



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

SEBASTIÁN IGNACIO SOTO MONSALVES

**AFERIÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE: uma análise da
gestão do conhecimento**

Brasília – DF

2011

SEBASTIÁN IGNACIO SOTO MONSALVES

**AFERIÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE: uma análise da
gestão do conhecimento**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. Rildo Ribeiro
dos Santos

Brasília – DF

2011

SEBASTIÁN IGNACIO SOTO MONSALVES

**AFERIÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE: uma análise da
gestão do conhecimento**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
aluno

Sebastián Ignacio Soto Monsalves

Dr. Rildo Ribeiro dos Santos
Professor-Orientador

Dra. Josivania Silva Farias
Professora-Examinadora

Brasília, 23 de novembro de 2011

Dedico esta monografia ao nosso Maravilhoso Deus,
Pois dele, por ele e para ele são todas as coisas. A
ele seja a glória para sempre! Amém.
(Romanos 11:36)

Agradeço à minha Noiva Geisa, por me apoiar durante todo o período de pesquisa e pela compreensão de todos os finais de semana que não tivemos.

Agradeço à minha família pelo apoio e motivação nesta fase tão importante de conclusão de curso.

Agradeço à professora Josivania pela orientação e dedicação no desenvolvimento do projeto desta pesquisa.

Agradeço ao professor Rildo pela orientação e dedicação no desenvolvimento e conclusão desta pesquisa.

Agradeço ao hotel estudado pela disponibilização de seus gestores para participarem desta pesquisa.

Agradeço aos participantes desta pesquisa pela disposição e dedicação nas entrevistas.

Agradeço ao Wellington Brandão pelo auxílio e dedicação na correção da monografia.

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo analisar como a pesquisa de satisfação é utilizada na gestão estratégica do conhecimento, sendo capaz de modificar os processos internos organizacionais. Quanto a sua metodologia, foi realizada uma pesquisa descritiva de natureza qualitativa que se deu em um estudo de caso único. A coleta de dados primários se deu em seis entrevistas semiestruturadas com gestores de um grande hotel, onde se procurou identificar o contexto organizacional para a apuração da satisfação do hóspede bem como a existência de um ciclo estratégico (CEC) do conhecimento, para tanto, o instrumento de pesquisa utilizado foi um roteiro com 30 perguntas. Depois da análise e interpretação dos dados obtidos, conclui-se que o hotel estudado tem um contexto organizacional apropriado para o desenvolvimento da gestão do conhecimento (GC), bem como a existência do ciclo estratégico do conhecimento (CEC).

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Pesquisa de satisfação.
Ciclo estratégico do conhecimento.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Etapas do processo de criação do conhecimento organizacional.....	18
Figura 2 – Ciclo vivencial de Kolb (1978)	19
Figura 3 – Ciclo Estratégico do Conhecimento	21
Figura 4 – Organograma resumido do hotel.....	24

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelo do processo de conversão do conhecimento organizacional.....	17
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AG - Alta Gestão

CEC - Ciclo Estratégico do Conhecimento

GC – Gestão do Conhecimento

GO - Gestão Operacional

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	Contextualização.....	11
1.2	Formulação do problema.....	11
1.3	Objetivo Geral.....	12
1.4	Objetivos Específicos.....	12
1.5	Justificativa.....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1	A Gestão do Conhecimento.....	14
2.2	O aprendizado organizacional.....	19
2.3	Pesquisa de satisfação do cliente.....	20
2.4	Modelo conceitual do estudo - O Ciclo Estratégico do Conhecimento.....	21
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	22
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	22
3.2	Caracterização da organização, setor e área.....	22
3.3	Participantes do estudo.....	24
3.4	Procedimentos de coleta.....	25
3.5	Procedimentos de análise de dados.....	27
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	29
4.1	Observação.....	29
4.2	Ciclo estratégico do conhecimento.....	38
5	CONCLUSÕES.....	47
5.1	Desenvolvimento da análise.....	47
5.2	Alcance dos objetivos da pesquisa.....	49
5.3	Trabalhos futuros.....	50
	REFERÊNCIAS.....	51

Apêndice A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE	53
Apêndice B – Roteiro de perguntas utilizadas nas entrevistas.....	54
Anexo A – Treinamento em qualidade de serviço - 11 módulos	56

1 INTRODUÇÃO

Muitas empresas se preocupam em saber se o cliente se sentiu satisfeito com o produto comprado ou com o serviço prestado, para tanto, as empresas utilizam ferramentas como, por exemplo, as pesquisas de satisfação e as ouvidorias. Tais pesquisas tratam de identificar as necessidades explícitas e implícitas dos clientes por meio de atributos do serviço ou produto adquirido (TONTINI; SANT'ANA, 2008). Os dados provenientes de uma pesquisa de satisfação são de relevante importância para as organizações, pois trazem informações percebidas da perspectiva do cliente. A qualidade percebida e a confirmação da expectativa na ótica do cliente podem ser diferentes da exposta no planejamento estratégico da empresa, podendo trazer formulações de estratégias que não atendam os resultados esperados pela organização.

As empresas que aplicam de forma sistemática as pesquisas de satisfação detêm um volume de informação muito valiosa, que, utilizado e gerido de forma adequada, é fonte de vantagem competitiva, resultando em uma série de ações de *marketing* que acabam destacando a empresa no mercado. “A gestão do conhecimento busca adequar as demandas individuais e coletivas de um ambiente competitivo e atendê-las, utilizando o conhecimento que se encontra embutido em produtos, serviços, tecnologias e pessoas” (POPADIUK, 2009, p. 2). As organizações que desenvolvem gestão do conhecimento (GC) tendo como base de dados a aferição da satisfação dos clientes criam uma comunicação direta com os mesmos. Nesta comunicação, o papel da organização é detectar as expectativas e necessidades do cliente, gerando o conhecimento suficiente para a formulação de estratégias, a solução de problemas e a melhoria dos processos organizacionais. Para tanto, é necessário que a organização tenha métodos de processamento desses dados, que normalmente são baseados em sistemas computacionais.

1.1 Contextualização

Tendo em vista a relevância do assunto, identificou-se que a GC sendo bem empregada tem a capacidade de gerar tomadas de decisões estratégicas, uma vez que toda estratégia se baseia na inteligência humana (SCHARF, 2008), ou seja, no conhecimento armazenado pelo indivíduo proveniente de experiências anteriores. Contudo, o que esta pesquisa quer analisar é se somente esse conhecimento é suficiente para tomar essas decisões, pois também existem conhecimentos que são provenientes de fontes externas, ou seja, conhecimentos que podem ser quantificados.

Em todas as tomadas de decisões organizacionais se utiliza a GC, mesmo sem saber (SCHARF, 2008), contudo quando não se sabe não se acompanha as decisões, e mesmo tendo boas ferramentas de gestão, acaba que a organização não agrega valor as suas decisões.

1.2 Formulação do problema

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) existem dois tipos de conhecimento humano: o explícito e o tácito. O explícito é aquele que pode ser articulado na linguagem formal e pode ser aferido em pesquisas de satisfação com facilidade, já o tácito, é o conhecimento que não é facilmente articulado e não pode ser aferido em pesquisas de satisfação, pois engloba aspectos afetivos e experiências pessoais que envolvem fatores intangíveis. São justamente esses aspectos de conhecimento tácito que na perspectiva do cliente normalmente enviesam a satisfação, e na perspectiva do gestor, orientam as tomadas de decisões baseadas em experiências adquiridas. Diante desse cenário, o ideal seria garantir que a tomada de decisão esteja sustentada em fatores heurísticos que são as decisões livres de avaliações pessoais e afetivas.

A GC é imprescindível para as organizações do ramo de prestação de serviço. As informações geradas do processamento da aferição da satisfação podem trazer importantes embasamentos para a tomada de decisão de administração de

marketing (POPADIUK, 2009) e gerar aprendizado organizacional. Segundo Oliveira Jr. (2001) a gestão do conhecimento (GC) é um processo de identificação, desenvolvimento, disseminação e atualização do conhecimento estrategicamente relevante para a empresa. Para tanto, se faz necessário o constante aprimoramento de técnicas e métodos de coleta desses dados e o desenvolvimento de processos onde os dados aferidos possam ser transformados em informações.

Essas informações, decorrentes do processamento dos dados da pesquisa de satisfação, são conseqüentemente transformadas em conhecimento, uma vez que são utilizadas na organização. Contudo, de nada vale esse conhecimento ser utilizado sem a gestão do mesmo, ou seja, deve-se utilizar esse conhecimento de forma ativa.

Diante do exposto a pesquisa buscará responder: **Como a pesquisa de satisfação pode contribuir com a Gestão do Conhecimento, sendo capaz de modificar processos internos organizacionais?**

1.3 Objetivo Geral

Analisar como a pesquisa de satisfação é utilizada na gestão estratégica do conhecimento sendo capaz de modificar processos internos organizacionais.

1.4 Objetivos Específicos

1. Identificar a percepção dos gestores sobre a contribuição do contexto organizacional para a elaboração da pesquisa de satisfação;
2. Verificar como o conhecimento se converte na organização durante o ciclo estratégico do conhecimento (CEC);
3. Verificar como o conhecimento explícito associado ao tácito são capazes de gerar mudanças organizacionais;

1.5 Justificativa

Segundo Francini (2002), as mudanças organizacionais permitem deduzir que uma fonte de vantagem competitiva nas empresas é seu conhecimento tácito e a efetiva gestão deste ativo, mas sem o diagnóstico de satisfação de seus clientes, que seria o conhecimento explícito, não se tem conhecimento suficiente para sustentar mudanças organizacionais. Já Kaplan e Norton *apud* Francini (2002) defendem que para haver resultados, as mudanças organizacionais devem ser de porte considerável, inclusive nas maneiras de mensuração e gestão organizacional. E concluem que apenas os conhecimentos explícitos não são suficientes para gerar resultados.

Sendo assim, não se detecta um equilíbrio que norteie a tomada de decisão. Tanto o conhecimento explícito quanto o tácito devem ser analisados e considerados de forma a merecer relevante atenção dos gestores. O estudo referendado busca trazer contribuições tanto no âmbito organizacional quanto no acadêmico, visto que a relevância da temática traz importantes reflexões que se estabelecem no anseio de se descobrir novos horizontes da GC baseado na aferição da satisfação do cliente.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentada a fundamentação teórica que diz respeito aos conceitos de Gestão do Conhecimento, aprendizado organizacional, pesquisas de satisfação e a apresentação do modelo conceitual do ciclo estratégico do conhecimento (CEC).

2.1 A Gestão do Conhecimento

De acordo com Bukowitz e Williams *apud* Scharf e Sierra (2008), a gestão do conhecimento (GC) é um processo no qual a organização gera riquezas através do seu conhecimento e Scharf e Sierra (2008) complementam que esse conhecimento gerado é usado dentro da organização com o objetivo de criar vantagens competitivas sustentáveis, resultando na criação de valor para a empresa. Santos *apud* Popadiuk (2009), afirma que a GC é uma ferramenta de geração de vantagem competitiva, mas, além disso, a mesma tem como objetivo intensificar o compartilhamento de ideias, informações e experiências na organização.

A GC é sistemática e pode ser considerada uma ferramenta estratégica para a organização e, sendo bem explorada, pode ajudar a tomar as melhores decisões. Para tanto, é necessário saber como se apropriar desse conhecimento. Sendo assim, observa-se que a obtenção do mesmo pode ser realizada dentro ou fora da organização (OLIVEIRA JR., 2001) apurados tanto pelos colaboradores e gerentes através de seus conhecimentos tácitos, quanto através de pesquisas de satisfação apurando os conhecimentos explícitos.

