EDNA DE ALMEIDA RODRIGUES

**Análise da estrutura do Capital Intelectual em hotéis paulistas:
uma investigação em relação ao porte dos hotéis**

Dissertação apresentada à Escola de Engenharia de
São Carlos para obtenção de título de Mestre em
Engenharia de Produção.

Área de concentração: Estratégia Organizacional

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Seido Nagano

São Carlos

2007

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica preparada pela Seção de Tratamento
da Informação do Serviço de Biblioteca – EESC/USP

Rodrigues, Edna de Almeida

R696a Análise da estrutura do capital intelectual em hotéis paulistas : uma investigação em relação ao porte dos hotéis / Edna de Almeida Rodrigues ; orientador Marcelo Seido Nagano. -- São Carlos, 2007.

Dissertação (Mestrado-Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Área de Concentração: Estratégia Organizacional) -- Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2007.

1. Capital intelectual. 2. Criação de valor organizacional. 3. Hotel. I. Título.

FOLHA DE JULGAMENTO

Candidata: Bacharel **EDNA DE ALMEIDA RODRIGUES**

Dissertação defendida e julgada em 05/03/2007 perante a Comissão Julgadora:

Prof. Dr. **MARCELO SEIDO NAGANO** (Orientador)
(Escola de Engenharia de São Carlos/USP)

Aprovado

Prof. Dr. **DANIEL CAPALDO AMARAL**
(Escola de Engenharia de São Carlos/USP)

APROVADO

Prof. Dr. **EDGARD MONFORTE MERLO**
(Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP)

Aprovado

Prof. Associado **FÁBIO MÜLLER GUERRINI**
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção

Prof. Associado **GERALDO ROBERTO MARTINS DA COSTA**
Presidente da Comissão da Pós-Graduação da EESC

Dedicatória

Dedico este trabalho a meus pais, Adair e Nestor, a minha irmã Valéria, e a meus amados Cláudio, Karen e Daniel, adoráveis companheiros.

Agradecimentos

Agradeço a Deus por me presentear com meus pais, Adair e Nestor, pois se fui capaz de realizar este trabalho, é por ter recebido amor, orientação e apoio incondicional destas duas pessoas maravilhosas. Também agradeço à minha irmã, Valéria, minha primeira professora, que me ensinou a superar obstáculos. Com o mesmo (imenso) carinho, agradeço esta conquista a meu esposo Claudio e a meus filhos Karen e Daniel, que me ofereceram incentivo, cumplicidade e toda sorte de apoio, dedicando-me abdições e sacrifícios pessoais.

Durante esta surpreendente experiência de vida, convivi com pessoas encantadoras, as quais agradeço pelo carinho que me ofereceram, especialmente às gigantes Kris, Ana Laura e Claudia (uma simbiose), e aos gentis Hélio, Cassiano e Juliano (meu precursor): são amizades perenes. Agradeço também às Estatísticas Livia e Gabriela, pelo importante apoio que me deram.

Agradeço à CAPES pelo apoio financeiro para o desenvolvimento da pesquisa, ao Departamento de Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos-USP por me possibilitar a realização do mestrado, aos funcionários do departamento pela atenção, aos professores Marcel, Fábio, Fernando e Renato que gentilmente ofereceram-me seus conhecimentos, aos professores Daniel, Adriana e Edmundo, que, além disso, ainda ensinaram-me a amadurecer, e aos professores Edgard e Daniel, que ajudaram a construir esse trabalho.

Agradeço especialmente ao meu orientador Prof. Nagano por sua dedicação, paciência, pelas orientações e pelos ensinamentos: foi uma experiência muito rica. Muito obrigada.

Resumo

RODRIGUES, E. A. **Análise da estrutura do Capital Intelectual em hotéis paulistas:** uma investigação em relação ao porte dos hotéis. 2007. 217 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2007.

Os elementos intangíveis no processo de criação de valor dentro das empresas vêm ganhando crescente importância nas discussões acadêmicas. Neste sentido, é importante que os administradores identifiquem e gerenciem estes elementos, que são agrupados sob o conceito de Capital Intelectual (CI) da organização. Este trabalho apresenta um *survey* realizado com cento e onze hotéis do estado de São Paulo, o qual evidenciou a presença dos elementos do CI conforme os portes dos hotéis (pequeno, médio e grande) e analisou as atitudes dos gestores acerca destes elementos. As informações e os dados foram coletados a partir da aplicação de um questionário estruturado disponível em um *site*. Os dados foram tratados e analisados estatisticamente e os resultados obtidos evidenciaram como principal diferença de gestão dos hotéis o fato dos hotéis de pequeno porte sustentarem o Capital Humano como componente de sua estrutura de CI mais consistente, enquanto que nos hotéis de médio porte toda a estrutura está em formação, ao contrário dos hotéis de grande porte, que possuem uma estrutura consistente.

Palavras-chave: capital intelectual, criação de valor organizacional, hotel.

Abstract

RODRIGUES, E. A. **Analysis of Intellectual Capital's structure at Paulistans hotels:** a investigation regarding hotels size. 2007. 217 f. Dissertation (Master degree) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2007.

The intangible elements in the process of organizational value creation are gaining increasing importance in the academic quarrels. In this direction, it is important that the administrators identify and manage these elements, which are classified under the concept of Intellectual Capital (IC) of the organization. This work presents a survey carried through with one hundred and eleven Paulistans hotels, which evidenced the presence of the elements of the IC as the size of the hotels (small, medium and large) and to analyzed the attitudes of the managers about of these elements. The information and data had been collected from the application of a structuralized questionnaire available in a website. The data had been treated and analyzed statistically and the results found evidenced as main difference the fact of the small hotels support the Capital Human as component of its structure of IC more consistent, while that in the medium hotels have carried all the structure is in formation, in contrast of the great hotels, that keep a consistent structure.

Keywords: intellectual capital, organizational value creation, hotel.

Lista de ilustrações

Gráfico 1: Balanço patrimonial de uma organização do conhecimento.....	27
Figura 1: O capital intelectual é como a raiz e o cerne de uma árvore: não são vistos, mas são a sua sustentação.....	27
Figura 2: Podemos considerar que o valor total de mercado de uma empresa inclui o seu patrimônio visível e três tipos de ativos intangíveis.	34
Figura 3: Esquema da Skandia para o valor de mercado.....	35
Figura 4: Navegador da Skandia.	36
Figura 5: Estruturação do Capital Intelectual	37
Figura 6a: Duas dimensões da criação do conhecimento.....	47
Figura 6b: Quatro modos de conversão do conhecimento.	47
Figura 6c: Espiral do conhecimento.	48
Figura 6d: Espiral de criação do conhecimento organizacional.	49
Figura 7: Representação conceitual de <i>ba</i>	50
Figura 8: Modelo SECI de criação de conhecimento.	51
Figura 9: Quatro tipos de <i>ba</i>	52
Figura 10: Quatro categorias de ativos do conhecimento.	54
Figura 11: Organização em hipertexto.	56
Figura 12: Modelo de hospitalidade.	63
Figura 13: Áreas de conhecimento necessárias ao administrador de hotel.	73
Figura 14: O hotel como sistema aberto.....	74
Figura 15: A organização hoteleira “sem costuras”.	76
Figura 16: O impacto da flutuação da demanda enquanto a capacidade permanece inflexível.....	77
Figura 17: Relação entre demanda de serviço e qualidade.....	78
Gráfico 2: Percentual de pessoas ocupadas por sexo no setor de turismo no Brasil em 1999	87
Gráfico 3: Percentual de ocupados em atividades de turismo por relação de trabalho no Brasil em 1999.....	88
Gráfico 4: Remuneração média dos ocupados no setor de turismo no Brasil em 1999 (em R\$)	89
Gráfico 5: Grupos ocupacionais	89
Quadro 1: Matriz de Correlação entre as questões sem distinção de porte do hotel	105
Figura 18: Diagrama de Correlação entre as questões sem distinção de porte do hotel: correlação de nível médio ($0,6 \leq R < 0,7$)	106

Quadro 2: Matriz de correlação entre as questões para os hotéis de pequeno porte	110
Figura 19: Diagrama de Correlação entre as questões dos hotéis de pequeno porte: correlação de nível médio ($0,6 \leq R < 0,7$)	111
Quadro 3: Matriz de correlação entre as questões para os hotéis de médio porte	130
Figura 21: Diagrama de Correlação entre as questões dos hotéis de médio porte: correlação de nível médio ($0,6 \leq R < 0,7$)	131
Figura 22: Diagrama de Correlação entre as questões dos hotéis de médio porte: correlação de nível alto ($0,7 \leq R \leq 1$)	137
Quadro 4: Matriz de correlação entre as questões para os hotéis de grande porte	141
Figura 23: Diagrama de Correlação entre as questões dos hotéis de grande porte: correlação de nível médio ($0,6 \leq R < 0,7$)	142
Figura 24: Diagrama de Correlação entre as questões dos hotéis de grande porte: correlação negativa ($R < 0$)	142
Figura 25: Correlações totais da questão 6 em vários níveis de correlação	144
Figura 26: Correlações totais da questão 12 em vários níveis de correlação	146
Figura 27: Correlações totais da questão 13 em vários níveis de correlação	147
Figura 28: Correlações totais da questão 14 em vários níveis de correlação	148
Figura 29: Correlações totais da questão 15 em vários níveis de correlação	149
Figura 30: Correlações totais da questão 23 em vários níveis de correlação	150
Figura 31: Correlações totais da questão 31 em vários níveis de correlação	151
Figura 32: Correlações totais da questão 34 em vários níveis de correlação	152
Quadro 5: Confronto das hipóteses da pesquisa com os resultados da análise descritiva.....	168
Figura 33: Estrutura de CI nos hotéis paulistas de pequeno porte.....	169
Figura 34: Estrutura de CI nos hotéis paulistas de médio porte	170
Figura 35: Estrutura de CI nos hotéis paulistas de grande porte	171

Lista de tabelas

Tabela 1: Principais elementos formadores do Capital Intelectual.	41
Tabela 2: Categoria de meios de hospedagem de turismo.	69
Tabela 3: Categoria de meios de hospedagem de turismo.	70
Tabela 4: Alguns critérios de classificação quanto ao porte do hotel.	70
Tabela 5: Total de hotéis e flats no Brasil	83
Tabela 6: Ranking das maiores cadeias hoteleiras	84
Tabela 7: Ocupação, diária média e RevPAR por categorias.....	85
Tabela 8a: Modelo de classificação do porte de empresas prestadoras de serviços.....	94
Tabela 8b: Modelo de classificação do porte por número de unidades habitacionais	94
Tabela 9: Questões versus conjunto categórico.....	101
Tabela 11a: Análise de correlação entre a questão 12 e as questões 13, 17 e 23	107
Tabela 11b: Análise de correlação entre a questão 15 e as questões 14 e 31	108
Tabela 12a: Análise de correlação entre a questão 1 e as questões 6, 15 e 25	112
Tabela 12b: Análise de correlação entre a questão 6 e as questões 7, 15, 34 e 36.....	113
Tabela 12c: Análise de correlação entre a questão 7 e a questão 15	114
Tabela 12d: Análise de correlação entre a questão 15 e as questões 23, 25 e 31	115
Tabela 12e: Análise de correlação entre a questão 25 e as questões 30 e 32	116
Tabela 12f: Análise de correlação entre a questão 30 e a questão 32	117
Tabela 12g: Análise de correlação entre a questão 34 e a questão 10.....	117
Tabela 12h: Análise de correlação entre a questão 23 e as questões 12, 14 e 31	118
Tabela 12i: Análise de correlação entre a questão 14 e as questões 12 e 31	119
Tabela 12j: Análise de correlação entre a questão 12 e as questões 17 e 31	120
Tabela 12k: Análise de correlação entre a questão 31 e as questões 13, 21 e 28.....	121
Tabela 12l: Análise de correlação entre a questão 28 e a questão 11.....	122
Tabela 12m: Análise de correlação entre a questão 11 e as questões 13 e 16.....	122
Tabela 12n: Análise de correlação entre a questão 9 e a questão 27.....	123
Tabela 13a: Análise de correlação entre a questão 34 e as questões 1, 14, 15, 29, 31 e 32.....	126
Tabela 13b: Análise de correlação entre a questão 14 e a questão 15.....	128
Tabela 13c: Análise de correlação entre a questão 27 e a questão 28.....	128
Tabela 14a: Análise de correlação entre a questão 10 e a questão 22	132
Tabela 14b: Análise de correlação entre a questão 15 e as questões 13 e 31	133

Tabela 14c: Análise de correlação entre a questão 31 e a questão 6	134
Tabela 14d: Análise de correlação entre a questão 12 e as questões 23 e 26.....	134
Tabela 14e: Análise de correlação entre a questão 26 e as questões 17 e 23	135
Tabela 15a: Análise de correlação entre a questão 12 e as questões 13 e 17	138
Tabela 15b: Análise de correlação entre a questão 14 e a questão 15.....	139
Tabela 16: Análise de correlação entre a questão 2 e a questão 13.....	143
Tabela 17: Análise de correlação negativa entre a questão 14 e a questão 9	144
Tabela 18: Comparação entre hotéis de pequeno porte <i>versus</i> hotéis de médio porte	154
Tabela 19: Frequências de respostas das questões rejeitadas entre a comparação dos hotéis de pequeno porte <i>versus</i> hotéis de médio porte	156
Tabela 20: Comparação entre hotéis de médio porte <i>versus</i> hotéis de grande porte.....	159
Tabela 21: Frequências de respostas das questões rejeitadas entre a comparação dos hotéis de médio porte <i>versus</i> hotéis de grande porte.....	161

Lista de Abreviaturas e Siglas

ABIH	Associação Brasileira da Indústria de Hotéis
CI	Capital Intelectual
EMBRATUR	Instituto Brasileiro de Turismo
GC	Gestão do Conhecimento
H	Hotel
HH	Hotel histórico
HIA	Hotel Investment Advisors
HL	Hotel de lazer
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IH	Instituto da Hospitalidade
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
P	Pousada
PIB	Produto Interno Bruto
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
RevPAR	Índice que combina a taxa de ocupação e a diária média e representa a receita de apartamentos por apartamento disponível; é obtido dividindo-se a receita de apartamento pelo total de apartamentos disponíveis no ano ou multiplica-se a taxa de ocupação anual diretamente pela diária média
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECI	Socialização, Externalização, Combinação, Internalização
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TGA	Teoria Geral da Administração
TI	Tecnologia da Informação
UH	Unidade habitacional

Sumário

DEDICATÓRIA	3
AGRADECIMENTOS	5
RESUMO.....	6
ABSTRACT	7
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	8
LISTA DE TABELAS.....	10
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	12
SUMÁRIO	13
INTRODUÇÃO	15
1.1 JUSTIFICATIVA	16
1.2 PROBLEMA DA PESQUISA	19
1.3 HIPÓTESES DA PESQUISA	21
1.4 OBJETIVO DA PESQUISA.....	22
1.5 MÉTODO DA PESQUISA.....	23
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	23
2 CAPITAL INTELECTUAL.....	25
2.1 CONCEITO.....	25
2.1.1 CAPITAL INTELECTUAL.....	28
2.1.2 ESTRUTURA DO CI.....	33
2.1.2.1 O CAPITAL HUMANO	38
2.1.2.2 O CAPITAL ESTRUTURAL.....	39
2.1.2.3 O CAPITAL DE RELACIONAMENTOS	40
2.1.3 IDENTIFICANDO OS PRINCIPAIS ELEMENTOS FORMADORES DO CI	41
2.1.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO	43
3 CARACTERIZAÇÃO DE HOTELARIA	61
3.1 CONCEITOS	61
3.2 HISTÓRICO DA HOTELARIA.....	65
3.3 CLASSIFICAÇÃO DE HOTÉIS	68
3.4 ESPECIFICIDADES DA GESTÃO HOTELEIRA	71
3.5 HOTELARIA NO BRASIL.....	80
4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	91
4.1 REFERENCIAL TEÓRICO.....	91
4.2 VARIÁVEIS.....	92
4.3 UNIDADE DE ANÁLISE	94
4.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	96

4.5	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	96
5	 RESULTADOS DA PESQUISA	99
5.1	PESQUISA DE CAMPO.....	99
5.2	ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS.....	103
5.3	ANÁLISE DE CORRELAÇÃO	104
5.3.1	ANÁLISE DAS QUESTÕES MAIS CORRELACIONADAS	144
5.4	TESTE BINOMIAL	153
5.4.1	PEQUENO PORTE <i>VERSUS</i> MÉDIO PORTE	154
5.4.2	MEDIO PORTE <i>VERSUS</i> GRANDE PORTE	159
6	 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	167
6.1	ANÁLISE FINAL.....	167
6.1.1	ESTRUTURA DE CI NOS HOTÉIS PAULISTAS DE PEQUENO PORTE	169
6.1.2	ESTRUTURA DE CI NOS HOTÉIS PAULISTAS DE MÉDIO PORTE	170
6.1.3	ESTRUTURA DE CI NOS HOTÉIS PAULISTAS DE GRANDE PORTE	171
6.2	UMA COMPARAÇÃO DO CI ENTRE HOTÉIS E USINAS SUCROALCOOLEIRAS.....	172
6.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	174
6.4	SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS.....	176
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	179
	GLOSSÁRIO	184
	APÊNDICE A: MODELO DA 1ª. MENSAGEM DE <i>E-MAIL</i>	185
	APÊNDICE B: <i>SITE</i> DA PESQUISA.....	186
	APÊNDICE C: ORIENTAÇÕES AOS RESPONDENTES.....	187
	APÊNDICE D: FORMULÁRIO DA PESQUISA	188
	APÊNDICE E: FORMULÁRIO DE LIVRO DE VISITAS.....	192
	APÊNDICE F: MODELO DA 2ª. MENSAGEM DE <i>E-MAIL</i>	193
	APÊNDICE G: HISTOGRAMAS DO TOTAL	194
	APÊNDICE H: HISTOGRAMAS PARA TESTE BINOMIAL	206

Introdução

O cenário organizacional contemporâneo, formado a partir do desenvolvimento tecnológico e da aprendizagem acumulada desde o início do século XX, possibilita a integração global das empresas, e essa oportunidade de incremento organizacional e de desenvolvimento econômico demanda estratégias competitivas arrojadas por parte das empresas e dos governos.

É neste cenário que o conceito de Capital Intelectual (CI) compreende formas de as empresas conquistarem posições privilegiadas no mercado em que atuam. Conforme Matheus (2003), existem fatores intangíveis relacionados a elementos do CI que contribuem com este processo.

A abordagem contingencialⁱ é a mais eclética e integrativa de todas as teorias administrativas, pois permite observar que as fronteiras administrativas são permeáveis e incertas, devido ao crescente intercâmbio de idéias e conceitos. Assim, cada teoria que surge tem um ápice e depois se estabiliza e mesmo com o surgimento de novas teorias, as anteriores permanecem aplicáveis nas atividades em que são mais adequadas (CHIAVENATO, 2000, p.640-659).

Portanto, devido ao conceito central deste trabalho estar ainda em construção, estudos diversificados e consistentes que contribuam com a sistematização conceitual são necessários. Em razão da subjetividade envolvida, evidenciar a estrutura do CI possibilita compreender melhor esta teoria e assim contribuir com a construção conceitual.

A indústria hoteleira foi selecionada para integrar esta pesquisa devido à importância em identificar e aplicar formas específicas de gestão, considerando que as pessoas são o principal capital organizacional e que, na prestação de serviço, aprimorar a administração do

recurso humano é crucial, pois é o próprio empregado quem entrega o produto/serviço ao cliente, o que demanda pessoal de linha de frente adequadamente qualificado, capacitado e motivado.

Portanto, os resultados deste estudo interessam a pesquisadores, setor hoteleiro e empresas prestadoras de serviço agregadas em torno dos hotéis ou que, em geral, tenham interesse pelo tema criação de valor organizacional.

