestruturado, aplicado ao gerente geral do empreendimento, durante o mês de junho de 2017. De acordo com Dencker (2002) uma entrevista consiste em uma técnica de comunicação verbal entre duas ou mais pessoas, cujo propósito é obter informações de pesquisa. Por não possuir um setor específico pela gestão de pessoas, tais atribuições são desenvolvidas pelo gerente geral, em parceria com os demais setores do hotel. Assim, fica a cargo do mesmo, toda a responsabilidade e conhecimento acerca dos processos de organização dos colaboradores dentro do empreendimento. A forma de abordagem ocorreu pessoalmente, permitindo aproximação entre o sujeito e o campo de estudo.

**Quadro 1:** Categorias de análise e base teórica

CATEGORIA	DESCRIÇÃO	BASE TEÓRICA
<b>Compartilhamento</b>	Refere-se as práticas de preservação e socialização do conhecimento organizacional entre os membros do grupo.	Fleury <i>et al.</i> (2002); Fleury <i>et al.</i> (2010); Vieira <i>et al.</i> (2005); Tackeuchi e Nonaka (2008); Torabi e El-Den (2017);
<b>Estímulos</b>	São os incentivos propiciados por gestores para o desenvolvimento de novos conhecimentos entre seus colaboradores.	Tackeuchi e Nonaka (2008); Fleury <i>et al.</i> (2010); Muthuveloo, Shanmugam e Teoh (2017); Torabi & El-Den (2017).
<b>Interações e inovações</b>	Refere-se às práticas que envolvem estratégias de interações grupais, como formas de compartilhamento e troca de novos conhecimentos visando atingir inovações.	Tackeuchi e Nonaka (2008); Shaw e Williams (2012); Muthuveloo, Shanmugam e Teoh (2017); Torabi e El-Den (2017);
<b>Tecnologias</b>	Engloba as práticas tecnológicas que contribuem para o processamento de dados, de modo a propor informações úteis para tomada de decisões.	Nazakati <i>et al.</i> , (2015); Silva (2016); Ramos, Mendes Filho e Lobianco (2017).

**Fonte:** Elaboração própria (2017).

O roteiro de entrevista englobou quatro categorias de análise pré-definidas com base na literatura e os resultados de cada uma estarão desmembrada no decorrer da análise. O quadro 1 evidencia essas categorias, seus respectivos significados e embasamento teórico.

Após a coleta dos dados, as informações foram organizadas e agrupadas dentro das categorias de análise. Logo, prosseguiu-se para a realização de uma análise de conteúdo, que de

acordo com Bardin (1977) consiste em uma técnica de interpretação das informações importante, por utilizar procedimentos de maneira sistemática na análise e comunicação, e assim, objetivando a descrição do conteúdo coletado nas mensagens. Portanto, a análise estará dividida em quatro subtítulos, onde cada uma corresponde a uma das categorias de análise já apresentadas, sendo: compartilhamento do conhecimento; estímulos para a busca de novos conhecimentos; interações grupais e inovação; e por fim, tecnologia na gestão do conhecimento. A seguir os resultados serão expostos.

#### **4 Análise e discussões**

O hotel em estudo caracteriza-se como um empreendimento com atuação há mais de 30 (trinta) anos no mercado, localizado na principal zona turística da cidade do Natal, capital do estado do Rio Grande do Norte (Brasil). Atualmente, a empresa atua principalmente na vertente Sol e Mar, além do segmento de eventos. Iniciou suas atividades como casa de veraneio sem fins comerciais, com o propósito de receber familiares e amigos. O empreendimento passou a ganhar novos formatos, a partir do momento em que se vislumbrou a oportunidade de expansão dos negócios para uma pousada, e, posteriormente, um hotel. Atualmente, conta com uma capacidade de 214 UHs e 600 leitos, dividido nas categorias de Standard, Superior, Superior família, Luxo, Super luxo e Suíte, totalizando um quadro de 194 funcionários que atuam em diversas áreas do hotel.

Apesar de se tratar de uma empresa de médio porte, a cultura dos proprietários está enraizada na cultura e artefatos do empreendimento, fato este, que faz do empreendimento um caso interessante para ser analisado. Tais evidências, podem ser observadas na própria arquitetura do local, cercada por artigos religiosos, o que segundo o gestor, representa a própria cultura dos proprietários que são cristãos católicos. Outra curiosidade, refere-se ao fato de que aos domingos são realizadas missas no salão de festas, prática incomum de acontecer dentro de um meio de hospedagem. Logo, se evidencia que o empreendimento apesar de ter se expandido, não perdeu certos conhecimentos e valores próprios de suas raízes iniciais, que de alguma forma se perpetuam até os dias atuais.

