

Influência da gestão do conhecimento em programas de qualidade: estudo de caso em um hotel-escola

Edna de Almeida Rodrigues (EESC-USP) rodrigues.pmp@ig.com.br

Claudia Andressa Cruz (EESC-USP) claudia.andressa@gmail.com

Marcelo Seido Nagano (EESC-USP) drnagano@usp.br

Resumo

O objetivo principal deste trabalho é evidenciar em uma organização hoteleira a influência existente da Gestão do Conhecimento sobre os Programas de Qualidade, com base no conceito da espiral do conhecimento. Foi desenvolvida uma pesquisa exploratório-descritiva através de um estudo em profundidade, cuja coleta de dados ocorreu por meio da aplicação de uma entrevista semi-estruturada junto ao gerente de um hotel-escola localizado na cidade de Águas de São Pedro/SP.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento; Qualidade; Organização hoteleira.

1. Introdução

A oportunidade de incremento organizacional e econômico originada pelo contexto contemporâneo demanda estratégias competitivas das empresas e dos governos. Proporcionar valor junto ao cliente é um meio de conquistar posições privilegiadas no mercado em que a empresa está inserida. Assim como outras áreas da administração, gestão do conhecimento e a gestão da qualidade estão preocupadas com o sucesso do cliente, indo além de satisfazer as necessidades deles.

O conhecimento é inerente ao ser humano e disseminá-lo pela organização garante a sua continuidade e é através da gestão do conhecimento que a empresa conquista vantagem competitiva. Qualidade, por sua vez, envolve práticas que objetivam a satisfação total do cliente de forma a proporcionar à empresa um posicionamento seguro, o que representa um desafio em tempos de mercados competitivos.

Este artigo pretende contribuir com o aprimoramento dos estudos sobre gestão do conhecimento e qualidade que, de alguma forma, estão presentes nas organizações, sejam de qualquer porte ou segmento, por possibilitarem a criação de valor organizacional e ainda por carecerem de estudos específicos às atividades prestadoras de serviço sendo que as teorias administrativas, de modo geral, foram direcionadas para a manufatura.

2. Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento pode ser definida como um processo que capta, armazena, administra e disponibiliza os conhecimentos individuais, transformando-os em conhecimento organizacional disseminado dentro e fora da organização (NONAKA, 1991).

Na Era do conhecimento, o principal capital organizacional é o humano, pois ele é o único capaz de criar novo conhecimento.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento pode ser classificado em: tácito e explícito. O conhecimento tácito é aquele adquirido por meio de experiências, ele é individual

e interno. Por outro lado, o conhecimento explícito é caracterizado por ser técnico e formalizado.

Assim, a organização deve ser capaz de captar, armazenar e transmitir o novo conhecimento organizacional criado a partir da transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

O conhecimento tácito internalizado no indivíduo é transformado em conhecimento organizacional passível de disseminação, quando a organização capta, armazena e transmite o novo conhecimento entre outros indivíduos. Para permitir e incentivar a criação de novas idéias é necessária a adequação da estrutura organizacional (SVEIBY, 1998; NONAKA e TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT e PRUSAK, 2003).

Segundo Sveiby (1998), as pessoas criam, geram idéias, interagem e formam nas organizações as estruturas interna e externa para efetivar essas expansões direcionando seus esforços para fora da organização trabalhando com clientes e fornecedores.

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento é a interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o explícito, conforme ilustrado na figura 1.