Neste contexto, a seguir, alguns fatores metodológicos introdutórios ao estudo são apresentados.

1.1 Justificativa

A relevância do trabalho é justificada pela abordagem de CI como amplificador da valorização da empresa do ponto de vista dos clientes e dos investidores. Portanto, conhecer as características de sua estrutura possibilita uma oportunidade de incremento organizacional.

Outra justificativa é o fato de a teoria sobre CI não estar ainda consolidada, portanto, todo estudo que traga novas idéias e novos direcionamentos, de alguma forma, faz parte deste processo de construção da teoria.

Conforme Hair Jr. et al. (2005), “a pesquisa em administração é uma função de busca da verdade [...] de modo que os tomadores de decisões administrativas tornem-se mais eficientes”. As organizações de qualquer porte e finalidade são usuárias potenciais da pesquisa em administração, pois mobilizam pessoas e estudam mercados e clientes.

Também justifica este estudo a importância econômica da indústria hoteleira, sendo considerada uma das atividades produtivas que mais emprega e que, como prestadora de serviço, carece de estudos específicos.

Embora a indústria hoteleira não seja considerada primariamente de conhecimento intensivo, tanto o conhecimento individual como o conhecimento organizacional são notoriamente elementos importantes para o hotel enfrentar um ambiente competitivo (WESTNES e WESTNES, 2003).

A importância de desenvolver pesquisas em hotéis é reforçada pela carência de publicações acadêmicas voltadas ao segmento, cujo conteúdo envolva conceito sistematizado, sendo que alguns dos poucos volumes localizados para servir a este estudo apresentam uma abordagem prática, transparecendo ser um texto-manual de como fazer, portanto carentes de fundamentação de resultados de estudos científicos que comprovem a teoria.

A escolha por pesquisar os hotéis paulistas é fortalecida pelos dados do Governo do estado de São Paulo, o qual descreve São Paulo como o maior centro industrial, comercial e financeiro da América do Sul e possuidor da melhor infra-estrutura de transporte, telecomunicações e energia do país.

O alto nível de qualificação da mão-de-obra e a concentração de universidades e institutos de pesquisa são importantes atrativos para os investimentos em segmentos produtivos, sendo que em 2000, o Estado respondeu por 27% das importações e 49% das exportações brasileiras no Mercado Comum do Sul – MERCOSUL e, no período entre 1966 e 2003, foi anunciado um investimento de U\$S 163.219,23 milhões em 9.665 empreendimentos geradores de milhares de emprego. Com uma participação no Produto Interno Bruto (PIB) de 32,5%, São Paulo possui o maior parque industrial brasileiro concentrando aproximadamente 30% de todos os investimentos privados realizados no Brasil.

A receita gerada pelo turismo no Estado em 2001 foi de R\$ 7,8 bilhões, aproximadamente 20% da receita brasileira do setor. O Estado lidera como porta de entrada de turistas estrangeiros, recebendo 1,6 milhões de estrangeiros que representam 34% do total. Além de ser o Estado que mais envia turistas para outros lugares, é também o principal

destino dos turistas internos, detendo 30% do turismo doméstico. A cidade de São Paulo oferece grande variedade de atividades artísticas, esportivas e culturais, além de abrigar 76% das feiras e exposições de negócios e dos congressos acadêmicos, das convenções corporativas e demais eventos do país.

Composto por 47 municípios com mais de 100 mil habitantes, o interior do Estado responde por 17% do PIB e 24% da produção industrial brasileira. Entretanto, em diversas localidades a infra-estrutura hoteleira e de acesso ainda é precária, fato que, visto de outro ângulo, abre espaço para investimentos e desenvolvimento de diversos negócios devido à potencialidade turística da região e à diversidade de recursos naturais ainda inexplorados. A variedade de recursos físico-geográficos, histórico-culturais e econômicos possibilitou que a EMBRATUR identificasse no Estado municípios prioritários para o desenvolvimento turístico. Desta forma, os resultados deste estudo podem interessar aos futuros empreendimentos.

Conforme dados da Pesquisa Básica do Turismo da EMBRATUR (2005), a capital do estado de São Paulo é a segunda cidade do Brasil mais visitada pelos turistas estrangeiros (18,53% em 2003), perdendo somente para a cidade do Rio de Janeiro (36,9%).

É notório que os modelos de gestão desenvolvidos para as empresas estão diretamente associados ao segmento e ao porte das mesmas, de forma a adequar as estratégias às contingências ambientais específicas. A elaboração destes modelos também sofre forte influência da cultura e contexto econômico da região onde a empresa está inserida, sendo estes fatores importantes para identificar a tecnologia e o perfil de mão-de-obra disponíveis, como elementos essenciais para que a empresa desenvolva suas atividades.

Dentro desta discussão, desenvolver estudos voltados para atividades de prestação de serviço representa um importante desafio em razão das características inerentes ao segmento. Então, identificar níveis de conhecimento dos gerentes a respeito de conceitos acadêmicos,

evidenciar características específicas de gestão e comparar os modelos identificados pela pesquisa, pode representar um importante passo na busca do conhecimento científico, em especial àqueles carentes de estudos que tenham sido objeto de resultados de pesquisas. Então, este estudo pode sim efetivamente contribuir com o processo de formação de conhecimento administrativo.

Portanto, explorar e evidenciar as características administrativas dos hotéis traz contribuições úteis, ao passo que possibilita compreender a dimensão e a dinâmica do processo gerencial e operacional, e sua publicação dissemina as especificidades da situação encontrada pelo estudo com o objetivo de contribuir também com a aplicação e a comprovação da teoria na prática.

1.2 Problema da pesquisa

Definir o problema da pesquisa é sempre uma atividade complexa que demanda reflexão e discussão, de forma que a decisão final possibilite o desenvolvimento de um estudo sério e útil. Entretanto, as seguintes declarações de alguns autores que compõem a revisão conceitual deste trabalho fundamentam a decisão de direcionar a pesquisa para evidenciar a estrutura do CI:

Quando o mercado de ações avalia empresas em três, quatro ou dez vezes mais que o valor contábil de seus ativos, está contando uma verdade simples, porém profunda: os ativos físicos de uma empresa baseada no conhecimento contribuem muito menos para o valor de seu produto (ou serviço) final do que os ativos intangíveis – os talentos de seus funcionários, a eficácia de seus sistemas gerenciais, o caráter de seus relacionamentos com os clientes – que, juntos, constituem seu capital intelectual. (STEWART, 1998, p.52)

As pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa. Todos os ativos e estruturas – quer tangíveis ou intangíveis – são resultado das ações humanas [...] Ao trabalhar com os clientes, eles criam relações com o cliente e uma imagem no mercado que “pertence” em parte à empresa. Chamo a isso de estrutura externa. Quando seus esforços são direcionados para dentro da empresa, eles criam uma estrutura interna [...] Considero ambas estruturas de conhecimento [...] (SVEIBY, 1998, p.9-11).

As citações acima são corroboradas por Hitt et al. (2001), quando afirmam que utilizar e influenciar o Capital Humano geralmente proporciona resultados positivos, e que muitos administradores reconhecem que reduzem os custos, e garantem que o valor ganho com a utilização do Capital Humano compensa o investimento. Ainda Nahapiet e Ghoshal (1998) comentam que, dentre as várias direções possíveis para definir CI, os autores optaram por considerar que CI representa “um recurso valioso e uma capacidade para agir com base no conhecimento e na aprendizagem”.

Pennings, Lee e Witteloostuijn (1998) definem Capital Humano como o conhecimento e as habilidades dos profissionais da empresa que podem ser utilizados para produzir serviços capazes de reter e atrair os melhores clientes. Entretanto, esse mesmo fator que pode contribuir com a vantagem competitiva da empresa, se não for adequadamente gerenciado, pode, por outro lado, levá-la à dissolvência.

Portanto, o problema central deste trabalho está apoiado na necessidade de compreender a dinâmica subjetiva da valorização organizacional por meio da gestão de seus ativos intangíveis cuja questão principal é: **Como é a estrutura do CI nos hotéis paulistas?**

Ainda dentro da discussão anterior, este estudo leva em consideração Sveiby (1998), quando afirma que o problema do mistério acionário é que as ações das empresas ricas em ativos intangíveis são submetidas às opiniões dos investidores que, desorientados, são incapazes de prever os valores que os ativos intangíveis gerarão no futuro. Combinando as abordagens até aqui apresentadas, quando uma organização é capaz de gerir seu CI, o valor criado é percebido pelos clientes e investidores, o que ocorre por meio de um processo sistemático considerando os elementos de CI agrupados dentro de uma estrutura.

O problema central conta, ainda, com o apoio das seguintes questões secundárias:

1. *O gestor reconhece os princípios do conceito de CI?*

2. *Como se apresenta o Capital Humano?*
3. *Como se apresenta o Capital Estrutural?*
4. *Como se apresenta o Capital de Relacionamento?*

A definição do problema de pesquisa fomenta o processo de desenvolvimento de hipóteses da pesquisa descritas no próximo tópico.

1.3 Hipóteses da Pesquisa

Conforme Leone (1999), as teorias organizacionais surgem a partir de estudos sobre problemas de grandes organizações, cujos princípios são, há muito tempo, utilizados na gestão das pequenas e médias empresas a despeito das particularidades de suas condições, pois estas empresas têm seus próprios problemas, o que acarreta em estilos de gestão diferenciados. Esta característica de formação do conhecimento administrativo também está presente no desenvolvimento do conceito de CI.

As são ainda fundamentadas pela abordagem de Rodrigues, Santos e Nagano (2004), quando afirmam que conhecimento, informação e tecnologia apresentam comportamentos diferentes nos diversos níveis de evolução organizacional, sendo que, nas empresas maiores e mais maduras, estes elementos se apresentam mais disseminados, integrados e captados interna e externamente à organização, devido à necessidade de autonomia nas diversas áreas de gestão e de integração por e entre elas.

Neste contexto, as hipóteses estão diretamente associadas aos diferentes modelos de gestão encontrados nas pequenas, médias e grandes empresas, e são assim definidas:

1. *Os gestores dos hotéis reconhecem os princípios do conceito de CI, mesmo que dissociados da nomenclatura presente na teoria;*
2. *A dissociação defendida na hipótese anterior leva a uma estrutura incipiente do CI;*

3. *O Capital Humano é pouco consistente e não otimizado;*
4. *O Capital Estrutural é priorizado devido à sua característica de visualidade;*
5. *Há diferenças de estrutura de CI entre os portes dos hotéis.*

Sustentada pela declaração das hipóteses, a definição dos objetivos da pesquisa é detalhada no próximo item para que, na seqüência, direcione a formulação do método da pesquisa.

1.4 Objetivo da Pesquisa

Por meio da reflexão analítica do problema da pesquisa definido e das hipóteses levantadas neste estudo, e considerando a necessidade de diferenciar os resultados em relação ao porte dos hotéis, o objetivo central da pesquisa é definido como: **Evidenciar a estrutura do CI dos hotéis paulistas de pequeno, médio e grande porte.**

A pesquisa conta ainda com os seguintes objetivos secundários:

1. *Descrever a estrutura do CI nos hotéis paulistas;*
2. *Evidenciar o reconhecimento dos gestores sobre os princípios do conceito de CI;*
3. *Analisar as disparidades na estrutura do CI dos hotéis conforme o porte, considerando o critério pequeno-médio-grande;*

Este estudo também pretende, em um nível mais amplo, que os resultados possibilitem um aprofundamento na compreensão da gestão hoteleira para fomentar a construção de conceito de CI específico ao setor, e ainda para comparar se a teoria existente é coerente com a realidade das atividades hoteleiras.

Pretende ainda contribuir com pesquisadores de CI, sejam acadêmicos ou práticos, com a sistematização conceitual, que beneficie a consistência da teoria e com empresários, em

especial os das organizações prestadoras de serviço que se preocupam com a criação de valor das empresas diante de clientes e investidores, assim como com o aperfeiçoamento da pesquisadora de forma a aprofundar seus conhecimentos.

Apoiada nas definições até aqui apresentadas, a seguir é desenvolvida uma síntese do método da pesquisa para comprovar as hipóteses e atender aos objetivos da pesquisa.

1.5 Método da pesquisa

Este estudo tem como método uma pesquisa exploratório-descritiva que, a partir de uma população de 1200 hotéis instalados no estado de São Paulo, é aplicada junto ao gerente geral de cada unidade de análise, que responde a um questionário eletrônico disponível em uma *home page*ⁱⁱ, cujas questões propostas – fundamentadas pela revisão teórica deste estudo – coletam os dados por meio de Escala Likert de 7 pontos.

Para a análise dos resultados encontrados, os hotéis são classificados conforme o porte, considerando pequeno-médio-grande, para que as respostas sejam comparadas e, assim, após tratamento estatístico, evidenciem as disparidades nas práticas de gestão encontradas entre os portes.

1.6 Estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado em quatro seções, sendo que, com o propósito de fundamentar a pesquisa e dar início à revisão conceitual, o capítulo 2 agrupa as definições consolidadas e as principais abordagens a respeito de CI, como tema central. Ainda nesta seção, o trabalho enfatiza o Capital Humano a partir de uma abordagem mais aprofundada sobre Gestão do Conhecimento (GC).

A caracterização do setor de hotelaria é contextualizada no capítulo 3 com as especificidades de gestão, incluindo uma abordagem da atividade no Brasil.

Para que os usuários deste estudo tenham uma compreensão clara a respeito da pesquisa, as definições metodológicas do trabalho são detalhadas no capítulo 4, incluindo: variáveis da pesquisa, unidade de análise, seleção da amostra e dos instrumentos de coleta de dados e processamento e análise dos resultados. Ainda, complementando as análises dos resultados, este capítulo apresenta as considerações finais do estudo.

Também estão disponibilizados, anteriormente ao sumário, os elementos pré-textuais: lista de tabelas, lista de ilustrações e lista de abreviaturas e siglas, e, posteriormente ao trabalho, os elementos pós-textuais: referências bibliográficas, glossário e apêndices.

2 Capital Intelectual

A Teoria Administrativa contemporânea traz uma nova concepção de capital organizacional, sendo que as abordagens que tradicionalmente valorizam o capital físico, como elemento incremental, vêm perdendo espaço para aquelas que consideram os capitais intangíveis como os principais elementos capazes de efetivamente agregar valor aos produtos e serviços diante de clientes e acionistas.

O conceito de CI, que coloca os elementos intangíveis no centro do processo de valorização organizacional, vem se destacando entre os estudiosos de diversos segmentos da teoria administrativa, seja na área financeira, de produção, de desenvolvimento de produto ou de gestão de pessoas, pois, os elementos de CI atuam em todas as áreas organizacionais. As pesquisas e publicações literárias sobre CI estão crescendo rapidamente. O assunto começou a ser discutido nos anos 90 a partir da idéia da existência de ativos intangíveis criadores de valor organizacional. Na seqüência, foram abordadas questões sobre classificação, mensuração, estratégias de CI e, mais recentemente, GC (MARR, GRAY e NEELY, 2003).

Quanto ao setor de turismo, as práticas contínuas de inovação e enriquecimento do Capital Humano e do desenvolvimento de equipes multidisciplinares têm impactado positivamente nas relações entre o setor de turismo e os turistas (COSTA, 2004).

Considerando os propósitos deste estudo, esta seção discorre a respeito dos principais conceitos sobre CI.

2.1 Conceito

Ao contrário da maioria das teorias sobre gestão organizacional, a abordagem sobre CI emerge do trabalho de práticos como uma linguagem, para visualizar e gerir ativos

intangíveis, o que exige competência para desenvolver visão holística da empresa (RYLANDER e PEPPARD, 2003).

Stewart (1998) conceitua CI como a soma do conhecimento de todos em uma empresa, a qual lhe proporciona vantagem competitiva, pois gera riqueza, e nas seguintes citações, o autor introduz a transição do capital financeiro para CI:

Vencemos porque a economia de hoje é fundamentalmente diversa da de ontem. Crescemos na Era Industrial. Ela se foi, suplantada pela Era da Informação. Estamos deixando para trás um mundo econômico cujas principais fontes de riqueza eram físicas.

Nessa nova era, a riqueza é produto do conhecimento. O conhecimento e a informação - não apenas o conhecimento científico, mas a notícia, a opinião, a diversão, a comunicação e o serviço - tornaram-se as matérias-primas básicas e os produtos mais importantes da economia. Compramos e vendemos conhecimento [...] (STEWART, 1998, p.XIV).

De acordo com as definições de Rodrigues, Santos e Nagano (2004), o CI é o conjunto de elementos intangíveis passíveis de criar valor organizacional no futuro. Os autores comentam que tem aumentado o interesse pelo estudo de CI, considerando a subjetividade e a inadequação das técnicas da contabilidade tradicional para medir tais elementos.

Com o desenvolvimento tecnológico, emerge um novo estilo de empresa prestadora de serviços, com poucos investimentos financeiros em ativos físicos, mas repleta de pessoas talentosas que criam valor organizacional diante dos clientes e dos investidores e que, entretanto, não compõem o balanço patrimonial oficial.

Quanto à valorização acionária destas empresas, Sveiby (1998) comenta que os bancos não costumam dar crédito para empresas ricas em ativos intangíveis, pois eles têm dificuldade em ir além das informações do balanço patrimonial convencional, representado no lado de superior do gráfico 1, então, estas empresas do conhecimento geralmente utilizam a diferença de seu valor de mercado e valor contábil para o auto-financiamento, ou seja, os ativos intangíveis representados no lado inferior do gráfico 1.

Gráfico 1: Balanço patrimonial de uma organização do conhecimento.

Fonte: Sveiby (1998)

Edvinsson e Malone (1998) fazem uma analogia entre o CI e uma árvore: o que é visto – tronco, galhos, folhas, frutos, flores – é o conteúdo do balanço patrimonial; o que não é visto – sistema de raízes e cerne – é o que alimenta e faz crescer a árvore, o que dá cor às folhas e às flores, sabor aos frutos e resistência aos galhos, assim como na empresa, é o que cria valor, conforme ilustra a figura 1.

Figura 1: O capital intelectual é como a raiz e o cerne de uma árvore: não são vistos, mas são a sua sustentação.

Em uma outra abordagem, o conceito da organização do século XXI está associado a três fatores: (1) o desenvolvimento de um ambiente de trabalho altamente envolvido com as equipes de trabalho auto-gerenciáveis, como um veículo para aumentar o poder dos empregados em gerar máximo desempenho; (2) uma produtividade aumentada que resulta do gerenciamento dos processos ao invés das funções; e (3) a rápida divisão de informações confiáveis interligando toda a organização (BOWERSOX, CLOSS e HELFERICH, 1986). Os autores, desde o final da década de 80, já previam a necessidade de mudar a forma de administrar as empresas, passando a valorizar o conhecimento dos indivíduos por meio da descentralização, da autonomia e da disseminação da informação.

Apesar da amplitude da base conceitual de CI permitir variadas abordagens, este estudo contempla a compreensão da estrutura do CI inserida neste processo. Para tanto, o próximo tópico apresenta uma síntese da teoria sobre CI.

2.1.1 Capital Intelectual

Segundo Chiavenatto (2000, p.640-659), o começo da década de 90 marca o surgimento da era da informação, graças ao forte impacto provocado pelo desenvolvimento tecnológico e em especial pela tecnologia da informação (TI), quando o capital financeiro cede a vez para o CI. A nova riqueza passa a ser o conhecimento como recurso mais valioso e importante da empresa. A tecnologia é uma variável independente que condiciona a estrutura e o comportamento da organização e influencia também fortemente as características pessoais e os conhecimentos que os membros da organização devem oferecer do ponto de vista profissional. A TI introduz o potencial da integração de forma que a cada atividade se combine com outras áreas. A nova configuração é caracterizada por uma cultura extremamente diferente e relacionada à forma que a informação é gerenciada e compartilhada.

