

GESTÃO DO CONHECIMENTO NA HOTELARIA: e-learning como ferramenta de aprimoramento profissional na geração de diferencial competitivo

**Elidomar da Silva Alcoforado
Marcos Tavares Melo Jr
Tuana Sampaio de Souza Fernandes**

Submetido em: 29.05.2020¹

Aceito em: 30.05.2020

Resumo

Este trabalho tem por objetivo analisar a importância da implementação do e-Learning Accor como fonte de vantagem competitiva para os Hotéis Ibis em Recife - Boa Viagem e Aeroporto, sob a ótica da Gestão do Conhecimento, baseado na percepção de colaboradores e gestores. Foi utilizado como objeto de estudo um recurso de treinamento online de uma das maiores redes hoteleiras do mundo, denominado *clickaccor*, utilizado nos hotéis Ibis Recife e Ibis Aeroporto, com base na opinião das pessoas que executaram esses treinamentos. A metodologia baseou-se em um estudo de caso, utilizando-se de pesquisa-ação. Realizou-se uma abordagem quantitativa, com estatística descritiva a partir dos dados obtidos com usuários do sistema, e qualitativa com análise de conteúdo a partir de entrevistas com gestores. O estudo permitiu inferir que, apesar de ser considerado um recurso eficiente de gestão do conhecimento, há aspectos que podem ser melhorados para que se possa obter melhor rendimento da ferramenta investigada.

Palavras-Chave: Gestão do conhecimento; e-Learning; Hotelaria; Hotel Ibis.

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN HOTELS: e-learning as a professional improvement tool in the generation of competitive differential

Abstract

This paper aims to analyze the importance of implementing e-Learning Accor as a source of competitive advantage for the Ibis Hotels in Recife - Boa Viagem and Aeroporto, from the perspective of Knowledge Management, based on the perception of employees and managers. It was used as object of study an online training resource of one of the largest hotel chains in the world, called *clickaccor*, used in the hotels Ibis Recife and Ibis Aeroporto, based on the opinion of the people who performed these training. The methodology was based on a case study using action research. A quantitative approach was used, with descriptive statistics based on data obtained from users of the system, and qualitative with content analysis based on interviews with managers. The study allowed us to infer that, despite being considered an efficient knowledge management resource, there are aspects that can be improved to obtain better performance of the investigated tool.

Keywords: Knowledge management; e-Learning; Hotel management; Ibis Hotel.

¹ Artigo selecionado no IX Encontro de Estudos sobre Ciência, Tecnologia e Gestão da Informação (Enegi)

1 INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento (GC) tem modificado a operação e entendimento das organizações, influenciando no diferencial competitivo das empresas (CHUANG, 2004). O capital intelectual vem se tornando cada vez mais valorizado pelas empresas, ao perceberem que a descentralização das decisões através do *empowerment* (empoderamento, engajamento) dos funcionários tem deixado os gestores menos sobrecarregados e com melhores ideias para criar um melhor serviço para o cliente, pois o colaborador da linha de frente conhece bem as necessidades dos consumidores, já que lidam com ele diretamente todos os dias.

De outra parte, o setor hoteleiro tem catapultado inovações e capitaneado novas ferramentas de gestão alicerçados pela tecnologia de informação (TI) *vis a vis* a GC (OKUMUS, 2013). Dentro do sistema turístico, a hotelaria apresenta-se como área mais vanguardista em relação à inovação de TI. Este artigo a monografia tem como temática o estudo da importância da gestão do conhecimento nas empresas com ênfase nos meios de hospedagem. A aplicação empírica foi realizada numa multinacional da área de hotelaria, a Accor, com foco em seu método de *e-learning*: o *clickaccor*, que é uma plataforma de treinamento *online* aplicada nos hotéis da rede para disseminar o conhecimento entre os colaboradores e treiná-los, gerando uma maior profissionalização do quadro, que reflete na satisfação dos clientes.

Segundo Stewart (1998, pg. 17), “o poder da força muscular, o poder das máquinas e até o poder da eletricidade estão sendo constantemente substituídos pelo poder do cérebro”. Isso demonstra a importância do capital intelectual nas empresas e de dar autonomia aos funcionários para que todos possam se unir e, juntos, poderem encontrar a melhor solução para os problemas e criação de inovações.

A implementação da gestão do conhecimento nas organizações já é uma realidade, com casos de sucesso no meio hoteleiro (GÂNDARA et al., 2014), demonstrando uma preocupação na qualidade de informações passadas e preparação dos colaboradores que tem um maior domínio de procedimentos e conhecimento conhecendo as políticas da empresa e ganhando maior autonomia, pois conhece o que a empresa almeja oferecer ao cliente.

Algumas empresas ainda têm receio em aplicar e investir em uma gestão do conhecimento eficiente pois muitos dispõem de pouco capital, têm pouco conhecimento dos benefícios trazidos pelo recurso e acreditam não haver um retorno financeiro plausível. Com isso, iremos utilizar como referencial um hotel de reconhecimento internacional como estudo de caso para sustentar nossos argumentos.

A área de hotelaria, que é voltada eminentemente ao acolhimento de viajantes a trabalho ou a lazer, existe uma grande preocupação em prestar um serviço cordial e hospitaleiro, pois o hóspede espera ser bem recepcionado e recebido como se estivesse na sua casa. Com isso, há uma grande preocupação em passar profissionalismo e gentileza dos funcionários, que a gestão do conhecimento torna mais evidente através de treinamentos e padronização do serviço prestados.

O hotel Ibis é um hotel de perfil econômico da rede Accor, e possui como público-alvo executivos jovens que estão em busca de simplicidade nas instalações, e desejam pagar um preço justo por um quarto agradável. Isso está expresso no slogan da marca: Bem-estar pelo melhor preço.

Com este trabalho, procura-se avaliar a aceitação dos funcionários em relação a esse programa de capacitação dos colaboradores, e promover melhorias para que haja um maior aproveitamento possível para os clientes internos e hotel, refletindo assim na maior satisfação dos clientes.

Destarte, o objetivo-mor deste trabalho é analisar a importância da implementação do *e-learning* Accor como fonte de vantagem competitiva para a empresa, sob a ótica da Gestão do Conhecimento, com base na visão de colaboradores e gestores nos hotéis Ibis Recife. Busca-se, assim, para alcançar o objetivo geral, estudar a influência de treinamentos no desempenho dos colaboradores da empresa para criar um diferencial competitivo; analisar a satisfação de colaboradores em relação ao *e-learning* da empresa; analisar as barreiras na aplicação do *e-learning*; e, enfim, avaliar como tornar a plataforma de treinamento online mais eficiente.