De certa forma, todas as organizações utilizam a GC mesmo sem saber, pois toda estratégia organizacional se baseia na inteligência humana (SCHARF, 2008). Partindo dessa premissa, vale destacar o impacto organizacional quando realizada essa gestão e quando a empresa se preocupa com o ambiente necessário para transformar ideias em conhecimento, já que o conhecimento é um dos recursos econômicos mais importantes para a competitividade das organizações (POPADIUK, 2009).

De acordo com Wah *apud* Popadiuk (2009), a gestão do conhecimento (GC) é um conjunto de ações em que ativos são tangíveis e intangíveis. Contudo, em se tratando de conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) classificam o conhecimento em explícitos ou tácitos.

2.1.1 Conhecimento explícito

O conceito de conhecimento se baseia na distinção do conhecimento em explícito e tácito, segundo Nonaka e Takeuchi (1997). O conhecimento explícito ou “codificado” é objetivo e reflete o conhecimento possível de ser transmitido de maneira formal e sistemática. Ele engloba os conhecimentos racionais que vêm da mente, os sequenciais que vêm de uma lógica e os digitais que vêm de uma teoria (NONAKA; TAKEUCHI,1997).

Esse conhecimento é o alvo da pesquisa de satisfação, já que ele pode ser enquadrado no ciclo estratégico do conhecimento (CEC) - que será apresentado na seção 2.4 - gerando informações valiosas para a tomada de decisão estratégica. Como os simples dados aferidos não são suficientes para embasar a tomada de decisão, eles precisam ser transformados em conhecimento. Por exemplo, tem-se o dado de que se possui 10 litros de gasolina, que de isolado não apresenta significado. Interpretando esse dado e transformando-o na informação de que se tem $\frac{1}{4}$ de tanque, ainda assim não é suficiente para tomar uma decisão, mas tendo o conhecimento de que com essa gasolina pode-se andar 150 quilômetros, agora sim é possível embasar uma decisão estratégica, considerando o contexto em que se encontra o veículo.

2.1.2 Conhecimento tácito

Nonaka e Takeuchi (1997) conceituam o conhecimento tácito como pessoal, específico ao contexto, intangível e de difícil formulação e comunicação. Esse, por sua vez, é importante na ótica do gestor como decisor e formulador de estratégias, pois tal conhecimento é subjetivo e engloba os conhecimentos provenientes de

experiências; os conhecimentos simultâneos, que são as decisões tomadas instintivamente, e os conhecimentos analógicos, que são desenvolvidos na prática do dia a dia.

Se o conhecimento necessita ser compartilhado dentro da organização para gerar vantagens competitivas, a empresa precisa saber como fazer para que esses conhecimentos tácitos sejam extraídos e utilizados com excelência. Portanto, o compartilhamento do conhecimento é fundamental para a existência da GC, porque os conhecimentos tácitos são internos e individuais e quem decide se compartilha ou não é o próprio indivíduo, sendo assim, esse é o maior desafio para GC (INAZAWA, 2009).

Os autores Nonaka e Takeuchi (1997) concluem que os conhecimentos tácitos e explícitos não são separados e sim complementares, sendo que eles interagem um com o outro. Essa conclusão sustenta a ideia de que a aferição da satisfação, assim como a gestão do conhecimento (GC), se baseia tanto no conhecimento explícito aferido nas pesquisas de satisfação quanto no conhecimento tácito decorrente das experiências dos gestores responsáveis pelas decisões estratégicas na organização.

2.1.3 Modelo de conversão do conhecimento

Os modelos de Nonaka e Takeuchi (1997) identificam fatores relevantes para a criação de conhecimento que podem gerar mudanças internas organizacionais. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento só é gerado quando há uma interação entre os conhecimentos explícitos e tácitos, e o modelo com os modos de conversão do conhecimento mostra como se dá essa interação. O referido modelo se baseia nos seguintes fatores: socialização, combinação, exteriorização e interiorização, descritos no Quadro 1:

Modos	<i>Interação entre dois conhecimentos</i>
Socialização	Comunicação de conhecimento <u>Tácito</u> para criação de um novo conhecimento <u>Tácito</u> .
Combinação	Comunicação de conhecimento <u>Explícito</u> para criação de um novo conhecimento <u>Explícito</u> .
Exteriorização	Comunicação de conhecimento <u>Tácito</u> para criação de um novo conhecimento <u>Explícito</u> .
Interiorização	Comunicação de conhecimento <u>Explícito</u> para criação de um novo conhecimento <u>Tácito</u> .

Quadro 1: Modelo do processo de conversão do conhecimento organizacional. Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997), p. 69.

Segundo os autores, a socialização se liga às teorias dos processos de grupo e da cultura, a combinação tem raízes no processamento de informações, a internalização está relacionada com o aprendizado organizacional e a externalização foi meio negligenciada, pois o autor considerou a análise limitada de um ponto de vista da criação da informação (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

2.1.4 Etapas da criação do conhecimento

Nonaka e Takeuchi (1997) descrevem a criação do conhecimento nas organizações em um modelo composto pelas seguintes etapas: (a) Compartilhamento do conhecimento tácito; (b) Criação de conceitos; (c) Justificação dos conceitos; (d) Construção de um arquétipo; (e) Difusão interativa do conhecimento (Figura 1).

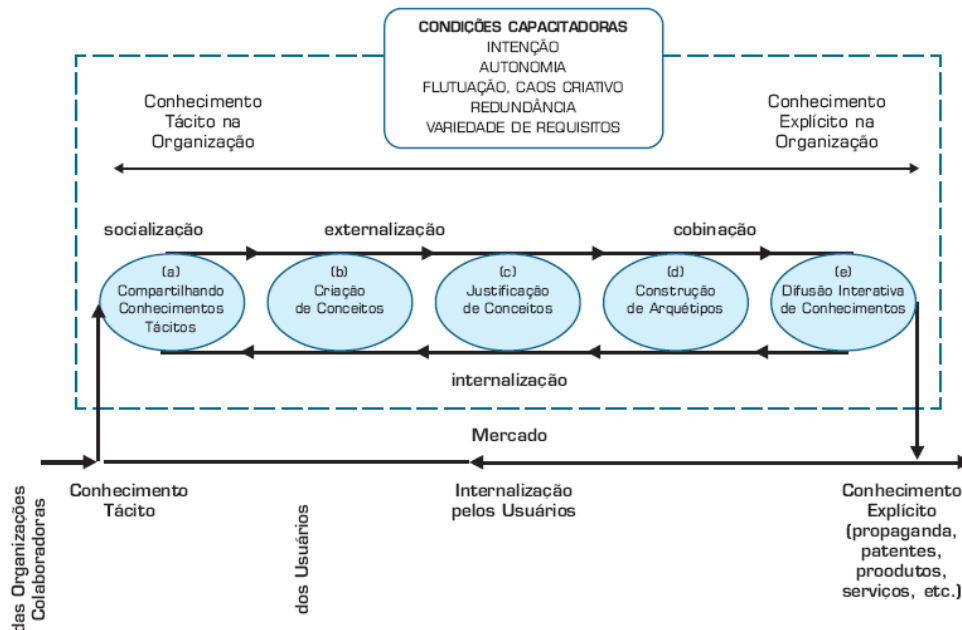


Figura 1: Etapas do processo de criação do conhecimento organizacional.

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997), p. 96.

Na etapa inicial, pode-se destacar que o gestor deve compartilhar o seu conhecimento tácito com outros conhecimentos de outros gestores e colaboradores, configurando uma socialização. Na segunda etapa, observa-se a conversão do conhecimento compartilhado tácito em conhecimento explícito como na elaboração de uma pesquisa de satisfação e na identificação dos fatores relevantes para a estratégia organizacional, esse fenômeno é chamado de externalização. a terceira etapa tem o objetivo de justificar a nova pesquisa de satisfação e validá-la para a sua utilização, entendendo que realmente irá trazer os dados pretendidos. Na quarta etapa, depois de validada a pesquisa de satisfação, os dados a serem aferidos são convertidos em um arquétipo, ou seja, em estratégias e mudanças organizacionais em potencial, caracterizando a transformação do conhecimento explícito recém criado em outro explícito existente. Essa conversão é chamada de combinação. A última etapa amplia o conhecimento criado a um planejamento estratégico efetivo,

constituindo a difusão interativa do conhecimento. Depois desta última etapa, o conhecimento explícito gerado é internalizado como conhecimento tácito e o ciclo se retroalimenta (NONAKA; TAKEUCHI,1997).

2.2 O aprendizado organizacional

Segundo Francini (2002), o aprendizado organizacional faz uma ligação entre cognição e ação, sendo que estes fatores estão contidos na GC. Já na visão de Nonaka e Takeuchi (1997), o aprendizado organizacional decorre da necessidade da empresa em mudar, e a mudança vem da necessidade de sair de uma situação não confortável. Nonaka e Takeuchi (1997) destacam dois tipos de aprendizados, o que visa à obtenção de *know-how*, que tem o objetivo de resolver problemas específicos com base nas premissas existentes, e o aprendizado que visa estabelecer novas premissas com o objetivo de anular as existentes.

Segundo Senge, *apud* Nonaka e Takeuchi (1997), a empresa que aprende pode ter a capacidade de aprendizado gerativo (ativo), e o aprendizado adaptativo (passivo), ambos relacionados com as fontes sustentáveis de vantagem competitiva. O aprendizado decorrente da internalização do conhecimento gerado de uma pesquisa de satisfação pode ser adaptativo, quando provem do conhecimento explícito, e pode ser gerativo, quando provem do conhecimento tácito.

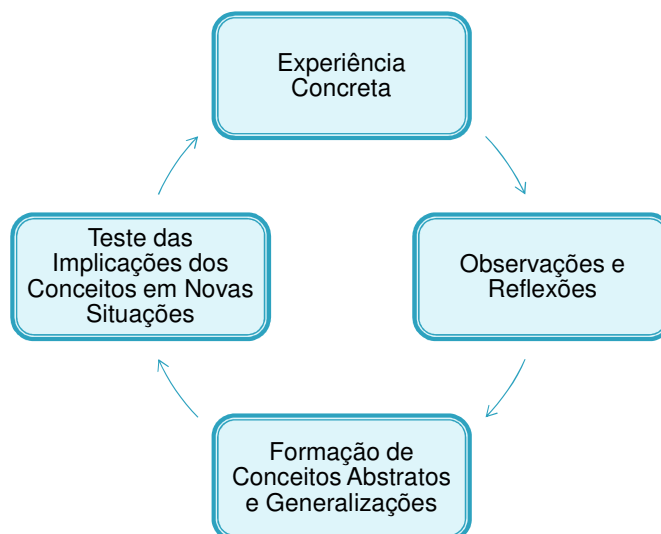


Figura 2: Ciclo vivencial de Kolb (1978).

Fonte: Neves e Formoso (2004).

Segundo Kolb *apud* Neves e Formoso (2004) o processo de aprendizagem possui caráter cíclico, e passa pelas etapas da experiência concreta seguida por observação e reflexão, que por sua vez levam a formação de conceitos abstratos e generalizações que levam a hipóteses a serem testadas em ações futuras, as quais levarão a novas experiências. Dessa forma, a experiência é a recurso mais importante para o processo de aprendizagem, pois decorre da interação da experiência concreta com os novos sentimentos, observações e reações.

2.3 Pesquisa de satisfação do cliente

Para aferir a satisfação, é necessário, primeiro, identificar os critérios de mensuração que permitam coletar os dados, absorvendo todos os aspectos possíveis relevantes a satisfação do cliente. Posteriormente isso permitirá uma ampla análise dos dados, trazendo como resultado o cenário atual, percebido na ótica do cliente.