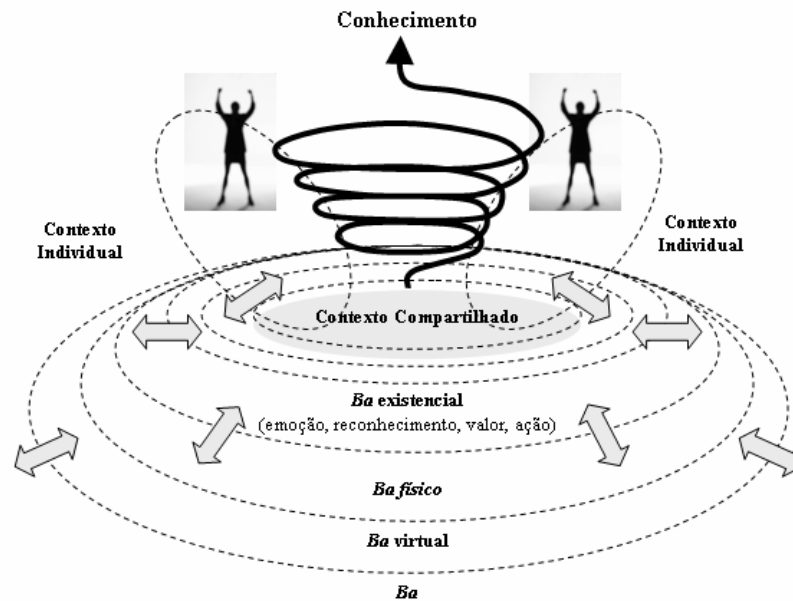
Fonte: adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997)

Figura 1: Espiral do conhecimento

Este processo de criação do conhecimento é denominado SECI - *socialização, externalização, combinação e internalização*.

A *socialização* é o processo de compartilhamento de experiências que cria conhecimento tácito o qual é articulado em conhecimento explícito na *externalização*. A *combinação* é o processo de sistematização do conhecimento explícito no qual os indivíduos trocam e combinam conhecimento que é incorporado na *internalização* através do “aprender fazendo”. Quando a maioria dos membros compartilha do novo modelo mental, o conhecimento tácito passa a fazer parte da cultura organizacional e a cada internalização bem sucedida, o ciclo reinicia, gerando aperfeiçoamento ou inovação.

A organização, por sua vez, não consegue criar conhecimento sozinha, por isso seu papel é fornecer o contexto apropriado que facilite as atividades grupais, indo além de estimular o aprendizado individual dos funcionários. Assim, Nonaka e Toyama (2003) introduzem o conceito de *ba* como um local onde o conhecimento individual é continuamente compartilhado, criado e utilizado através da espiral do conhecimento.



Fonte: adaptado de Nonaka e Toyama (2003)

Figura 2: Representação conceitual de *ba*.

A figura 2 apresenta o conceito de *ba* como um mecanismo gerador de criação de conhecimento, representado como um local onde o conhecimento é continuamente compartilhado, criado e utilizado pelos indivíduos, um contexto adequado para converter conhecimento individual através da espiral do conhecimento. A empresa como organismo possui vários *ba*'s que possibilitam evidenciar o tipo de conhecimento a ser criado, identificar as pessoas com conhecimento embutido e verificar a forma de interação adequada de criação do conhecimento sem as restrições da estrutura organizacional.

3. Programas de Qualidade

Ao longo dos anos, a procura organizacional por qualidade resultou em diversas abordagens. Em uma linguagem técnica, o termo “qualidade” assume definições cujos significados e abrangências também estão relacionados a uma filosofia de gestão empresarial. Exemplos podem ser vistos a seguir: qualidade remete à adequação ao uso; qualidade significa conformidade com requisitos; ou ainda é uma combinação de características de produtos e serviços referentes a marketing, engenharia, produção e manutenção, através dos quais produtos e serviços em uso corresponderão às expectativas dos clientes.

Embora haja muitos conceitos e paradigmas no que concerne a qualidade, quatro principais eras podem ser identificadas, de acordo com Garvin (1992):

- a) *Inspeção*: corresponde a um enfoque de verificação da conformidade do produto/serviço final e segregação das unidades não conformes;
- b) *Controle Estatístico do Processo*: era em que a função reativa de inspeção passou para preventiva; segue a premissa de garantir uniformidade do produto/serviço através do controle das variáveis que podem influir na qualidade final do produto;
- c) *Garantia e Controle da Qualidade*: corresponde a mudança de foco da qualidade do produto final para a qualidade nas tarefas e processos diários;
- d) *Gestão da Qualidade Total*: remete a uma perspectiva global da organização; emergiu como o resultado do aumento da integração de diferentes aspectos funcionais da qualidade.