O trabalho se justifica pela relevância acadêmica do tema, devido ao crescente número de estudos na área de GC, ao mesmo tempo em que explicita-se uma carência de estudos de GC na área de turismo e hotelaria. Justifica-se, também, pela vertente prática, à medida em que intenta contribuir com este estudo para a empresa investigada e o *trade* turístico-hoteleiro local.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nos dias atuais com a demanda de inovação, tem crescido cada vez mais a concorrência de mercado entre as empresas, para conquistar clientes, cada vez mais exigentes e informados sobre o que está acontecendo no mundo e na hora da prestação de serviços. Para se manterem entre as grandes empresas no mercado é necessário criar um serviço diferenciado, profissional e ao mesmo tempo atencioso para manter os clientes fidelizados. Muitos autores citam a gestão do conhecimento como o principal diferencial competitivo para uma empresa que quer se posicionar entre as principais referências na sua área e se manter sustentável financeiramente (ARGOTE e INGRAM, 2000; Halawi et al. 2005; Tallman et al., 2004)

Em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. Quando os mercados transformam-se, as tecnologias proliferam, os competidores multiplicam-se e os produtos tornam-se obsoletos quase do dia para a noite, as empresas bem-sucedidas são as que criam constantemente novos conhecimentos, disseminam-no amplamente pela organização e o incorporam rapidamente em novas tecnologias e produtos. Essas atividades definem a empresa “criadora de conhecimento”, cujo negócio principal é a inovação constante (NONAKA E TAKEUCHI, 2008).

Apesar de haver uma grande discussão sobre a importância de ser uma empresa criadora de conhecimento, poucas organizações têm a consciência do que é necessário para estimular esse espírito inovador e criativo, e com isso muitos gestores falham em compreender a real finalidade do conhecimento no mercado, falhando também em administrá-lo. Empresas inovadoras tendem a capacitar os colaboradores e dão maior autonomia na tomada de decisões, dividindo responsabilidades e criando novas ideias, pois pensar sozinho cria opções limitadas e pensar em conjunto aumenta o leque de opções.

De acordo com Santos (2001), a evolução das empresas é marcada por diversas eras. A primeira delas foi a era da produção em massa, na década de 1920, voltada para a administração científica e de relações humanas, em 1950 surgiu a era da eficiência que tinha uma administração burocrática, essas duas sendo conhecidos como modelos tradicionais de gestão. Em 1970 surge a era da qualidade e em 1990 a era da

competitividade que seriam considerados novos modelos de gestão baseados na administração japonesa, participativa, empreendedora e holística; já em 2000 surge uma nova era dos modelos emergentes que utilizam as empresas virtuais, a gestão do conhecimento, modelos biológicos/quânticos e teoria do caos/complexidade.

Assim, percebemos a evolução dos modelos dentro das empresas desde a década de 20 até os dias atuais. Havia uma maior atenção à eficiência da produção, mas pouca atenção para a qualidade do produto e à participação dos trabalhadores nas decisões e sua satisfação. Com o tempo e crescente insatisfações devido a condições precárias de trabalho aliadas à crescente exigência dos consumidores, as empresas passaram a dar uma maior atenção à satisfação de todos os envolvidos com a organização desde o produtor até o consumidor. Houve também uma evolução ao organizar informações essenciais para criação de capital intelectual das organizações. Neste sentido, Santos (2001, pág 53-56) defende que:

Capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma organização, o que lhe proporciona vantagens competitivas; é a capacidade mental coletiva, a capacidade de criar continuamente e proporcionar valor de qualidade superior. Criado a partir do intercâmbio entre:

- a) capital humano – capacidade organizacional que uma empresa possui de suprir as exigências do mercado. Está nas habilidades dos funcionários, em seus conhecimentos tácitos e nos obtidos nas suas informações profissionais, na busca permanente de atualização do saber, nas informações documentadas sobre clientes, concorrentes, parceiros e fornecedores. Essencialmente diz respeito às pessoas, seu intelecto, seus conhecimentos e experiências;
- b) Capital estrutural – soma das patentes, processos, manuais, marcas, conceitos, sistemas administrativos, bancos de dados disponibilizados, tecnologia, estruturas organizacionais;
- c) Capital de clientes – é o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais faz negócios.

O capital intelectual é um patrimônio intangível que deriva das pessoas e é considerado um dos maiores patrimônios de uma empresa, pois é necessário muito investimento para construir os alicerces de uma organização, porém, as pessoas e suas ideias fazem a ideologia e imagem da empresa através da prestação de serviços e inovações. Sendo assim, é o que cativa o cliente e mantém ele fiel à companhia, que não sobreviveria sem a satisfação dele. Um grande desafio das organizações é transformar o capital intelectual dos colaboradores em conhecimento.

De acordo com Koenig (2012), as empresas de consultoria foram as primeiras a perceber o potencial da gestão do conhecimento e foi rapidamente disseminado para outras áreas após descoberta a importância dessa disciplina. Passaram a expandir cada

vez mais e surgiu a necessidade de conexão de suas redes através de uma intranet que garantiria o acesso dos funcionários às informações da empresa e uma padronização dos serviços que seguiriam uma identidade em várias localidades.

Uma organização não consegue produzir conhecimento sozinha, ela precisa das pessoas criativas para geração do conhecimento que será utilizado como capital intelectual da instituição e disseminado entre os outros colaboradores, porém esse conhecimento pode se manifestar através de um conhecimento tácito ou explícito.

Nonaka e Takeuchi (2008) distinguem conhecimento tácito de explícito: O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, por isso difícil de formalizar e comunicar. O conhecimento explícito ou “codificado”, por outro lado refere-se ao conhecimento que é transmissível na linguagem formal, sistemática.

Sendo assim, o conhecimento tácito é algo pessoal ligado à formação do caráter da pessoa que envolve, crenças, percepções, ideais, valores gerando reações intuitivas, já o conhecimento explícito é algo que é codificado e rapidamente compartilhado entre os indivíduos na forma de dados e meios visuais ou auditivos, gerando uma racionalidade e planejamento na hora da tomada de decisões.

Nas companhias da era industrial liderado pelas ideias de Frederick Taylor procurava-se uma simplificação dos procedimentos e automatização dos serviços que levava a crer que as ambiguidades deveriam ser eliminadas afim de atingir uma maior eficiência nos métodos de produção, criando trabalhadores altamente operacionais e robotizados sem uma consciência geral do funcionamento do sistema e sem participação nas decisões das organizações. Na era do conhecimento passou-se a valorizar as ambiguidades como senso crítico e estimulador criativo na hora de tomar decisões e criar inovações, surgindo assim colaboradores mais valiosos e participativos, podendo auxiliar os gestores a tomarem decisões mais conscientes pois os colaboradores operacionais são os que lidam diretamente com o produto e com o cliente, tendo mais ciência das necessidades dos consumidores.

As empresas que conseguirem explorar os conhecimentos tácitos e explícitos nos indivíduos conseguindo transformar um em outro, têm uma tendência a desenvolverem profissionais diferenciados que irão refletir no desempenho da empresa gerando e retendo maior conhecimento, e com isso criando uma vantagem competitiva em relação a outras organizações concorrentes, conforme apregoam Nonaka e Takeuchi (1997).

A criação do conhecimento inicia com a socialização e passa através de quatro modos de conversão do conhecimento, formando um espiral. O conhecimento é amplificado passando pelos quatro modos de conversão, que podem ser descritos a seguir:

1. Socialização: Compartilhar e criar conhecimento tácito através de experiência direta.
2. Externalização: Articular conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão.
3. Combinação: Sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação.
4. Internalização: Aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática. (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, pg 23).