#### **4.1 Compartilhamento do conhecimento**

Com o propósito de verificar como funciona o compartilhamento e conversão do conhecimento no hotel em estudo, foram direcionados questionamentos a fim de melhor entender, quais as práticas que o hotel utiliza para que o conhecimento da empresa seja preservado e se perpetue entre os diferentes níveis de colaboradores.

Verificou-se, que a empresa faz uso de processos tradicionais de ambientação, com o objetivo de familiarizar o novo colaborador com a rotina e cultura do hotel. A princípio, algumas informações são transmitidas para integração do indivíduo, que se refletirá em informações básicas sobre a cultura, história, valores e normas do empreendimento, assim como, de seus donos e gestores. Trata-se de um processo de externalização e internalização do conhecimento (TACKEUCHI; NONAKA, 2008), no qual um colaborador antigo, externaliza o seu conhecimento tácito, ao mesmo tempo em que o novo colaborador, também estará internalizando essas informações. Já o conhecimento tácito é o conhecimento oculto adquirido ao longo de um período de tempo, sendo difícil de se transferir para outras pessoas (NEZAKATI et al., 2014). Para finalizar, o novo membro passará por um City Tour pelo empreendimento, para conhecer sua estrutura e ter acesso aos espaços que serão de uso do visitante. Neste momento, também poderá ocorrer a socialização (TACKEUCHI; NONAKA, 2008), no qual, o simples observar do novo colaborador sobre o trabalho dos antigos, poderá ocasionar uma nova internalização de conhecimentos.

De acordo com o gestor, esse tipo de gestão do conhecimento é importante, pois por mais que alguém pense que a informação é irrisória, a falta dela demonstra desconhecimento dos funcionários acerca da empresa. Um exemplo disso, é a cultura da religiosidade adotada pelos donos do hotel, que se reflete em diversos artefatos como imagens de santos e realização de missas aos domingos. Por ser situação anormal de se encontrar dentro de meios de hospedagem, acaba despertando curiosidades nos hóspedes, que questionam aos funcionários, e os mesmos devem estar aptos a repassar tais informações, demonstrando seu conhecimento sobre a empresa.

Além disso, a organização utiliza como ferramenta e registro de informações próprias, um manual impresso, capaz de materializar esse conhecimento. Para Torabi e El-Den (2017) o conhecimento explícito é mais fácil de ser gerenciado e compartilhado. Dessa forma, o documento permite a apresentação de boas práticas e condutas para o indivíduo, e distribuído

entre colaboradores no momento de sua integração, servindo como um guia de informações cotidianas. Trata-se de uma ferramenta importante, pois detalha as exigências da organização, como, por exemplo, a obrigatoriedade do uso, ou não, do crachá. Para Tackeuchi e Nonaka (2008), a materialização do conhecimento resulta em uma forma explícita para que o conhecimento não se perca ao passar do tempo. Assim, ele pode ser perpetuado. Logo, percebe-se que a empresa possui essa preocupação, embora muitas vezes exista uma dificuldade do funcionário em valorizar e utilizar o documento como um guia organizacional.

#### **4.2 Estímulos para a busca de novos conhecimentos**

Levando em consideração que a busca pelo aperfeiçoamento contínuo é na atual sociedade do conhecimento, um dos principais elementos de valorização e diferenciação entre os profissionais nas empresas. Questionou-se, como o hotel tem proporcionado incentivos ao desenvolvimento dos colaboradores, além das dificuldades encontradas pela organização para a execução de tais práticas.

Verificou-se que, embora a empresa busque estimular a aquisição de novos conhecimentos em seus funcionários, existe uma considerável dificuldade para executar os processos de treinamento. Para o gestor, a principal dificuldade é a resistência dos colaboradores em dedicar seu tempo a atividades de aperfeiçoamento, à medida que não se sentem motivados a se autodesenvolver-se. Em seu relato, o mesmo explica que a empresa tem firmado parcerias com instituições de ensino ou até mesmo cursos proporcionados pelo próprio hotel. Entretanto, os colaboradores que se inscrevem são mínimos e muitas vezes não são estabelecidas a continuidade das ações por falta de inscritos.