Verificou-se na teoria que, para se mensurar a satisfação de um cliente através de uma pesquisa de satisfação, os fatores principais são a qualidade percebida e as expectativas confirmadas do cliente (LEVESQUE; McDOUGALL, *apud* RIBEIRO; MACHADO; TINOCO, 2010). Segundo Tontine e Sant'ana (2008), existem três tipos de atributos de qualidade percebida que influenciam a satisfação do cliente: obrigatórios; atrativos e unidimensionais ou de desempenho. Para os autores, os atributos atrativos só garantem um maior impacto na satisfação do cliente se juntamente a eles estiverem os atributos obrigatórios. O outro fator é a confirmação ou a desconfirmação das expectativas do cliente, onde podemos identificar se o que se esperava da organização na ótica do cliente foi atendido ou não.

Oliver *apud* Ribeiro, Machado e Tinoco (2010), acrescentou ao modelo de expectativas que as experiências do dia a dia podem gerar nas pessoas diferentes tipos de afetos que influenciam a percepção do cliente. Esses aspectos devem ser considerados na gestão, porque nem sempre uma reclamação na ouvidoria aponta um problema de fato a ser resolvido, mas um número significativo de reclamações aferidas em uma pesquisa de satisfação pode indicar que esse fato merece uma atenção especial da gestão da empresa.

2.4 Modelo conceitual do estudo - O Ciclo Estratégico do Conhecimento

Diante desse cenário teórico, propõe-se que exista um ciclo estratégico do conhecimento (CEC). Ele se inicia com a aferição dos dados de satisfação que posteriormente são processados por meio de sistemas computacionais, gerando informações enriquecidas e consolidadas que servem de base para a geração do conhecimento explícito. Essa reconfiguração do conhecimento explícito é conhecida como combinação. Entretanto, esse conhecimento explícito, associado com o conhecimento tácito dos gestores, acarreta em mudanças organizacionais estratégicas, onde a experiência gerada com essas mudanças são internalizadas como aprendizado organizacional. Posteriormente esse conhecimento tácito é socializado pelos gestores como conhecimento tácito acumulado. O conhecimento tácito gerado e acumulado poderão ser externalizados em outra pesquisa de satisfação ou em outras mudanças organizacionais, retroalimentando esse CEC, conforme Figura 2.

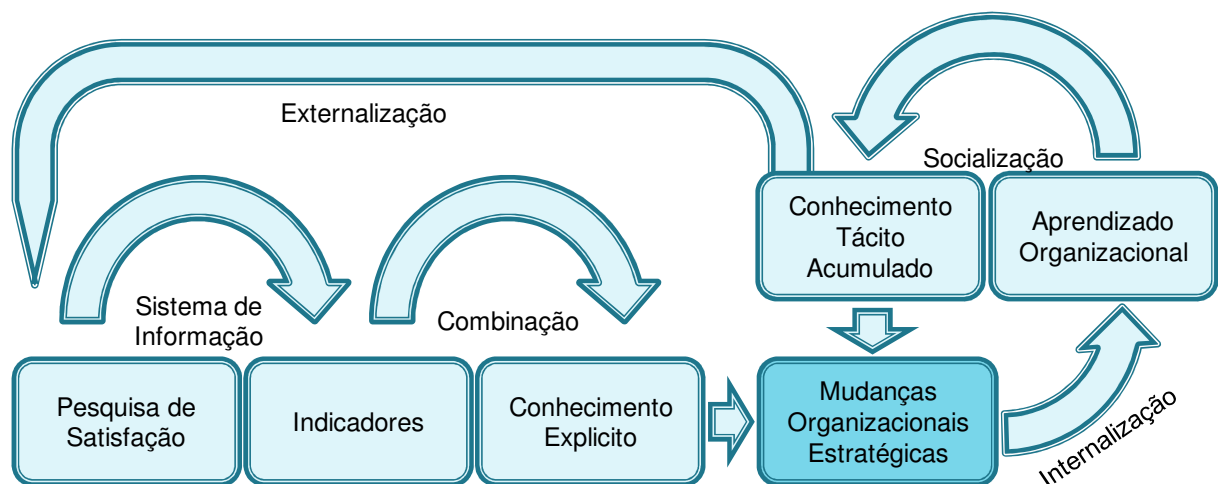


Figura 3: Ciclo Estratégico do Conhecimento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O CEC foi construído com base em todo este levantamento teórico e será ele que suportará toda esta pesquisa, sendo que o objetivo desta será a validação deste ciclo.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo são apresentadas as metodologias e técnicas que foram utilizadas nesta pesquisa. Dividimos em: tipo e descrição geral da pesquisa, caracterização da organização, setor e área, participantes do estudo, procedimentos de coleta e procedimento de análise dos dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

A presente pesquisa visa à descrição das características do fenômeno (GIL, 1991) de mudanças internas organizacionais provenientes de uma pesquisa de satisfação, portanto, se trata de uma pesquisa descritiva.

A pesquisa pode ser definida como transversal, por retratar o momento único em que foram realizadas as entrevistas, sem estendermos por outros períodos. Quanto à natureza dos dados, a pesquisa pode ser classificada como qualitativa, pois “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números” (SILVA;MENEZES, 2001, p.20).

A pesquisa se deu em um estudo de caso único que segundo Gil (1991) é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um objeto, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

3.2 Caracterização da organização, setor e área

Nota-se que o setor de serviço tem tomado grande parcela do PIB mundial. Em 2003, esse setor já representava 73% do PIB (BRANCO; RIBEIRO; TINOCO, 2010) e no Brasil, em 2009, já correspondia a 68,5% (MDIC), sendo que a hotelaria tem sido destaque no setor terciário e em gestão do conhecimento (GC). O setor

hoteleiro tem crescido junto com o turismo e a tecnologia, trazendo importantes influências para a gestão organizacional de serviços.

Em um hotel, pode-se aferir a satisfação de um cliente de diversas formas criativas e inovadoras. Para tanto, a tecnologia e os sistemas de informações trazem soluções bastante adequadas para esse processo, podendo ser capaz de gerar informações consolidadas para a gerência, que por sua vez pode traçar estratégias e executar melhorias nos processos organizacionais.

O hotel a ser estudado está inserido em uma rede internacional de hotéis que possui sete bandeiras, sede nacional em São Paulo e sede internacional na França. No Brasil, existem cerca de 72 hotéis da bandeira estudada e, ressalta-se que a rede está em forte expansão nacional devido também aos preparativos para a recepção dos hóspedes que virão ver os jogos da Copa no Brasil. O hotel é classificado como *midscale*, conforme escala global, que significa que o hotel tem bons serviços, boas instalações e quartos com áreas em torno de 25 m². Ele se localiza em Brasília-DF, tem cerca de 300 unidades habitacionais e 150 funcionários. Atende mensalmente quase 9.000 hóspedes, em alta temporada, e 4.800 em baixa temporada. Esse hotel foi escolhido pelo fato de que prática a aferição da satisfação dos hóspedes de forma sistemática e com auxílio de ferramentas tecnológicas e inovadoras.

O hotel utiliza um sistema de informação que possibilita aferir a satisfação de forma completa, contínua e sem gastar tempo dos seus colaboradores e nem dos hóspedes, e não apresenta grandes custos. Esse sistema funciona, basicamente, sendo alimentado com os e-mails dos clientes coletados na recepção do hotel quando os mesmos realizam o *check-in*. Posteriormente, depois o sistema dispara um e-mail automaticamente, logo depois que o hóspede realiza o *check-out*. Com esse e-mail, o hóspede pode acessar um *link* onde é apresentada uma pesquisa de satisfação com cerca de 100 perguntas, onde é possível mensurar a estadia, e ainda, escrever sugestões e reclamações. Quando o hóspede sinaliza que teve algum problema na estadia, o sistema dispara um alerta para os gestores, reportando esta situação.

Após essa etapa de coleta de dados, os gestores do hotel acessam um site na internet, onde todas essas informações estão consolidadas e, inclusive, respondem às sugestões e reclamações dos hóspedes. No site, as informações aparecem processadas, e apresentam uma série de indicadores importantes, inclusive uma

nota global do hotel, utilizada para fazer um *ranking* entre os hotéis da rede. Com esses indicadores, pode-se fazer um diagnóstico detalhado da satisfação dos hóspedes sobre os serviços prestados pelo hotel.

3.3 Participantes do estudo

A pesquisa foi realizada na alta gestão e na gestão operacional do hotel. A Figura 3 contém o organograma resumido.

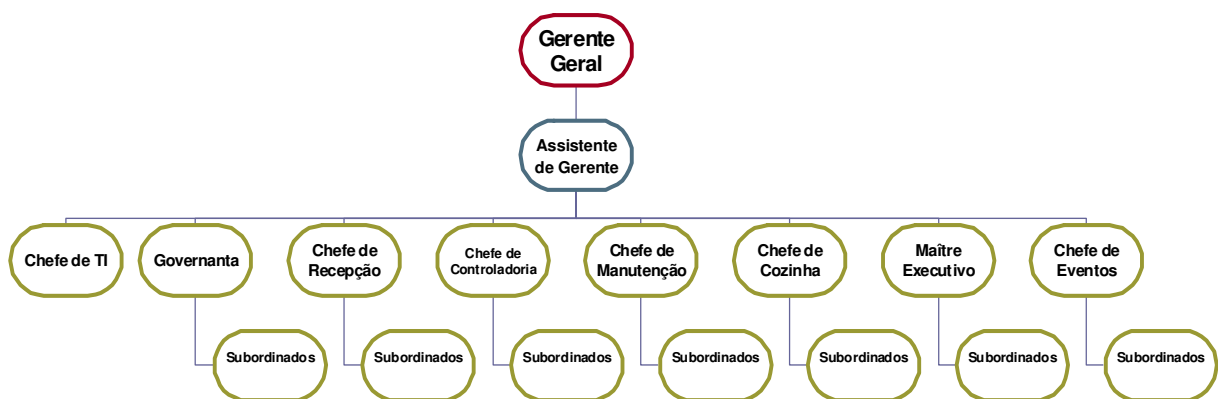


Figura 4: Organograma resumido do Hotel.

Fonte: Hotel estudado.

Diante dessa estrutura organizacional foi entrevistada uma pessoa de cada cargo, porém, a gerente geral e o assistente de gerência fazem parte da alta gestão do hotel, e o assistente de gerência é o profissional que faz o *link* entre a alta gestão e a gestão operacional da organização. São esses gestores que elaboram as estratégias da empresa como também são quem tomam as principais decisões. São esses gestores que analisam as informações fornecidas pelo sistema de informação e posteriormente comunicam à gestão operacional.

Também foram entrevistados colaboradores da gestão operacional do hotel, a governanta, a chefe de recepção, o maître executivo e o chefe de eventos. Esses colaboradores são considerados o *front office* do hotel. São eles e suas equipes que lidam diretamente com os hóspedes, tanto na prestação de serviço como na venda de produtos. Quando se trata de satisfação dos hóspedes, são os primeiros a

serem convocados pela alta gestão. São responsáveis por operacionalizar os direcionamentos da alta gestão.

Para preservar o sigilo dos participantes na análise desta pesquisa, foram criados códigos para representar cada participante, sendo estes identificados somente pelos seus níveis hierárquicos. Os códigos são “AG” para os participantes da alta gestão e “GO” para os participantes da gestão operacional. Estes códigos acompanhados de numerais, representando o nível hierárquico de cada participante.