Nonaka (1991, p.96), comenta que, levando em consideração outras áreas, na hotelaria, tem havido dificuldade e um certo atraso em aplicar a gestão do conhecimento como diferencial competitivo nos seus procedimentos diários devido a alguns fatores citados por Cheng (2010):

1. A pobre conexão entre a indústria hoteleira e a área de pesquisa acadêmica (Stamboulis & Skayannis, 2003). Diferente de algumas indústrias primárias, em hospitalidade e turismo a ligação entre empresas e acadêmicos não são nem próximos, nem formalizados. Faulker, Pearce e Shaw (1994) notam que transferir conhecimento para as áreas de hospitalidade e turismo é um dos maiores desafios dos pesquisadores.
2. O ambiente hostil de adoção (Cooper, 2006). Isso é característico especialmente de negócios de oportunidade e pequenos negócios, já que a adoção da gestão do conhecimento requer uma grande quantidade de tempo e dinheiro.
3. Nenhuma aplicabilidade evidente para hospitalidade e turismo e perspectivas Inter organizacionais (Grizelj, 2003). Como os conceitos de GC são altamente difundidos em uma perspectiva industrial e multinacional (Nonaka & Takeuchi, 1995), tem falhado em levar em conta muitos aspectos do serviço de hospitalidade e turismo. Grizelj (2003) aponta que os conceitos de GC não

abordam os problemas do turismo e hospitalidade baseados em redes e faltam uma perspectiva Inter organizacional.

Conforme citado acima alguns entraves impedem o mercado hoteleiro de absorver os avanços encontrados atualmente na área de gestão do conhecimento, que ajudariam muito no desenvolvimento e profissionalização da área de hospitalidade no mundo todo. Haveria muitos ganhos se houvesse maiores esforços para unir a área empresarial dos acadêmicos para juntos trazerem avanços para as áreas da hotelaria e turismo.

A falta de interesse e capital de hotéis e pousadas menores é outro entrave para o crescimento de alguns hotéis e investimento na área de GC, pois alguns donos de hotéis não procuram especialistas ou investem por falta de informação, interesse ou dinheiro. Neste sentido, Bouncken (op.cit.) pontua que o conhecimento das preferências dos clientes, que atualmente é estudado pelo CRM (Customer Relationship Management), ferramenta responsável por descobrir os gostos e perfil dos consumidores, armazenar no banco de dados da empresa para que a cada momento que for oferecido o serviço, seja de forma mais personalizado para o cliente, deixando-o assim mais satisfeito. Complementa, ainda, que as redes hoteleiras por terem que entregar um serviço de padrão elevado em hotéis espalhados geograficamente se torna ainda mais importante explorar a GC, indo ao encontro da visão de Beni (2019), ao afirmar que a entrada das cadeias hoteleiras internacionais em novos mercados pressiona-o fortemente, fazendo o trade hoteleiro ajustar-se à realidade.

Ainda baseado em Beni (2019), há influência das redes hoteleiras internacionais sobre o mercado hoteleiro brasileiro. Essa influência estimula mudanças significativas no mercado hoteleiro para que possam acompanhar as tendências da hotelaria mundial.

A gestão do conhecimento tem recebido uma maior atenção dos gestores nos últimos anos que perceberam o valor que a gestão de informações pode agregar a uma empresa quando feito de forma eficiente. Uma boa gestão do conhecimento feito pela empresa deixa os colaboradores mais informados e preparados para atender os clientes, gerando assim profissionais mais seguros e clientes mais tranquilos e satisfeitos.

O desenvolvimento de tecnologias de internet e intranet surgiram como facilitadores na hora de administrar o conhecimento, com sistemas cada vez mais eficientes para armazenar e disseminar informações, porém, gerir conhecimento não é

uma tarefa simples, é necessário todo um processo para que o conhecimento seja conceitualizado, revisado, consolidado e haja fases de ações para criação, segurança, combinação, coordenação e recuperação do conhecimento (von Krogh et al., 2001).

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para realização deste trabalho foi baseada na pesquisa-ação, que é um método usado para conciliar a pesquisa e a prática, trabalhando nas falhas para poder aprimorar a prática. Tal método justifica-se pela razão de que um dos autores é funcionário da própria empresa investigada, e participou dos treinamentos do e-Learning no clickAccor.

Neste sentido, McNiff (2002) afirma que a pesquisa-ação denota-se pela consciência dos princípios que nos conduzem em nosso trabalho: temos de ter clareza sobre o que estamos fazendo e o porquê de o estamos fazendo. Assim, a pesquisa terá como base a experiência vivenciada por um colaborador que trabalha desde abril de 2013 no Hotel Ibis Boa Viagem da rede Accor. Foram aplicadas pesquisas opinativas com colaboradores e gestores, para entender o lado dos que recebem os treinamentos e os que o aplicam, mas também são submetidos aos treinamentos online da rede accor, denominado clickaccor.

Acredita-se que a gestão do conhecimento a cada dia que passa se torna mais essencial para o sucesso de uma empresa e posicionamento de destaque no mercado, com isso foi feita uma análise exploratória, investigativa e explicativa em relação ao treinamento online utilizado pelos hotéis da rede accor com base no Ibis. Para chegar às conclusões foram feitas pesquisas opinativas com os colaboradores e gestores e foi usado a experiência pessoal do pesquisador que trabalha há 3 anos no Hotel Ibis Boa Viagem para descobrir a real importância desse recurso de gestão do conhecimento no estabelecimento e no mercado hoteleiro.

A pesquisa é exploratória, pois foi erguida em cima da análise de uma ferramenta utilizada para realizar treinamentos aprimorando a capacidade dos colaboradores no dia-dia da empresa. Segundo Gil (1988, p.45), as pesquisas exploratórias: “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses. Pode-se dizer que tais pesquisas têm como objetivo o aprimoramento

de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado”.

O trabalho possui também característica explicativa, além de exploratória, pois não apenas procura explorar um assunto recentemente abordado em pesquisas da área, mas ele tem caráter analítico e através dessa análise baseada em pesquisa opinativa aliada às experiências pessoais procura buscar explicações, sugerir melhorias e tirar conclusões para poder trazer desenvolvimento para a área de gestão do conhecimento e hotelaria. Uma pesquisa explicativa “têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Este é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o porquê das coisas ” (GIL, 1988, pg 46).

A pesquisa foi construída com base em um estudo de caso que usou como referencial uma pesquisa de opinião relacionada aos treinamentos online da rede accor. Segundo Gil (1988, pg 58): “O estudo de caso (...) é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado a aplicação de questionários opinativos com os colaboradores da área operacional, com 17 perguntas fechadas e 5 perguntas abertas caracterizando um questionário misto com perguntas abertas e fechadas através uma análise de caráter qualitativo e quantitativo. Houve também a execução de uma pesquisa opinativa com os gestores que foi desenvolvida com base em 8 perguntas abertas já que a complexidade das respostas dos gestores exigia uma análise mais detalhada, pois eles têm um maior conhecimento da ferramenta de e-learning.