Alguns gerentes denominam a Gestão da Qualidade Total (TQM) como um novo modelo de pensamento, ou ainda, como uma mudança de paradigma. Ao contrário de práticas passadas que eram orientadas pelo resultado, TQM é vista como uma filosofia orientada ao processo de valorização da satisfação do cliente.

A fim de uniformizar os sistemas de qualidade vigente em todos os países do mundo, foi emitida a *International Organization for Standardization* (ISO), que é um conjunto de normas internacionais para averiguar a existência de um sistema de garantia da qualidade implementado em uma empresa, verificando os requisitos da norma com a realidade encontrada. Em sua abrangência máxima, aborda pontos referentes à garantia da qualidade em projeto, desenvolvimento, produção, instalação e serviços associados.

As séries mais comumente utilizadas são: ISO9000 e ISO14000. A ISO9001 corresponde a um modelo de sistemas de qualidade que objetiva garantir a qualidade nas organizações cujos processos incluem: projeto, produção, desenvolvimento, instalação e serviços, visando garantir que os produtos e serviços encontrem as necessidades dos clientes. Por outro lado, a ISO14000 oferece diretrizes para o desenvolvimento e implementação de princípios e sistemas de gestão ambiental, bem como sua coordenação com outros sistemas gerenciais. Seu objetivo geral é fornecer assistência para as organizações na implantação ou no aprimoramento de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA).

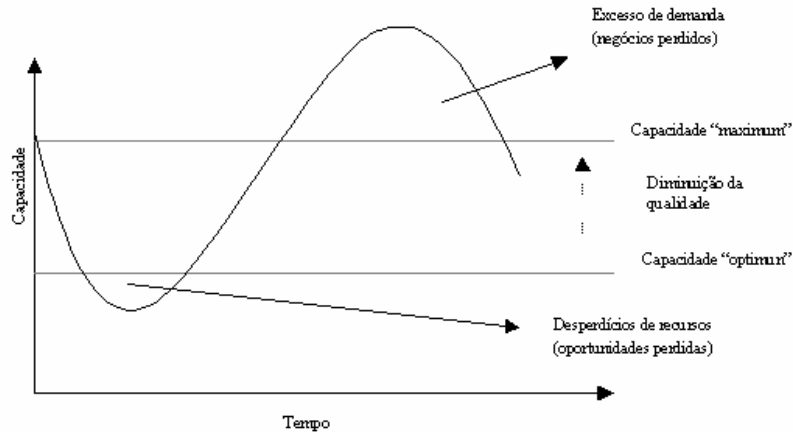
3.1. Qualidade em serviços

Em prestação de serviços, conforme Edvinsson, Kitts e Beding (2000), o aumento da influência do consumidor demanda novos níveis de conhecimento e monitoramento sistemático de informações.

Kandampully (2000) comenta que satisfazer as necessidades do consumidor em prestação de serviços é uma tarefa complexa, pois a definição de qualidade é subjetiva e, na avaliação, o consumidor considera sua própria experiência, por interagir com o serviço prestado. Outro fato é que as expectativas do consumidor são satisfeitas diretamente pelos empregados e a organização é incapaz de controlá-los individualmente.

As prestadoras de serviços têm como principal preocupação a flexibilização de fornecimento de forma a equacionar a variação da demanda com a capacidade de atendimento, conforme mostra a figura 3.

Uma solução proposta pelo autor, é a utilização do conceito de “pacotes de serviços”, no qual a organização elabora uma variedade de serviços específicos e projeta suas respectivas cadeias de fornecimento – empregados, materiais, capacidades – para manter o nível de qualidade, mesmo quando há elevação de demanda, e também para adequar os serviços oferecidos aos diversos perfis de consumidores previamente estudados e definidos.