Para o gestor, existe uma visão limitada das pessoas em buscar novos aprendizados como forma de autodesenvolvimento. No entanto, Torabi e El-Den (2017), explicam que para a gestão do conhecimento ser eficiente, é necessário que a organização preserve uma cultura de valorização e compartilhamento do conhecimento. Já Omotayo (2015) corrobora que as organizações bem-sucedidas devem gerir o conhecimento, desenvolver planos a respeito de como alcançar este objetivo e dedicar tempo e energia para esses esforços. Neste sentido, cabe a organização rever planos para moldar determinados aspectos da cultura organizacional, de modo a modificar aspectos subjetivos presentes no comportamento de seus funcionários.

Dentre as ações sinalizadas, encontram-se parcerias ao proporcionar cursos de idiomas (Inglês), para colaboradores no período da Copa do Mundo FIFA, em 2014. Atualmente devido à grande demanda de argentinos que o hotel recebe, o mesmo também planeja a realização de cursos na língua espanhola. A empresa complementa que dispõe de flexibilidade para mudanças de horários dos colaboradores, quando existe essa necessidade para fins de estudos complementares realizados em instituições externas. Acredita-se, que esta seja uma vantagem para o hotel, já que uma possível falta dessa flexibilidade poderá prejudicar a continuidade dos estudos/aprendizagem dos colaboradores, uma vez que, estes podem sofrer com a falta de tempo para se dedicar.

Para o gestor a hotelaria necessita de pessoas que se movimentem e busquem novas oportunidades, com o propósito de se desenvolver e estarem motivados com seus trabalhos. Ao buscar estratégias de valorização e estímulos ao desenvolvimento da carreira do indivíduo, o empreendimento também propôs uma política de promoção, onde somente teria a possibilidade de serem promovidos aqueles colaboradores que em um período de seis meses, apresentassem alguma comprovação de realização de cursos para aperfeiçoamento. Entretanto, por diversas vezes houve a necessidade de infringir às regras dessa política, caso contrário, ficaria sem possibilidade de colaboradores aptos a serem promovidos. Alencar (2010), explica que muitos empreendimentos hoteleiros treinam os colaboradores apenas para realizar atividades operacionais em restaurantes, com funções de garçons e barmen, ou também funções na governança. Além disso, muitos ainda possuem baixo grau de instrução, o que dificulta o processo de aprendizagem. Neste sentido, Kanaane e Ortigoso (2010), esclarecem que para se estabelecer uma cultura de aprendizagem, é necessário despertar no indivíduo, primeiramente, o desejo de aprender a aprender, para que dessa forma, se reconheça o papel que o conhecimento exerce como elemento impulsionador de seu sucesso.

### **4.3 Interações grupais e inovações**

Prover espaços de convivência através de reuniões e interações, constitui-se uma estratégia eficiente para as empresas possibilitarem ambientes dialéticos e capazes de gerar novos conhecimentos. Para Tackeuchi e Nonaka (2008), os espaços de interações entre o grupo são importantes, para que vários conhecimentos se unam e criem-se conhecimentos. Já Torabi e El-

Den (2017) corroboram que a criação e transmissão de conhecimento é visto como estrategicamente importante para os processos que determinam às habilidades, aprendizagem organizacional e a inovação. Contudo, existe a necessidade de as empresas trabalharem essas situações cuidadosamente, possibilitando e incentivando essas trocas de informações, conhecimentos e aprendizagem.

Observou-se que tais momentos ainda são poucos explorados no hotel, pois a empresa prioriza as reuniões apenas a nível gerencial. Para o gestor, existe uma falta de envolvimento dos colaboradores, de modo a se sentirem atuantes no processo decisório. Vale salientar que são nos momentos de interações e relações grupais, que existe a oportunidade de as empresas inovarem seus serviços a partir de ideias que surgem por meio de diálogos e troca de conhecimentos. Para o gestor, muitos dos procedimentos inovadores que a empresa realiza atualmente, são frutos desses momentos de debates que se realizam entre os gestores. Torabi e El-Den (2017), comentam que para criar uma cultura de partilha de conhecimento, as organizações precisam desenvolver políticas de partilha e disseminá-las. Complementam que uma cultura de partilha permite o desenvolvimento de novas ideias ou produtos que possam resultar na formação de iniciativas criativas.