O questionário opinativo foi aplicado no período de fevereiro e março de 2016 com 32 colaboradores, sendo 23 da unidade Ibis Recife Boa Viagem e 9 da unidade Ibis Recife Aeroporto. Primeiramente foi feito com a unidade Ibis Recife Boa Viagem, mas pela baixa quantidade de aderência dos entrevistados, que demoraram a responder e alguns não preencheram o questionário tornando-se necessário aplicar em outro hotel para aumentar a abrangência da pesquisa. Foi feito com duas unidades para ter um maior número de respostas e para fazer um comparativo entre as opiniões dos profissionais dos

dois hotéis gerando um resultado mais uniforme e descobrir a relação da gestão com a motivação e aplicabilidade dos cursos online.

Esse questionário obteve resultados quantitativos e qualitativos pois era formado por perguntas objetivas e subjetivas. A entrevista com os gestores foi executada com duas assistentes de gerente do Ibis Recife Boa Viagem através de uma entrevista presencial e gravada e um gerente geral do Ibis Recife Aeroporto que respondeu à entrevista através do e-mail devido à dificuldade de acesso e por ser de outro hotel do que o pesquisador. As entrevistas gerenciais foram analisadas através do método qualitativo pois foram feitas perguntas subjetivas e foram dadas respostas textuais sem possibilidade de mensuração numérica pois eram dados opinativos e relatos longos.

Para fazer a análise dos dados quantitativos foi utilizado a ferramenta de elaboração de gráficos do excel, word e IBM *SPSS STATISTICS* que incrementou a pesquisa com a opção de cruzamento de dados que no final se tornou útil para fazer uma comparação entre os dados de um hotel com o outro que foi importante no final para analisar a influência da gestão e a equipe na assimilação da gestão do conhecimento.

A aplicação de questionários foi uma parte trabalhosa da pesquisa, pois os questionários foram impressos e entregues para que fossem devolvidos preenchidos pelos colaboradores que haviam feito os treinamentos, porém não foram todos os questionários respondidos e devolvidos, deixando o pesquisador com apenas 23 questionários da unidade Recife Boa Viagem. Assim surgiu a ideia de aplicar com o Ibis Aeroporto também e fazer um comparativo em relação ao papel dos gestores na motivação da eficiência do aprendizado. Com isso foram conseguidos 9 no Ibis Aeroporto totalizando 32 questionários respondidos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos dados foi baseada na resposta de 32 profissionais dos hotéis Ibis Recife Boa Viagem (23) e Ibis Recife Aeroporto (9) com base em questionários de abordagem mista com método de análise baseado na abordagem quantitativa e qualitativa. A primeira parte dos questionários foi aplicado com os colaboradores da área de ação operacional do hotel e a segunda parte foi aplicado com os gestores responsáveis pelas ações táticas do hotel.

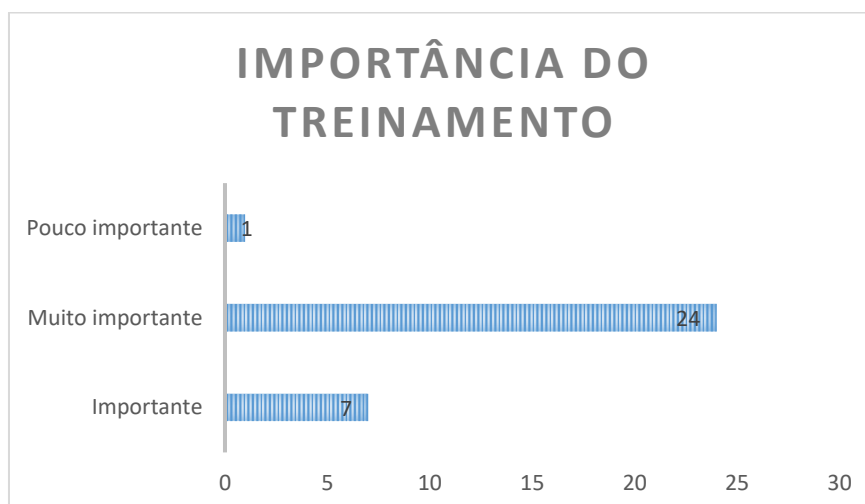
O questionário dos colaboradores foi composto por 23 perguntas, com 17 fechadas e 6 abertas, caracterizando assim um questionário misto. Já o questionário dos gestores foi construído com 8 perguntas abertas devido à maior complexidade das respostas dos profissionais que monitoram o desenvolvimento do treinamento online. A maioria dos entrevistados possui entre 18 e 30 anos, isso demonstra que a empresa investe em talentos jovens que têm a possibilidade de fazer um plano de carreiras no hotel e chegar a um cargo de Gerência, perfil dos Gerentes Ibis.

Da quantidade de pessoas entrevistadas houve um total de 18 homens e 14 mulheres. Números próximos que indicam um balanço de gêneros, e mostra que não há um favorecimento de gênero na hora da contratação.

Ao analisar a escolaridade dos entrevistados percebemos que a maioria possui ensino superior completo seguido de ensino médio completo, o que nos leva a constatar que como são funções de nível operacional, há um bom nível de formação escolar dos colaboradores do Ibis Recife Boa Viagem e Ibis aeroporto, gerando uma maior educação e capacidade de lidar com clientes.

Analisando o tempo de trabalho de cada colaborador, podemos verificar que a maioria dos colaboradores que responderam ao questionário possuem 24 meses ou mais (10 respondentes), de 7 a 24 meses (11 respondentes), com 11 pessoas com 6 meses ou menos de hotel, levando em consideração que na área hoteleira há uma alta taxa de turnover (rotatividade). Nos Ibis Recife Boa Viagem e Aeroporto há uma preocupação em manter o colaborador.

Ao indagarmos sobre a quantidade de treinamentos realizados no click accor pelos colaboradores do hotel, 87,5 % do total de 32 pessoas responderam que fizeram mais de três treinamentos. Os entrevistados que responderam nenhum é porque foram recém contratados possuindo menos de três meses de hotel, demonstrando que é uma política e exigência da rede que os colaboradores sejam submetidos a esse tipo de treinamento, já que, caso fosse optativo haveria uma possibilidade de menor aderência.

Gráfico 1 - Importância do treinamento.

Referente à percepção da importância do treinamento para os colaboradores, percebe-se que o treinamento online é considerado muito importante por 24 pessoas ou 75% dos entrevistados o que demonstra a consciência dos profissionais diante da importância do seu desenvolvimento profissional através de gestões do conhecimento desse tipo, que acrescenta e padroniza informações, tornando o quadro mais preparado para atender e instruir os clientes na prestação do serviço.

Apenas uma pessoa dos 32 entrevistados respondeu que a ferramenta clickaccor é pouco importante para o exercício do seu trabalho, representando uma porcentagem mínima dos respondentes, o que nos leva a concluir que há uma boa aceitação da capacitação online, onde muitas pessoas acham desnecessária por levar tempo e dedicação e muitos não estarem dispostos a se submeter a esses treinamentos. A boa aceitação dos colaboradores é um indício de que essa ferramenta é essencial para o dia-dia da empresa e uma forma agradável de evolução dos profissionais, levando a crer que o programa deve ser mantido e expandido.