Fonte: Kandampully (2000)

Figura 3: O impacto da flutuação da demanda enquanto a capacidade permanece inflexível

Segundo Mullins (2004), embora os hotéis também produzam, sua atividade central é a prestação de serviço, apresentando as seguintes características: o cliente é parte do processo; não existe estoque de serviço; pode ocorrer estoque de cliente; contratação intensiva de mão-de-obra, os empregados interagem com os clientes; intangibilidade; dificuldade em medir o desempenho. É necessário gerir os serviços oferecendo atendimento de alta qualidade. Isso significa dar maior ênfase no cliente. “As metas do empregado são estabelecidas pelo cliente e os sistemas de remuneração baseiam-se na satisfação deste”.

4. Metodologia

A importância deste estudo é justificada pela relevante influência que o conhecimento exerce na competitividade organizacional e também por gestão do conhecimento carecer de estudos mais profundos. Quanto à qualidade, a bibliografia tem direcionado para a manufatura em detrimento à prestação de serviços a despeito do fato de ser o próprio recurso humano quem entrega o serviço diretamente ao cliente.

Foi realizado um estudo de caso que, segundo Yin (2001) é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Assim, este estudo tem como problema central evidenciar **a existência da influência que os programas de qualidade sofrem da gestão do conhecimento** através das respostas às seguintes questões secundárias:

- (1) A gerência reconhece a relação da gestão do conhecimento com programas de qualidade?
- (2) O conhecimento criador de valor é externalizado pela organização?
- (3) Quais são os programas de qualidade empregados pela organização?

A entrevista foi do tipo *focal* (MERTON et al., 1990 *apud* YIN, 2001), na qual o respondente foi entrevistado por um curto período e, embora a entrevista tenha sido espontânea, um certo conjunto de perguntas foi seguido. Conforme Dane (1990), o método deste estudo tem como objetivos imediatos a *exploração* para evidenciar a existência do fenômeno, e a *descrição* para examinar, definir e diferenciar o objeto de estudo.

A pesquisa foi realizada de acordo com os preceitos do método qualitativo, implicando os seguintes procedimentos: escolha intencional da amostra investigada; contato estreito e duradouro com a unidade de pesquisa; e investigação em profundidade, buscando captar e compreender suas especificidades.

5. Apresentação da Pesquisa e Análise dos Resultados

O segmento de hotelaria foi escolhido devido ao impacto econômico da atividade, pois faz contratação intensiva de mão-de-obra. Conforme o relatório Evolução do Turismo no Brasil de 1992-2002 da EMBRATUR, o setor empregava 1.273.453 trabalhadores em 2000. Outro aspecto foi o aumento de 18% no último trimestre de 2004 do total de postos de trabalho na hotelaria, segundo o Boletim de Desempenho Econômico do Turismo da EMBRATUR/FGV.

5.1. Estudo de caso

Inserido em uma região de fontes hidrominerais na cidade de Águas de São Pedro, o Grande Hotel São Pedro está instalado dentro de um parque reflorestado com uma área de 12 alqueires. O hotel iniciou suas atividades na década de 40 para explorar o balneário das águas medicinais e os jogos de cassino, sendo que em 1969 sua gestão foi assumida pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC para criar, instalar e manter o Centro de Formação Hoteleira do Hotel-Escola atendendo à iniciativa do governo estadual em desenvolver o setor turístico no estado e a formação da mão-de-obra hoteleira. Em 1989, o governo do estado de São Paulo doou definitivamente para o SENAC o Grande Hotel São Pedro, juntamente com o Grande Hotel de Campos do Jordão, desde que as instituições continuassem a servir como hotel-escola.

Com capacidade para hospedar 300 pessoas, o hotel-escola mantém infra-estrutura de lazer e esporte como serviço complementar ao do balneário. Atua também no segmento de turismo de negócios através do Centro de Convenções com capacidade para 700 pessoas e moderna tecnologia disponível aos usuários. Atualmente o hotel-escola possui 186 empregados e 36 terceirizados e faturou no último ano R\$ 10.200.000, valor que tem sido mantido nos últimos cinco exercícios. Seus principais clientes são: bancos, laboratórios farmacêuticos, USP, UNESP e Beit Rabad (instituição religiosa). Mantém como principais fornecedores: Sadia, Perdigão, Varanda Frutas, Vigor, Nestlé, Distribuidora Maranhão e Bom Peixe.