Stewart (1998) afirma que é difícil encontrar um único setor, empresa ou organização de qualquer espécie que não tenha passado a fazer uso intenso da informação, que não seja dependente do conhecimento, como fonte de atração de consumidores e clientes, e da TI, como instrumento gerencial.

Para Stewart (1998), quem trabalha com o cérebro ganha mais do que ganhava anteriormente. Estudos demonstram que para cada ano de educação adicional na força de trabalho, a produtividade aumenta cerca de 2,8%, provavelmente em razão de um trabalhador com maior nível de instrução trabalhar com mais eficiência, pois tem maior conteúdo de conhecimento, então necessita de uma gestão diferenciada, sendo que no trabalho do conhecimento os gerentes passam a administrar o próprio conhecimento e a coordenar as atividades dos *profissionais liberais*ⁱⁱⁱ das empresas para evidenciar, não mais os índices financeiros, mas sim os valores, a visão, o *empowerment*^{iv}, o trabalho em equipe, enfim, assumindo a função de facilitadores, não de controladores, pois no trabalho do conhecimento os profissionais são avaliados, não pelas tarefas, mas sim pelos resultados que alcançam.

As pessoas são ativo da empresa que, no entanto, não pode ser dona delas. As idéias são livres, abundantes e inatas ao ser humano, são altamente valiosas e dispensam treinamento ou educação especial. O desafio gerencial é como conquistar os benefícios proporcionados pelo Capital Humano. Uma prática comum é equivaler a capacidade do funcionário ao seu salário. Estudos americanos mostram que um aumento de 10% na instrução da força de trabalho leva a 8,6% de aumento na produtividade total, enquanto que um aumento de 10% em capital físico eleva a produtividade em apenas 3,4%; então, o retorno de investimentos em pessoas é cerca de três vezes maior que o de investimentos em equipamentos (STEWART, 1998). O autor defende que o Capital Humano cresce de duas formas:

1. Usando mais o que as pessoas sabem, eliminando as tarefas irracionais, o trabalho burocrático, inútil, e as competições internas. Para tanto, é necessário que as empresas

criem oportunidades de tornar público o conhecimento privado, pois o conhecimento é disseminado em algum local ou alguma situação;

2. Levando mais pessoas a aprenderem mais coisas úteis para a empresa, ligando o CI com a estratégia.

Então, o desafio das empresas é encontrar e ampliar os talentos que realmente são ativos. Segundo Stewart (1998), o CI focaliza nas pessoas que possuem talento para criar produtos e serviços e que são a razão do cliente procurar à empresa e não ao concorrente. São ativos e sabem como servir ao cliente de modo a proporcionar vantagem competitiva para a empresa, os outros são custo de mão-de-obra.

Stewart (1998) afirma que a estrutura funcional foi importante para a era da produção em massa, pois deixava claro quem fazia o quê, mas como a informação só fluía na vertical dentro de cada linha, o conhecimento era represado. A customização^v e o *empowerment* demandam por soluções rápidas, os funcionários necessitam ter autonomia. Para o autor, a melhor estrutura organizacional é aquela que parece não existir, que sirva aos objetivos estratégicos, baseada em pessoas dispostas a compartilhar (e compartilhar sempre é voluntário). Para evitar o caos no sistema é necessário gerir o conhecimento eliminando os erros, registrando os acertos, testando as novas idéias. É necessário que o conhecimento esteja *destrancado* através do livre acesso à informação, sem filtragem hierárquica, de forma que todos obtenham o conhecimento que precisam no momento em que são necessários.

O desafio de transformar o Capital Humano em vantagem proprietária está no fato da concessão de sua propriedade à empresa ser voluntária. O caminho mais curto, então, é o consenso de propriedade cruzada entre funcionário e empresa. Na Era da Informação, o trabalhador do conhecimento, quando não encontra ambiente ideal para desenvolver suas idéias, vai embora e leva consigo seu conhecimento, sua *expertise*^{vi}, sua experiência. Mas as

organizações podem solucionar este paradoxo implicitamente, reconhecendo e estimulando o desenvolvimento de comunidades intelectuais das atividades de alto valor agregado, e explicitamente, tratando os funcionários como capitalistas. Algumas empresas têm proporcionado a oportunidade a seus talentos de participarem do quadro acionário para desfrutar dos lucros – e das perdas – originados por suas atitudes (STEWART, 1998).

Em outros termos, Stewart (1998) comenta que a economia intangível tem sido valorizada mais rapidamente do que a tangível, pois as transações internacionais financeiras crescem duas vezes mais rápido que as de comércio de bens. Neste contexto, a informação sobre o dinheiro é mais valiosa que o próprio dinheiro. Entender o que está acontecendo é essencial para tomar decisões inteligentes e sobreviver no mundo dos negócios.

O autor afirma que informação e conhecimento são diferentes dos demais capitais da empresa, de forma que o conhecimento pode ser usado sem ser consumido, sem que outro fique com menos. Também, a quantidade de pessoas que usam o conhecimento não afeta seu custo, e ele existe independentemente do espaço, pois pode estar em diversos e inúmeros lugares ao mesmo tempo. Mas, há um paradoxo: ao contrário de outros bens econômicos, o conhecimento se valoriza pela abundância e não pela escassez.

Quanto à informação, Stewart (1998) comenta que o comprador não pode julgar se vale a pena pagar informação antes de possuí-la; mas, depois que a possui, não precisa mais comprá-la. Também, o fato de a informação ser vendida para alguém não impede que seja vendida para outra pessoa. Por isso, agregar valor significa selecionar e extrair a informação de uma determinada massa de dados, pois estoque de informação é desperdício. Valioso é o conhecimento do caminho para chegar até ela.

Corroborando Stewart (1998), Teece (1998) afirma que no final do século XX o desenvolvimento econômico transformou as atividades de processo e manufatura de materiais em atividades de processo de informação e desenvolvimento, aplicação e transferência de

conhecimento. Comenta ainda que o desenvolvimento da TI amplificou sua importância neste processo como ferramenta e veículo de fluxo, conectividade e canais de comunicação de informações através da captura e do compartilhamento de conhecimento que a TI é capaz

Stewart (1998) finaliza comentando que, assim como a contabilidade tradicional faz, a contabilidade do CI deve analisar o desempenho da empresa de vários pontos de vista, de forma adaptada a cada empresa e a cada segmento. No entanto, são tantas as opções de medidas, que para decidir quais utilizar é necessário refletir sobre:

- *manter a simplicidade* (no máximo três medidas para cada elemento de CI);
- *avaliar o que é estrategicamente importante* (adequado a cada empresa em particular conforme suas peculiaridades);
- *avaliar atividades que produzem riqueza intelectual* (foco no ponto de vista do CI).

CI tem sido um importante instrumento de mensurar o valor de mercado das empresas e, aparentemente, essas companhias que focam na formação do CI, além de obterem consideráveis retornos para seus proprietários e investidores, também têm mantido uma consistente posição competitiva (BROWN e ATKINSON, 2001). Do ponto de vista do investidor, o bom desempenho da empresa reflete o fato de que eles desejam obter retorno sobre o capital e assegurar que esse retorno seja maior que o investimento (DUNSE, HUTCHISON e GOODACRE, 2004), para tanto, o investidor deve verificar como a companhia desenvolve e gerencia seu CI (KRAMBIA-KAPARDIS e THOMAS, 2006).

Para fundamentar o objetivo principal deste estudo, o próximo tópico apresenta algumas propostas de estrutura de CI.

2.1.2 Estrutura do CI

A literatura disponível sobre CI apresenta formas variadas de divisões da estrutura de CI. Por exemplo, Roos (1998), estrutura o CI em: *Capital Humano*, como a capacidade intelectual dos funcionários; *Capital Organizacional*, que está relacionado à estrutura interna da empresa; *Capital de Renovação e Desenvolvimento*, como a capacidade de inovação da empresa; e *Capital de Relacionamento*, que é associado à qualidade dos relacionamentos da empresa com seus parceiros e clientes.

Brooking (1996), por sua vez, divide o CI em quatro categorias: *Ativos de Mercado*, como o potencial da empresa em manter relações com o mercado e também relacionado à sua imagem no mercado; *Ativos Humanos*, como a criatividade, a capacidade de resolução de problemas e outras habilidades gerenciais dos funcionários da empresa; *Ativos de Propriedade Intelectual*, os quais estão relacionados à proteção legal de outros ativos como patentes e direitos comerciais, por exemplo; e *Ativos Infraestruturais*, que compreendem o próprio *know-how* em tecnologia, métodos, procedimentos e processos realizados dentro da empresa, a estrutura financeira e administrativa e o banco de dados que contém todas as informações necessárias para a operacionalização.

Já, Gummesson (1998) divide a estrutura de CI em: *Capital Individual*, como sendo o conjunto dos empregados e suas qualidades, incluindo: conhecimento, intuições, vivências e motivação, assim como a rede de relacionamento individual de cada um com o mercado; e *Capital Estrutural*, como o relacionamento que a empresa mantém com seu ambiente formado a partir da cultura, sistemas, contratos, imagem e sua rede de relacionamentos.

Entretanto, segundo Sveiby (1998), a principal questão é saber o que faz as ações de uma empresa valerem muito mais do que o valor demonstrado nos relatórios contábeis. Conforme as considerações do autor, os verdadeiros agentes criadores de valor na empresa são as pessoas, pois todos os seus demais ativos e estruturas são resultado das ações humanas.

As pessoas direcionam seus esforços para fora da organização, trabalhando com clientes e fornecedores e criando relações e uma imagem no mercado, e para dentro da empresa, mantendo e construindo a própria organização, desta forma criando nas organizações as estruturas interna e externa para efetivar suas expansões, conforme ilustrado na figura 2. Ambas são estruturas de conhecimento e continuam a existir mesmo que as pessoas deixem ou entrem na empresa.

Patrimônio Visível (valor contábil) Ativos tangíveis menos a dívida visível	Ativos Intangíveis (Ágio sobre o preço das ações)		
	Estrutura Externa (marcas, relações com clientes e fornecedores)	Estrutura Interna (a organização: gerência, estrutura legal, sistemas, manuais, atitudes, P&D, <i>software</i>)	Competência Individual (escolaridade, experiência)

Fonte: Sveiby (1998)

Figura 2: Podemos considerar que o valor total de mercado de uma empresa inclui o seu patrimônio visível e três tipos de ativos intangíveis.

Sveiby (1998) considera esta divisão dos ativos da empresa da seguinte forma:

- Competência individual é a capacidade do funcionário de agir em diversas situações que criam valor. Apesar de pertencer ao indivíduo, a competência do funcionário faz parte do conjunto de ativos intangíveis, pois uma organização sem pessoas é inconcebível;
- Estrutura interna é a própria organização que foi criada pelas pessoas. São as patentes, sistemas administrativos e computacionais, conceitos, cultura e valores organizacionais;
- Estrutura externa refere-se às relações que as pessoas da organização mantêm com clientes e fornecedores. Representa as marcas, a reputação e a imagem da empresa.

Contudo, Edvinsson e Malone (1998) descrevem os resultados da primeira iniciativa de implementação de CI por Leif Edvinsson na Skandia AFS, empresa sueca do ramo de

seguros e serviços financeiros, cujos trabalhos resultaram na estruturação dos elementos criadores de valor organizacional, ilustrado na figura 3.

Fonte: Edvinsson e Malone (1998, p.47)

Figura 3: Esquema da Skandia para o valor de mercado.

Os fatores que interferem na criação de valor da empresa, identificados em 1992 pela equipe de CI, assumem duas formas:

1. *Capital Humano*: é constituído pelo conhecimento, poder de inovação e habilidades dos empregados assim como cultura, valores e filosofia da empresa; não é de propriedade da empresa;
2. *Capital estrutural*: tudo o que torna a empresa capaz de apoiar o Capital Humano; é formado por: marcas, patentes, sistemas, equipamentos, relacionamento com clientes e fornecedores, e tudo mais que permanece na empresa quando os empregados vão embora.

No documento intitulado *Visualizing Intellectual Capital*, publicado em maio de 1995, Edvinsson e sua equipe apresentam o inédito mapa de localização de CI denominado *Navegador*, ilustrado na figura 4.

Fonte: Edvinsson e Malone (1998, p.60)

Figura 4: Navegador da Skandia.

Composto por cinco categorias de *foco*, o *Navegador*, metaforando uma casa, tem no sótão o *foco financeiro* (passado) que, além dos indicadores convencionais, agrega também indicadores de desempenho, rapidez e qualidade. As paredes são o *foco no cliente* e o *foco no processo* (hoje). O alicerce é formado pelo *foco na renovação e desenvolvimento* (futuro). Até aqui, Capital Estrutural. No centro da casa fica o *foco humano*, que representa a combinação da experiência e inovação que os empregados trazem, mais as estratégias da empresa.

O relatório de CI da Skandia coincide com a Revolução da Informação, que cria impacto e mudanças nas formas de fazer as coisas. Com o CI também é assim: seu reconhecimento muda a forma como as empresas são organizadas e administradas, bem como redireciona o fluxo de investimentos na economia mundial (EDVINSSON e MALONE, 1998). Entretanto, Mouritsen (2004) alerta para a necessidade de treinamento para compreender adequadamente os relatórios de CI, pois, ao contrário da leitura que sofrem os relatórios financeiros tradicionais, os relatórios de CI devem ser interpretados.

Quanto a esta questão, Stewart (1998) afirma que os elementos da estrutura do CI trabalham juntos e podem tanto apoiar como subtrair um ao outro, e que interagem da seguinte forma:

- o *Capital Humano* e o *Capital Estrutural* reforçam-se mutuamente quando existe propósito compartilhado, valorização da agilidade e priorização da recompensa, e destroem-se quando o trabalho não é valorizado pelos clientes ou quando a empresa é incapaz de romper com a cultura controladora;
- o *Capital Humano* e o *Capital do Cliente* crescem quando os indivíduos sentem-se responsáveis pelo seu papel, interagem com os clientes e sabem o que eles esperam de sua *expertise*;
- o *Capital do Cliente* e o *Capital Estrutural* aumentam quando empresa e cliente aprendem um com o outro (interação informal).

A partir da proposta de estruturação de CI definida por Edvinsson e Malone (1998), Nagano, Matheus e Merlo (2005) apresentam uma estrutura de acordo a natureza dos componentes de CI, ou seja, de acordo com origem de cada um. Neste sentido, na proposta dos autores, são definidas três formas básicas de componentes, representadas pela figura 5.

Fonte: adaptado de Edvinsson e Malone (1998, apud NAGANO, MATHEUS e MERLO, 2005)
 Figura 5: Estruturação do Capital Intelectual

Nesta proposta, Nagano, Matheus e Merlo (2005) mostram a divisão do CI em: *Capital Humano* como a capacidade intelectual e a competência dos funcionários; *Capital Estrutural*, que pode ser subdividido em Capital de Inovação, Capital Organizacional e Capital de Processos e relaciona-se ao potencial da estrutura interna da empresa (processos e inovação); e *Capital de Relacionamentos*, o qual está relacionado com a qualidade dos relacionamentos da empresa com seus próprios funcionários, fornecedores e clientes.

Embora as estruturas do CI apresentadas aqui pareçam similares, este estudo tem interesse na proposta de Nagano, Matheus e Merlo (2005), por apresentar-se mais adequada em razão de sua clareza e lógica. Dando continuidade à fundamentação teórica, a seguir seus componentes são detalhados.

2.1.2.1 O Capital Humano

Analogamente à estruturação de CI, a variedade de definição de Capital Humano proporciona o enriquecimento da discussão, sendo que o elemento pode ser definido como “a capacidade necessária para que os indivíduos ofereçam soluções aos clientes” (SAINT-ONGE¹, 1996, apud STEWART, 1998, p.68), ou como toda a capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individuais das pessoas que trabalham na empresa. Juntam-se, outros elementos como: a criatividade, a capacidade de trabalho em grupo e de relacionamento interpessoal, a liderança, a pró-atividade e a competência dos funcionários da empresa, e também os valores, a cultura e a filosofia da empresa (EDVINSSON e MALONE, 1998) como sendo “a fonte de inovação e renovação” dentro da empresa” (STEWART, 1998, p.68).

Entretanto, segundo Nagano, Matheus e Merlo (2005), o Capital Humano não representa somente a simples somatória de seus componentes, mas também as interações entre eles e a dinâmica desses elementos, pois todos os dias as pessoas adquirem novos

conhecimentos e aperfeiçoam suas habilidades e capacidades, corroborado Edvinsson e Malone (1998, p.10), quando afirmam que o “Capital Humano pertence aos funcionários e não pode ser propriedade da empresa”.

2.1.2.2 O Capital Estrutural

Para que o Capital Humano cumpra sua função como elemento criador de valor organizacional, é necessária a presença de certas estruturas dentro da empresa como: sistemas de informação, laboratórios, processos, organização gerencial, etc., as quais constituem o Capital Estrutural (STEWART, 1998), ou seja, tudo aquilo que representa a infra-estrutura que apóia o Capital Humano (EDVINSSON e MALONE, 1998), em uma relação bilateral, pois, o Capital Estrutural fornece as condições necessárias para o desenvolvimento e aplicação do Capital Humano que, por sua vez, cria, constrói e consolida o Capital Estrutural, sendo que “o capital humano é o que constrói o capital estrutural, mas, quanto melhor for seu capital estrutural, maiores as possibilidades de que seu capital humano seja melhor”. (SAINT-ONGE², 1996, apud EDVINSSON e MALONE, 1998, p.32, citação informal).

O Capital Estrutural deve atender a dois objetivos: (1) acumular estoques de conhecimento que sustentem o trabalho dos funcionários; e (2) contribuir com a agilidade do fluxo de informações dentro da empresa (STEWART, 1998).

Em razão da amplitude da definição de Capital Estrutural, este elemento é dividido em três tipos diferentes: Capital Organizacional, Capital de Inovação e Capital de Processos.

- **Capital Organizacional:** O Capital Organizacional significa todo o “investimento da empresa em sistemas, instrumentos e filosofia operacional que agilizam o fluxo de

¹ SAINT-ONGE, H. Building the intellectual capital of the organization. **Strategic Management Conference at the Conference Board**, New York, 18-jan-96.

² Citação informal de Edvinsson e Malone (1998) referente a Hubert Saint-Onge: antigo vice-presidente de aprendizagem organizacional e desenvolvimento gerencial do Canadian Imperial Bank of Commerce

conhecimento pela organização, bem como em direções a áreas externas, como aquelas voltadas para os canais de suprimento e distribuição” e está relacionado à “competência sistematizada, organizada e codificada da organização e também dos sistemas que alavancam aquela competência” (EDVINSSON e MALONE, 1998, p.32), ou seja, representa o conjunto de esforços que a organização empenha para dar suporte e apoio à aplicação e ao desenvolvimento do Capital Humano;

- **Capital de Inovação:** Segundo Nagano, Matheus e Merlo (2005), o capital de inovação está relacionado àquilo que propicie e garanta a capacidade de criação e renovação dentro da empresa e] compreende basicamente a propriedade intelectual da empresa, como as atividades de pesquisa e desenvolvimento, que é corroborado pela citação a seguir:

O capital de inovação refere-se à capacidade de renovação e aos resultados da inovação obtidos sob a forma de direitos comerciais amparados por lei, propriedade intelectual e outros ativos e talentos intangíveis utilizados para criar e colocar rapidamente no mercado novos produtos e serviços (EDVINSSON e MALONE, 1998, p.32).

- **Capital de Processos:** O Capital de Processos constitui-se basicamente na estruturação dos processos, técnicas e procedimentos realizados dentro da empresa, assim como na tecnologia necessária para suportá-los, que contribuem para o fornecimento de produtos ou serviços pela empresa (NAGANO, MATHEUS e MERLO, 2005). É constituído pelos processos, técnicas e programas voltados aos empregados que contribuem com a elevação da eficiência operacional (EDVINSSON e MALONE, 1998).