As pessoas entrevistadas são responsáveis pela criação do conhecimento tanto explícito quanto o tácito na organização, ainda que exista claramente uma separação de patamar entre a alta gestão e a gestão operacional, o que contribui para a identificação de cada uma das etapas do ciclo estratégico do conhecimento (CEC).

3.4 Procedimentos de coleta

Para a coleta dos dados primários, realizou-se juntamente aos gestores do hotel as técnicas de observação direta e de entrevista qualitativa. Segundo Yin (2005) a observação direta parte do princípio que os fenômenos de interesse não são puramente de histórico, encontrar-se-ão também alguns comportamentos ou condições ambientais relevantes. Já a entrevista qualitativa fornece dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os gestores e sua situação (GASKELL, 2002). Essa compreensão busca apreender os aspectos e contextos que envolvem os gestores entrevistados, de forma detalhada, em relação à GC.

Tais entrevistas são classificadas como semi-estruturadas individuais, pois tem um roteiro previamente definido, porém sem a rigidez de explorar os aspectos apenas elencados no roteiro, podendo ampliar as discussões de acordo com o andamento da entrevista.

Além disso, em pesquisas qualitativas, ressaltam-se a importância do aprofundamento da análise em detrimento do número de participantes, sendo assim, as entrevistas qualitativas semi-estruturadas contribuíram para alcançar o objetivo proposto por esta pesquisa. As entrevistas com os gestores operacionais tiveram

uma média de duração de 54 minutos e 37 segundos, já as com os gerentes estratégicos tiveram média de 1 hora, 7 minutos e 21 segundos. No roteiro de entrevista, que se encontra no apêndice B desta pesquisa, as perguntas 11 e 12 tinham também a intenção de obter documentos para uma análise documental, mas devido a procedimentos internos da rede hoteleira, não foi possível obter tais documentos.

No que diz respeito aos cuidados éticos, antes do início das entrevistas foram aplicados aos participantes o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), com base na resolução 196/96 que dispõe sobre pesquisas envolvendo seres humanos direta ou indiretamente. No referido termo, o entrevistado autoriza por escrito a captação dos dados obtidos por meio da entrevista e são explicitados os objetivos da entrevista. O TCLE se encontra no apêndice A desta pesquisa.

As entrevistas realizadas foram gravadas, transcritas e analisadas, com vistas a identificar as principais categorias citadas pelos entrevistados e discuti-las teoricamente com o objetivo de embasar todo o estudo referendado. A seguir será apresentado o instrumento de pesquisa utilizado.

3.4.1 Instrumento de pesquisa

O instrumento de pesquisa elaborado encontra-se no apêndice B deste estudo. Contém 30 perguntas e está dividido em duas sessões.

Foi realizada essa divisão para orientar a análise dos dados primários, sendo que a primeira seção está voltada para a coleta dos dados que contribuíram com o objetivo específico 1, a segunda seção está voltada para a coleta dos dados que contribuíram com o objetivo específico 2. As duas seções juntas obtiveram dados que contribuíram com o objetivo específico 3.

A primeira seção inicia na pergunta 1 e termina na 16. Ela contempla perguntas que visam coletar dados primários referentes à percepção do participante e do pesquisador sobre a organização. Essa seção está organizada em três categorias que são: “a organização”, da pergunta 1 a 4; “o ambiente”, da pergunta 5 a 12 e “o profissional”, da pergunta 13 a 16. A categoria “a organização” busca obter dados sobre a organização em geral, sua imagem e aspectos sobre a cultura e o clima

organizacional. A categoria “o ambiente” busca perceber aspectos sobre como se dá a pesquisa de satisfação na organização e aspectos sobre a cultura da pesquisa de satisfação e das tarefas relacionadas. A categoria “o profissional” busca posicionar o participante da pesquisa dentro da organização e de suas funções relativas a satisfação do hóspede.

A segunda seção, compreendida da pergunta 17 a 30, busca coletar dados primários que comprovem a existência do CEC na organização. Essa seção está organizada em cinco categorias, que são: “sistema de informação”, da pergunta 17 a 18, “combinação”, da pergunta 19 a 21, “internalização”, da pergunta 22 a 23, “socialização”, da pergunta 24 a 26 e “externalização”, da pergunta 27 a 30. A categoria “sistema de informação” busca identificar aspectos tecnológicos da pesquisa de satisfação. A categoria “combinação” busca obter dados que comprovem que houve a comunicação do conhecimento explícito proveniente da pesquisa de satisfação com o conhecimento explícito utilizado na tomada de decisão que se tornam mudanças internas. A categoria “internalização” busca obter dados que comprovem que houve a comunicação do conhecimento explícito provenientes das mudanças internas organizacionais com o conhecimento tácito acumulado do indivíduo que é o aprendiz. A categoria “socialização” busca obter dados que comprovem que houve a comunicação do conhecimento tácito proveniente do aprendiz, com o conhecimento tácito proveniente das mudanças internas organizacionais. E a categoria “externalização” busca obter dados que comprovem que houve a comunicação do conhecimento tácito acumulado das mudanças internas organizacionais com o conhecimento explícito de uma nova pesquisa de satisfação ou do acompanhamento da mesma.

3.5 Procedimentos de análise de dados

Depois de realizada a observação e aplicadas as entrevistas, foi realizada a análise dos dados obtidos. Para tanto, a técnica mais adequada para analisar os dados é a análise de conteúdo, visto que na entrevista pode-se encontrar os cinco elementos básicos de uma comunicação, que são: uma fonte ou emissão; um processo

codificador; uma mensagem; um receptor e o seu respectivo processo decodificador (FRANCO 2008).

O insumo da análise do conteúdo é a mensagem, sendo que ela pode conter não só componentes verbais como também componentes gestuais, silenciosos, figurativos, documentais ou diretamente provocados (FRANCO, 2008). É importante ressaltar que assim como o gestor na hora de tomar uma decisão baseada em uma pesquisa de satisfação pode ser enviesado por aspectos pessoais e afetivos, na análise do conteúdo, o pesquisador também deve considerar esses vieses, pois esses componentes cognitivos também estão presentes na entrevista, e devem ser analisados.

Segundo Bardin (1977) a análise de conteúdo pode ser considerada como um conjunto de técnicas de análises de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, mas Franco (2008) ressalta que a mera descrição das mesmas contribui muito pouco para a compreensão das características de seus produtores.

Para a análise do conteúdo, o pesquisador foi em busca de proposições teóricas, que, como definidas por Yin (2005), dariam forma ao plano de coleta de dados, que por sua vez, estabeleceriam as prioridades e estratégias analíticas relevantes. Essas proposições teóricas se baseiam no CEC e foram alinhadas de acordo com a classificação elaborada no roteiro de entrevistas. Para finalizar, foram interpretados os conteúdos segundo suas categorias e elaborado uma síntese conclusiva.

É importante ressaltar que, como qualquer metodologia científica, a análise do conteúdo apresenta algumas limitações provenientes da abordagem qualitativa, como: dificuldade de definição de um quadro referencial claro para o trabalho de campo, perigo de esquecimento, simplificação, reinterpretação, possibilidade de haver um reducionismo na interpretação dos dados e dificuldades na classificação dos atributos. Contudo, a análise do conteúdo traz relevantes vantagens para o estudo, pois aumenta a possibilidade de compreensão do contexto e neutraliza a informação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados os resultados e as discussões desta pesquisa. Os tópicos apresentados nessa seção são: observação e ciclo estratégico do conhecimento (CEC).

4.1 Observação

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos das entrevistas referentes à observação e as discussões dos aspectos percebidos tanto pelo pesquisador quanto pelo participante da pesquisa. Esta seção está dividida nos seguintes sub-tópicos: a organização; o ambiente e o profissional.

4.1.1 A organização

A pergunta 1 diz respeito à imagem que o participante tem da organização de acordo com a sua percepção. Todos os participantes percebem o hotel de forma positiva, sendo que todos ressaltaram a preocupação da empresa com a satisfação de seus hóspedes, com a boa gestão da satisfação e com os resultados positivos obtidos. Também foi constatado em todas as entrevistas que a satisfação do hóspede é tão importante para a organização que existem metas claramente definidas com este objetivo. Estas metas são repassadas para todos os participantes da alta gestão (AG), e para cada um da gestão operacional. Com essa percepção positiva, acredita-se que os participantes têm abertura aos processos organizacionais de aferição da satisfação, uma vez que se mostram satisfeitos com a empresa nesse aspecto, como também dispostos a agregar valor à empresa com o alcance da satisfação de seus hóspedes.

A pergunta 2 diz respeito à cultura e ao clima organizacional quando o assunto é a pesquisa de satisfação. Todos os participantes afirmaram que existe contribuição

entre os setores do hotel e essa contribuição é positiva. O participante GO4 acredita que se o hotel não trabalhar em harmonia não é possível prestar um serviço de excelência, e a confirmação deste fato é a própria pesquisa de satisfação. Ele relatou que “a empresa é um corpo, uma roda, se faltar uma engrenagem ela para”. Contudo, o participante GO3 acredita que existem contribuições positivas e negativas, e que estas últimas culminam na insatisfação do hóspede, mas com a aferição da satisfação é possível reverter à situação e transformar em melhorias. Ele afirma que “todo mundo contribui, tanto positivamente quanto negativamente, e é na insatisfação do hóspede onde nós vamos buscar a melhoria”. A alta gestão do hotel, quando identifica uma demanda que envolva mais de um departamento, aciona todos os envolvidos na demanda, e segundo o AG2, já ocorreram situações onde o departamento envolvido alegou não ter como contribuir com a demanda, mas não por falta de contribuição do departamento, e sim por falta de recursos operacionais. Percebeu-se que a organização tem a cultura de contribuição interdepartamental positiva, e todos os participantes estão inseridos nessa cultura organizacional, que por ser positiva, traz um grande auxílio na solução de problemas relacionados à pesquisa de satisfação. O que contribuindo também com o clima organizacional positivo, pois se identificou que os participantes entendem que a empresa necessita de todos os departamentos alinhados para poder atingir as metas de satisfação dos hóspedes.

A pergunta 3 diz respeito à preocupação e ao interesse da organização em criar mecanismos para solucionar as demandas das pesquisas de satisfação. Todos os participantes mencionaram a existência de um treinamento específico no hotel que busca o aperfeiçoamento da qualidade do serviço prestado, e que todos os colaboradores participam independente do seu departamento. Todos os participantes descreveram que o curso contém 11 módulos que representam os comportamentos que se deve ter para gerar qualidade em serviço. Segundo GO4 “depois desse curso, os colaboradores visitam todos os setores do hotel” para poder entender não só o seu trabalho, mas também o dos outros colaboradores. Segundo GO4 esse treinamento refletiu na nota global do hotel, levando a empresa a ter a melhor pontuação da América latina. Ele afirmou que houveram outros fatores que contribuíram com esse resultado, mas que o treinamento teve significativamente sua participação nessa nota. Segundo o GO1 esse treinamento “não visa corrigir os

problemas decorrentes da pesquisa de satisfação, mas sim o contrario, como forma de prevenir para que isso não seja detectado na pesquisa de satisfação”. Ele acredita que esse treinamento não tem a prerrogativa de incentivar os colaboradores a solucionar problemas decorrentes da pesquisa de satisfação, mas de aperfeiçoar a qualidade do atendimento prestado pelo hotel, evitando incidentes que prejudiquem a satisfação dos hóspedes. Já o GO3 acredita que o treinamento é uma forma de diferenciar o hotel da concorrência, trazendo como principal diferencial a amabilidade da equipe do hotel. O AG2 afirma que esse treinamento foi desenvolvido pela alta gestão (AG), e que ele não necessariamente foi elaborado para resolver problemas decorrentes da pesquisa de satisfação, mas também para esse fim. O AG1 diz que esse treinamento foi um caso de sucesso em Londres e eles resolveram adaptar esse caso para a realidade do hotel. Tanto o AG1 quanto o AG2 afirmam que esse treinamento teve resultado positivo na satisfação dos hóspedes, tanto que ele se refletiu na pesquisa de satisfação. O AG2 acrescenta que “esse treinamento é tanto para o cliente interno quanto para o cliente externo”, pois para gerar qualidade no serviço é necessário que a empresa esteja em sinergia. Acredita-se que esse treinamento é uma forma de externalização de conhecimento, onde o conhecimento tácito acumulado dos gestores é transmitido para os colaboradores que absorvem esse conhecimento como explícito. Percebe-se que a organização tem uma extrema preocupação com a satisfação de seus hóspedes e que sempre estão buscando formas e mecanismos para alcançar esse objetivo.