5.2. Programas de qualidade

Para a instituição, qualidade está relacionada a tudo, e a única forma de mantê-la é através do treinamento das pessoas que contribuem com a excelência dos serviços. O fato de ter programas como ISO9000 e ISO14000, não implica necessariamente em qualidade, a qual está focada no serviço prestado. Os métodos de avaliação de qualidade adotados são: pesquisas com os clientes através da aplicação de questionários e disponibilização de normas e procedimentos em todas as áreas do hotel.

A ISO9000 é utilizada com o objetivo de criar a padronização, procedimentos e normas, e a recomendação da instituição é a criatividade para evitar a rigidez, pois ela acredita que uma cultura de baixo para cima na hierarquia deve ser criada para o sucesso da implantação. A certificação da ISO14001 é proveniente de uma preocupação social e ambiental e não foi adquirida por pressões externas. Há uma preocupação desde o esgoto produzido até a manutenção da fauna e flora. O gerente reconhece que esta certificação ambiental é muito mais trabalhosa do que a ISO9000, pois o hotel passa a gerenciar fora de sua cidade, tanto que, por questões documentais, a instituição transporta seus dejetos até um aterro a 200 km.

O papel do profissional da qualidade é acompanhar a avaliação de quem usa o serviço e criar métodos de melhorias constantes em todos os aspectos, como a revisão do processo para detectar falha. Todos na empresa são responsáveis pela qualidade, sendo que a gerência possui um papel de liderança. Há equipes direcionadas à qualidade denominadas “grupos gestores” formados a princípio por 8 membros. O líder tem por função avaliar: os indicadores, os sistemas problemáticos e todas as respostas das pesquisas realizadas com os clientes. Tais equipes são responsáveis por: vendas/marketing; produção; compras e execução operacional.

Há também políticas de recompensa aos empregados que, de modo geral, contribuem para o bom desempenho da empresa como: viagens, presentes e cursos no exterior. Todas as práticas de melhoria são tidas como proporcionadoras de melhorias no desempenho organizacional. A empresa acredita que os programas de qualidade adotados – padronização, melhoria na qualidade, investimento em treinamento e na medição de satisfação de cliente – proporcionaram uma melhora de 15% no desempenho organizacional.

5.3. Gestão do conhecimento

Quanto à gestão do conhecimento, o gerente demonstrou ter bom conhecimento tácito sobre o assunto, apesar de apresentar dificuldade em expressá-lo conforme a terminologia da teoria sistematizada. As práticas mais utilizadas são: estimular os funcionários a terem vontade de crescer e a estudarem, oferecendo bolsa de estudo parcial tanto que 25% do seu quadro de funcionários frequentam curso superior.

A instituição mantém duas estruturas: uma estrutura comercial, onde o cliente está na cúpula e a alta administração preenche a base, e uma funcional tradicional, sendo a gerência geral na cúpula, quatro gerências médias (lazer e eventos; hospedagem; alimentos; administrativa) vinculadas aos seus respectivos departamentos operacionais. As informações fluem em todos os sentidos das estruturas através de comunicação interna, e-mail, intranet e presencial, esta última, notoriamente a preferida pelo gerente geral, que mantém uma filosofia de que o gerente deve ser onipresente para saber dos acontecimentos. Todos os funcionários, sem exceção, são treinados para utilizar os meios eletrônicos de comunicação. A instituição disponibiliza locais próprios para a interação dos funcionários como áreas de descanso, de jogos, de lazer, biblioteca e laboratório de informática.

Por manter o contato estreito, o gerente capta o conhecimento dos clientes através das pesquisas sistemáticas de satisfação e dos diálogos que procura manter com eles durante a estadia. Identifica como atividade criadora de valor todas aquelas praticadas para que o cliente não se preocupe com nada além de seu descanso.