2.1.2.3 O Capital de Relacionamentos

Segundo Nagano, Matheus e Merlo (2005), o Capital de Relacionamentos refere-se à qualidade dos relacionamentos da empresa com seus funcionários, fornecedores, parceiros comerciais e clientes, assim como tudo que afete ou influencie estes relacionamentos. Marca,

imagem e reputação da empresa são alguns exemplos. É especialmente importante para a gestão do CI, pois “é no relacionamento com os clientes que o fluxo de caixa se inicia” e mensurá-lo representa um desafio para as empresas (EDVINSSON e MALONE, 1998, p.33).

2.1.3 Identificando os principais elementos formadores do CI

A partir da revisão teórica de seu estudo, Nagano, Matheus e Merlo (2005) apresentam um conjunto dos principais elementos formadores do CI, classificando-os de acordo com a estruturação, conforme ilustra a tabela 1.

Tabela 1: Principais elementos formadores do Capital Intelectual.

<i>Capital Humano</i>	<i>Capital Estrutural</i>	<i>Capital de Relacionamentos</i>
Individual	Capital Organizacional	
Capacidade intelectual	Conhecimento sistematizado	Conhecimento da marca pelo mercado
Capacidade de trabalho em equipe	Filosofia administrativa incentivadora e participativa	Imagem da empresa perante ao mercado
Competência	Instrumentos gerenciais eficazes	Relacionamento da empresa com seus clientes
Conhecimento	Sistema de informações eficaz	Relacionamento da empresa com seus fornecedores e parceiros comerciais
Criatividade		Relacionamento da empresa com seus funcionários
Eficácia	Capital de inovação	Reputação da empresa perante seus clientes, fornecedores e parceiros comerciais
Eficiência	Capacidade de promover desenvolvimentos e inovações	
Experiência	Direitos comerciais e contratuais	
Habilidade	Propriedade de patentes	
Liderança		
Motivação	Capital de Processos	
Pró-atividade	Estruturação dos processos, procedimentos e técnicas	
(Capacidade de) Relacionamento interpessoal	Eficiência dos processos, procedimentos e técnicas	
Coletivo		
Clima organizacional agradável e confortável		
Cultura organizacional de promoção, disseminação e compartilhamento do conhecimento e informações		

Fonte: Nagano, Matheus e Merlo (2005)

Para finalizar esta discussão, Nagano, Matheus e Merlo (2005) sintetizam os principais elementos formadores do CI da seguinte forma:

- *Capital humano*: compreende o conhecimento, a capacidade intelectual, a habilidade, a experiência, a competência, a criatividade, a capacidade de trabalho em grupo, a liderança, a pró-atividade (iniciativa) e a motivação dos funcionários da empresa, assim como uma cultura organizacional de disseminação e compartilhamento do conhecimento e das informações e um clima organizacional agradável e confortável para os funcionários;
- *Capital estrutural*: consiste basicamente no conhecimento sistematizado, no sistema de informações e instrumentos gerenciais eficazes na manipulação e disponibilidade dos dados e informações da empresa, em uma filosofia administrativa que promova realmente a disseminação do conhecimento e informações pela empresa, assim como incentive e permita uma maior participação dos funcionários no processo de gestão (*capital organizacional*); na capacidade de promover desenvolvimentos e inovações nos produtos e serviços oferecidos, nos direitos e contratos comerciais, na propriedade de patentes (*capital de inovação*); na estruturação e na eficiência processos, técnicas e procedimentos realizados dentro da empresa (*capital de processos*).
- *Capital de relacionamentos*: compreende a qualidade dos relacionamentos, sob os aspectos de confiabilidade, comprometimento, comunicação, bom atendimento, etc., que a empresa mantém com seus clientes, fornecedores/parceiros comerciais e com seus próprios funcionários; a imagem e a reputação da empresa perante todos estes agentes e o próprio conhecimento da marca da empresa pelo mercado (NAGANO, MATHEUS e MERLO, 2005).

A revisão conceitual sobre CI evidencia que o principal elemento organizacional intangível é o *conhecimento*, inserido no Capital Humano. Conforme Santos (2004), gerir conhecimento “significa criar um conjunto de condições que permita desenvolver o CI de uma empresa”, cuja idéia é corroborada pela citação a seguir:

Se a nova riqueza é o conhecimento, capital e trabalho passam a ser menos antagônicos. Capital é cada vez mais o capital intelectual, capital de relacionamento, capital de marca e identidade. E trabalho é cada vez mais a capacidade de gerar e gerir idéias, de conectar-se, comunicar-se e relacionar-se com pessoas [...] clientes, parceiros, outros profissionais e até mesmo o círculo familiar e de amigos, já que qualidade de vida influencia o resultado final do trabalho. Por mais de um século, o homem mais rico do mundo foi associado ao petróleo. Hoje, está associado ao conhecimento (REZENDE, 2002)

Engström, Westnes e Westnes (2003) concluem em seu estudo sobre CI em hotelaria que, mesmo não sendo considerado de conhecimento intensivo, o hotel é provedor de serviços, e tanto o conhecimento dos empregados como o conhecimento organizacional do hotel é expresso em rotinas, sistemas, base de dados de clientes, os quais são considerados importantes elementos de efetivo retorno para o hotel diante de um ambiente competitivo.

Nestes termos, para aproximar da compreensão da gestão deste elemento, este estudo apresenta a seguir uma abordagem mais aprofundada sobre GC, pois, conforme o alerta de Call (2005), provavelmente as empresas não possuem uma compreensão clara sobre o significado de GC ou sobre como gerir o CI.

2.1.4 Gestão do Conhecimento

Na Era do Conhecimento, a evolução da Teoria Administrativa reconheceu o conhecimento como o mais importante recurso das empresas. Entretanto, este elemento está embutido nas vivências, experiências e percepções das pessoas e por isso as organizações precisam ser capazes de gerir a criação do conhecimento que inicia no indivíduo.

As grandes mudanças nos cenários de atuação das empresas, tanto públicas quanto privadas, em especial nesta Era da Informação e Conhecimento, nos permitem imaginar que uma fonte de vantagem competitiva nas empresas é seu ativo intangível "conhecimento", e a efetiva gestão e aplicação deste ativo na expectativa de sua conversão em resultados (FRANCINI, 2002).

A avaliação do Recurso Humano da empresa é o caminho para estimar e julgar seu valor, o que é útil para a adequação do emprego e para oferecer bases científicas e objetivas com o propósito de arranjar o Recurso Humano com mais eficiência, o que é interessante também para os investidores (LIU, RUAN e XU, 2005). Entretanto, o conhecimento não pode ser visto, ele permanece inobservável (MAVRIDIS, 2005).

A abordagem do conceito de GC busca compreender como a organização capta, armazena e dissemina o conhecimento individual transformando-o em conhecimento organizacional, pois a organização necessariamente é formada por pessoas, que são portadoras da capacidade de criar conhecimento e atuam interna e externamente às organizações através de relacionamentos, o que resulta em novos aprendizados (STEWART, 1998; EDVINSSON e MALONE, 1998; SVEIBY, 1998; MATHEUS, 2003; DAVENPORT e PRUSAK, 2003; NONAKA e TAKEUCHI, 1997; e RODRIGUES, SANTOS e NAGANO, 2004).

As pessoas, como atores do processo de criação de conhecimento, necessitam de um contexto específico para desenvolver uma linguagem comum como código de interação e então externalizar o conhecimento tácito embutido adquirido através de suas vivências pessoais (NONAKA e TOYAMA, 2003; TEECE, 1998). A GC propõe soluções para as questões do gerenciamento do processo de criação de conhecimento organizacional provendo as condições ideais para a interação das pessoas interna e externamente à organização de forma a captar, armazenar e disseminar o conhecimento individual de cada ator.

Rodrigues, Santos e Nagano (2004) definem conhecimento como “o acúmulo de experiência que as pessoas levam dentro de si e que as capacita para tomar decisões, sendo passível de transmissão e interação”, corroborando Davenport e Prusak (2003):

Conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT e PRUSAK, 2003, p.6).

Ainda, de acordo com comentários de Sveiby (1998), “uma idéia ou habilidade compartilhada com alguém não perde, dobra. Uma economia baseada no conhecimento e na informação possui recursos ilimitados. [...] Portanto, o capital se deprecia com o uso, o conhecimento se valoriza.”. Portanto, por meio de práticas específicas adequadas, o conhecimento individual torna-se portátil e parte desse conhecimento e experiência constrói o conhecimento privado da organização. Então, gerir uma organização do conhecimento exige um novo perfil de liderança com flexibilidade, capacidade de delegar *empowerment*^{vii} e habilidade de disseminar informação, pois o trabalhador do conhecimento possui alto grau de escolaridade, perfil de profissional liberal, trabalha mais perto do cliente, procura estar atualizado intensificando o relacionamento com clientes e fornecedores.

Sveiby (1998) afirma que conhecimento é a “capacidade de agir” e que possui quatro características:

1. **O conhecimento é tácito:** portanto é difícil de expressar e de transferir;
2. **O conhecimento é orientado para a ação:** as pessoas renovam seus conhecimentos através das percepções sensoriais daquilo que já conhecem;
3. **O conhecimento é sustentado por regras:** os padrões agem como regras inconscientes de procedimento para lidar com todo tipo de situação concebível;
4. **O conhecimento está em constante mutação:** o conhecimento tácito expresso pela linguagem sofre reflexão e é então distribuído, criticado e aumentado.

Conforme Sveiby (2001), em uma abordagem estratégica do conhecimento, podem ser observados nove tipos básicos de transferência de conhecimento: (1) *entre os indivíduos*, que comunicam o que sabem à organização; (2) *dos indivíduos pra a estrutura externa*, de forma que os empregados transferem seus conhecimentos para o mundo externo junto a clientes, fornecedores e investidores; (3) *da estrutura externa para os indivíduos*, os quais aprendem com os clientes, fornecedores e investidores, por meio do estreitamento do relacionamento dos empregados com os agentes da estrutura externa; (4) *das competências individuais para a estrutura interna*, de forma que a organização converte as competências individuais em sistemas e ferramentas; estimulando os empregados a registrarem suas idéias; (5) *da estrutura interna para as competências individuais*, de forma que o conhecimento armazenado no sistema seja disponibilizado e acessível as demais indivíduos; (6) *dentro da estrutura externa*, sendo que o conhecimento individual é distribuído entre os agentes da estrutura externa; (7) *da estrutura externa para a estrutura interna*, sendo a capacidade da empresa em lucrar com o mundo externo e em converter o conhecimento adquirido em ação; (8) *da estrutura interna para a estrutura externa*, quando o sistema da organização é capaz de disseminar conhecimento entre os agentes da estrutura externa; e (9) *dentro da estrutura interna*, o que significa que sistemas e produtos da organização estão integrados.

Entretanto, para Bogdanowicz e Baley (2002), a percepção a respeito da definição de conhecimento depende de o que cada um considera o repositório de conhecimento: o indivíduo ou a organização. Conhecimento como ativo organizacional é resultado do esforço do conhecimento dos trabalhadores (indivíduos) cujos conhecimentos residem em suas mentes, o que é desperdiçado, dependendo de como a organização é capaz de transformá-lo em conhecimento organizacional. Se uma organização constrói e expande suas bases de conhecimento, ela constrói seu CI e, conseqüentemente, conquista vantagem competitiva.

Nonaka (1991) afirma que a organização do conhecimento é um organismo vivo e que, como um indivíduo, pode ter senso coletivo de identidade e ser capaz de entender o que ela representa, aonde vai, que tipo de mundo deseja estar inserida e como fazer desse mundo uma realidade. Sua atividade central é disponibilizar o conhecimento individual para outros indivíduos, pois o novo conhecimento somente será valioso para a organização se transformado como um todo em conhecimento organizacional.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), embora as teorias econômicas, administrativas e organizacionais demonstrem preocupação com o conhecimento, poucos vezes a criação do conhecimento é reconhecida e defendem a seguinte idéia: “A pedra fundamental da nossa epistemologia é a distinção entre o conhecimento tácito e o explícito. [...] nossa teoria também terá sua própria ‘ontologia’, preocupada com os níveis de entidades criadoras do conhecimento”, conforme ilustrado na figura 6a, onde a dimensão epistemológica, que é representada no eixo vertical, ocorre a conversão do conhecimento de tácito para explícito, e na dimensão ontológica, representada no eixo horizontal, o conhecimento criado pelos indivíduos é transformado em nível de grupo e em nível organizacional que interagem mútua e continuamente. Nestas dimensões ocorre a *espiral da criação do conhecimento* como resultado da interação entre conhecimento tácito e explícito é elevada dinamicamente de um nível ontológico inferior até níveis mais altos.

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, .62)

Figura 6a: Duas dimensões da criação do conhecimento.

A partir desta abordagem, os autores postulam quatro modos diferentes de conversão de conhecimento representados pelo modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização), conforme figura 6b.

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p.69)

Figura 6b: Quatro modos de conversão do conhecimento.

O modelo SECI possibilita que a criação do conhecimento interaja contínua e dinamicamente entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, alavancado pela espiral do conhecimento ilustrada pela figura 6c, onde:

Fonte: adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p.80)

Figura 6c: Espiral do conhecimento.

- A *Socialização* é o processo de compartilhamento de experiências criador de conhecimento tácito; por exemplo, aprender pela observação, imitação e prática;
- A *Externalização* é onde o conhecimento tácito é articulado em conhecimento explícito, expresso em metáforas, analogias, conceitos, hipóteses e modelos, por exemplo, o desenvolvimento de produto; é a chave para a criação do conhecimento;
- A *Combinação* é o processo de sistematização do conhecimento explícito de forma que os indivíduos trocam e combinam conhecimentos; por exemplo, programas de pós graduação, ou, tecnologia de desenvolvimento de protótipo de produto;
- A *Internalização* é o processo de incorporação do conhecimento através do “aprender fazendo” e necessita da verbalização e diagramação; quando a maioria dos membros da organização compartilha do novo modelo mental, o conhecimento tácito passa a fazer parte da cultura organizacional, e a cada internalização bem sucedida, o ciclo reinicia, levando ao aperfeiçoamento ou à inovação.

Até este ponto, a discussão de Nonaka e Takeuchi (1997) está dentro da dimensão epistemológica da criação do conhecimento organizacional. Contudo, como a organização não

pode criar conhecimento sozinha, o conhecimento tácito dos indivíduos é a base da criação de conhecimento organizacional através da mobilização de seu conteúdo, que é ampliado organizacionalmente através dos quatro modos de conversão do conhecimento e cristalizado em níveis ontológicos superiores em um processo coletivo e cooperativo, conforme figura 6d.

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p.82)

Figura 6d: Espiral de criação do conhecimento organizacional.

Dentro deste processo, o papel da empresa é fornecer o contexto apropriado que facilite as atividades grupais para a criação e o acúmulo de conhecimento no nível individual. Entretanto, Nonaka e Toyama (2003) afirmam que apesar de o conhecimento ser uma vantagem competitiva, as organizações são inábeis para criá-lo e utilizá-lo, porque entender este processo é difícil e necessita da construção de uma nova teoria sobre conhecimento.

Neste contexto, os autores introduzem o conceito *ba*^{viii} como um mecanismo gerador de criação contínua de conhecimento, sendo representado como um local onde o conhecimento é continuamente compartilhado, criado e utilizado, ou seja, um contexto físico específico em termos de tempo, espaço e relacionamento adequado para converter conhecimento individual através da espiral do conhecimento.

De acordo com a ilustração da figura 7, *ba* é um *caminho* baseado no significado de criação, sendo a empresa vista como uma configuração orgânica de *basho*^{ix}, possibilitando,

assim, ver o tipo de conhecimento que deve e que pode ser criado, quem são as pessoas certas que têm conhecimento embutido e qual a forma de interação adequada para que criem conhecimento sem influência das restrições existentes na estrutura organizacional. Esta abordagem amplifica as idéias de Nonaka e Konno (1998) a respeito do tema *ba* e *basho*.

Fonte: adaptado de Nonaka e Toyama (2003)
 Figura 7: Representação conceitual de ba.

Segundo Nonaka e Toyama (2003), quando as pessoas compartilham tempo e espaço através da experiência direta, o contexto é formado por uma linguagem comum entre os participantes do processo SECI representado na figura 8.

Fonte: adaptado de Nonaka e Toyama (2003)

Figura 8: Modelo SECI de criação de conhecimento.

Na Socialização, o conhecimento tácito é compartilhado e criado através das experiências diretas dos indivíduos. Sequencialmente, na Externalização, o conhecimento tácito é articulado através do diálogo e da reflexão destes indivíduos com os grupos interagindo interna e externamente ao ambiente da empresa. O conhecimento explícito então é sistematizado e aplicado na Combinação, através da interação dos diversos grupos criadores de conhecimento. O conhecimento explícito, já incorporado pelos indivíduos da organização,

representa a oportunidade do recomeço do processo na Internalização: isto é inovação, é mudança.

Também Teece (1998) afirma que o conhecimento tácito necessita de contato face-a-face porque as pessoas sabem mais do que podem dizer. Já o conhecimento codificado é impessoal e técnico, depende do canal de comunicação para transmitir a informação e da familiaridade que o receptor tem com o código. Então, somente conhecimentos completamente codificados podem ser reproduzidos.

Segundo Nonaka, Toyama e Konno (2000), especialmente na Socialização e na Externalização, é importante partilhar o tempo e o espaço para o estabelecimento de uma linguagem comum entre os participantes do processo. Além disso, como o conhecimento é intangível, ilimitado e dinâmico, e não pode ser estocado, o *ba* funciona como uma plataforma de criação, captação e aplicação de conhecimento em um determinado tempo e espaço. *Ba* pode ainda ser um lugar mental, ou virtual, tanto quanto um local físico. A aglutinação dos conceitos de *ba* e de criação de conhecimento está representada na figura 9.

Fonte: adaptado de Nonaka, Toyama e Konno (2000)

Figura 9: Quatro tipos de *ba*.

No modelo apresentado, foram definidas duas dimensões de interação: na dimensão *tipos de interação*, a interação pode ocorrer tanto individualmente quanto coletivamente (em

grupo), e na dimensão *mídia*, a interação pode ocorrer através do contato face-a-face (presencialmente) ou através de mídias virtuais (livros, manuais, memorandos, *e-mails* ou teleconferências). Cada *ba* oferece um contexto específico para cada etapa do processo de criação de conhecimento, onde:

- o *Ba origem* contextualiza a Socialização e é o local onde os indivíduos partilham experiências, emoções e modelos mentais, como único meio para captar o conhecimento tácito do indivíduo.
- o *Ba diálogo* é o aonde a interação é coletiva e face-a-face e é ideal para o indivíduo compartilhar seu conhecimento tácito para outros indivíduos do grupo; aqui a Externalização é contextualizada;
- o *Ba sistematização*, sendo o local ideal para a transmissão do conhecimento explícito para outros grupos, propicia a interação coletiva e virtual, e o conhecimento é disseminado através de reuniões, documentação ou banco de dados; contextualiza a Combinação;
- o *Ba Incorporação*, aonde ocorre a interação individual e virtual, sendo o local da consolidação do conhecimento; aqui a Internalização é contextualizada.

Nonaka, Toyama e Konno (2000) ainda introduzem o conceito de ativos do conhecimento como a base do processo da criação do conhecimento considerando que ativo é o conjunto de recursos específicos indispensáveis para a criação de valor organizacional. Para compreender como os ativos do conhecimento são criados, adquiridos e explorados, os autores categorizam-nos em quatro tipos, conforme ilustrado na figura 10.