Como exemplo de inovações advindas das reuniões, o gestor cita dois procedimentos que fizeram diferença no cotidiano de serviços da empresa. São eles o procedimento VVIP, constituindo-se um novo mecanismo personalizado de diferenciação dos hóspedes que se encaixem nos perfis de clientes VIPs. O outro procedimento mencionado refere-se à substituição de utilização de um Guest Comment tradicional, por um formulário eletrônico, que surge quando o hóspede tenta utilizar a rede de internet através de seus aparelhos smarthphones. Este último procedimento favorece a quantidade de preenchimentos dos formulários, propiciando maior eficácia da ferramenta. O Quadro 2, aborda um detalhamento de como ocorre os novos procedimentos a partir dos comentários extraídos na pesquisa.

Como se percebe, por meio das interações dos gestores, novos procedimentos vêm se transformando no cotidiano, personalizando o atendimento ao cliente e elevando a eficiência dos serviços. Entretanto, o fato do hotel não propor esses momentos entre os níveis menos elevados de colaboradores, pode coibir que o conhecimento seja trabalhado estrategicamente entre os cargos operacionais. Como já foi discutido, vários autores, argumentam que o conhecimento

tácito é o mais difícil de ser gerenciado, e, conseqüentemente, compartilhado (MUTHUVELOO; SHANMUGAM; TEOH, 2017; TORABI; EL-DEN, 2017). Dessa forma, envolver todos os colaboradores em reuniões grupais e incentivar essa criatividade, caracteriza-se como valioso para a inovação no ambiente de trabalho, e seu uso adequado é eficiente, não só para processos gerenciais, como também para prover novos modelos de trabalho nas diversas funções, independentemente do nível hierárquico que se encontrem.

**Quadro 2:** Inovações através de interações grupais no hotel.

PROCEDIMENTO	DESCRIÇÃO
<p style="text-align: center;"><u>VVIP</u></p> <p><b>Recebimento de hóspedes VIPs, no qual o hotel busca encantá-los com um atendimento personalizado.</b></p>	<p>Quando o hóspede VIP chega, não fará <i>check-in</i> na recepção. O gerente de hospedagem o leva até o elevador e o hóspede entra sozinho seguindo para o seu andar. Quando a porta do elevador abrir, o gerente geral já o aguarda na porta e o leva até o apartamento. Em seguida, todas as luzes são acesas e o ar condicionado já estará ligado. Oferecemos um espumante, uma cesta de fruta, um cartão de boas-vindas, enxoval diferenciado, uma máquina de café expresso (com alguns sachês de cafés e chás). Retiramos o quadro de decoração do apartamento, e decoramos com uma foto desse hóspede.</p>
<p style="text-align: center;"><u>GUEST COMMENT ELETRÔNICO</u></p> <p><b>Substituição do <i>Guest Comment</i> tradicional, que ampliou uma média de 15 respostas semanais para 80 a 100 preenchimentos por semana.</b></p>	<p>Antes os <i>Guests</i> eram respondidos quando o hóspede estava fazendo <i>check-out</i>. Atualmente o hotel consegue atender e corrigir as falhas durante a estada, tendo a oportunidade de mudar a imagem, reverter alguns erros, como também estreitar o relacionamento. O aplicativo também permite o incentivo para os hóspedes compartilhar sobre o hotel nas redes sociais, como no <i>TripAdvisor</i> e <i>Facebook</i>.</p>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2017).

**4.4 Tecnologias na gestão do conhecimento**

Quando se trata da gestão do conhecimento, um dos principais impulsionadores dessas práticas são as tecnologias da informação e comunicação, que agem como mecanismos para disseminar o conhecimento, além do apoio a tomada de decisões. O estudo de Nazakati et al. (2015), revelou que a tecnologia é altamente eficaz no apoio a disseminação do conhecimento, comunicação e colaboração em turismo e indústria de viagens. Além disso, a pesquisa apontou que as mídias sociais se constituem uma ferramenta importante para o compartilhamento de conhecimento tácito. Portanto, o uso da tecnologia dentro da gestão do conhecimento é vital para