Gráfico 2 - Treinamento gera diferencial competitivo?

Ao indagarmos os entrevistados sobre a possibilidade de o treinamento gerar diferencial competitivo para a empresa em relação aos concorrentes, a grande maioria, 96% acredita que o treinamento é um fator responsável pela diferenciação da empresa no mercado hoteleiro. Se compararmos com o resultado sobre a importância do treinamento onde 75% (24 de 32) responderam que o treinamento é muito importante, demonstra a consciência da importância do treinamento. Isso gera um diferencial para a empresa e nos leva a crer que é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento de todos os stakeholders. O hotel ganha com profissionais mais preparados, clientes ficam mais satisfeitos ao serem atendidos por indivíduos mais preparados, colaboradores mais seguros ao exercer seu trabalho com o domínio dos procedimentos e assim é criado um ambiente organizacional mais favorável e diferenciado em relação aos demais empreendimentos.

Quando foram perguntados se gostavam dos treinamentos, 81% dos entrevistados responderam que sim, contrariando muitas expectativas e comentários negativos relacionados a eles. Percebemos que os colaboradores aceitam bem os cursos e acham importante para seu desenvolvimento e da empresa, mas muitas vezes estão esgotados do dia-dia e é necessário paciência e disposição para poder executá-los.

Esse indicador se torna muito importante para a pesquisa pois é primordial que os indivíduos que estão recebendo um estímulo se agradem dele e tenham consciência de

sua importância para que possam assimilar o aprendizado da melhor forma possível, tornando possível sua evolução e da empresa.

Sobre a porcentagem de preferência por treinamentos online ou presenciais, verificamos um resultado dividido entre 53% para presencial e 47% online, o que nos leva a crer que os dois tipos de treinamentos são necessários, pois cada um tem suas características e o gosto individual interfere na aceitação da metodologia de aplicação do treinamento.

Há uma pequena vantagem do treinamento presencial sobre o treinamento online que pode ser devido ao fato de haver maior dinamicidade, interação social e costume dos profissionais que estão há mais tempo acostumados com o relato oral do conhecimento, é também uma oportunidade de sair da rotina diária do hotel, onde muitos são aplicados em locais fora do ambiente de trabalho e até em outros hotéis maiores que possuem mais estrutura para aplicação, se tornando um passeio prazeroso e de conhecimento de novos locais.

No quesito estímulo da gerência houve um predomínio das respostas de que a Gerência sempre estimula os colaboradores a fazerem os treinamentos. Isso é importante pois se é uma ação da empresa é necessário que os gestores incentivem e acompanhem a execução dos cursos, para maximizar a experiência e inserir na mente dos trabalhadores a importância do crescimento através desses treinamentos.

Com 23 de 32 respostas que a Gerência sempre estimula os colaboradores a fazerem os cursos é reflexo da Gestão próxima que os Hotéis Ibis adotam. Em muitos hotéis há uma distância considerável entre os gestores e os setores operacionais que geralmente respondem a chefias que respondem à gerentes, ou gerentes departamentais que respondem ao Gerente Geral.

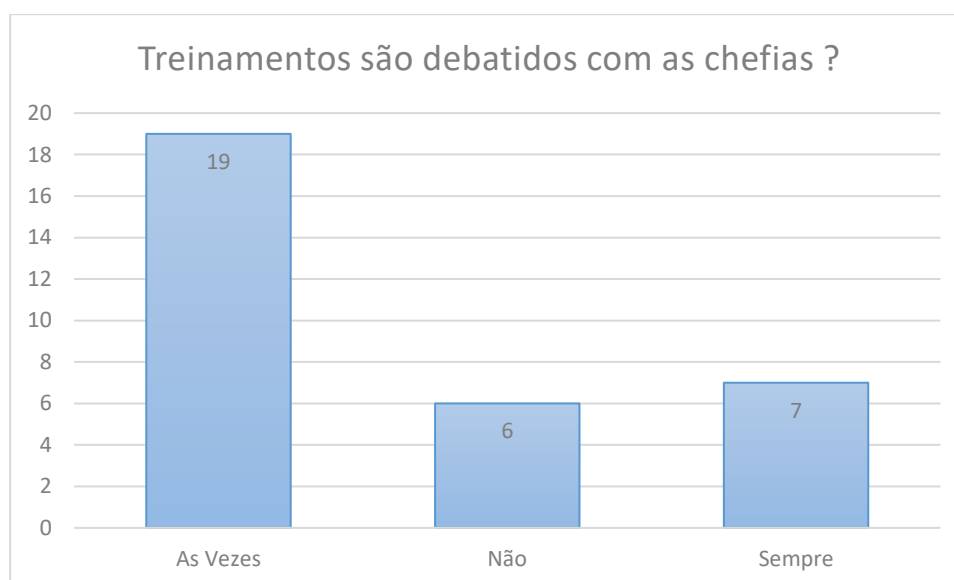
Ao cruzarmos os dados de “a gerência estimula a fazer os treinamentos”? Com “hotel pesquisado” constatamos que a gerência tem uma participação efetiva na motivação dos colaboradores ao fazerem e sentirem o valor dos treinamentos online. No Ibis aeroporto todos responderam que a gerência sempre os estimula a executarem os treinamentos com 100% das respostas. No Ibis Boa Viagem há uma mistura de respostas com 60,9% afirmando que a gerência sempre estimula, 8,7% que a gerência não estimula e 26,1% afirmam que a gerência estimula às vezes, gerando uma dúvida do real posicionamento da gerência em relação aos treinamentos.

É necessário que haja um acompanhamento e motivação dos gestores para que os benefícios dos treinamentos sejam realmente sentidos no dia-dia e um número maior de funcionários tenham a consciência da importância desses novos conhecimentos tornando-os mais atentos e dedicados ao participar dos cursos para poder tirar maior proveito do mesmo.

Ao indagar se a Gerência deixa claro para os colaboradores os benefícios trazidos pelos treinamentos para a formação do profissional apenas 6% dos respondentes afirmaram que a Gerência não deixa claro os benefícios dos treinamentos. Reflete que a grande maioria dos entrevistados perceberam o benefício dos treinamentos passados pela Gerência. Confrontando os dois hotéis pesquisados 66,7% no Ibis Aeroporto respondeu que a gerência sempre deixa claro os benefícios do curso e 60,9% no Ibis Boa Viagem respondeu à mesma questão. Dos que responderam que a gerência às vezes deixa claro os benefícios dos treinamentos foram 22,2% no Ibis Aeroporto e 30,4% no Ibis Boa Viagem.

O Ibis aeroporto teve uma maior porcentagem em relação à resposta de que a gerência “sempre deixa claro” os benefícios dos treinamentos e menor porcentagem em relação à “às vezes deixa claro”.

Gráfico 3 - Treinamentos são debatidos com as chefias?