<p>Ativos do conhecimento experimentais</p> <p>Conhecimento tácito compartilhado através de experiências comuns</p> <ul style="list-style-type: none"> • habilidade e <i>know-how</i> individuais • atenção, amor, crenças e segurança • energia, paixão e tensão 	<p>Ativos do conhecimento conceituais</p> <p>Conhecimento explícito articulado através de imagens, símbolos e linguagem</p> <ul style="list-style-type: none"> • conceitos de produtos • <i>design</i> • marca
<p>Ativos do conhecimento rotineiros</p> <p>Conhecimento tácito rotinizado e embutido em ações práticas</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>know-how</i> nas operações cotidianas • rotinas organizacionais • cultura organizacional 	<p>Ativos do conhecimento sistemáticos</p> <p>Conhecimento explícito sistematizado e cristalizado</p> <ul style="list-style-type: none"> • documentos, especificações e manuais • banco de dados • patentes e licenças

Fonte: adaptado de Nonaka, Toyama e Konno (2000)

Figura 10: Quatro categorias de ativos do conhecimento.

Os ativos do conhecimento **experimentais** são intangíveis e construídos através das experiências disponíveis entre os membros da organização e entre estes e os clientes, fornecedores e parceiros da empresa. Já os **conceituais** estão embasados nos conceitos adquiridos dos clientes e dos membros da organização e, por serem tangíveis, são mais fáceis de captar, avaliar e comercializar do que os experimentais. Os ativos do conhecimento **sistemáticos** podem ser transferidos com relativa facilidade e são os mais visíveis dos ativos do conhecimento, por isso são comumente priorizados pelos gestores. Por fim, os ativos do conhecimento **rotineiros** são aqueles já embutidos nas práticas organizacionais, pois estão consolidados entre todos os membros da organização.

Enfim, todos os três elementos do processo de criação de conhecimento – *SECI*, *ba* e Ativos do conhecimento – necessitam estar integrados sob orientação de uma liderança transparente, para que a empresa seja capaz de criar conhecimento contínua e dinamicamente, de forma que o processo seja um conceito de disciplina para os membros da organização em termos de *como* eles pensam e agem para descobrir, definir e solucionar problemas (NONAKA, TOYAMA e KONNO, 2000).

A respeito do papel gerencial, Nonaka e Takeuchi (1997) propõem um novo modelo gerencial denominado *middle-up-down* (do meio para cima e para baixo) que sintetiza os modelos tradicionais *top-down* (de cima para baixo) e *botton-up* (de baixo para cima) que, isoladamente, são inadequados para a criação de novo conhecimento. O modelo coloca o gerente de nível médio no centro da GC liderando as equipes e interagindo com a alta gerência, cumprindo o papel de orientador do caos que direciona para a criação proveitosa de conhecimento. A alta gerência cria uma visão (um sonho) e ele desenvolve conceitos mais concretos para facilitar a compreensão dos funcionários de linha de frente (a realidade).

Para que o modelo de gerência *middle-up-down* seja eficaz, é necessária uma estrutura organizacional que apóie o processo gerencial como a estrutura *hipertexto* apresentada pelos autores que é não-hierárquica e auto-organizada, e funciona em conjunto com sua estrutura hierárquica formal, aproveitando o que cada uma das outras duas estruturas possuem de bom: a **estrutura burocrática** (sistema de negócios) é eficiente para *internalizar* e *combinar* novos conhecimentos gerando, respectivamente, conhecimento *operacional* e conhecimento *sistêmico*, e a **estrutura de força-tarefa** (equipe de projeto) que gera conhecimento *conceitual* através da *externalização* e conhecimento *compartilhado* através da *socialização*. Por fim, a organização em hipertexto utiliza a eficiência e a estabilidade da estrutura burocrática aliada ao dinamismo da estrutura de força-tarefa.

Por ser um sistema aberto, a organização em hipertexto ilustrada na figura 11 também é capaz de converter conhecimento externo através da interação contínua e dinâmica que mantém com clientes e outras empresas externas à organização. É capaz de captar a resposta dos clientes e desenvolver novas idéias e conceitos que gerem novos produtos.

Fonte: Nonaka e Konno (1993)

Figura 11: Organização em hipertexto.

Quanto a esta questão em gestão hoteleira, Yang (2004) comenta que os benefícios de liderar o mercado da indústria hoteleira são claros e que o negócio segue a um critério conveniente de definição de quais estratégias podem ser utilizadas para facilitar a disseminação do conhecimento. O autor declara que existem 4 caminhos a seguir: (1) *Motivação*: o aumento do sentimento do empregado quanto a ele pertencer à organização pode elevar sua motivação e levá-lo a trabalhar duro pela companhia e, mais importante, estimulá-lo a disseminar conhecimento entre seus colegas, desde que a administração seja capaz de tratá-lo como indivíduo para não ferir sua identidade; (2) *Feedback^x*: sessões de treinamento para os empregados podem obter um importante efeito se o conhecimento adquirido for disseminado entre seus colegas quando os empregados retornam para o local de trabalho; (3) *Comunicação*: canais de comunicação por toda a organização são ideais para disseminar conhecimento e idéias entre as pessoas, inclusive pelas conversas descontraídas e

informais; (4) *Socialização*: eventos que possibilitem a interação por meio de atividades sociais e troca de experiências podem servir para acumular confiança.

Às organizações que desejam implementar um programa de criação de conhecimento organizacional, Nonaka e Takeuchi (1997) propõem sete passos:

1. Criar uma *visão do conhecimento* desenvolvendo uma estratégia para adquirir, criar, acumular e expor o domínio do conhecimento e comunicá-la pela organização para conquistar o compromisso da gerência de nível médio e do pessoal da linha de frente;
2. Desenvolver uma *equipe do conhecimento* para estimular os valiosos *insights* e intuições, agrupando os talentos disponíveis na organização mantendo a liberdade e a autonomia dos indivíduos, oferecer planos de carreira específicos para cada categoria e mudar a avaliação de desempenho para um método positivo igual para todos da equipe;
3. Construir um *campo de interação de alta densidade* na linha de frente que consiste em um local que facilite a interação social dos talentos para que compartilhem palpites, percepções, modelos mentais, crenças e experiências entre si, através do diálogo, para criarem uma linguagem comum e sincronizarem seus ritmos mentais e físicos;
4. Espelhar-se *no processo de desenvolvimento de produtos* porque ele é a própria essência da criação de conhecimento. Para gerenciar o processo de desenvolvimento de produtos, é necessário: (1) manter uma abordagem altamente adaptativa e flexível que envolva um processo interativo, dinâmico e contínuo de tentativa e erro; (2) manter uma equipe auto-organizada para supervisionar o processo de desenvolvimento de novos produtos; e (3) estimular a participação de não-especialistas porque eles não têm medo de errar e também acrescentam variedade ao processo;

5. Adotar o *modelo gerencial middle-up-down* para que a gerência média seja capaz de articular a defasagem entre o sonho da alta gerência e a realidade dos funcionários da linha de frente;
6. Adotar a *organização em hipertexto* para dinamizar a organização. O processo para convencer os gerentes a adotarem a nova perspectiva - que permite aos funcionários alterarem o contexto sem acumular funções elevando a qualidade do conhecimento acumulado pela gerência média, é difícil, mas representa um desafio gerencial;
7. Construir uma *rede de conhecimentos com o mundo exterior* porque criar conhecimento não se limita a processar informações. É necessário captar o conhecimento tácito dos indivíduos, inclusive dos clientes, que, através de suas percepções, necessidades e criatividade, colaboram de forma significativa com o desenvolvimento de novas idéias e novos conceitos;

Entretanto, Sveiby (2001) comenta que a formulação de estratégia de GC deve começar a partir da competência das pessoas, as quais são os únicos verdadeiros agentes dos negócios, pois todos os produtos físicos são resultado das ações humanas e a continuação de sua existência depende diretamente das pessoas.

Combinando as duas abordagens, este estudo compreende que para a empresa do conhecimento desenvolver práticas de GC de forma a contribuir efetivamente com o a gestão de CI, é necessário primeiramente um programa de conscientização dos administradores que possibilite a assimilação de que o conhecimento é um elemento íntimo embutido no indivíduo e que só pode ser transformado em conhecimento organizacional a partir do voluntariado de seu proprietário. Este é um processo de mudança da cultura organizacional.

Depois, a organização deve proporcionar locais e instrumentos que permitam às pessoas disseminar informações úteis para que outros tenham acesso e, aglutinado com sua

próprias experiências, possam assim criar o novo conhecimento em benefício da organização e embuti-lo nos produtos e serviços, o qual é necessariamente percebido por clientes e investidores. Este é o verdadeiro conhecimento organizacional: voluntário.

A realização desta revisão bibliográfica a respeito de CI e GC esboça a base de conhecimento necessária para compreender a relevância da capacidade de gerir os ativos intangíveis dos hotéis, considerando que suas atividades estão diretamente relacionadas ao atendimento das expectativas individuais dos clientes e que os serviços são oferecidos pelos próprios funcionários.

Também evidencia a necessidade de publicação de estudos específicos à gestão do segmento hoteleiro, sendo que poucas foram as referências localizadas que se mostrassem úteis à proposta deste trabalho que associassem CI a hotelaria, a despeito das da característica de intensa influência dos ativos intangíveis no desempenho dos hotéis.

Para tentar superar essa ausência de referencial teórico e, então, fomentar a pesquisa, a seguir as principais características da hotelaria são apresentadas, assim como um breve histórico e a atuação do setor no Brasil.

3 Caracterização de hotelaria

As abordagens tanto de CI como de GC evidenciam as atividades prestadoras de serviço devido às operações serem praticadas de forma estreita e próxima ao cliente, os quais têm suas necessidades satisfeitas diretamente pelos funcionários.

Todo negócio oferece possibilidade da satisfação de uma determinada necessidade de seu cliente. Entretanto, em hotelaria, a própria evolução do segmento direcionou os objetivos para além da satisfação das necessidades básicas, sendo que atualmente os hotéis buscam proporcionar aos clientes outras opções de produtos/serviços de forma a acompanhar a mudança do perfil desses clientes, agora mais exigentes e informados.

Para compreender as características da gestão hoteleira, antes é necessário aprofundar as definições conceituais e gerenciais que aproximem os estudiosos da realidade enfrentada pelos gestores dos hotéis, e para tanto, os tópicos desta seção tratam de questões relevantes para promover este processo.

3.1 Conceitos

O setor de serviços vem assumindo posição de destaque em nível mundial, mudando a sua importância no contexto sócio-econômico. Caracterizado pela intangibilidade e dificuldade de avaliação, o setor de serviços mudou de dimensão devido à expansão da urbanização, do desenvolvimento tecnológico e do aumento da preocupação com a qualidade de vida (BICALHO, 2002).

Segundo Kandampully (2002), desenvolvimento, por meio do uso e da alavancagem do conhecimento, é essencial para todas as organizações e também para as nações que desejam sustentar o progresso econômico. É cada vez mais aceito o fato de que, no novo

milênio, são muitas as vantagens inerentes aos serviços de tecnologia-informação-conhecimento. Historicamente, algumas indústrias proíbem a emigração de trabalhadores habilitados, técnicos, pois estes representam o conhecimento, a capacidade a competência. Atualmente, os trabalhadores com estas características – e que trazem valorização para a empresa – passam a fazer parte do patrimônio permanente da empresa nos livros contábeis, pois, a atitude dos trabalhadores e da empresa em buscar pela atualização do conhecimento é o único significado real da sustentação do valor da empresa.

A despeito de atividades de serviços mais complexas serem associadas à produção de conhecimento como, por exemplo, Pesquisa e Desenvolvimento, existem atividades com outras características, como turismo e hotelaria, que oferecem ao consumidor atendimento exclusivo e individual.

O hotel é o meio de hospedagem mais convencional e onde os turistas encontram serviços de alojamento, alimentação e entretenimento em troca de pagamento (CÂNDIDO e VIERA, 2003). Hotelaria pode então ser compreendida basicamente como uma atividade prestadora de serviços do segmento da hospitalidade, que oferece acomodações para as pessoas que estão longe de suas casas, e, sendo acomodar um serviço primário, a atividade ainda engloba proporcionar serviços secundários de lazer, alimentação, descanso, passeio, cultura, beleza, saúde, eventos e negócios, aos clientes.

Segundo Mullins (2004), a indústria da hospitalidade compreende as seguintes atividades:

- setor hoteleiro, que engloba hotéis, restaurantes, bares e *clubs*^{xi};
- *catering*^{xii} industrial;
- *catering* institucional e serviços domésticos;
- *fast-food*^{xiii};

O autor afirma que, devido às especificidades tão distintas, as atividades de hotelaria e *catering* merecem uma abordagem à parte, que, apesar compartilharem problemas comuns a outros setores, possuem características peculiares.

A figura 12 ilustra as características do setor hoteleiro abordadas por King (1995).

Fonte: King (1995)

Figura 12: Modelo de hospitalidade.

Conforme King (1995), o setor hoteleiro possui grande variedade de características organizacionais e de funcionários que o diferencia das demais organizações da indústria da hospitalidade em alguns fatores como: local, meio de transporte, propósito da estada, instalações e serviços, licença ou não, tamanho, classificação e administração.

A atividade de hotelaria demanda estudos específicos, pois, apesar de também envolver produção de alimentos, sua principal operação é a prestação de serviços de

acomodação, lazer e locais para eventos, e para satisfazer plenamente às necessidades de seus clientes, necessita de mão-de-obra intensiva e adequadamente capacitada.

King (1995) afirma que a hospitalidade possui quatro características: (1) É uma relação entre indivíduos; (2) A relação pode ser comercial ou social; (3) O sucesso depende de conhecer aquilo que agrada ao hóspede; e (4) É um processo que envolve chegada, acomodação, atendimento e partida dos hóspedes.

Costa (2004) comenta que, em Portugal, as transformações mundiais têm levado governos e o setor de turismo a buscarem novas opções para melhorar a competitividade do setor. Um dos modelos discutidos é baseado na parceria entre a iniciativa privada e organismos públicos para proporcionar a oferta de uma variedade maior de produtos e serviços turísticos. O autor comenta que são necessárias ações emergenciais no sentido de: melhorar a oferta de hospitalidade; aumentar o treinamento profissional; diversificar os pacotes turísticos por meio do aumento das atividades culturais e esportivas; e reduzir a dependência dos mercados turísticos internacionais. Nas conclusões finais, o autor apresenta, como proposta de solução, uma estratégia nacional voltada para o aprimoramento dos Recursos Humanos do setor de forma a suportar altos os padrões da excelência em serviços.

Os próximos itens abordam algumas características do segmento hoteleiro. Inicialmente, o texto discorre a respeito da origem e evolução histórica até os dias atuais. Na sequência, trata dos critérios de classificação de hotéis, cuja falta de normatização dificulta o estabelecimento de um critério-padrão para classificação quanto ao porte. Um tópico está destinado para tratar das especificidades da gestão da empresa hoteleira e, por fim, o texto contextualiza a hotelaria no Brasil.

3.2 Histórico da hotelaria

De acordo com Campos e Gonçalves (1998), a primeira notícia sobre atividade de hospedagem vem da Grécia, onde foram construídos balneários e hospedarias para abrigar os visitantes dos jogos olímpicos. Os autores também citam as termas romanas, que dispunham de água quente e instalações de repouso, cujas atividades de lazer eram diferenciadas conforme o *status* do cliente, indo desde acomodações luxuosas, para os clientes mais ricos, até coletivas, para as pessoas comuns.

Estes dois exemplos demonstram que a evolução da hotelaria sofreu importante influência dos gregos e, em especial, dos romanos, devido à tendência que tinham para construir estradas e expandir viagens em seus domínios, entre 264 a.C. e 146 a.C.

Devido à lentidão dos meios de transporte da época, as viagens eram demoradas e incentivavam o surgimento de hospedarias, cujas atividades eram organizadas por regras rígidas. Entretanto, somente as grandes hospedarias localizadas às margens das principais vias seguiam tais regras, sendo que as pequenas pousadas, que proliferavam nas redondezas, desenvolviam suas atividades sem regras nem limites legais.

Com o fim do império romano e o aumento da insegurança nas estradas, a quantidade de hóspedes reduz e afeta as atividades das pousadas, as quais passam a ser oferecida por instituições religiosas que, com o tempo, foram organizadas e estruturadas com a construção de quartos e refeitórios separados, além da dedicação de monges ao atendimento dos visitantes. Em uma nova fase, foram construídos prédios específicos à hospedagem nas proximidades dos monastérios, onde os hóspedes eram responsáveis por cuidar da iluminação, de sua alimentação e de suas roupas de dormir. Alguns modernos hotéis ingleses, como o *New Inn* e o *George*, tiveram sua origem a partir das atividades dos monastérios.

Cândido e Viera (2003) afirmam que as romarias religiosas exercem importante impacto no turismo e nos meios de hospedagem, massificando o turismo. Desde o início da era cristã até o ano 65, os apóstolos de Cristo cumpriram a missão de percorrer o mundo pregando a palavra cristã. O surgimento do Islamismo também necessitou de viagens para a disseminação da nova fé, e ainda as cruzadas das Guerras Santas organizavam expedições que alavancaram o turismo da época. Os meios de hospedagem eram as *campouras* (ou *camponas*: tabernas simples que ofereciam poucos serviços), os *resorts* (estâncias hidrominerais gregas freqüentadas pela nobreza), *mansioners* (hospedarias ao longo das estradas romanas que abrigavam civis de classe alta), *caravansarias* (locais protegidos por muros para hospedagem de caravanas no Oriente Médio), *khans* (hospedarias sofisticadas do Oriente Médio) e *hospitias* (tabernas sofisticadas que priorizavam acomodações para os cavalos).

No século XII, a atividade hoteleira voltou a ser intensificada e aos poucos diversos países iniciam sua regulamentação, especialmente na França que desde 1254 dispõe de leis reguladoras e a Inglaterra desde 1446. Em 1514, os hoteleiros londrinos foram legalmente reconhecidos e em 1589 foi editado na Inglaterra o primeiro guia de viagens, informando diferentes tipos de acomodações disponíveis para viajantes a negócio ou passeio (CAMPOS e GONÇALVES, 1998).

O advento da consolidação das diligências e carruagens de tração animal, como meio de transporte em 1650 na Europa, foi decisivo para a expansão da hotelaria e durante duzentos anos estes veículos garantiram um fluxo constante de hóspedes pelas pousadas e hotéis europeus. Por volta de 1840, com a chegada das ferrovias, as diligências praticamente desapareceram. Muitos hotéis fecharam ou reduziram seus tamanhos e somente alguns conseguiram acompanhar a nova tendência.

No final do século XIX, o novo perfil dos hóspedes, mais exigentes, e a tendência de requinte dos trens e navios de passageiros possibilitaram o surgimento dos hotéis de luxo, como os famosos Savoy, Ritz, Claridge e Carlton.