o processamento de um grande volume de dados, que após serem armazenados e transformados em informações, servirão para os gestores tomarem decisões adequadas. Outra vantagem refere-se à possibilidade de levar às informações a diferentes áreas da empresa, facilitando a sua transmissão entre todos os que se inserem. Kanaane e Ortigoso (2010, p. 47), argumentam que “no momento em que vivemos transformações ocasionadas pela tecnologia nas telecomunicações, armazenar, acessar, aplicar e produzir conhecimento são vitais para o alcance de patamares mais elevados de desenvolvimento”. Constatou-se, que a comunicação entre os membros do grupo é realizada através de e-mails, proporcionado pelos recursos da internet. Além disso, atualmente o aplicativo WhatsApp destaca-se como a ferramenta mais utilizada para propiciar a comunicação inter organizacional, em detrimento de recursos tecnológicos mais especializados, como uma intranet corporativa.

Além disso, para a captura de informações externas e gerenciamento dessas informações, a organização faz uso de um software que permite uma busca avançada em diversos canais sobre, por exemplo, comentários sobre a empresa na internet, desde os aspectos positivos, como os negativos. Dessa forma, permite-se que, posteriormente, sejam realizadas avaliações de informações pelos indivíduos do grupo de gestores, gerando um novo tipo de conhecimento que possa ser aplicado para melhoria dos serviços. Tal fato vai ao encontro dos conceitos sobre dados, informações e conhecimentos apresentados por Ramos, Mendes Filho e Lobianco (2017), no qual os autores afirmam que de um conjunto de dados surgirá uma informação, que após sua devida interpretação, gerará um novo conhecimento que possa ser aplicado em prol de uma melhoria.

## **5 Conclusões**

Diante da valorização do conhecimento e sua devida gestão no ambiente dos negócios, o presente estudo teve como objetivo analisar práticas de gestão do conhecimento aplicadas ao contexto de uma empresa hoteleira tradicional, localizada em Natal, capital do estado do Rio Grande do Norte. Além de ser uma importante empresa deste segmento na região, o hotel é um dos mais antigos, com valores e conhecimentos diferenciados e enraizados em sua cultura, fato este, que até os dias atuais se desenvolvem rituais religiosos, oriundos da cultura de seus donos.

Neste sentido, quatro categorias de análise foram definidas com o propósito de avaliar as

práticas de gestão do conhecimento no referido estabelecimento, sendo elas: compartilhamento; estímulos; interações grupais e inovações; e por fim, tecnologias na gestão do conhecimento.

Como resultados, constatou-se que ao iniciar um vínculo de trabalho, todos os colaboradores são adaptados a um processo de internalização e socialização de conhecimentos advindos de colaboradores antigos. O fato de materializar o conhecimento em manuais de boas práticas, também faz com que o conhecimento da empresa esteja resguardado, e se perpetue ao longo dos anos. O hotel possui mecanismos de incentivo ao desenvolvimento. Porém, é comum haver resistência dos colaboradores para participar e encarar novos cursos, ocasionados, possivelmente, devido a fatores culturais da organização.

Sobre as interações grupais, elas ocorrem entre os níveis mais elevados (gerencial) e têm resultado em inovações válidas para a diferenciação de seus serviços. No entanto, o fato dessas interações não envolverem os colaboradores de níveis operacionais, poderá fazer com que o hotel perca a oportunidade de criar novos conhecimentos. Ferramentas tecnológicas têm sido úteis para a comunicação e troca de informações entre os membros do grupo. Como também o uso de um software especializado em gestão do conhecimento tem atuado como um catalizador de informações em rede sociais on-line, para serem, posteriormente, analisados pelos gestores.

Por fim, é possível afirmar que a gestão do conhecimento é de fato trabalhada no contexto do empreendimento, o que faz com que o mesmo venha conseguindo se consolidar ao longo dos anos, sem perder suas raízes e tradição. No entanto, sugere-se a necessidade de rever padrões intrínsecos a cultura organizacional, de modo que os colaboradores se sintam estimulados e envolvidos no processo de gestão do conhecimento e desenvolvimento de suas competências.

Este estudo se diferencia na literatura do turismo, por contribuir sobre a temática da gestão do conhecimento, fundamental, porém, pouco trabalhada no contexto do setor turístico, especialmente em empresas hoteleiras de médio porte. Por ter este estudo se desenvolvido por métodos qualitativos, ele se limitou a representatividade do hotel, e não, a qualidade da amostra pesquisada. Neste sentido, propõe-se como agenda para pesquisas futuras que novos estudos se desenvolvam por métodos quantitativos, abrangendo um maior número de hotéis dentro do destino.