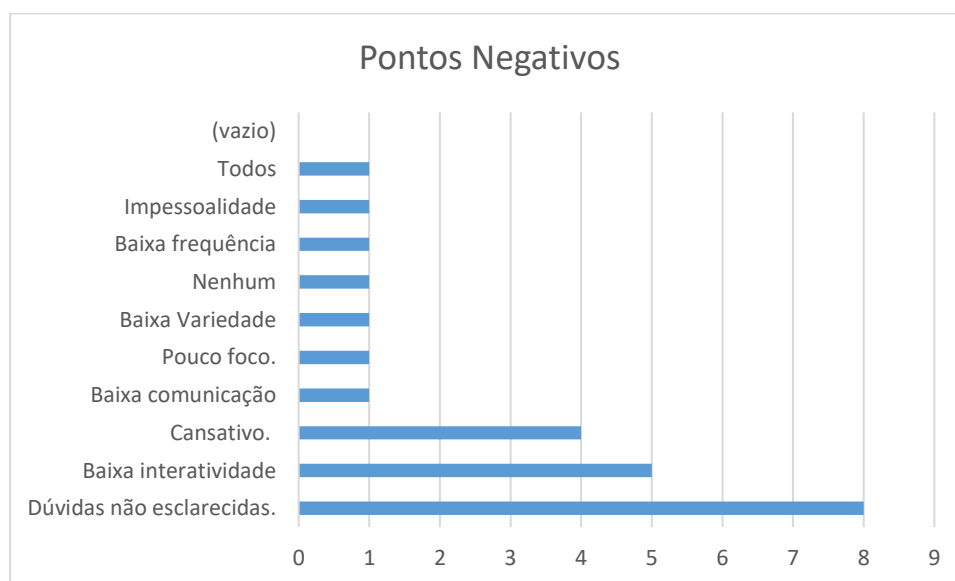
Com a maior ocorrência de que “às vezes os treinamentos são debatidos com as chefias” com 19 respostas de 32, contra 7 de que “sempre são debatidos” e 6 de “não são

debatidos” percebe-se que não há uma formalidade nos debates sobre os treinamentos. Sendo assim, os debates são feitos quando há um interesse do funcionário em procurar o gestor para tornar mais claro suas indagações, o que muitas vezes impede o mesmo de ir até o gestor por esquecimento da dúvida que tinha, falta de tempo ou falta de disposição em procurar ajuda.

Ao analisarmos este quesito relacionado ao debate dos treinamentos com as chefias há um predomínio do Ibis Boa Viagem em relação ao Ibis Aeroporto com 30% dos dados que as chefias sempre debatem com os colaboradores, 21,7% não debatem, e 48,7% às vezes debatem os cursos. No íbis Aeroporto 11,1% responderam não e 88,9% que às as chefias conversam com os funcionários sobre os cursos.

Quando perguntado nos questionários se os cursos eram aplicados no dia-dia da empresa quase todos responderam sim ou as vezes com 29 de 32 respostas nos mostrando que os cursos são importantes e têm aplicabilidade na rotina diária de trabalho dos colaboradores. É necessário estudar a aplicabilidade de um treinamento pois ao expor um conhecimento há uma expectativa da empresa que aquele conhecimento seja utilizado futuramente e torne o trabalhador mais preparado para enfrentar os desafios de sua profissão e aumentando também o capital intelectual disponível em seu quadro.

Gráfico 4 - Pontos negativos.



Entre os pontos negativos encontrados no treinamento o que teve maior ocorrência foi o de dúvidas não esclarecidas, o que leva a uma preocupação, pois se há dúvidas há insegurança e o risco de haver procedimentos mal executados, causando transtornos para a equipe do hotel e informações conflitantes, então é muito importante um feedback e o esclarecimento de dúvidas pelos mais experientes que já passaram por aquela situação e sabem a melhor forma de enfrenta-las. Seria interessante encontrar uma forma de minimizar essa lacuna no treinamento para que ele se torne ainda mais eficiente, talvez através de reuniões no final de cada curso finalizado para haver debates e esclarecimentos.

Analisando os pontos positivos do treinamento online percebeu-se que a flexibilidade e o conhecimento são os principais pontos positivos do treinamento online, pois há uma grande flexibilidade de horário e de local para aplicação dos cursos, podendo ser feitos a qualquer hora e lugar que tenha computador, sendo no trabalho ou em casa onde alguns se sentem mais à vontade e descansados para poder fazer com mais atenção.

A pesquisa opinativa gerencial foi feita com três gestores dos hotéis Ibis Recife aeroporto e Ibis Recife Boa Viagem. Foi entrevistado o Gerente Geral do Ibis Recife Aeroporto em 2016, Danilo Toledo, na rede há 12 anos e Gerente do Ibis aeroporto há 1 ano desde sua inauguração em 2015. Do Ibis Recife Boa Viagem que inaugurou em 2013, foram entrevistadas Susy Colavolpe, Assistente de Gerente, trabalhando na rede desde novembro de 2014 e em Recife desde novembro de 2015; Rafaela Firmino também Assistente gerencial está na rede desde fevereiro de 2008 quando entrou no Ibis Fortaleza como estagiária.

4.1 PESQUISA OPINATIVA GERENCIAL

Danilo Toledo - Gerente Geral Ibis Recife Aeroporto.

Na entrevista com Danilo Toledo primeiramente foi perguntado ao gestor se ele acreditava que o investimento em treinamentos online da rede accor era recompensado no dia-dia da empresa, que ele respondeu afirmativamente, pois para elaborar essa plataforma de treinamentos requer custos que devem ser justificados com a validade de sua função que é treinar os colaboradores fornecendo bases de conhecimento para ter mais segurança ao exercer sua profissão. Com isso, ele afirmou que os treinamentos formam

profissionais mais preparados para o mercado de trabalho devido ao fato de o conteúdo ser muito amplo e detalhado, além da dinamicidade do formato da plataforma prendendo a atenção do participante.

Quando foi indagado em relação à possibilidade de o treinamento gerar um diferencial competitivo para empresa e em quais aspectos isso se aplicava, foi afirmado que: “a base de todos os serviços se resumem em dois aspectos principais, contratação e treinamento. Um colaborador bem treinado e qualificado garante a qualidade de serviços para uma empresa”. Essa passagem nos mostra os passos para se formar um profissional diferenciado que consequentemente prestará um serviço diferenciado e gerará uma boa imagem para o hotel fazendo com que o cliente seja satisfeito e fique encantado com o serviço. Segundo Danilo Toledo é preciso haver um processo seletivo detalhado para poder analisar a personalidade e competências do profissional, já que em poucos encontros de uma entrevista é difícil analisar se alguém será um bom profissional ou não e assim que contratado será importante um acompanhamento e treinamento elaborado para evitar falhas que podem gerar falta de conhecimento que levará a dúvidas e inseguranças.