Cândido e Viera (2003) dividem a história da hospedagem da Idade Contemporânea em três períodos:

1. *De 1798 até 1870*: caracterizado pela unificação da Itália e pela revolução industrial e dos meios de comunicação que fortalecem a indústria hoteleira, a qual foi alavancada em 1841 com a primeira excursão especialmente fretada para transportar 540 turistas entre duas cidades inglesas, por Thomas Cook, que foi também o empreendedor da primeira agência de viagens em 1845; neste período surgiu o típico hotel de luxo, em prédios com diversos andares, vários banheiros dentro do prédio, serviço de recepção, mensageiros para carregar as malas, unidades habitacionais privativas com fechaduras, restaurantes requintados e acomodações para os escravos, que eram considerados hóspedes de segunda categoria e tinham algum conforto, apesar de serem instalados junto dos animais;
2. *De 1870 até 1945*: nesta fase, caracterizada pelo final da Segunda Guerra Mundial, surgem muitos bons hotéis e cozinheiros na Europa; a melhoria das condições do transporte aéreo, os luxuosos cruzeiros marítimos e os ônibus especiais para transporte de turistas também foram eventos incrementais para o segmento; em 1872, foi organizada por Thomas Cook a primeira viagem turística em grupo; neste período surgiram os primeiros hotéis com energia elétrica, telefone e banho em todas as unidades habitacionais (UHs), o primeiro Apart hotel e hotéis com teatros, capelas, lavanderias, lojas de jornais e revistas, além do surgimento da precursora das cadeias hoteleiras, a *Statler Company*, que criou os fluxos de operações e normas hoteleiras modernos; em 1920, o tamanho e modernidade da fundação da Escola de Administração Hoteleira de Cornell em Nova Iorque e do nascimento do *Stevens Hotel* como o maior hotel do mundo com 2700 apartamentos

notabilizaram a hotelaria americana; apesar dos impactos da crise mundial em 1930, surge em Nova Iorque o *Waldorf Astoria*, que persiste até os dias atuais;

3. *De 1945 até 2000*: período caracterizado pelo final da Segunda Guerra Mundial e pelo início de um novo século, quando em 1950 a evolução dos transportes de massa incrementou o turismo na Europa e a inauguração do *Walt Disney World* como marco importante do desenvolvimento da hotelaria; a década de 80 foi considerada a grande oportunidade de desenvolvimento da hotelaria mundial com a diversificação dos tipos de hotéis, a profissionalização do pessoal em todos os níveis, a criação do *marketing* específico e o surgimento de hotéis com redução de serviços.

De acordo com reportagens do setor da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH), as tendências atuais do setor de turismo demonstram uma preocupação em oferecer serviços inteligentes através da automação. Especificamente em hotéis, estes recursos estão representados pela utilização de sensores de presença, elevadores digitais, chaves de acionamento automático, além de serviços de *internet*, cujos recursos são utilizados também internamente para interação dos funcionários (fato importante para este trabalho, pois TI está diretamente relacionada a GC). Os sistemas informatizados proporcionam *check in*^{xiv} e *check out*^{xv} automáticos e também controles operacional e financeiro atualizados.

3.3 Classificação de hotéis

Em hotelaria, a diversidade das operações e das necessidades da clientela representa somente uma parcela da complexidade específica ao setor. Classificar os hotéis também apresenta dificuldades considerando que, conforme Farias (2000), os empreendimentos hoteleiros podem ser classificados por: categorias dos meios de hospedagem, produto, mercado, capital social, formas de administração e tamanho do empreendimento.

As características que esta pesquisa pretende evidenciar estão diretamente relacionadas ao porte dos hotéis e, portanto, é necessária a adoção de um critério de classificação que melhor atenda às conveniências do estudo.

Conforme Andrade, Brito e Jorge (2000, p.31-33), o tamanho do hotel está intimamente ligado ao tipo ou categoria, através da variável unidade habitacional (UH), vinculados à sua rentabilidade e aos custos de implantação e operação.

No Brasil, a classificação de hotéis habitualmente considera os atributos de suas instalações e dos serviços oferecidos (WANDERLEY, 2004, p.49). Segundo Andrade, Brito e Jorge (2000, p.669-685), a classificação dos meios de hospedagens era regulamentada pela Deliberação Normativa nº 387, de 28 de janeiro de 1998, cujo texto diferencia os tipos de hotéis em: Hotel – H; Hotel Histórico – HH; Hotel de Lazer – HL; Pousada – P, que podem ser categorizados conforme tabela 2.

Tabela 2: Categoria de meios de hospedagem de turismo.

Categoria	Símbolo	Tipos de meios de hospedagem			
		(a que se aplicam as categorias)			
Luxo Superior	H H H H H	H	HL	HH	
Luxo	H H H H	H	HL	HH	
Standard Superior	H H H	H	HL	HH	P
Standard	H H	H	HL	HH	P
Simples	H	H	HL	HH	P

Fonte: Andrade, Brito e Jorge (2000, p.669-685)

A ABIH, em parceria com a EMBRATUR, elaborou uma proposta de modificação nos critérios de classificação de meios de hospedagem, cuja matriz está ilustrada na tabela 3. A iniciativa foi motivada devido às alterações do mercado, para adaptar a classificação às novas condições de concorrência, de serviços e de clientes, conforme alterações efetivadas por meio da Deliberação Normativa nº. 429, publicada em abril de 2002 pela EMBRATUR.

Tabela 3: Categoria de meios de hospedagem de turismo.

Categoria	Categoria
Super Luxo	H H H H H SL
Luxo	H H H H H
Superior	H H H H
Turístico	H H H
Econômico	H H
Simples	H

Fonte: Andrade, Brito e Jorge (2000, p.669-685)

As fontes secundárias exploradas para apoiar este trabalho trouxeram outras formas de classificação de hotéis, conforme tabela 4.

Tabela 4: Alguns critérios de classificação quanto ao porte do hotel.

<i>Porte</i>	<i>HIA (2004) ¹ Diária média (R\$)</i>	<i>IH/SEBRAE ² Postos de trabalho ocupados</i>	<i>Duarte (2005) Número de UHs</i>	<i>Duarte (2005) Faturamento Anual (R\$)</i>	<i>Migliato (2004)/SEBRAE Número de funcionários ³</i>
Micro	–	Até 9	–	–	Até 9
Pequeno	Até 90	Entre 10 e 49	Até 40	Até 96.000	Entre 10 e 49
	Entre 90			Entre 96.000 e	
Médio	e 190	Entre 50 e 249	Entre 41 e 200	9.600.000	Entre 50 e 99
Grande	Acima de 190	A partir de 250	Acima de 200	Acima de 9.600.000	Acima de 99

1. Hotel Investment Advisors (HIA);

2. Instituto da Hospitalidade (IH); Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE);

3. Critério desenvolvido pelo SEBRAE especificamente para empresas de prestação de serviços;

Com base nesta recapitulação a respeito de critérios de classificação de porte de hotéis, este estudo apresenta e justifica no capítulo 4 o critério adotado para o dimensionamento dos hotéis, considerando as contingências do segmento e a necessidade de acerto na escolha da amostra em relação aos resultados esperados.

3.4 Especificidades da gestão hoteleira

Devido à hotelaria ser uma atividade de prestação de serviços, compreender as especificidades de sua gestão contribuirá para o aprimoramento do segmento, considerando a carências de estudos neste sentido. Mullins (2004) afirma que, apesar dos avanços, a administração do setor de hotelaria não evoluiu como na indústria de manufatura, pois os estudos da Teoria Geral da Administração (TGA) não dispensaram a devida dedicação ao assunto. No meio acadêmico, são encontrados alguns estudos específicos à indústria da hospitalidade, mas estes são ainda embrionários apesar de o setor propiciar um ambiente favorável para a pesquisa exploratória sobre questões organizacionais.

Conforme Mullins (2004), dentre as atividades que compõem a indústria da hospitalidade, o setor hoteleiro é o que possui maior variedade em termos de características organizacionais e dos funcionários e os tipos e classificações de hotéis podem ser quanto a:

- *localização*: grandes centros urbanos / interior; a beira-mar / no centro da cidade;
- *meios de transporte*: próximo às rodoviárias, ferroviárias ou aeroportos;
- *propósito da estada*: negócios / eventos / férias;
- *duração da estada*: curta duração / longa duração;
- *variedade de instalações e serviços*: permite / não permite hóspede-residente; oferece / não oferece café da manhã;
- *tamanho*: variedade na quantidade de apartamento ou camas disponíveis;
- *classificação (graduação)*: de luxo / básico; cinco estrelas / três estrelas;
- *propriedade e a administração*: pertence a grupos ou cadeias de hotéis ou é de propriedade individual;

Entretanto, Mullins (2004) afirma que, apesar da falta de homogeneidade dos hotéis, é possível listar algumas características organizacionais comuns próprias à atividade:

- a. Um grande número de hotéis de tamanhos e tipos diferentes opera no país e no exterior e muitas destas unidades operam ininterruptamente;
- b. Além de possuir custos e oferta fixos, e demanda flutuante, funciona tanto como produção (alimentos) quanto serviço;
- c. Há diferentes clientes procurando satisfazer diferentes necessidades e expectativas, cujos valores culturais, éticos e sóciopolíticos influenciam diretamente no atendimento;
- d. Os serviços são oferecidos diretamente ao hóspede no local, o que é fortemente caracterizado pela intangibilidade;
- e. Uma ampla variedade de operações é combinada simultaneamente, o que necessita de um alto grau de coordenação que é medida periodicamente;
- f. Quanto à mão-de-obra: permite que os funcionários residam no local; necessita de diferentes especialistas; contudo, a maioria do pessoal é não-especializado e recebe remuneração baixa; normalmente exige dedicação dos funcionários para trabalhar por longas jornadas; há alta mobilidade de funcionários e alta rotatividade de mão-de-obra;

É este conjunto de características que formata a estrutura organizacional do hotel e também determina políticas, procedimentos e comportamento organizacionais, enfim, determina o processo de gestão.

Conforme Jayawardena (2000), em gestão hoteleira, apesar de haver algumas diferenças entre administrar um hotel individual e uma cadeia de hotéis, muitos administradores de redes hoteleiras detêm responsabilidades semelhantes a qualquer outro, independentemente do posicionamento do hotel que gerencia, pois há muitos outros tipos de necessidades que devem ser identificadas e satisfeitas, como: políticas, agentes de viagens,

representantes da mídia, bancos, etc., sendo que as falhas neste processo, com certeza, trazem problemas para o administrador. Para satisfazer essa variedade de necessidades, é preciso uma boa habilidade administrativa e, ainda, bons conhecimentos sobre áreas técnicas, administração de recursos humanos, finanças e marketing, conforme figura 13.

Fonte: adaptado de Jayawardena (2000)

Figura 13: Áreas de conhecimento necessárias ao administrador de hotel.

Mullins (2004) defende que para gerir prestadoras de serviços, a estratégia deve conter políticas direcionadas para o mercado, enfatizando o relacionamento de longo prazo com o cliente, o que demanda alterações no trabalho. O foco da gestão deve ser estruturar a organização para apoiar os trabalhadores da linha de frente e a fornecer os recursos necessários para o atendimento eficiente ao cliente. A tomada de decisão operacional deve ser descentralizada porque os empregados que mantêm contato direto com os clientes necessariamente estão aptos para agir. A natureza da prestação de serviços dificulta a padronização (um obstáculo importante a ser superado pelos gestores de hotéis), o que demanda flexibilidade a fim de atender às exigências de cada cliente. A figura 14 ilustra o modelo de processo como sistema aberto.

Fonte: Mullins (2004)

Figura 14: O hotel como sistema aberto.

O papel dos gerentes e supervisores é de facilitador, treinador e líder de equipe, e o papel dos empregados é ser um participante ativo na satisfação do cliente. Os sistemas de remuneração são baseados nesta satisfação. Por tudo isso, o *feedback* dos clientes é um importante instrumento de avaliação do desempenho dos empregados e da organização porque ele é parte do processo de prestação de serviço (MULLINS, 2004).

Por funcionar como um sistema aberto, as organizações de hospitalidade sofrem continuamente influências de seu ambiente externo através de múltiplos e incontroláveis fatores. Para serem eficientes, as empresas necessitam responder às oportunidades, aos desafios, aos riscos e às limitações, utilizando múltiplos canais de interação que promovam

uma varredura no ambiente externo, de maneira que a organização seja capaz de adaptar-se aos novos contextos.

Segundo Mullins (2004), a tarefa da administração é coordenar os subsistemas e garantir que a direção de todas as atividades da organização esteja voltada para as metas e objetivos organizacionais, conforme a citação a seguir.

A gestão eficiente implica trabalhar com pessoas, aspecto decisivo no setor da hospitalidade. As pessoas são diferentes em suas atitudes ou procedimentos de trabalho. O comportamento no trabalho é influenciado por uma combinação de fatores e o estudo de uma só disciplina já se revelou insuficiente. É mais adequado adotar uma abordagem interdisciplinar que leve em consideração a importância das influências culturais.

O ponto central da gestão eficiente é a capacidade de estabelecer bom relacionamento com outras pessoas. Um alto nível de habilidade interpessoal é importante para um desempenho produtivo no trabalho. Os administradores devem concentrar sua atenção na melhoria da relação pessoal-organização, criando uma atmosfera na qual os funcionários trabalhem com boa-vontade e eficiência (MULLINS, 2004, p.55).

O autor defende que toda empresa, independentemente de seu porte ou ramo de atividade, necessita de algum modelo de estrutura pela qual as interações entre as pessoas sejam canalizadas e coordenadas. É necessário, ainda, que a estrutura seja adaptada a cada estilo de organização, conforme sua atividade e o ambiente onde ela está inserida. A natureza da atividade hoteleira demanda por flexibilidade, conforme conclusões de Chacko (1998):

Embora a pirâmide tenha sido o modelo da estrutura organizacional por bastante tempo, isso não favoreceu os trabalhadores da linha de frente tanto quanto os controlou. Como os clientes do ramo da hospitalidade são quase sempre sazonais, viajam bastante e exigem qualidade, a estrutura de uma organização hoteleira deve facilitar a implementação de estratégias elaboradas para propiciar altos níveis de qualidade de serviço. Há a necessidade do desenvolvimento de uma organização 'sem costuras'. A estrutura é elaborada para ser circular, plana e dinâmica: *circular*, de modo que todos os limites do hotel, onde os empregados servem os clientes, sejam igualmente acessíveis; *plana*, para reduzir o número de níveis hierárquico no hotel; *dinâmica*, para criar a flexibilidade de servir às diferentes necessidades dos hóspedes (CHACKO, 1998, p.134-135).

Chacko (1998) propõe uma estrutura que, no lugar da divisão departamental, surgem somente duas categorias de trabalho: *serviço ao hóspede* e *serviço interno*, conforme figura 15.

Fonte: Chacko (1998)

Figura 15: A organização hoteleira “sem costuras”.

O estabelecimento da hospitalidade, além de ser uma organização de trabalho, é também uma organização social. Com o relacionamento diário, surge, paralela à estrutura formal, uma estrutura informal com seus grupos sociais que regem suas próprias regras. Ela surge da interação das pessoas, de suas necessidades sociais e psicológicas, e reflete nas operações do estabelecimento, ou seja, o que acontece na prática não é exatamente o que a estrutura formal determinou. A organização informal é flexível e organizada de maneira livre. É um fenômeno inerente a todo tipo de estabelecimento e influencia o comportamento e o desempenho das pessoas.

Segundo Kandampully (2000), satisfazer as necessidades do consumidor em prestação de serviços é uma tarefa complexa porque a definição de qualidade varia de pessoa para pessoa e o consumidor avalia essa qualidade através de sua própria experiência, e também

porque ele não somente assiste, mas também interage com o serviço prestado. Outro complicador é o fato de as expectativas do consumidor serem satisfeitas diretamente pelos empregados e a organização é incapaz de controlar o comportamento e as atitudes de seu pessoal individualmente. Os sistemas de controle de qualidade utilizados na indústria de manufatura são inapropriados para as atividades de prestação de serviços, que tem como principal preocupação a flexibilização de fornecimento de forma a equacionar a variação da demanda com a capacidade de atendimento, conforme mostram as figuras 16 e 17.

Fonte: Kandampully (2000)

Figura 16: O impacto da flutuação da demanda enquanto a capacidade permanece inflexível.

Uma solução proposta por Kandampully (2000), é a utilização do conceito de “pacotes de serviços”, no qual a organização elabora uma variedade de serviços específicos e projeta suas respectivas cadeias de fornecimento – empregados, materiais, capacidades – para manter o nível de qualidade (figura 17), mesmo quando há elevação de demanda, e também para adequar os serviços oferecidos aos diversos grupos de consumidores conforme os perfis previamente estudados e definidos.

Fonte: Kandampully (2000)

Figura 17: Relação entre demanda de serviço e qualidade.

Com este modelo, a empresa que dispõe de flexibilidade em suas operações pode obter benefícios em situações especiais, seja pela maior habilidade de satisfazer o cliente, seja pela capacidade de operar com custos menores. A idéia central é manter a criatividade para aproveitar as alterações de seu mercado. Uma empresa com operações flexíveis é capaz de customizar seus serviços e capitalizar seus esforços nas oportunidades mais lucrativas.

Segundo Walker (2002, p.156), as operações de hotéis apresentam atualmente as seguintes tendências:

- *diversidade sociocultural da força de trabalho*: nesta questão, as previsões são principalmente quanto ao aumento substancial no número de mulheres ocupando cargos de supervisão e gerência;
- *aumento do uso de tecnologia*: esta tendência já está presente nas atividades de reservas via *internet* e com a simplificação dos sistemas de gerenciamento e sua interface com os pontos de vendas informatizados;
- *contínua busca do aumento de produtividade*: os gerentes, pressionados pelos proprietários e pelas companhias de gestão, buscam por fórmulas inovadoras para o aumento da produtividade;

- *crescente utilização do gerenciamento de receita para aumentar a lucratividade pela exata determinação dos preços de cada tipo de UHs;*
- *crescimento da consciência ecológica:* os empreendimentos hoteleiros empenham cada vez mais esforços para a utilização de material reciclável e de produtos e instalações ecologicamente corretos;
- *segurança:* os hotéis estão empenhados em minimizar o crescente sentimento de insegurança que os hóspedes apresentam;

Dentro de uma discussão a respeito de CI, Krambia-Kapardis e Thomas (2006) comentam que, atualmente, a indústria de serviços – como a hotelaria – domina o cenário industrial e que o sucesso dos negócios não depende mais de grandes bases de ativo fixo, pois o valor da planta e dos equipamentos é trivial. O novo modelo de negócios é criticamente dependente de outros fatores de produção, em particular da gestão dos ativos intangíveis como: marcas, empregados e a capacidade de inovar. Nas conclusões de seu estudo em hotéis de Chipre, os autores comentam que, em atividades de criação de valor, os clientes exercem importante papel no processo de decisão sobre o mercado, então, a qualidade das informações a respeito dos clientes deve ser prioritária.

Por outro lado, abordando as questões de GC, Yang (2004), a partir de um estudo em unidades de hotéis internacionais de Taiwan, comenta que a disseminação de conhecimento nestes hotéis é praticada por meio de pesquisas sobre as preferências dos clientes em sua primeira hospedagem, cujas opiniões são inseridas em um sistema de dados, o qual possibilita a oferta de serviços individualizados nas próximas hospedagens destes mesmos clientes. O autor identificou, ainda, que a disseminação do conhecimento é utilizada para aumentar a eficácia de seus empregados, de forma que o hotel oferece um sistema baseado em

recompensa pela transferência da informação individual, tão logo ela seja mencionada, por meio de um sistema de informação. O objetivo desta prática é melhorar a retenção de clientes.

Para Law e Jogaratnam (2005), o rápido desenvolvimento da TI propiciou que também os hotéis usufríssem de seus benefícios para melhorar a eficiência operacional, reduzir custos e aprimorar a qualidade dos serviços. Caracterizados por terem mais de 100 quartos, os hotéis de Hong Kong demandam por centenas de empregados em período integral, o que torna ainda mais importante a utilização da TI para administrar e controlar os serviços. Para tanto, os hotéis promovem treinamento em TI para seu quadro de empregados.

Já nas conclusões do estudo em um hotel americano de Brown e Atkinson (2001), é identificado que o hotel pesquisado aparenta estar bem adaptado às alterações exigidas pela Era da Informação, especialmente em razão da flexibilidade administrativa e do espírito empreendedor, demonstrados pela disposição em implantar novas idéias, a exemplo do desenvolvimento de um sistema específico para informações de desempenho, que inclui dados quantitativos internos e externos, cujos resultados são disseminados por toda a administração do hotel e entre os investidores, por meio de uma rede computadorizada interna.