Necessitando de um conhecimento não disponível internamente, o hotel utiliza três formas de captação: preferencialmente desenvolve, utilizando os próprios funcionários; contrata novos funcionários com experiência; e contrata de terceiros (consultores). Quando chega um novo funcionário, ele é integrado e depois colocado ao lado de alguém experiente para adaptá-lo à empresa. A instituição prefere contratar pessoas com formação específica e com experiência.

O hotel-escola mantém uma pessoa cuidando de questões de educação corporativa. Ela pertence a um grupo que o Senac dispõe exclusivamente para atender às necessidades profissionais e pessoais dos funcionários quanto ao aprendizado. Existe um bom índice de adesão por parte dos funcionários. Após o programa de alfabetização, foi notada uma modificação positiva no comportamento das pessoas. O gerente parte da filosofia de que a formação educacional conscientiza as pessoas do uso racional das coisas.

5.4. Relação entre gestão do conhecimento e programas de qualidade

Após a análise, foi verificado que há um plano de qualidade de vida para todos os funcionários, e ainda palestras são ministradas, e-mails enviados, cartazes e fotografias expostos para a disseminação de programas: anti-tabagismo, anti-droga, prevenção de acidentes e doenças, dentre outros. Todos os funcionários foram envolvidos no processo de implantação do programa de qualidade pois saber o motivo de executar determinada atividade e a missão da empresa é requisito fundamental para o bom desempenho organizacional.

A preocupação constante em treinar o pessoal interruptamente, principalmente em qualidade, e o perfil estimulador da instituição em termos de interação das pessoas, preferindo o modo

presencial, demonstra a influência existente da gestão do conhecimento sobre os programas de qualidade indicando que a gestão do conhecimento flui pela espiral do conhecimento através dos *ba's* existentes. Conforme Nonaka e Toyama (2003), o processo de criação de conhecimento necessita de um *ba*, local onde a informação ganha significado através da interpretação para ser transformada em conhecimento.

6. Considerações Finais

As respostas do questionário foram analisadas procurando pelas respostas às questões deste estudo conforme demonstrado na figura 4.

<i>Questão central da pesquisa</i>	<i>Resposta extraída da pesquisa</i>
A gestão do conhecimento é parte intrínseca de programas de qualidade?	Sim, porque o treinamento constante sobre qualidade de todos os funcionários é uma prática comum.
<i>Questões secundárias da pesquisa</i>	<i>Respostas extraídas da pesquisa</i>
1. A gerência reconhece a relação da gestão do conhecimento com programas de qualidade?	Sim, porque reconhece a necessidade do envolvimento de todos os funcionários e fornece condições para isso.
2. O conhecimento criador de valor é externalizado pela organização?	Sim, porque, apesar do procedimento de somente contratar pessoal especializado e experiente, a preocupação com a educação contínua está presente no cotidiano.
3. Quais são os programas de qualidade empregados pela organização?	Os principais programas identificados foram: ISO9000, ISO14000 e pesquisas de níveis de satisfação do cliente.

Figura 4: Respostas das questões da pesquisa

Com base no confronto das respostas da entrevista com a teoria existente sobre gestão do conhecimento e qualidade, os autores demonstram a situação atual da unidade de análise quanto ao objeto central do estudo na figura 5. O conceito de “espiral do conhecimento” sistematizado por Nonaka e Takeuchi (1997) serviu como orientador destas considerações pois é através da disseminação do conhecimento em todos os sentidos, em todos os níveis e para dentro e para fora da organização que o novo conhecimento é criado.