A pergunta 4 diz respeito a preocupação e o interesse da organização em motivar seus colaboradores a buscarem soluções aos problemas decorrentes das pesquisas de satisfação. Todos os participantes entraram no consenso de que não existem premiações para esses colaboradores, mas que a empresa investe em reconhecer os colaboradores que se destacaram pelo seu trabalho. Eles acrescentaram que o hotel tem um programa de reconhecimento desse colaborador destaque, e segundo o GO3, esse colaborador também é premiado financeiramente quando é eleito. O AG1 afirma que o programa de reconhecimento não tem muita influência da pesquisa de satisfação, pois o hotel também tem colaboradores de *backoffice* que tem participação na satisfação do hóspedes mas não têm como serem identificados diretamente na pesquisa de satisfação, sendo que, se o critério fosse a pesquisa de satisfação somente os colaboradores de *frontoffice* seriam reconhecidos. O GO1

contribuiu dizendo que os participantes da alta gestão têm premiações financeiras atreladas aos resultados da pesquisa de satisfação, e que essas premiações são decorrentes da superação das metas atribuídas ao hotel pela sede. Diante desse cenário, percebe-se que existe a preocupação em motivar o colaborador, mas não somente motivá-lo a alcançar a satisfação do hóspede, e sim de forma geral e ampla de todo o seu trabalho.

4.1.2 O ambiente

A pergunta 5 diz respeito a amplitude do conhecimento do participante sobre a pesquisa de satisfação. O GO2 entende a pesquisa de satisfação como uma forma de “avaliar o nível de satisfação do hóspede quando ele se hospedou aqui”. Já o AG1 e o GO1 acreditam que a pesquisa de satisfação é uma ferramenta onde a empresa realiza um corte transversal e assim obtêm a situação atual da satisfação de seus hóspedes. Para o AG2 a pesquisa de satisfação é um processo que se dá em três etapas “entender os problemas, ajudar a resolvê-los e melhorar a satisfação do hóspede”. De forma geral os participantes tem o entendimento necessário para contribuir com a pesquisa, e mesmo não sabendo descrever a pesquisa de satisfação de forma científica, eles têm o entendimento que a pesquisa de satisfação é uma forma de mensurar a satisfação do cliente e que ela fornece dados importantes para a tomada de decisão organizacional.

A pergunta 6 diz respeito a relevância dos dados da pesquisa de satisfação na tomada de decisão do participante. Quase todos os participantes afirmaram que confiam nos dados de uma pesquisa de satisfação. O GO4 afirmou que “o hóspede faz isso de espontânea vontade, ele não ganha nada por isso”, já o GO1 afirmou que confia somente na pesquisa de satisfação deles “porque ela é sigilosa e seu sistema não aceita alterações”, e por isso eles acreditam que os dados são confiáveis. Contudo o GO2 não acredita que os dados sejam tão confiáveis, pois “as pessoas tem o hábito de se manifestarem somente quando é negativo, quando é positivo nem sempre o hóspede se manifesta, somente quando é muito positivo gerando o elogio... mas quando o serviço foi satisfatório, mas não surpreendeu, não há

manifestação do hóspede”, dessa forma ele acredita que o cenário que a pesquisa de satisfação apresenta é um cenário onde parece que o serviço está ruim, mas não necessariamente ele está. Já o AG2 confia nos dados da pesquisa de satisfação, mas afirma que se devem ter alguns cuidados na análise desses dados, pois “o questionamento é a percepção que o cliente repassa. Têm clientes que colocam tudo 10 e provavelmente ele não estava querendo ler a pesquisa de satisfação, e tem clientes que colocam notas muito ruins e provavelmente ele deva ter acordado com o pé esquerdo e queira bater em alguém”. Esses aspectos abordados pelo AG2 são decorrentes do conhecimento tácito, que tanto ele quanto o respondente da pesquisa de satisfação tem. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento tácito não é facilmente articulado, engloba aspectos afetivos e experiências pessoais que envolvem fatores intangíveis, dessa forma, percebe-se que os participantes da pesquisa se atentam a esses fatores afetivos tanto do hóspede quanto do gestor, se preocupando para que esses aspectos não prejudiquem a tomada de decisão.

A pergunta 7 diz respeito a cultura organizacional referentes à comunicação descendente e da qualidade da divulgação dos resultados. Todos os participantes afirmaram o mesmo procedimento para a comunicação que divulga os resultados das pesquisas de satisfação. A alta gestão (AG) analisa os dados da pesquisa de satisfação, identifica as demandas as repassa a cada departamento que esteja envolvido, sendo que nenhum dos colaboradores da gestão operacional recebe essa demanda sem antes a alta gestão analisar, conforme informações do AG2. O AG1 acrescentou que “quando tem elogio, ele é propagado para todo o corpo de chefias, mas quando há reclamações a gente encaminha somente para o setor responsável para ele tomar as providências”. Segundo o GO2 as informações pertinentes a sua equipe são repassadas em reuniões diárias, e quando se trata de um elogio, ele expõe o elogio no mural do departamento. Todos afirmaram que a comunicação mais comum é através de e-mails e segundo o GO3, nesses e-mails existem planilhas em Excel anexadas que contém os dados consolidados da pesquisa de satisfação. Também foi relatado pelos participantes que existe uma reunião semanal entre eles onde as demandas são discutidas. Diante do exposto, percebe-se que a cultura organizacional da comunicação descendente relativa à pesquisa de satisfação é de quando existir um elogio o mesmo deve ser exposto para todos e quando existir uma reclamação esta deve ser tratada pontualmente e

particularmente. Com essa atitude, o conhecimento explícito é compartilhado por toda a organização (POPADIUK, 2009). Sobre a qualidade da comunicação não se identificou falhas nem ruídos, acredita-se que ela esteja adequada à organização.

A pergunta 8 diz respeito a cultura organizacional referente à comunicação interna e externa do departamento e da qualidade da comunicação interpessoal na solução de problemas. Os participantes da pesquisa não identificaram uma comunicação padrão, pois para solucionar um problema, depende da gravidade deste, como afirma o AG1, pode-se utilizar e-mails, telefone e reuniões pessoais como canais na comunicação, mas sempre se acompanha a problemática até que ela seja solucionada. O GO2 acrescenta que usa mais o e-mail do que o telefone, pois circula muito pelas dependências do hotel e é mais fácil mandar um e-mail do que telefonar. Ele ressalta também que acaba resolvendo os problemas pessoalmente, conforme sua afirmação: “eu circulo muito e acabo encontrando os outros chefes no corredor e conversamos informalmente”. Já o GO3 acredita que quando se trata de resolver um problema, à comunicação deve ser a mais rápida, e acrescenta que comunicação por e-mail não é eficiente, pois pode ocorrer da pessoa ver o e-mail tarde demais. O AG2 contribui dizendo que quando se trata de uma demanda esporádica ele não se preocupa tanto e não comunica a demanda para a gestão operacional, mas quando a demanda se torna constante ele realiza reuniões com os gestores operacionais para solucionar a questão. Diante do exposto, percebe-se que a cultura organizacional da comunicação interpessoal na solução de problemas é de que os participantes da alta gestão (AG) demandam os gestores operacionais e realizam o acompanhamento da problemática, e os gestores operacionais podem utilizar dos canais que quiser desde que solucionem o problema ou pelo menos apresentem as justificativas. Sobre a qualidade da comunicação, não se identificou falhas nem ruídos, contudo, como as demandas são particulares, acredita-se que cada caso deva ter uma comunicação que se adeque a situação.

A pergunta 9 diz respeito ao planejamento orçamentário da organização se a organização planeja com antecedência as ações que visam a satisfação do cliente e como ela administra as demandas inesperadas. Com exceção do GO4, todos os participantes comentaram uma ação que o hotel tem praticado visando à satisfação do cliente, onde, devido ao clima seco de Brasília, há distribuição de águas

gratuitamente no momento do *check-in*, ação que necessitou de investimento e planejamento orçamentário. Segundo o GO3 o hotel possui uma reserva financeira destinada a resolver demandas eventuais, não necessariamente visando à satisfação do hóspede nem decorrentes da pesquisa de satisfação, mas para a solução de problemas operacionais. Com a resolução dessas demandas eventuais a satisfação acaba sendo afetada. O GO3 também contribuiu contando que houve demandas da pesquisa de satisfação referentes à reclamações sobre o clima seco de Brasília, e devido a esse conhecimento explícito, eles utilizaram a reserva mencionada para adquirir umidificadores. Já a GO2 relatou um caso onde houve tanto a demanda da pesquisa de satisfação (conhecimento explícito) quanto da identificação da própria empresa (conhecimento tácito) de realizar a troca dos edredons utilizados pelo hotel. A AG1 contribuiu dizendo que para esse investimento mais pesado tiveram que realizar uma assembleia extraordinária com a governança corporativa (capital fechado) para pedir a validação do orçamento para os acionistas. Ela também contou que devido a negociações com o fornecedor conseguiram um bom desconto na compra e com o valor residual realizaram investimentos nas duas suítes executivas. Observando a organização verificou-se que para as ações orçamentárias de investimento que visam a satisfação do hóspede, o conhecimento tácito tem um peso muitas vezes maior do que o próprio conhecimento explícito apresentados nas pesquisa de satisfação.

A pergunta 10 diz respeito à periodicidade em que são realizadas as análises das pesquisa de satisfação e como são feitas. De acordo com o AG2 “o sistema já te dá pontuação, mostrando as variações com o mês anterior e uma análise do acompanhamento do ano”. Ele acrescentou que para a sua análise foca em quatro pontos estratégicos: “disponibilidade e amabilidade, serviço em geral, acomodações e equipamentos, internet”. Estes pontos são demanda da sede que atribuem metas ousadas aos mesmos. Segundo GO1, GO3 e GO4 a análise é realizada diariamente pela alta gestão e repassados posteriormente para eles para tomarem as providências. Observou-se que não existe um procedimento para o desenvolvimento da análise, pois o sistema de informações já processa os dados das pesquisa de satisfação e apresenta vários relatórios relevantes para a tomada de decisão, e inclusive as pesquisa de satisfação e os relatórios são padrões para toda a rede, pois dessa forma os critérios de comparação entre os hotéis são os mesmos.