As especificidades da gestão hoteleira, devido à sua complexidade e variedade, demandam ainda por estudos que sejam capazes de evidenciar suas características, para possibilitar uma compreensão que promova continuamente a melhoria e a disseminação.

No próximo item, este estudo apresenta o segmento da hotelaria inserido no contexto brasileiro, trazendo algumas questões históricas e características específicas.

3.5 Hotelaria no Brasil

Segundo Cândido e Viera (2003), logo após o descobrimento do Brasil foram instaladas as primeiras hospedarias por portugueses para abrigar viajantes. Também na rota do

ouro, em Minas Gerais, surgiram as primeiras hospedarias comerciais que abrigavam militares, tropeiros e comerciantes de ouro e pedras preciosas, que em muitas ocasiões serviam como moeda para pagar pelos serviços. Mas foi somente a partir da instalação do Imperador de Portugal no Brasil, em 1808, que os brasileiros conquistaram o direito de ter suas próprias hospedarias.

Andrade, Brito e Jorge (2000, p.20) comentam que no período colonial era comum as casas e os conventos dedicarem um cômodo da edificação para receber os hóspedes, tanto que na metade do século XVIII, o mosteiro de São Bento, no Rio de Janeiro, foi construído exclusivamente para servir de hospedaria.

Conforme Cândido e Viera (2003), desde a época do Brasil Colônia até a década de 70, a hotelaria brasileira não era considerada como negócio lucrativo, exceto alguns poucos empreendimentos, em especial na cidade do Rio de Janeiro, cujo marco foi a inauguração do Copacabana Palace Hotel em 1923. Em outro momento histórico, o segmento teve forte desenvolvimento devido à exploração de jogos nos hotéis-cassino. Contudo, a proibição dos cassinos em 1946 afetou profundamente o setor.

No final da década de 60, a criação da EMBRATUR, na época Empresa Brasileira de Turismo, possibilitou um progresso acentuado, com abertura de novas estradas e restauração das já existentes para facilitar o acesso aos principais pontos turísticos. Em 1972 foi criada uma lei de incentivos fiscais que estimulou a construção de muitos hotéis pelo país. Em 1978, surge a primeira Escola Superior de Hotelaria da Universidade de Caxias do Sul, dando o impulso inicial no processo de formação profissional.

Segundo Rodrigues, Cruz e Nagano (2005), o Grande Hotel São Pedro, que iniciou suas atividades na década de 40 para explorar o balneário de águas medicinais e os jogos de cassino, e, atendendo à iniciativa do governo estadual em desenvolver o setor turístico e a formação da mão-de-obra hoteleira, teve em 1969 sua gestão foi assumida pelo Serviço

Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC para criar, instalar e manter o Centro de Formação Hoteleira do Hotel-Escola. Em 1989, o governo do estado de São Paulo doou o Grande Hotel São Pedro ao SENAC, juntamente com o Grande Hotel de Campos do Jordão, com a condição de que as instituições continuassem a servir como hotel-escola.

A partir da década de 80, os avanços tecnológicos e de comunicações possibilitam o desenvolvimento e a diversificação dos estabelecimentos de hotelaria pelas cidades brasileiras com potencial turístico. Nesta mesma época, surgem as primeiras cadeias hoteleiras nacionais como *Horsa* e *Othon* e a primeira cadeia internacional que investiu no Brasil, a *Hilton*, que foi seguida por outras como *Sheraton*, *Intercontinental*, *Holiday Inn*, *Méridien*, *Accor*.

O crescimento da violência na cidade do Rio de Janeiro impulsionou o turismo ecológico na floresta Amazônica e no Pantanal Mato-grossense, e também o turismo de eventos, que tem proporcionado ótimos resultados.

Atualmente, a tendência é que o luxo e a ostentação cedam espaço para o conforto, a comodidade, a segurança, as facilidades hoteleiras e as soluções informatizadas para alcançar a satisfação do cliente.

Conforme dados de Hotel Investment Advisors (HIA), com o crescimento de entre 4% e 5% da economia no primeiro semestre de 2004, o setor hoteleiro apresentou aumento da taxa de ocupação, que tem sido de 50% nos últimos anos, e mantém a perspectiva de elevação, principalmente pelo aumento no número de vôos fretados internacionais.

A pesquisa da HIA descreve a oferta em hotelaria no Brasil, conforme a tabela 5, e acrescenta que o desenvolvimento de novos hotéis tem tendência de crescimento lento, sendo que os lançamentos estão concentrados no segmento de hotéis “econômicos” e também de Resorts Boutique – resorts com menos de 50 apartamentos e instalações diferenciadas que aliam o charme das pousadas com as instalações e serviços de grandes resorts.

Tabela 5: Total de hotéis e flats no Brasil

<i>Tipo</i>	<i>2004*</i>		<i>2005*</i>	
	<i>Hotéis</i>	<i>Quartos</i>	<i>Hotéis**</i>	<i>Quartos**</i>
Independentes	4.925	202.600	4.950	203.500
Hotéis e Flats de Cadeias Nacionais	312	39.010	330	41.340
Hotéis e Flats de Cadeias Internacionais	272	47.866	313	54.900
Total	5.509	289.476	5.593	299.740

Fonte: HIA (2004)

* Inclui os hotéis e flats existentes até setembro de 2004.

** Estimativa.

Outra tendência é intensificação de troca de bandeiras/administradora, o que já é comum no exterior. Quanto a investimentos estrangeiros, o Brasil tem recebido grandes volumes de investimentos de grupos de operadoras próprias, com grande poder de geração de demanda, em especial de Portugal, Espanha e Itália. Também as redes hoteleiras regionais apresentam tendência de expansão pelo país.

As cadeias hoteleiras podem administrar os hotéis com suas marcas ou simplesmente cedê-las através de franquias ou representações comerciais. De um total de 43 cadeias, a tabela 6 apresenta o *ranking* das 20 primeiras colocadas conforme quantidade de quartos. Já as companhias de gestão são empresas que efetivamente administram os hotéis, com destaque para a Accor que gerencia 126 hotéis com 18.579 quartos posicionada em primeiro lugar.

A amostragem HIA foi dividida conforme as diárias médias dos hotéis em 2003, cujo critério de classificação considera que as diárias médias refletem o nível de instalações e serviços dos hotéis da seguinte forma:

- **Diárias médias acima de R\$ 190,00:** geralmente incluem hotéis de alto padrão e que possuem em média 245 apartamentos;

- **Diárias médias entre R\$ 90,00 e R\$ 190,00:** em geral, incluem hotéis cujas instalações e cujos serviços variam entre o padrão econômico e superior e que possuem uma média de 197 apartamentos;
- **Diárias médias abaixo de R\$ 90,00:** diárias que ocorrem geralmente em hotéis com instalações e serviços enxutos e que possuem uma média de 144 apartamentos.

Tabela 6: Ranking das maiores cadeias hoteleiras

<i>Posição</i>	<i>Cadeia hoteleira*</i>	<i>Número de hotéis**</i>	<i>Número de quartos</i>
1°	Accor	126	18.579
2°	Choice	38	6.292
3°	Meliá	25	5.788
4°	Blue Tree	24	5.570
5°	Othon	30	3.522
6°	Inter Continental	12	3.297
7°	Transamérica	19	3.043
8°	Nacional Inn	19	2.375
9°	Posadas	11	2.309
10°	Bristol Hotelaria	17	2.180
11°	Tropical	8	1.944
12°	Bourbon	9	1.585
13°	Golden Tulip	12	1.538
14°	Marriot	5	1.517
15°	Windsor	6	1.409
16°	Pestana	6	1.258
17°	Hilton	3	1.228
18°	Sheraton	4	1.223
19°	RIEMA	19	1.164
20°	Rede Brístol	17	1.081

Fonte: HIA (2004)

* Foram consideradas as cadeias nacionais com mais de 600 apartamentos.

** Inclui hotéis e flats existentes até setembro de 2004.

Quanto à taxa de ocupação, de diária média e de RevPAR^{xvi} por categoria, a pesquisa demonstrou que em 2003 somente o segmento de resorts teve a ocupação média abaixo de 50%, conforme tabela 7.

Tabela 7: Ocupação, diária média e RevPAR por categorias

	<i>Hotéis de cidade</i>			<i>Resorts</i>	<i>Flats</i>	<i>Total</i>
	<i>Diária média acima de R\$ 190</i>	<i>Diária média entre R\$ 90 e R\$ 190</i>	<i>Diária média abaixo de R\$ 90</i>			
Taxa de ocupação	51%	53%	53%	46%	51%	51%
Diária média	R\$ 305	R\$ 136	R\$ 70	R\$ 335	R\$ 107	R\$ 151
RevPAR	R\$ 157	R\$ 72	R\$ 37	R\$ 152	R\$ 55	R\$ 77

Fonte: HIA (2004)

Segundo a Pesquisa Anual de Conjuntura Econômica do Turismo da EBAPE/ FGV (2006), o movimento de turistas pelo mundo em 2005 alcançou 808 milhões de turistas, representando um aumento de 5,5% se comparado a 2004. No Brasil, o turismo internacional gerou em 2005 uma receita de US\$ 3,861 bilhões, significando um crescimento de 19,83% em relação a 2004, originada pelo desembarque de 5,5 milhões de turistas estrangeiros (14% a mais que em 2004). O setor do turismo brasileiro foi responsável por aproximadamente 1,5% do PIB nacional. O desembarque doméstico chegou a 43.130.559 passageiros, representando um aumento de 17,95% em relação à 2004. A pesquisa informa que o Ministério do Trabalho e Emprego revela que, no triênio 2003-2004-2005, a movimentação econômica do turismo gerou 560 mil empregos no Brasil.

O Boletim de Desempenho Econômico EMBRATUR/FGV (2006) apresenta que, segundo o Ministério do Turismo, a rede hoteleira deve gerar 227.962 empregos diretos e indiretos entre 2005 e 2008, quando grupos internacionais e nacionais investirão R\$ 3,4 bilhões em 134 novos empreendimentos, representando um acréscimo de 25 mil UHs no país.

Sobre o segmento hoteleiro, a pesquisa EBAPE/FGV revela que para 82% do mercado pesquisado, o faturamento aumentou 23,5% em 2005, o que impulsionou o mercado de trabalho. Para 73% dos estabelecimentos pesquisados, a alta estimada de contratação em 2005 é

de 10,6% em relação a 2004. A expectativa do mercado hoteleiro para 2006 é de que haja crescimento de 17,8% e que sejam investidos capitais próprios para essa expansão.

Os dados da Estatísticas Básicas do Turismo EMBRATUR (2005), o país que lidera a movimentação turística no mundo é a França, que detinha, em 2003, 75% de participação, contra 4,1% de participação do Brasil.

Os dados do Anuário Estatístico 2004 da EMBRATUR demonstram que do total de turistas estrangeiros que entram no Brasil, 53,9% vêm por motivos de lazer, 26,0% para negócios, congressos ou convenções, 63,7% ficam alojados em hotéis e 61,9% decidem sobre o alojamento com base em informações de amigos.

Conforme a publicação Dados da Hotelaria em 2002 da EMBRATUR, 83,6% do total de turistas internos alojan-se em hotéis com diárias abaixo de R\$ 90,00 e 54,7% dos turistas estrangeiros em hotéis com diárias acima de R\$ 190,00. No relatório Evolução do turismo no Brasil de 1992-2002 da EMBRATUR, em 2001, no mundo foram 714,6 milhões de turistas, destes, 3,8 milhões vieram ao Brasil sendo. A participação do turismo brasileiro na América do Sul é de 27,94%. No ano de 2000, o setor turístico empregava 1.273.453 trabalhadores.

Conforme o Boletim de Desempenho Econômico do Turismo da EMBRATUR/FGV (2005), as tendências do setor hoteleiro em 2005 eram de crescimento sendo que, comparados com dados de 2004, ocorreu aumento de desembarques domésticos e internacionais em 19,8% e 19,9%, respectivamente. Entretanto, a publicação alerta para a necessidade de cautela pois, apesar do otimismo do setor, é importante considerar que outros indicadores econômicos como juros e taxa de câmbio devem influenciar negativamente os resultados da conta hotelaria pois estes eventos estimulam o aumento do número de brasileiros a viajar para o exterior. No entanto, o Boletim de Desempenho Econômico do Turismo EMBRATUR/FGV (2006) revela que a previsão do faturamento para o setor do turismo para o primeiro semestre de 2006 apresenta forte tendência de crescimento, prevendo uma expansão de 6%.

Quanto ao pessoal da hospitalidade, uma pesquisa da demanda por capacitação profissional da área de turismo, realizada pelo Instituto da Hospitalidade (IH), apoiada pelos dados do levantados pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2042 empresas de turismo, sendo 1010 hotéis/pousadas, 652 restaurantes, 347 agências de viagem e 33 outras empresas de turismo como parques, marinas e *camping* de 11 Estados brasileiros, cujos resultados apontam que o setor de hotelaria contrata 54,2 mulheres contra 45,8 homens, destoando da média do setor de turismo que é 40,3 de mulheres e 59,7 de homens contratados, conforme gráfico 2.

Gráfico 2: Percentual de pessoas ocupadas por sexo no setor de turismo no Brasil em 1999

Fonte: PNAD/IH

Do total da amostra pesquisada pelo IH no setor do turismo, 45,98% eram pequenas empresas, 37,22% micro, 12,15% médias e grandes e 4,65% não forneceram informações a respeito do porte. O critério adotado quanto à classificação do porte da empresas é o mesmo do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas-SEBRAE, considerando o número de postos de trabalho, sendo, microempresa até 9, pequenas entre 10 e 49, médias entre 50 e 249, e grandes 250 ou mais trabalhadores. O IH considerou a soma de profissionais do quadro de pessoal, prestadores de serviços e estagiários na alta estação.

Quanto à gerência especificamente, os resultados da pesquisa do IH apontam que 74% dos hotéis/pousadas e, da amostra total, 90% das microempresas, 80% das pequenas e 63% das médias/grandes empresas são geridos pelos proprietários do negócio.

O nível de formalização do emprego (gráfico 3) demonstra que o segmento hoteleiro é o que mais contrata formalmente, sendo 69,7% de seu pessoal com carteira assinada.

Gráfico 3: Percentual de ocupados em atividades de turismo por relação de trabalho no Brasil em 1999

Quanto a treinamento, 72% das empresas treinam seu pessoal no dia-a-dia, durante a execução do serviço. Existe expectativa em aumentar a carga de treinamento nos próximos dois anos, especialmente para o pessoal operacional e de gerência/supervisão, contudo esta preocupação é mais intensa nas agências de viagem do que nos hotéis/pousadas.

Os resultados sobre remuneração apontam que o setor hoteleiro pagava em 1999 R\$ 515,00 em média, contra R\$ 837,00 das agência de viagem e empresas de turismo e R\$ 352,00 dos bares e restaurantes, conforme gráfico 4.

Gráfico 4: Remuneração média dos ocupados no setor de turismo no Brasil em 1999 (em R\$)

Fonte: PNAD/IH

Do pessoal contratado, a grande maioria (71%) ocupa cargos operacionais, seguidos de pessoal administrativo (8%), gerentes e supervisores (7%) e pessoal de manutenção (5%). Os cargos de técnicos/especialistas são ocupados por 4% do pessoal, de estagiários 3% e outros cargos 2%, conforme gráfico 5.

Gráfico 5: Grupos ocupacionais

Fonte: IH

Segundo relatório de Mão-de-obra Empregada nas Atividades Turísticas da EMBRATUR (2003), o grau de instrução dos empregados do setor de alojamento era assim apresentado em 2003: 0,8% analfabetos, 59,8% ensino fundamental, 33,7% ensino médio e 5,7% ensino superior.

Quanto à questão educacional da mão-de-obra dos hotéis, os resultados da pesquisa realizada por Rodrigues, Cruz e Nagano (2005) no Grande Hotel São Pedro, demonstraram que em razão do incentivo que a gestão do hotel proporciona à educação corporativa, 25% de seu quadro de empregados frequentam curso superior. Também, em razão do programa de alfabetização, há uma modificação positiva no comportamento das pessoas, o que possibilita que todos os empregados, sem exceção, sejam treinados para utilizar os recursos informatizados de comunicação, fato que para este estudo indica prática de GC.

Embora os conceitos de CI e de GC primem pelas atividades prestadoras de serviços cujos trabalhadores apresentam formação profissional em razão do alto grau de escolaridade, propõem princípios que aparentemente são úteis ao setor hoteleiro que, apesar de manter pessoal com baixo grau de escolaridade, absorve mão-de-obra intensiva e necessariamente preparada para lidar diretamente com as necessidades dos clientes, o que pode proporcionar vantagem competitiva para os hotéis.

A contextualização do segmento hoteleiro brasileiro, ratifica a relevância deste estudo considerando a importância econômica e o dinamismo da atividade e também devido à dificuldade que a autora experimentou pela carência de publicações acadêmicas a respeito do assunto. Portanto, explorar e evidenciar as características administrativas dos hotéis traz contribuições úteis, ao passo que possibilita compreender a dimensão e a dinâmica do processo gerencial e operacional, e sua publicação dissemina as especificidades da situação encontrada pelo estudo com o objetivo de aplicação e comprovação da teoria na prática.

4 Metodologia da pesquisa

Por envolver mão-de-obra intensiva e relacionamento estreito e próximo ao cliente, o segmento de hotelaria necessita compreender a respeito de como gerenciar o conhecimento de seus trabalhadores, para transformá-lo em conhecimento organizacional e aproveitar os benefícios de sua disseminação no processo de criação de valor organizacional. Por isso, este trabalho desenvolve uma pesquisa científica para contribuir com a compreensão do CI do segmento hoteleiro.

Complementando as questões metodológicas do estudo brevemente descritas no capítulo 1, os itens a seguir apresentam as definições que contribuíram com as orientações do trabalho, tais como: variáveis, objeto de estudo, unidade de análise, referencial teórico, objetivos do método, delineamento do método e instrumentos de coleta de dados.

4.1 Referencial teórico

Estudo de caso é uma pesquisa estratégica que visa a compreensão das dinâmicas presentes, que combina métodos de coleta de dados e pode ter evidência quantitativa, qualitativa, ou ambas. Pode ser utilizado para descrever, classificar ou especificar o evento, e para gerar ou testar teoria (EISENHARDT, 1989). É uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo inserido do contexto de sua realidade (YIN, 2001).

Segundo Gil (2002), levantamento é um tipo de pesquisa na qual o pesquisador solicita informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados. O autor também comenta que o levantamento é desenvolvido a partir de uma sequência sistemática de fases que compreende: (a) estabelecimento de objetivos; (b) operacionalização dos conceitos e variáveis; (c) elaboração do instrumento de coleta de dados; (d) pré-teste do instrumento; (e)

seleção da amostra; (f) coleta e verificação dos dados; (g) análise e interpretação dos dados; e (h) apresentação dos resultados.

Segundo Babie (1999), na pesquisa do tipo levantamento o pesquisador não possui controle sobre os eventos comportamentais e também não intervém na realização das respostas, seguindo uma sistemática pré-determinada na qual poderão ser utilizadas análises estatísticas para a avaliação dos dados. O autor comenta ainda que o levantamento pode ser empregado na verificação de diversos temas sociais.

Refletindo sobre as definições de estudo de caso de Eisenhardt (1989) e Yin (2001) comparativamente às definições sobre levantamento de Gil (2002) e Babbie (1999), este trabalho, embora se aproxime das características de um estudo de caso, foi enfim caracterizado como levantamento (*survey*) considerando-se o rigor metodológico delineado, a divisão sistemática das etapas e, principalmente, a pesquisa quantitativa que o instrumento de coleta de dados proporcionou.

Quanto ao método, este trabalho teve como **objetivos imediatos a exploração** para evidenciar a existência do fenômeno e a **descrição** para examinar, definir e diferenciar o objeto de estudo (DANE, 1990). O estudo teve como **participantes** os gerentes dos hotéis que efetivamente responderem ao questionário eletrônico e os **consumidores** do trabalho são pesquisadores, práticos e gerentes de hotéis e de empresas prestadoras de serviço que, em geral, interessam-se pela questão da criação de valor organizacional.