Na questão relacionada às barreiras e dificuldades do curso foi citado a dificuldade de manter a atenção dos envolvidos no treinamento, envolvimento participante e dificuldade em assimilar a mensagem passada, que nos remete à dificuldade de tirar dúvidas citada anteriormente nos pontos negativos do curso, pois se o treinado está com dificuldade de prestar atenção, não se envolve e depois há barreiras para esclarecimento dessas dúvidas o treinamento se tornará menos eficiente. A autonomia dos colaboradores ao fazerem o curso nesse caso pode ser benéfico em alguns pontos e prejudicial em outros, com a autonomia os gestores não precisam dar os treinamentos pessoalmente, gera menos custos e eles tem mais liberdade individual, porém é necessário que haja um acompanhamento do rendimento deles e que haja abertura e momentos para feedbacks. Há um acompanhamento da realização dos cursos e notas em exercícios mas momentos específicos para feedbacks não existem.

A percepção de melhoria na gestão e compartilhamento de conhecimento na empresa após a realização dos cursos é notável devido ao ganho de agilidade e rapidez nos treinamentos que com a alta taxa de turnover tornava complicado o treinamento de novos contratados por gestores que tinham que dedicar tempo à isso ao invés de estar

investindo em outras funções do seu cargo. Essa nova ferramenta tem agregado valor ao compartilhamento de conhecimento mas é necessário que seja bem aplicado.

O acompanhamento gerencial dos treinamentos online é realizado através de mensuramentos de necessidades de treinamentos, lacunas para reciclagem e mapeamento de novos colaboradores a serem treinados. No momento que perguntamos se Danilo teria alguma sugestão a fazer à rede accor para aprimorar o clickaccor ele sugeriu um maior acompanhamento e retorno ao colaborador e uma ferramenta que possa validar o aprendizado, o que vem sendo o fator mais comentado em relação a pontos negativos nos cursos online.

Susy Colavolpe - Assistente de Gerente Ibis Recife Boa Viagem

A assistente de gerente do Ibis Recife Boa Viagem, responsável pela área de Hospedagem, afirmou em sua entrevista que o treinamento online clickaccor da academie accor é fundamental para todos os colaboradores, principalmente os recém contratados, que assim que chegam se torna necessário se habituar à rede e aos procedimentos do hotel. Entre os cursos ela explica que além de falar sobre os procedimentos, tem informações sobre o programa de sustentabilidade, para a recepção tem o processo do sistema utilizado (opera) por exemplo. Os cursos são essenciais no ingresso na empresa e no seu desenvolvimento dentro dela. Os colaboradores começam a fazer os treinamentos após aprovados nos três meses probatórios, pois é um investimento no profissional e é necessário ter certeza que ele realmente vai fazer parte do quadro de funcionários da empresa para poder cobrar e acompanhá-los.

Na visão da entrevistada o treinamento online ajuda a criar profissionais mais preparados, pois são procedimentos que geram mais conhecimento para o colaborador tornando-se mais fácil dele se preparar e se desenvolver se tornando mais fácil a empresa cobrar o resultado, as tarefas e conhecimento dos processos. Em relação à vantagem competitiva gerada pelo treinamento é citado que os cursos são bem exclusivos da accor. Pois existem treinamentos online nos concorrentes mas, geralmente são voltados apenas pra recepção e muitas vezes só existem em língua inglesa o que torna difícil o entendimento de todos.

Segundo relato de Susy o treinamento online é algo exclusivo da accor, pois ela já trabalhou e entrou em contato com outras empresas da área e mostrou ser algo raro no Brasil, algumas empresas geralmente multinacionais até possuem, mas é voltado apenas para a recepção onde acreditam haver uma maior necessidade de aprendizado teórico e muitas vezes em língua estrangeira. Com isso, a empresa se torna uma referência nesse aspecto criando uma inovação que agrega valor à rede e ao colaborador e se torna um diferencial competitivo na hora de prestar o serviço que fará diferença na satisfação do cliente.

Uma das barreiras encontrada ao efetivar os cursos foi a dificuldade dos colaboradores em fazerem os treinamentos, já que devem ser feitos em meio digital, nem todos possuem computador em casa com internet, e apesar de serem disponibilizados no local de trabalho é difícil conseguir tempo e disposição para sentar e terminar os cursos, mas a empresa dá a oportunidade de fazer no local de trabalho. Os feedbacks ao colaborador são realizados através de avaliações anuais relacionada ao conhecimento do funcionário e execução de procedimentos, e as recompensas são voltadas para o desenvolvimento do colaborador e oportunidades de crescimento dentro da empresa com os planos de carreiras e mobilidade interna quando notada a dedicação e sintonia com os procedimentos e perfil da empresa.

Os cursos são muito importantes na gestão e compartilhamento do conhecimento na empresa pois, os gestores falam e orientam na teoria, mas quando fazem os treinamentos eles entendem a real importância de todo aprendizado. Os treinamentos mostram os procedimentos e tarefas necessárias de cada área mas também criam uma consciência da responsabilidade de cada função.

O acompanhamento gerencial é realizado através do dia-dia, pelas chefias, acompanhando e analisando as dificuldades de cada colaborador, dando feedbacks quando surgem dúvidas e de acordo com a dificuldade de cada profissional podem ser acrescentados diferentes cursos ao seu currículo básico que tragam o melhor desenvolvimento de cada um. Com a diversidade de cursos se torna possível caso haja interesse, a inclusão de cursos de outros departamentos no currículo do interessado agregando conhecimento também de outras áreas. Existem cursos obrigatórios de cada setor e existem também os opcionais que dão a oportunidade de conhecer as funções de outros setores caso haja necessidade e talvez um interesse em mudança interna, existem

por exemplo, cursos específicos para a auditoria, do administrativo que gera grande interesse dos atendentes de hospedagem e não há limite de cursos, apenas um custo por curso para cada unidade, mas que vale a pena como investimento no futuro da empresa e do profissional. O único impedimento que existe em fazer alguns cursos é a exigência de realização de alguns cursos como pré-requisito, gerando um melhor entendimento das informações passadas.

Os treinamentos são muito importantes para o desenvolvimento dos colaboradores, mas para que se torne cada vez mais eficiente é necessário que haja aprimoramentos nos pontos que seja encontrado dificuldades. As sugestões de Susy para aprimorar os cursos seria uma maior frequência, um planejamento e periodicidade mais próximos, unindo o teórico com o presencial quando houver necessidade de fixação do conhecimento e que pelo menos uma vez após efetuados os cursos houvessem reuniões para serem dados feedbacks e análises do conhecimento adquirido depois dos cursos.

Rafaela Firmino - Assistente gerencial Ibis Recife Boa Viagem

A assistente Rafaela Firmino, responsável pelo setor de Alimentos e Bebidas, afirma que a ferramenta de e-learning clickaccor é uma maneira eficiente de treinamento no ambiente de trabalho, principalmente porque requer menos tempo de treinamento e torna possível o maior número de colaboradores tendo acesso à mesma informação. O treinamento é algo bem didático e fica disponível a todos para ser tirada quaisquer dúvidas que venham a surgir e pode ser acessado da residência de todos possibilitando que haja uma maior absorção dos conhecimentos disponíveis.