A pergunta 11 diz respeito à identificação de históricos das pesquisas de satisfação e se é possível à coleta de documentos para a análise documental. Todos os participantes concordaram que as pesquisas são armazenadas no sistema *online*, e segundo o AG1 e o AG2, é possível realizar consultas nos sistema desde quando ele foi implantado. O GO2 e GO3 afirmaram que tem o costume de armazenar os e-mails que recebem com as demandas feitas pela alta gestão, e o GO2 vai mais além dizendo que realiza o controle interno dentro do seu departamento para acompanhar a situação das demandas. O AG1 afirmou que “os elogios eu tenho armazenados porque eu quero dentro do programa de treinamento confeccionar um álbum e dar para os colaboradores, mas as reclamações eu não armazeno porque elas são repassadas aos setores e são resolvidas”. O AG1 complementou que tanto a parte quantitativa quanto a qualitativa da pesquisa de satisfação são armazenados no banco de dados do sistema, porém a parte qualitativa não é utilizada em análises posteriormente, elas são analisadas no momento de sua ocorrência e depois de solucionadas não são mais consultadas. Na entrevista, foi perguntado a todos os participantes se existia a possibilidade de fornecerem documentos sobre essas pesquisas de satisfação para uma análise documental, mas infelizmente devido a procedimentos internos da rede não foi possível obter esses documentos.

A pergunta 12 diz respeito ao planejamento estratégico da organização e se os resultados das pesquisas de satisfação foram relevantes para a elaboração do plano de ação. O AG1 informou que não existe uma estrutura de plano de ação formalizado, mas sim “atas de reuniões de chefia e e-mails”, sendo que quando é bolado um plano de ação ele é discutido em reuniões com os gestores operacionais e formalizado através da ata de reunião e pelos e-mails enviados posteriormente. O AG1 complementou dizendo que dependendo do tamanho do projeto ele terá um formato adequado, quando a ação é incremental ela tem um formato que agiliza o projeto deixando-o mais fácil de ser implementado e quando a ação é radical ela tem um formato mais elaborado. O GO2 acrescenta dizendo que o hotel atualmente tem grandes planos de ações, como reformas e troca de uniformes, mas como essas ações requerem investimentos, eles estão contemplados no próximo orçamento, e como afirmou o GO4, para ocorrer esses investimentos, é necessário que os investidores do hotel validem a ação e o orçamento. Conforme informações do GO2

muitas dessas ações são decorrentes da pesquisa de satisfação. Verifica-se que apesar da organização não ter uma ferramenta para realizar o planejamento estratégico, ela se vê satisfeita com seu formato atual, e como ela recebe muitas instruções da sede, acaba que não tem a necessidade de realizar avaliações sobre essas instruções, pois provavelmente já foram realizadas anteriormente.

4.1.3 O profissional

A pergunta 13 diz respeito ao posicionamento do participante dentro da organização segundo a sua percepção. A gerente geral considerou como suas principais funções a gestão dos recursos humanos e financeiros da organização, já o assistente de gerência, afirma que ele responde pela gerente geral na sua ausência, e administra questões sobre os alimentos e bebidas (A&B) do hotel. Já o *maître* executivo e o chefe de recepção acreditam que suas principais funções são de supervisão e controle das operações. A governanta acredita que suas principais funções são de manter a limpeza e organização do hotel, e o chefe de eventos afirma que ele coordena as vendas, administra as pessoas e acompanha os eventos.

A pergunta 14 busca identificar se o participante reconhece a solução de problemas relacionados aos hóspedes como sua função. Todos os participantes responderam com convicção que resolver problemas relacionais aos hóspedes é uma das suas principais funções. O GO3 complementa dizendo que a responsabilidade é “primeiramente minha, mas eu também deixo isso para cada colaborador”. Ele acredita que a imagem que o hóspede tem do hotel é da equipe como um todo e não somente da chefia. O GO4 contribui dizendo que “a responsabilidade é de todos os gestores estratégicos, táticos e operacionais”. Essa postura dos gestores acredita-se que é um facilitador para a solução de problemas tanto organizacionais quanto da satisfação do hóspede.

A pergunta 15 diz respeito à convicção do participante sobre as habilidades necessárias para o atendimento ao cliente. Todos os participantes responderam com convicção que tem experiência com o atendimento ao público. O GO3 acrescentou

dizendo que sua experiência é proveniente de experiências vividas anteriormente de outros cargos e outras empresas, configurando dessa forma a aplicação de conhecimentos tácitos acumulados do gestor na empresa em que está atualmente.

A pergunta 16 busca identificar se o gestor utiliza práticas de motivação para sensibilizar e envolver a equipe no alcance da satisfação dos hóspedes. O AG1 e o GO3 citaram que, para motivar sua equipe, eles trabalham desenvolvendo a empatia em seus colaboradores, eles motivam as suas equipes a “tratar o hóspede como se fossem eles no seu lugar”, conforme GO3. Já o GO2 comentou que tenta criar “um clima de companheirismo e colaboração constante” dentro do departamento, para que quando haja a necessidade de um ajudar o outro, isso realmente ocorra sem prejudicar o andamento do serviço. O GO2 acrescentou que cria esse clima através de reuniões diárias com a equipe. O GO1 acredita que uma forma de motivar a sua equipe é “mostrando os bons resultados” obtidos, tanto financeiros quanto da satisfação do hóspede. O AG2 apresentou uma resposta semelhante a do GO3, dizendo “tento dar muitos exemplos situacionais, mostrando como eles se sentiriam na mesma situação do hóspede”, mas ele complementa dizendo que “isso não gera motivação automaticamente, mas sim quando você dá ferramentas pra eles conseguirem resolver uma situação problema”. Ele afirma que quando isso ocorre, o colaborador acaba sendo reconhecido na organização. Diante do exposto, acredita-se que a principal ferramenta de motivação da organização para alcançar a satisfação do hóspede é a empatia. Todos os participantes afirmaram isso ou deram indícios que trabalham dessa forma. Pelo observado e pelos resultados da satisfação apresentados pelos participantes, essa técnica de motivação tem tido resultados positivos.

4.2 Ciclo estratégico do conhecimento

Nesta seção, serão apresentados os resultados obtidos das entrevistas referentes ao ciclo estratégico do conhecimento (CEC) e as discussões sobre a identificação o CEC dentro da organização. Ela está dividida nos seguintes sub-tópicos: sistema de informação, combinação, internalização, socialização e externalização.

4.2.1 Sistema de Informação

A pergunta 17 identifica a aceitação do participante em relação à utilização de tecnologias na aferição da satisfação do hóspede. Todos os participantes entraram no consenso de que o uso de tecnologias na apuração da satisfação do hóspede é algo positivo. O GO1 afirmou que o uso de tecnologia “garante confiabilidade, armazena o histórico, realiza o cruzamento de dados de forma prática e é rápido”. Ele acredita que o sistema de informação tem a capacidade de processar os dados fornecidos pela pesquisa de satisfação e transformar em informações úteis para a gestão do hotel. O GO4 complementa dizendo que o uso de tecnologia faz com que a pesquisa de satisfação seja abrangente, atingindo um grande número de hóspedes. O AG1 e o AG2 concordam com o GO1 dizendo que o sistema de informação ajuda a compilar a grande quantidade de dados obtidos pela pesquisa de satisfação, consolidando tudo em gráficos e relatórios de forma muito prática. Com essas informações obtidas nas entrevistas, identifica-se que todos os participantes aceitam o uso de tecnologias no processo de aferição da satisfação e tem facilidade em lidar com o sistema de informação. Com essa abertura dos gestores, acredita-se que eles auxiliam esse processo espontaneamente, sem criar barreiras para a execução do mesmo.

A pergunta 18 identifica o conhecimento do participante em relação ao procedimento utilizado pela organização para a aferição da satisfação de seus hóspedes. Todos os participantes descreveram o mesmo procedimento não havendo divergências nos relatos. Segundo o AG2, para a aplicação da pesquisa de satisfação, existem em torno de 100 perguntas padrões que podem ser utilizadas, entretanto, não são todas as perguntas que são enviadas ao hóspede, a sede da empresa escolhe quais perguntas devem ser enviadas. O AG2 relatou que a sede altera as perguntas mensalmente de acordo com os aspectos que se deseja mensurar naquele mês. A escolha das perguntas varia de acordo com a estratégia que eles tenham em mente. O AG2 completou descrevendo o processo da seguinte forma: “no *check-in* é realizado o cadastro do hóspede, quando é realizado o *check-out* o sistema informa ao servidor a saída do hóspede e ele dispara um e-mail, quando o hóspede abre o e-mail ele encontra um agradecimento pela estadia e aplica a pesquisa de

satisfação”. De acordo com a explicação dos participantes, identifica-se que o uso de tecnologias de sistemas de informação contribui significativamente para a GC, pois ele faz com que a pesquisa de satisfação alcance quase 100% dos hóspedes, podendo absorver um grande volume de dados valiosos para a organização.

4.2.2 Combinação e mudanças internas decorrentes do conhecimento explícito

A pergunta 19 identifica se o participante acredita que o conhecimento explícito da pesquisa de satisfação pode se comunicar com o conhecimento explícito utilizados nas mudanças internas organizacionais. Para essa pergunta houve distintas respostas. Metade dos participantes acredita que sim, é possível realizar mudanças internas com o conhecimento explícito adquiridos da pesquisa de satisfação e a outra metade acredita que é possível em partes. O AG2, o GO1 e o GO3 acreditam que sim, que esse é o objetivo da pesquisa de satisfação. Já o AG1, o GO2 e o GO4 acreditam que em parte é possível realizar mudanças, mas que somente com a pesquisa de satisfação não é possível, sendo necessário que se utilize o conhecimento tácito acumulado para tomar essa decisão.

A pergunta 20 trata da identificação de um episódio onde se possa perceber a existência de uma combinação, bem como realizar uma análise para extrair fatores que contribuam para a identificação do ciclo estratégico do conhecimento (CEC) dentro da organização. Nesta pergunta se obteve uma série de episódios com muitas informações relevantes para a pesquisa, houve episódios onde a mudança interna organizacional foi incremental e outras onde a mudança foi radical. Um episódio onde a mudança foi incremental foi quando através da pesquisa de satisfação os gestores identificaram que os hóspedes estavam reclamando na demora do *check-in*. Com esse conhecimento explícito eles realizaram um investimento e colocaram mais uma estação de atendimento. Um episódio onde a mudança foi radical foi quando através da pesquisa de satisfação os gestores identificaram que os hóspedes tinham a imagem que os apartamentos do hotel estavam com aparência de velhos. Com esse conhecimento explícito eles realizaram

assembleias com os investidores que acabaram aprovando uma grande reforma nos apartamentos onde sua aparência iria mudar completamente, deixando um apartamento muito mais moderno e contemporâneo. Com os exemplos apresentados pelos participantes identificou-se a existência da combinação na GC da organização.

A pergunta 21 procura identificar procedimentos utilizados na implementação das mudanças, para identificar como são efetivadas as mudanças internas. Nesta pergunta, identificou-se que os procedimentos para a implementação das mudanças dependem de uma análise única e pontual de cada situação. Os gestores operacionais informaram que, para implementar uma mudança, eles precisam validar a ação com a alta gestão do hotel. Já a alta gestão do hotel informou que existem situações onde a mudança é incremental e não necessita de validações, somente 3 orçamentos. Mas quando a mudança é radical, ou fere algum padrão da marca, é necessário validar a mudança tanto com os investidores quanto com a sede da empresa, conforme alegou o AG1.

4.2.3 Internalização do conhecimento explícito decorrente das mudanças internas

A pergunta 22 identifica se o participante internalizou o conhecimento explícito utilizados nas mudanças internas organizacionais. Nesta pergunta, todos os participantes concordaram que as mudanças ocorridas são internalizadas como conhecimento tácito, podendo ser utilizado em outras situações semelhantes. O AG2 contribuiu dizendo que todas as mudanças são um grande aprendizado e, que durante sua carreira no ramo hoteleiro, ele absorveu uma série de aprendizados que lhe permitem hoje ter a visão que o hóspede tem da organização e quais são os aspectos mais importantes para satisfazer o hóspede.