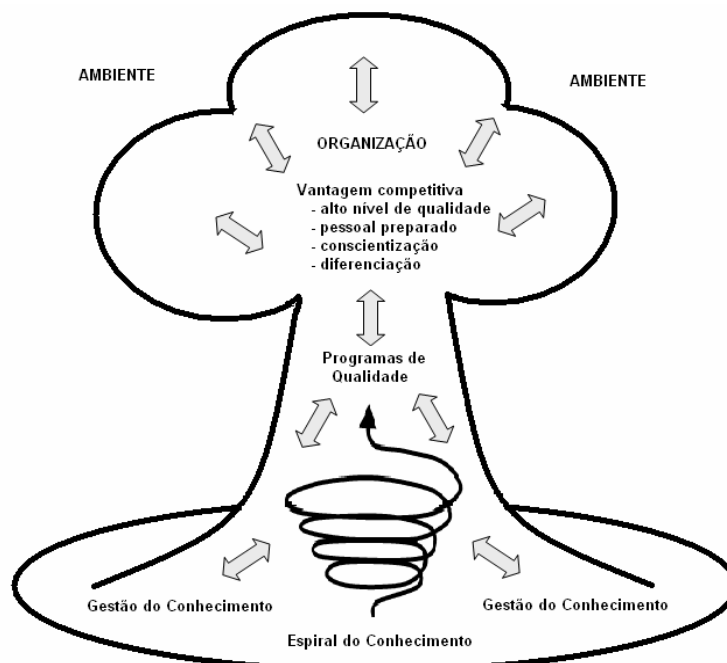


Figura 5: A espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi e a influência da gestão de conhecimento sobre programas de qualidade em um hotel-escola

Ficou entendido que na empresa pesquisada os programas de qualidade sofrem influência da gestão do conhecimento desenvolvida pela gerência e isto proporciona um diferencial competitivo. O objetivo da empresa é superar a expectativa do cliente, e a principal forma identificada por ela é a reciclagem constante das pessoas.

Em relação à era da qualidade de Garvin (1992), há um misto entre a era de garantia da qualidade total e gestão da qualidade total, pois em determinados momentos a preocupação da empresa é o controle, uma das características da garantia da qualidade total, e em outros a gestão da qualidade total aparece na filosofia orientada para a satisfação do cliente. Apesar desta variação a tendência está direcionada à TQM.

Os autores deste trabalho identificaram a necessidade de sugerir à gerência do hotel-escola que seja desenvolvido um programa de incentivo para todos aqueles funcionários que contribuem com boas idéias, definindo critérios claros e atingíveis de premiação para estimular a criatividade. Conforme Sveiby (1998), uma forma de reter as pessoas com potencial criativo é permitir que elas participem da distribuição dos resultados de suas ações, pois o mercado de trabalho também é influenciado pela lei da oferta e da procura.

7. Referências

BOLETIM de Desempenho Econômico do Turismo – EMBRATUR/FGV (2005), Núcleo de Estudos Avançados em Turismo e Hotelaria – NEATH/EBAPE-FGV ano II, n.5, jan/2005.

DANE, F.C. *Research methods*. Belmont: Brooks/Cole, cap.1, p.3-19, 1990.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, P. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Título original: Working Knowledge, Rio de Janeiro: Elsevier, p.6, 2003.

EDVINSSON, L.; KITTS, B.; BEDING, T. The next generation of IC measurement – the digital IC-landscape. *Journal of Intellectual Capital*, v.1, n.3, p.263-272, 2000.

EVOLUÇÃO do Turismo no Brasil, Brasília: Ministério do Turismo / Instituto Brasileiro de Turismo - EMBRATUR / Diretoria de Estudos e Pesquisas, dados de 1992-2002.

GARVIN, D. A. *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark., 1992.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARTIZATION. *ISO, Members World Wide*. Disponível em: <<http://www.iso.ch/>>. Acesso em 04-mai-2005.

KANDAMPULLY, J. The impact of demand fluctuation on the quality of service: a tourism industry example. *Managing Service Quality*. MCB University Press, v.10, n.1, p.10-18, 2000. Acesso disponível em <<http://www.emerald-library.com>>, 10-ago-2004.

MULLINS, L. J. *Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional*. Tradução de Vinicius Figueira, 4.ed, Porto Alegre: Bookman, p.23-26, 2004.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 13.ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, p.2-10, 2003.

SVEIBY, K.E. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Título original: The New Organization Wealth, 7.ed, Rio de Janeiro: Campus, 1998.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman., 2001.