Segundo Rafaela, a plataforma é online que pode ficar disponível para tirar dúvidas, treinar todos os colaboradores com um padrão de serviço deixando-os sempre atualizados das mudanças da empresa, mais bem informados e cria colaboradores mais preparados para atender o hóspede.

Em relação á investimento dos concorrentes na área de treinamentos online há um desconhecimento de outras empresas que invistam nessa ferramenta de e-learning pois é uma investimento inicial grande mas que no final se torna lucrativo, já que é desnecessário contratar um expositor para realizar os cursos, gera menos custo de deslocamento e menos

trabalho com a logística de transporte e estrutura para o local de treinamento, então termina se tornando mais lucrativa e muitas empresas não fazem esse investimento.

A principal barreira na aplicação do curso que os gestores têm encontrado é o difícil acesso de colaboradores a computadores fora do local de trabalho e o baixo nível de escolaridade de alguns que dificulta a obtenção desses itens. Os feedbacks em relação aos cursos são feitos através de um acompanhamento diário do desenvolvimento dos colaboradores, que há uma percepção na execução das atividades se o assunto foi entendido, e as recompensas não são financeiras, mas de conhecimento e são cursos que podem ser usados em outras empresas por serem não apenas de padrão de procedimentos, mas também de função social e ambiental.

Os gestores estão sempre à disposição para tirar dúvidas referente ao e-learning, e os funcionários mais antigos também são agentes importantes nesse processo de esclarecimento. A percepção de melhoria de compartilhamento de conhecimento é sentida no dia-dia pois, o comprometimento é maior e o conhecimento se torna mais uniforme, tendo uma mesma informação compartilhada entre todos os colaboradores passando uma imagem de maior preparo para o cliente. O acompanhamento dos treinamentos é feito pela gerência através de um monitoramento diário de realização dos cursos, assim os gestores têm ciência de quem já realizou os treinamentos, quem falta realizar e assim cobrar que seja feito o curso.

Para aprimoramento da ferramenta de treinamento online a assistente de gerente Rafaela Firmino, sugere que haja uma divisão de alguns treinamentos mais cansativos e de longa extensão, pois alguns não têm opção de pausar o curso e voltar depois, tendo que ser feito de apenas um vez o que torna cansativo. Porém é citado que a academie accor está sempre aberta a sugestões e procurado melhorias para poder estar sempre aperfeiçoando a plataforma de treinamento.

5 CONCLUSÃO

Baseando-se na pesquisa pode-se concluir que o mais interessante para os hotéis seria um maior envolvimento das chefias, já que os gerentes gerais são muito ocupados, encarregando-se de assuntos mais abrangentes e de nível gerencial. Com isso, os chefes de departamentos são os representantes dos gestores e têm um acesso mais direto aos

gerentes, que tornaria-os os mais indicados a ter uma abordagem mais próxima com os colaboradores em relação ao clickaccor. A estatística recolhida nos mostra um afastamento e uma baixa porcentagem em um hotel e nenhuma em outro deixando claro que não há um momento específico para esclarecimentos e debates entre as chefias e colaboradores que seriam os chefes mais indicados na escala hierárquica para tal função.

Entre os pontos negativos encontrados no treinamento o que teve maior ocorrência foi o de dúvidas não esclarecidas, o que leva a uma preocupação, pois se há dúvidas, há insegurança, e o risco de haver procedimentos mal executados, causando transtornos para a equipe do hotel e informações conflitantes. Com isso, é muito importante um feedback e o esclarecimento de dúvidas pelos mais experientes que já passaram por aquela situação e sabem a melhor forma de enfrentá-las. O segundo quesito mais questionado foi a baixa interatividade dos cursos. Com 5 respondentes para uma necessidade de haver cursos mais dinâmicos a fim de que haja um aprendizado mais prazeroso e uma maior absorção do conhecimento. Os cursos online algumas vezes podem se tornar cansativos devido ao fato de a pessoa estar sentada isolada e sem interação social com outras pessoas. Com isso, torna-se necessário que hajam técnicas para prender a atenção do aluno. Isso nos leva ao terceiro quesito da ordem de pontos negativos do treinamento online em que 4 pessoas de 32 acham o curso cansativo, pois alguns possuem assuntos muito técnicos e longos gerando uma insatisfação em alguns.

Analisando os pontos positivos do treinamento online percebe-se que a flexibilidade e o conhecimento são seus principais pontos positivos, pois há uma grande flexibilidade de horário e de local para aplicação dos cursos, podendo ser feitos a qualquer hora e lugar onde tenha um computador.

O conhecimento como principal fator junto com a flexibilidade, representa uma boa consciência dos entrevistados da importância dos treinamentos para adquirir novas informações e evolução profissional. Este estudo nos mostra que a maioria tem uma boa aceitação referente a esses cursos, fariam se não fosse obrigatório e têm consciência que adquirir conhecimento é um dos pontos positivos do treinamento na plataforma.

REFERÊNCIAS

ARGOTE, L., & INGRAM, P. Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. **Organizational behavior and human decision processes**, 82(1), 150-169, 2000.

BENI, Mario Carlos. **Análise estrutural do turismo**. 14. ed. São Paulo: Senac, 2019.

BOUNCKEN, Ricarda B. **Knowledge Management for Quality Improvements in Hotels**: Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism. Publicado em 8 Set 2008.

CHENG, XU. **Management research in the hospitality and tourism industry**. UNLV; Las vegas, 2010.

CHUANG, S. H. A resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: an empirical investigation. **Expert systems with applications**, 27(3), 459-465, 2004.

GÂNDARA, J. M. G., de HARO, C. S., RASTROLLO-HORRILLO, M. Á., & MONDO, T. S. Knowledge management in hotel chains: a review. **Tourism & Management Studies**, 10(2), 146-154, 2014.

Gil, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1988.

HALAWI, L. A., ARONSON, J. E., & McCARTHY, R. V. Resource-based view of knowledge management for competitive advantage. **The electronic journal of knowledge management**, 3(2), 75, 2005.

KOENING, Michael E. D. **What is KM? Knowledge Management Explained**, Maio 2012. Disponível em: <<http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/What-Is-.../What-is-KM-Knowledge-Management-Explained-82405.aspx/>>. Acesso em: 25 de set. 2015.

MCNIFF, J. Action research for professional development. Disponível em <http://www.jeanmcniff.com/ar-booklet.asp> Acesso em jan. 2016.

Nonaka I (1991) The Knowledge-creating Company, Harvard Business Review 69(6): 96-104.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H.. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OKUMUS, F. Facilitating knowledge management through information technology in hospitality organizations. **Journal of Hospitality and Tourism Technology**, 4(1), 64-80, 2013.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. et al. **Gestao do conhecimento**: Uma experiência para o sucesso empresarial. 20. ed. Curitiba: Champagnat, 2001.

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

TALLMAN, S., JENKINS, M., HENRY, N., & PINCH, S. Knowledge, clusters, and competitive advantage. **Academy of management review**, 29(2), 258-271, 2004.

von KROGH, G., K. ICHIJO, and I. NONAKA, **Facilitando a Criação do Conhecimento: Reinventando a Empresa com o Poder da Inovação Continua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.