## Referências

- ALENCAR, A. (2010). Falta de mão-de-obra qualificada poderá ser o grande gargalo da hotelaria nos próximos anos. **Revista Hotéis**. Disponível em: < <http://www.revistahoteis.com.br/falta-de-mao-de-obra-qualificada-podera-ser-o-grande-gargalo-da-hotelaria-nos-proximos-anos> > Acesso em 09 de junho de 2017.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.
- CARVALHO, A. V. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira. 1999.
- COOPER, C. **Turismo: princípios e práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- COOPER, C. Managing tourism knowledge. **Tourism Recreation Research**. v. 40, p. 107-119, 2015.
- DENCKER, A. F. M. **Pesquisa em turismo: planejamento, métodos e técnicas**. São Paulo: Futura, 2007.
- FLEURY, M. T. L. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente. 2002.
- FLEURY, M. T. L. et al. **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas. 2010.
- HA, S. T.; LO, M. C.; WANG, Y. C. Relationship between knowledge management and organizational performance: a test on SMEs in Malaysia. **Social and Behavioral Sciences**. v. 224, p. 184-189, 2016.
- HARLOW, H. The effect of tacit knowledge on firm performance. **Journal of Knowledge Management**. v. 12, p. 148-163, 2008.
- KANAANE, R.; ORTIGOSO S. A. F. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. 7. ed. São Paulo: Perspectiva. 2003.
- MUTHUVELOO, R; SHANMUGAM, N.; TEOH, AÍ PING. The impacto f tacit knowledge management on organizational performance: evidence from Malaysia. **Asia Pacific Management Review**. v.22, p. 192-201, 2017.
- NAZACATI, H. et al. Review of Social Media Potential on Knowledge Sharing and Collaboration in Tourism Industry. **Social and Behavioral Sciences**. v. 172, p. 120-125, 2015.
- OMOTAYO, F. O. Knowledge management as an important tool in organisational management: a review of literature. **Library Philosophy and Practice (e-journal)**. p. 1-23, 2015.
- POUPART, J. *et al.* (2008). **A pesquisa qualitativa. enfoques epistemológicos e metodológicos** (2 ed.). Petrópolis: Vozes.

- QUEVEDO, M. **Turismo na era do conhecimento**. Florianópolis: Pandion. 2007.
- RAMOS, A. S. M.; MENDES FILHO, L. A. M.; LOBIANCO, M. M. L. **Sistemas e tecnologia da informação no turismo: um enfoque gerencial**. Curitiba: Primas. 2017.
- SHAW, G.; WILLIAMS, A. M. 'Knowledge Transfer and Management in Tourism Organisations: an emerging research agenda. **Tourism Management**. v. 30, n. 3, 325-335, 2009.
- SILVA, M. D. C.; ALVES, K. S. Hospitalidade e os processos de gestão de pessoas e serviços em meios de hospedagem: estudo de caso de um hotel de Ouro Preto-MG. In: VII SEMINÁRIO DE PESQUISA EM TURISMO DO MERCOSUL. Anais, Caxias do Sul, 2012.
- SILVA, M. E. M. A. gestão do conhecimento como estratégia competitiva para a gestão do turismo: uma contribuição teórica. **Revista Turismo em Análise**. São Paulo, v.27, n.1, p. 43-74, abr. 2016.
- TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman. 2008.
- TOMAEL, M. I.; ALCARÁ, A. R.; CHIARA, I. G. Das redes sociais a inovação. **Revista Ciência da Informação**, v.34, n. 2, p. 93-104, maio/ago. 2005.
- TORABI, F.; EL-DEN, J. The impact of knowledge management on organizational productivity: a case study on koosar bank of Iran. **Procedia Computer Science**. v. 24, p. 300-310, 2017.
- UZELAC, Z. *et al.* Comparative analysis of knowledge management activities in SMEs: empirical study from a developing country. **Procedia manufacturing**. v. 17, p. 523-530, jun. 2018.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisas em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- VIEIRA, E. M. F. et al. A teoria geral dos sistemas, gestão do conhecimento e educação a distância. **Revista de Ciências da Administração**. Santa Catarina, v.7, n.14, p.1-13, 2005.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

**Artigo recebido em: 28/09/2019**

**Avaliado em: 21/01/2020**

**Aprovado em: 22/01/2020**