A pergunta 23 procura identificar se a organização armazena os casos de sucesso provenientes de situações onde o incentivo inicial foi a pesquisa de satisfação. De acordo com as informações fornecidas pelos participantes, a organização não

formaliza os casos onde houve mudanças internas organizacionais bem sucedidas. Identificou-se que o aprendizado tem um caráter interno, o aprendizado não é organizacional, mas sim individual. Segundo o AG1 “todo final de ano a gente pode mandar para a sede um caso de sucesso, onde eles elegem entre todos os casos, o melhor”, essa é a única ocasião onde é armazenado o aprendizado.

4.2.4 Socialização e mudanças internas decorrentes do conhecimento tácito

A pergunta 24 identifica se o participante acredita que o conhecimento tácito do aprendizado organizacional pode se comunicar com o conhecimento tácito utilizados nas mudanças internas organizacionais. Nesta pergunta, todos os participantes, com exceção do GO3, acreditam que sim, é possível realizar mudanças internas com o conhecimento tácito adquiridos do aprendizado. O GO2 afirmou que só concorda em realizar mudanças baseadas em seu conhecimento tácito se não impactar diretamente no hóspede, pois ele acha arriscada tomar essa decisão somente de forma tácita. Já o GO3 acredita que não se devem tomar decisões tacitamente, pois o conhecimento se transforma a cada dia, e que também o conhecimento tácito está propício a estar enviesado. Segundo Senge, *apud* Nonaka e Takeuchi (1997), o aprendizado, quando é ativo, significa que a empresa tem a capacidade gerativa de aprender, e como os gestores afirmaram que existe essa comunicação entre os conhecimentos tácitos, pode-se classificar o aprendizado dessa forma.

A pergunta 25 trata da identificação de um episódio onde se possa perceber a existência de uma socialização, bem como realizar uma análise para extrair fatores que contribuam para a identificação do CEC dentro da organização. Nesta pergunta se obteve uma série de episódios com muitas informações relevantes para a pesquisa. Todos os episódios relatados apresentaram mudanças internas incrementais. Um episódio foi quando através do aprendizado acumulado dos gestores, eles identificaram que o *business center* estava em um local muito escondido, e eles mudaram para o *hall* de entrada do hotel para que os hóspedes acessem com mais facilidade. Outro episódio, foi quando através do aprendizado

acumulado dos gestores, eles identificaram que havia muita fila no salão no momento do café da manhã, então eles criaram um novo *layout* onde havia estações para cada tipo de comida. Com essa ação as filas reduziram significativamente. Com os exemplos apresentados pelos participantes, identificou-se a existência da socialização na GC da organização.

A pergunta 26 trata da identificação de um episódio onde se possam perceber mudanças em processos internos provenientes tanto da combinação quanto da socialização, bem como realizar uma análise para extrair fatores que contribuam para a identificação do ciclo estratégico do conhecimento (CEC) dentro da organização. Nesta pergunta, todos os gestores retornaram aos exemplos apresentados anteriormente, alegando que mesmo que tenham utilizado o conhecimento explícito das pesquisas de satisfação, havia uma parcela do conhecimento tácito na tomada de decisão. O GO2 afirmou que a troca dos edredons mencionada na pergunta 9, utilizou tanto o conhecimento explícito das pesquisas de satisfação, quanto o conhecimento tácito dos gestores, pois haviam reclamações do aspecto do apartamento nas pesquisas de satisfação, mas também havia o conhecimento que a concorrência apresentava ao mercado esse tipo de produto. Com essas afirmações, identificou-se que na tomada de decisão existem aspectos tanto explícitos quanto tácitos.

4.2.5 Externalização do conhecimento tácito decorrente do aprendizado organizacional

A pergunta 27 procura identificar um episódio onde se possa mostrar a existência de uma externalização do conhecimento tácito acumulado de experiências vividas, bem como realizar uma análise para extrair fatores que contribuam para a identificação do CEC dentro da organização. O GO1 informou que a pesquisa de satisfação é realizada sistematicamente e por isso não se aplica outra pesquisa de satisfação para saber a reação dos hóspedes a uma mudança organizacional, mas que é realizado um acompanhamento das mesmas para saber se houve variações em relação aos períodos anteriores. O GO1 contou um episódio onde no último andar,

que fica logo abaixo da cobertura, os hóspedes estavam reclamando verbalmente e através da pesquisa de satisfação, que havia muito barulho na cobertura, uma vez que lá existe a churrasqueira e a academia e em certos horários é bem movimentado. A solução foi restringir os horários para que os hóspedes não utilizem a cobertura nem muito cedo nem muito tarde. Para a organização saber a repercussão de sua decisão, ela realizou o acompanhamento das pesquisas de satisfação para saber se os hóspedes do 15º andar ficariam mais satisfeitos e se os hóspedes que frequentam a cobertura ficariam insatisfeitos com os novos horários. O GO2 comentou atitude semelhante quando foi realizada a troca do enxoval de edredons do hotel, para saber se a ação impactou na satisfação do hóspede, o hotel realizou o acompanhamento da pesquisa de satisfação. Com os exemplos apresentados e as afirmações dos participantes pode-se inferir que exista a externalização na gestão do conhecimento (GC) da organização.

A pergunta 28 procura identificar os aspectos da cultura organizacional referentes à comunicação com o hóspede e a qualidade da comunicação das mudanças organizacionais. O GO3 afirmou que somente é informado aos hóspedes as mudanças que visam diferenciar o serviço do hotel, como a distribuição de umidificadores na época seca de Brasília, ações como a mudança do *business center* não são informadas. O GO2 concordou com o GO3 e disse que a troca do enxoval de edredons não era para criar vantagens competitivas, mas sim para se igualar ao mercado, por isso essa mudança não foi informada aos hóspedes. Já o AG1 e o GO4 informaram que as mudanças são informadas pontualmente através de e-mails, quando o questionamento do hóspede é atendido, o hotel entra em contato. O AG1 contribuiu dizendo que quando a mudança está relacionada com a área de *marketing* e vendas, essas mudanças são informadas à carteira dos grandes clientes do hotel. Segundo Scharf e Sierra (2008) o conhecimento gerado e compartilhado na organização visa à obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. No hotel, a comunicação das mudanças internas aos hóspedes visa diferenciá-lo dos outros hotéis, gerando valor e satisfação para os hóspedes. No que diz respeito à qualidade da comunicação, acredita-se que como essa comunicação é pontual, ela também deve ser individual, através de e-mails e telefonemas.

A pergunta 29 procura identificar aspectos da cultura organizacional referentes à comunicação com o colaborador e a qualidade da comunicação das mudanças organizacionais. O AG2 afirmou que quando a mudança é incremental a organização não as informa a todos os colaboradores, a não ser que o colaborador esteja diretamente envolvido na mudança. Já o AG1 contribuiu dizendo que quando a mudança impacta diretamente no hóspede, ou seja, na sua satisfação, ela é informada nas reuniões gerais do hotel, onde todos os colaboradores recebem uma série de informações sobre todas as áreas do hotel. O AG1 acrescentou dizendo que nessas reuniões são passadas muitas informações aos colaboradores, e que o operacional das mudanças não são alvo das reuniões departamentais. O GO3 contribuiu dizendo que no seu departamento ele adota uma ferramenta de comunicação que se chama *log book*, essa ferramenta é simplesmente um livro onde são colocadas as informações e ocorrências importantes para o desenvolvimento do trabalho, e todos os colaboradores tem o costume de ler e escrever diariamente nesse livro. Verificou-se que apesar de existirem ferramentas de comunicação como o *log book* e as reuniões departamentais, não se pode inferir que as informações chegam ao nível operacional, uma vez que esse nível não foi entrevistado. Isto ocorre, pois, como alguns gestores relataram, existem mudanças que não são comunicadas a todos os colaboradores. Contudo, quando a comunicação intraorganizacional não é efetiva, ela se reflete na pesquisa de satisfação, sendo que uma má comunicação de uma mudança interna pode resultar na insatisfação do hóspede.

A pergunta 30 procura identificar aspectos da externalização referentes à aplicação de novas pesquisa de satisfação ou o acompanhamento das pesquisa de satisfação para perceber alterações nos indicadores, sabendo assim se a mudança foi positiva, negativa ou neutra. E realizar uma análise para extrair fatores que contribuam para a identificação do CEC dentro da organização. Todos os participantes afirmaram que não existe um procedimento específico para identificar a reação do hóspede após uma mudança, uma vez que a pesquisa de satisfação é realizada sistematicamente, ou seja, a própria pesquisa de satisfação é a ferramenta de acompanhamento das mudanças, pois qualquer insatisfação por parte do hóspede refletirá imediatamente na nova pesquisa realizada. Com essa informação percebe-se a ultima fase do CEC na organização, pois com o acompanhamento sistemático das mudanças, o

conhecimento tácito acumulado se comunica com o conhecimento explícito da pesquisa de satisfação, onde nesse ponto o CEC se retroalimenta.

5 CONCLUSÕES

Neste capítulo serão apresentadas as conclusões e as recomendações desta pesquisa. Os tópicos apresentados nessa seção são: consolidação da análise, análise dos objetivos da pesquisa e trabalhos futuros.

5.1 Desenvolvimento da análise

No que se refere à observação da organização conclui-se que a empresa está inserida em um contexto positivo para a realização da pesquisa de satisfação, uma vez que ela apresenta uma imagem positiva sobre sua preocupação com a satisfação do hóspede, como também uma cultura de contribuição interdepartamental que colabora com um clima organizacional propício para a geração e comunicação do conhecimento. Também se conclui que a empresa se preocupa em externalizar esse objetivo de satisfazer o hóspede através do treinamento específico sobre qualidade do atendimento. Os tópicos desse treinamento encontram-se no anexo A desta pesquisa. Também pode-se concluir que existem ferramentas de motivação para os colaboradores buscarem a satisfação do hóspede, entretanto elas são indiretas, ou seja, não são direcionadas especificamente para isso, mas tem grande participação. Dentro do contexto organizacional, acredita-se que a empresa contribuiu com a pesquisa, apresentando um cenário ideal para o desenvolvimento da GC. Pode-se inferir que o cenário percebido tanto pelo pesquisador quanto pelos participantes da pesquisa apresenta aspectos facilitadores para a GC.

No que se refere à observação do ambiente, conclui-se que a empresa está inserida em um ambiente adequado para a aplicação da pesquisa de satisfação, uma vez que os participantes têm o entendimento necessário sobre o que é uma pesquisa de satisfação e apresentam confiança nos dados fornecidos pela pesquisa de satisfação. A empresa possui uma cultura organizacional que facilita a comunicação descendente das informações obtidas nas pesquisas de satisfação, e também utiliza

ferramentas de comunicação que facilitam a solução de problemas identificados. Também se pode concluir que a gestão orçamentária prevê ações que visam a satisfação do hóspede. Observou-se que a empresa realiza as análises das pesquisas de satisfação sistematicamente, bem como o seu armazenamento no seu próprio sistema de apuração de satisfação. Uma recomendação que se faz ao hotel é a de armazenar os conhecimentos tanto tácitos quanto explícitos utilizados nas mudanças implementadas, pois assim se insere um caráter impessoal sobre os conhecimentos utilizados nas mudanças, afim de que qualquer gestor possa repetir a mudança em outro momento ou em outra situação semelhante. Dentro do contexto ambiental, acredita-se que a empresa contribuiu com a pesquisa, apresentando um ambiente ideal para o desenvolvimento da GC. Pode-se inferir que o cenário percebido tanto pelo pesquisador quanto pelos participantes da pesquisa apresenta aspectos facilitadores para a GC.

No que se refere à observação do profissional, conclui-se que a empresa possui gestores adequados para a aplicação e análise das pesquisas de satisfação, uma vez que os gestores acreditam que a solução de problemas referentes a satisfação do hóspede também faz parte das suas funções como gestores do hotel, bem como possuem as habilidades necessárias para atender ao público com excelência. Também se conclui que os gestores utilizam ferramentas de motivação embasadas na empatia com o hóspede, dessa forma motivando suas equipes a também buscarem a satisfação dos mesmos. Dentro do contexto profissional, acredita-se que a empresa contribuiu com a pesquisa, apresentando um quadro de gestores ideais para o desenvolvimento da gestão do conhecimento (GC). Pode-se inferir que o cenário percebido tanto pelo pesquisador quanto pelos participantes da pesquisa apresenta aspectos facilitadores para a GC.

Em síntese, na parte da pesquisa que diz respeito ao ciclo estratégico do conhecimento (CEC), conclui-se que não se pode rejeitar a existência deste na organização, uma vez que todos os participantes aceitam e colaboram com o uso de tecnologias na apuração da satisfação dos hóspedes, sendo que todos os participantes descreveram no processo de apuração da satisfação o uso de tecnologias e de sistemas de informação. Durante a pesquisa, identificaram-se indícios da existência da combinação, da internalização, da socialização e da

externalização, sendo que a combinação e a socialização estão diretamente relacionadas às ações que visavam mudanças internas organizacionais e a internalização e a externalização estão indiretamente relacionadas com essas mudanças, porém apresentaram indícios que essas comunicações visam o armazenamento e a utilização desse conhecimento armazenado.

5.2 Alcance dos objetivos da pesquisa

Nesta seção, serão relacionados os objetivos propostos e as conclusões alcançadas nesta pesquisa.

No objetivo específico 1, se propôs identificar a percepção dos gestores sobre a contribuição do contexto organizacional para a elaboração da pesquisa de satisfação. Essa percepção foi identificada de forma positiva como apresentada na seção 5.1, sendo que esse objetivo foi alcançado através da primeira parte das entrevistas o que se deu da pergunta 1 a 16 do roteiro de entrevistas. pode-se afirmar com base nas conclusões desta pesquisa que existe contribuição do contexto organizacional para a elaboração da pesquisa de satisfação.

No objetivo específico 2, se propôs verificar como o conhecimento se converte na organização durante o ciclo estratégico do conhecimento (CEC). Nesse sentido, verificou-se que ele se comunica através dos modos de conversão do conhecimento apresentados por Nonaka e Takeuchi (1997), sendo que esse objetivo foi alcançado através da segunda parte das entrevistas que se deu da pergunta 17 a 30 do roteiro de entrevistas.

No objetivo específico 3, se propôs verificar como o conhecimento explícito associado ao tácito são capazes de gerar mudanças organizacionais, esse objetivo foi alcançado através da análise dos dois objetivos anteriores, pois como o contexto organizacional é adequado para a apuração da satisfação e se identificou o CEC na empresa, pode-se inferir que a organização utiliza a GC mesmo sem saber, com isso a comunicação do conhecimento explícito associado ao tácito é capaz de realizar mudanças internas organizacionais com base no que prevê o CEC e as conclusões apresentadas da seção 5.1.

5.3 Trabalhos futuros

Diante do presente estudo, ressalta-se a importância da gestão do conhecimento (GC) para as organizações, uma vez que a própria empresa é capaz de gerar uma série de conhecimentos capazes de aperfeiçoar muitos processos organizacionais. Uma sugestão de uma futura pesquisa seria o aprofundamento do ciclo estratégico do conhecimento (CEC) no que diz respeito às mudanças organizacionais, ou seja, um estudo que fizesse a abertura das possíveis categorias de mudanças, avaliando a estratégia utilizada e o impacto de cada mudança na organização.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução 196/96**. Brasília, 1996

FRANCINI, Willian. A Gestão do Conhecimento: conectando estratégia e valor para a empresa. In: **RAE electron**. vol.1 no.2 São Paulo dez. 2002.

FRANCO, Maria Laura. **Análise do Conteúdo**. 3ª edição Brasília: Liber Livro Editora, 2008.

GASKELL, George. **Entrevistas individuais e grupais**. In: BAUER, M.W.; GASKELL, G. (ed.). pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual pratico. 5ª ed. Petrópolis,RJ: Vozes,2002

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 3º ed. São Paulo: Atlas, 1991.

INAZAWA, Fernandez Kenji. **O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da Gestão do Conhecimento**. Perspect. ciênc. inf. [online]. 2009, vol.14, n.3, pp. 206-220. ISSN 1413-9936.

NEVES, Renato Martins das; FORMOSO, Carlos Torres. **Construção de um modelo para aprendizagem organizacional fundamentado na aprendizagem baseada em problemas**. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Florianópolis, SC, Novembro de 2004. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_enegep0905_1589.pdf

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

OLIVEIRA JR., M. M. **Competências essenciais e conhecimento na empresa**. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (Org.). Gestão estratégica do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2001. p. 121-151.

POPADIUK, Silvio. Gestão do Conhecimento de Reclamações de Clientes em Call Centers. in: **RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online)** vol.10 no.2 São Paulo mar./abr. 2009.

RIBEIRO, José, MACHADO, Cássio e TINOCO, Maria auxiliadora. **Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços bancários.** In: Gest. Prod., São Carlos, v. 17, n. 4, p. 775-790, 2010.

SCHARF, Edson Roberto e SORIANO-SIERRA, Eduardo Juan. A Gestão do Conhecimento e o valor percebido: estratégia competitiva sustentável para a era do conhecimento. JISTEM J.Inf.Syst. **Technol. Manag. (Online)** . 2008, vol.5, n.1, pp. 87-108. ISSN 1807-1775.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Florianópolis: Laboratório de ensino a distância da UFSC, 3^o ed., 2001.

TONTINI, Gersón e SANT´ANA, Andre Jose. **Interação de atributos atrativos e obrigatórios de um serviço na satisfação do cliente.** In: Produção, v. 18, n. 1, p. 112-125, Jan./Abr. 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3^a edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Web site:

Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC).
<<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=4&menu=3123>>. Acesso em 20/11/2011.

APÊNDICES

Apêndice A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE

Eu, _____, concordo em participar por livre e espontânea vontade do Trabalho de Conclusão de Curso de graduação do discente SEBASTIÁN IGNACIO SOTO MONSALVES. O presente trabalho, por meio da realização de entrevista, objetiva analisar como pesquisa de satisfação pode se transformar em gestão do conhecimento capaz de modificar processos internos organizacionais.

Estou ciente de que a entrevista será gravada, transcrita e analisada com o propósito de embasar esta pesquisa, sendo resguardada qualquer informação referente à origem dos dados, garantindo o total sigilo do entrevistado.

Declaro também estar ciente que durante a pesquisa, se tiver dúvidas serei esclarecido a qualquer momento e que terei acesso ao resultado final da pesquisa, bem como a liberdade de recusar a participar ou retirar meu consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma. Também estou informado que a minha participação está livre de qualquer remuneração ou despesa.

O termo foi assinado por mim e pelo pesquisador.

Brasília, _____ de _____ de 2011.

Entrevistado (a) _____

Pesquisador _____

Apêndice B – Roteiro de perguntas utilizadas nas entrevistas

1. Qual a imagem que você tem da organização no que diz respeito à satisfação de seus hóspedes?
2. Há contribuição entre as áreas afetadas pela pesquisa de satisfação? Essa contribuição é positiva ou negativa?
3. Existe algum tipo de treinamento onde os colaboradores são incentivados a solucionar problemas decorrentes das pesquisas de satisfação?
4. Existe alguma premiação formal ou informal para os colaboradores que apresentam soluções aos problemas decorrentes das pesquisas de satisfação?
5. O que você entende por pesquisa de satisfação?
6. Você acha os dados de uma pesquisa de satisfação confiáveis? Por quê?
7. Como se dá à comunicação que divulga os resultados das pesquisas? Todos têm acesso a esses resultados?
8. Como se dá à comunicação interpessoal na solução de problemas?
9. A empresa tem algum orçamento destinado para a execução de ações que visam à satisfação do cliente? Se não, quando surge uma demanda há acesso a algum orçamento?
10. A análise do resultado da pesquisa de satisfação é realizada sistematicamente? Como é feita essa análise?
11. A organização armazena as informações coletadas das pesquisas de satisfação? Como?
12. A organização tem um plano de ação visando mudanças organizacionais? Alguma dessas mudanças é decorrente de uma pesquisa de satisfação?
13. Qual o seu cargo e quais as principais funções que você executa na empresa?
14. Entre essas funções a solução de problemas relacionados aos hóspedes também faz parte?
15. Você tem experiência com atendimento ao público?
16. Como você motiva a sua equipe para sensibilizá-la e envolve-la no alcance da satisfação dos hóspedes?
17. Em sua opinião, o uso de tecnologia na apuração da pesquisa de satisfação é algo positivo ou algo negativo? Por quê?

18. Como a organização realiza a pesquisa de satisfação e que tecnologias ela utiliza?
19. Você acredita que o conhecimento adquirido em uma pesquisa de satisfação pode mudar algum processo dentro da organização?
20. Já ocorreu algum caso onde através do conhecimento adquirido de uma pesquisa de satisfação a organização realizou mudanças em processos internos?
21. Como as mudanças internas decorrentes de análise da pesquisa de satisfação são implementadas na organização?
22. Diante desse caso relatado, ou de outros, você acredita que houve um aprendizado diante do ocorrido, de modo que se ocorrer algum caso semelhante a esse, a empresa será capaz de responder rapidamente a situação?
23. A organização tem alguma forma de armazenar e/ou formalizar esse aprendizado adquirido?
24. Você acredita que o conhecimento adquirido do aprendizado organizacional pode mudar algum processo dentro da organização?
25. Já ocorreu algum caso onde através do conhecimento adquirido do aprendizado organizacional a empresa realizou mudanças em processos internos?
26. Já ocorreu algum caso onde através do conhecimento adquirido de uma pesquisa de satisfação somada ao conhecimento adquirido do aprendizado organizacional a organização realizou mudanças em processos internos?
27. Já ocorreu de diante de uma situação proveniente da pesquisa de satisfação a organização percebeu a necessidade de realizar outra pesquisa de satisfação para saber alguma outra informação não detectada?
28. As eventuais mudanças organizacionais decorrentes das análises da pesquisa de satisfação são comunicadas aos clientes? Se sim, de que forma é deixado transparecer ao cliente que as mudanças são decorrentes deste processo e não de outro evento qualquer?
29. Comunicação semelhante ocorre internamente na organização, informando às unidades de que as mudanças são decorrentes das pesquisas de satisfação do cliente?
30. É realizado algum procedimento específico para identificar a reação dos clientes após uma mudança organizacional? Isto está incluído na própria pesquisa de satisfação do cliente?

ANEXOS

Anexo A – Treinamento em qualidade de serviço - 11 módulos

Os 11 módulos que representam os 11 comportamentos que se deve ter para gerar qualidade em serviço são:

1. A garantia do serviço;
2. Seja educado e amável;
3. Sempre repita informações importantes;
4. Tenha a mente aberta – pule obstáculos;
5. Afafe o problema;
6. Mantenha o hóspede informado;
7. Dê tempo, todo tempo, no tempo apropriado;
8. Não segure, passe a bola para o jogador certo;
9. Agradeça;
10. Aplique o toque final;
11. Importância da aparência pessoal.