4.2 Variáveis

Conforme Demo (2001), desenvolver um trabalho científico significa saber pensar com criatividade e crítica, e pesquisar é primeiro desconstruir e depois reconstruir. A ciência deve questionar, discutir e criar polêmica, propor críticas que levem à inovação do conhecimento. Para tanto, alguns critérios devem ser observados: o discurso lógico, o

tratamento aprofundado das idéias, a busca ostensiva de fundamentar, o apuro metodológico e a originalidade. Também afirma que apesar de a estatística ter dificuldade em representar a intensidade da emergência dos dados qualitativos, essa prática é possível, sendo fundamental estimular a pesquisa qualitativa para enriquecer o estudo e possibilitar o aprendizado da problematização através da produção, análise e interpretação dos dados qualitativos.

Embasadas nesta abordagem por serem qualitativas, as variáveis objeto de estudo deste trabalho são:

1. *O grau de reconhecimento que os gestores dos hotéis integrantes da pesquisa têm sobre o conceito de CI;*
2. *A estrutura do CI dos hotéis integrantes da pesquisa;*
3. *As disparidades de gestão entre os hotéis integrantes da pesquisa conforme o porte;*

Para este estudo, o reconhecimento dos gerentes sobre o conceito de CI representa os níveis de assimilação que os mesmos apresentam na percepção do poder de criação de valor organizacional que os elementos intangíveis dos hotéis exercem, mesmo que dissociada da nomenclatura presente na teoria.

Considerando que conforme o porte da empresa, o processo gerencial é desenvolvido de maneira diferente, este estudo preocupou-se em examinar a estrutura de CI isoladamente para tentar evidenciar suas características, comparando os resultados agrupados conforme o porte do hotel, demonstrando assim as principais disparidades existentes entre os portes.

Nos próximos tópicos são descritas as técnicas escolhidas para o desenvolvimento da pesquisa de forma a atender aos objetivos da pesquisa, a obter respostas às questões de apoio ao problema e, principalmente, a solucionar o problema central do estudo.

4.3 Unidade de análise

A unidade de análise deste estudo foi representada pelos hotéis que obedeciam à principal condição estabelecida pela pesquisa: *estar instalado dentro do estado de São Paulo*.

Esta condição estabelecida a respeito da localização dos hotéis a serem estudados é justificada em razão de São Paulo ser a principal unidade federativa do Brasil e por abrigar uma ampla base de tipos e tamanhos de hotéis, o que é, por um lado, um fator enriquecedor dos resultados da pesquisa e, por outro lado, um obstáculo, considerando a dificuldade de obter informações da localização dos mesmos.

Como este estudo analisou as disparidades de gestão entre os hotéis conforme o porte, dois dos critérios de classificação de porte de empresas apresentados pela revisão bibliográfica foram considerados adequados ao atendimento dos objetivos da pesquisa, conforme tabelas 8a e 8b:

1. O critério de classificação sugerido pelo SEBRAE, com base no número de funcionários, conforme tabela 8a.

Tabela 8a: Modelo de classificação do porte de empresas prestadoras de serviços

<i>Porte</i>	<i>Número de funcionários</i>
Pequeno	Entre 10 e 49
Médio	Entre 50 e 99
Grande	Acima de 99

Fonte: SEBRAE

2. O critério de classificação sugerido por Duarte (2005), com base no número de UHs, conforme tabela 8b.

Tabela 8b: Modelo de classificação do porte por número de unidades habitacionais

<i>Porte</i>	<i>Duarte (2005) Número de UHs</i>
Micro	—

Pequeno	Até 40
Médio	Entre 41 e 200
Grande	Acima de 200

Fonte: Duarte, 2005

Para decidir por estes critérios, foi necessário antes refletir a respeito da adequação à pesquisa, pois, em hotelaria, dimensionar o empreendimento demanda analisar diversas características individuais considerando tipo, porte, localização, categoria, segmento, legislação, dentre outros aspectos, conforme apresentado no capítulo 4. O modelo SEBRAE foi escolhido por considerar o número de funcionários especificamente para empresas prestadoras de serviços e o modelo de Duarte (2005) também foi selecionado por possibilitar um dimensionamento que mais aproxime da realidade dos hotéis paulistas, em razão da grande quantidade de pequenos empreendimentos que podem manter mão-de-obra familiar, ou muito reduzida. O modelo efetivamente utilizado foi definido por ocasião do tratamento estatístico dos dados, conforme a conveniência do estudo.

Inicialmente, o estudo não teve interesse em utilizar o critério de classificação pela diária média, pois seria necessário considerar as possíveis variações de preços entre as unidades, conforme sua realidade, em razão das diferenças econômicas e sociais típicas das macro e micro regiões brasileiras.

O descarte do critério por faixa de faturamento anual da Receita Federal Brasileira foi devido à possível dificuldade para conseguir informações financeiras que representassem a realidade dos hotéis.

O critério de classificação da EMBRATUR também foi considerado inadequado, pois muitos pequenos e médios hotéis não são classificados, sendo que o processo exige procedimentos burocráticos e dispendiosos, o que levaria à desconsideração de parte da amostra e consequentemente à diminuição do número de respondentes.

4.4 População e amostra

A população da pesquisa foi formada pela totalidade de 1.200 hotéis integrantes de um banco de dados formado antecipadamente pela pesquisadora a partir de duas fontes: *homepages* de busca da Internet e Guia Quatro Rodas Brasil 2006.

O Guia Quatro Rodas Brasil 2006 é uma publicação da Editora Abril notoriamente confiável que classifica hotéis de diversas cidades brasileiras, as quais são escolhidas conforme a infra-estrutura existente e o potencial turístico da região. A pesquisa é realizada por profissionais preparados que se hospedam e usufruem dos serviços dos hotéis anonimamente, que se identificam somente por ocasião da saída, quando coletam as demais informações a respeito do empreendimento.

Quanto ao presente trabalho, a amostragem estratificada por conveniência, foi formada a partir do conjunto de todos os respondentes que efetivamente participaram da pesquisa, de forma que foram escolhidos aleatoriamente tantos respondentes quantos eram convenientes ao estudo, considerando que este não pretendia generalizar os resultados, mas limitar-se a compor uma amostra representativa do universo dos hotéis instalados no estado de São Paulo (MARCONI e LAKATOS, 2002; GIL, 2002).

4.5 Instrumento de coleta de dados

O estudo teve como instrumentos de coleta de dados a *revisão bibliográfica*, sobre os conceitos centrais propostos, e o *questionário eletrônico*, elaborado a partir dos objetivos da pesquisa e direcionado para captar a atitude e a opinião do gerente geral dos hotéis constantes da amostragem da pesquisa, disponibilizado em um *site* de *Internet*, para estimular a disposição dos respondentes em participar da pesquisa considerando a rapidez e a facilidade em participar, e também para facilitar a tabulação dos dados que tanto foram enviados por *e-*

mail para o endereço da pesquisadora, como foram também armazenados em um administrador de formulários, proporcionando segurança e agilidade para operar os dados.

Conforme Hair Jr. et al. (2005), as *surveys*^{xvii} por *e-mail* estão se popularizando por possibilitarem que a pesquisa seja feita em menos tempo do que os métodos tradicionais e geralmente geram dados de alta qualidade, além de serem mais baratas.

A escala do tipo ordinal é a mais indicada para medir atitudes, preferências e opiniões, e a escala Likert, proposta por Rensis Likert em 1932, envolve uma série de afirmações relacionadas ao objeto da pesquisa, na qual o respondente informa o grau de concordância ou discordância a respeito da afirmativa proposta, sendo que a cada opção de resposta na escala é atribuído um número que reflete a direção da atitude do respondente. A escala pode variar de 5 a 9 pontos, contudo ainda não há consenso a respeito das vantagens ou desvantagens de cada uma (MATTAR³, 1994, apud MORON, 1998). A Escala Likert mede atitudes e opiniões e possibilita transformar uma série de fatos qualitativos em uma série de fatos quantitativos ou variáveis, passíveis de mensuração e de análise estatística (MARCONI e LAKATOS, 2002).

O questionário eletrônico deste estudo continha afirmativas acompanhadas de Escala Likert de 7 pontos, de forma que, para atender aos objetivos da pesquisa, a pontuação da escala do questionário eletrônico deste estudo variava entre “discordo fortemente” (1) e “concordo fortemente” (7), conforme a intensidade da concordância do respondente em relação à respectiva afirmativa. Para permitir a classificação dos hotéis, constaram também algumas questões de identificação. As imagens das páginas do *site* da pesquisa e o modelo do questionário eletrônico estão disponibilizados nos Apêndices B, C, D e E deste estudo.

³ MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento, execução e análise. v.2, São Paulo: Atlas, 1993.

Os resultados da pesquisa foram tratados estatisticamente conforme as conveniências do estudo, os quais são apresentados no próximo capítulo a partir da análise descritiva dos dados.

5 Resultados da pesquisa

Neste capítulo, o desenvolvimento da pesquisa é descrito e os resultados da pesquisa são apresentados e analisados para atender aos objetivos da pesquisa e testar as hipóteses da pesquisa, apresentados no capítulo 1.

5.1 Pesquisa de campo

Estando a revisão conceitual desenvolvida, em março de 2005, um primeiro questionário de 90 questões foi elaborado e testado junto a uma amostra de 10 hotéis instalados na cidade de Campo Grande-MS, a qual foi escolhida por não arriscar o descarte de unidades de análise da população-alvo: os hotéis paulistas. Após a aplicação do pré-teste, o questionário foi avaliado por meio de contatos mantidos com os gerentes participantes.

Identificadas as principais falhas, em janeiro de 2006, um novo questionário de 60 questões foi testado junto a alunos de pós-graduação da Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos. Foi-lhes solicitado que respondessem às questões procurando pelas principais dificuldades que pudessem desestimular a participação e também as questões prejudicadas em clareza e objetividade. A partir de uma reflexão crítica sobre a opinião dos voluntários deste segundo pré-teste, o questionário definitivo foi construído, contendo 36 questões com escala Likert de 7 pontos, para investigar o CI, e 18 questões informativas, para auxiliarem na identificação e na classificação dos hotéis participantes.

No início da segunda quinzena de maio de 2006, os gerentes de 1.200 hotéis foram convidados a participar da pesquisa por meio de uma mensagem de *e-mail* com informações introdutórias sobre a própria pesquisa e sobre a forma de acesso ao site onde o questionário eletrônico estava disponível. Deste total, 230 endereços foram descartados inicialmente por impossibilidade de novo contato, já que as mensagens de *e-mail* retornaram. Dos 970 hotéis

restantes, 57 participaram da pesquisa espontaneamente, sem que novos contatos fossem necessários, o que equivale a 5,9% dos convites válidos. Os dados obtidos por meio do questionário eletrônico disponível no site da pesquisa foram armazenados no administrador de formulário de <www.linkws.com.br> e posteriormente copiados já em formato de arquivo Excel adequado ao tratamento estatístico, assim como foram enviados e arquivados no endereço de *e-mail* da pesquisadora.

Para elevar o índice de participação, na primeira semana do mês de junho, cerca de 60 contatos telefônicos para hotéis que não tinham participado foram feitos para estimular os gerentes a participarem e também para identificar as razões da não participação, sendo as principais: (1) receio de contaminar o equipamento de informática com arquivos oportunistas (vírus); (2) pelo bloqueio de acesso ao site da pesquisa pelos filtros de rede; e (3) receio de que as perguntas da pesquisa fossem para obter informações estratégicas e financeiras.

No início da segunda semana de junho, foi enviada para os 913 hotéis que ainda não haviam participado uma nova mensagem, antecipando os esclarecimentos às questões acima descritas e oferecendo outra opção de participação, pois na sequência da mensagem foi disponibilizado o questionário em forma de texto e com orientações para o respondente utilizar a ferramenta “responder mensagem”, ou copiar o conteúdo para um documento Word e depois submetê-lo como anexo à resposta da mensagem. Os novos dados obtidos foram organizados e juntados à planilha Excel do primeiro lote para serem tratados juntamente.

Com esta iniciativa, a pesquisa recebeu mais 54 questionários respondidos, o que totalizou em 111 participações, representando 11,4% do total dos 970 endereços válidos. O trabalho obteve a participação de 43 hotéis de pequeno porte, 35 hotéis de médio porte e 33 hotéis de grande porte. Os modelos das duas mensagens de *e-mail* estão disponíveis nos Apêndices A e F ao final deste estudo.

Os dados quantitativos obtidos por meio da Escala Likert foram tratados estatisticamente pelos *softwares* SAS e SPSS e aplicativos de apoio Minitab 2000 e Excel 2000. Inicialmente, os resultados receberam um tratamento global para, na sequência, serem decompostos conforme o porte do hotel.

As 36 questões contendo uma Escala Likert de 7 pontos do questionário foram divididas em 4 conjuntos categóricos- sem o conhecimento dos participantes - contendo cada um 9 questões, os quais foram: (1) reconhecimento do gestor sobre os princípios do conceito de CI; (2) Capital Humano; (3) Capital Estrutural; e (4) Capital de Relacionamento. Em razão de as questões terem sido miscigenadas no formulário de pesquisa para evitar respostas tendenciosas, as mesmas foram distribuídas aleatoriamente, conforme tabela 9.

Tabela 9: Questões versus conjunto categórico

<i>Questão</i>	<i>Conjunto categórico</i>
1) Os empregados do hotel estão satisfeitos com minha gestão.	4
2) Aos empregados eventuais ou terceirizados, são disponibilizadas as mesmas oportunidades de treinamento, capacitação e benefícios dos empregados efetivos.	2
3) Busco conhecer as iniciativas dos concorrentes com a intenção de reproduzi-las.	1
4) O sistema de informação do hotel permite acesso rápido e fácil às informações gerenciais e operacionais relevantes.	3
5) Busco analisar o retorno financeiro trazido pelos novos investimentos.	1
6) A cultura e o ambiente do hotel são propícios para a integração entre os empregados.	3
7) A remuneração dos empregados do hotel é superior à média paga pelo mercado hoteleiro.	2
8) A marca do hotel é bastante conhecida e respeitada no mercado.	4
9) Busco determinar o valor da empresa como forma de medir o desempenho do negócio.	1
10) Há forte troca de informações e de conhecimentos entre os empregados do hotel.	2
11) Quando é necessário um novo conhecimento para desenvolver as atividades do hotel, busco adquiri-lo por meio do relacionamento com clientes, fornecedores e parceiros.	3
12) Preocupo-me em melhorar os produtos/serviços do hotel a fim de inovar e incrementar os negócios.	1
13) Implemento continuamente novas idéias e novos procedimentos no hotel.	3
14) Na minha gestão, os níveis de qualidade de todas as atividades operacionais do hotel são incondicionalmente respeitados e mantidos.	4

15) Os empregados do hotel trabalham bem em equipe.	2
16) Procuo medir a taxa de crescimento anual da ocupação e do faturamento do hotel.	1
17) A gestão do hotel é voltada para o mercado, de forma que procura identificar e atender as necessidades dos clientes.	4
18) Contrato sistematicamente consultores externos para auxiliarem na gestão do hotel.	3
19) Todo empregado que contrato ou que assume uma nova função no hotel passa por algum tipo de treinamento.	2
20) Busco formar parcerias com empreendimentos locais de forma a dar suporte aos produtos/serviços do hotel.	1
21) Dissemino por todo o hotel as informações fornecidas pelos clientes.	3
22) Os empregados do hotel buscam espontaneamente atualizar seus conhecimentos.	2
23) Acredito que o sucesso do hotel é resultado da combinação dos esforços de todos os trabalhadores do hotel, da força da marca e do relacionamento com clientes, fornecedores e parceiros.	1
24) Busco diferenciar os clientes mais rentáveis de forma a concentrar meus esforços nestes clientes.	4
25) Na minha gestão, é utilizado um processo sistemático de avaliação de indicadores de desempenho dos empregados do hotel.	2
26) Busco melhorar a qualidade do relacionamento com os clientes a fim de conquistar sua fidelidade.	1
27) Incentivo os empregados do hotel a darem opiniões e participarem de reuniões ou grupos de discussão.	3
28) Assumo o papel de apoiador dos demais trabalhadores do hotel.	4
29) Todas as atividades operacionais do hotel são realizadas com eficiência.	3
30) Os clientes do hotel estão satisfeitos com os produtos que oferecemos e os serviços que prestamos.	4
31) Quando é necessário um novo conhecimento para desenvolver as atividades do hotel, promovo treinamento interno para meus funcionários.	2
32) O hotel mantém uma relação de confiança e comprometimento com os fornecedores e os parceiros.	4
33) Quando um funcionário desenvolve uma nova idéia, compartilho por todo o hotel o novo conhecimento gerado através dessa idéia.	3
34) Os empregados do hotel realizam suas atividades de forma completamente satisfatória.	2
35) Defendo que toda empresa pode e deve investir em tecnologia da informação, independentemente de seu porte.	1
36) Recompensio sistematicamente o esforço de meus empregados.	4

A seguir este estudo apresenta os métodos de tratamento estatístico e os resultados obtidos, seguidos das considerações finais proporcionadas pelas análises.

5.2 Análise descritiva dos dados

Por ser uma investigação voltada para os conhecimentos da Administração, após o tratamento estatístico, este trabalho desenvolveu uma análise descritiva dos dados, por meio da Análise de Correlação e Teste Binomial.

Entretanto, um questionário, para ser considerado válido, deve antes ser confiável (HAIR Jr et al, 2005) e para atender a este requisito, foi medido o Alfa de Cronbach, sendo que, apesar de ser considerado ideal um alfa de 0,7 no mínimo, dependendo dos objetivos da pesquisa, coeficientes menores são aceitáveis.

A confiabilidade do questionário deste estudo foi medida por meio do *software* SPSS e o Alfa de Cronbach obteve um coeficiente geral de **0,8997**, demonstrando que o questionário desenvolvido para a pesquisa é válido em função de sua confiabilidade testada.

Antes de prosseguir com a apresentação da análise descritiva dos dados, é necessário discutir a respeito de qual critério utilizar para a classificação dos hotéis por porte, sendo que este estudo decidiu anteriormente por dois modelos, conforme detalhamento na seção 4.3.

O modelo proposto pelo SEBRAE, considerando o número de funcionários para empresas prestadoras de serviços, mostrou-se inadequado a este estudo em razão do surgimento da dúvida quanto a considerar ou não o número de trabalhadores terceirizados, pois, em alguns casos, o número informado pelos hotéis chegou ao mesmo número de funcionários efetivos. Ficou, então, decidido que o modelo adotado seria o proposto por Duarte (2005), que considera o número de UHs, o qual atendeu perfeitamente ao tratamento estatístico dos dados.

Sendo assim, os próximos tópicos apresentam as análises estatísticas desenvolvidas para fomentar a análise descritiva dos dados.

5.3 Análise de correlação

Muitos estudos em Administração procuram identificar a relação entre duas ou mais variáveis de forma a evidenciar se há uma ligação coerente e sistemática entre elas. Quando a relação está presente, o pesquisador deve determinar a *força de associação* para descobrir se a relação é forte ou provável, o que pode ser por meio do cálculo do coeficiente de correlação, o qual pode variar de -1,00 a +1,00, de forma que quanto maior o resultado, mais forte a ligação entre duas variáveis, seja no mesmo sentido, se positivo, ou no sentido inverso, se negativo (HAIR JR et al, 2005).

Para tentar identificar a correlação entre as questões deste estudo, o método utilizado foi a **Matriz de Correlação**, por meio do *software* SAS. Em um primeiro momento, o conjunto total de questões, sem considerar as diferenças dos portes dos hotéis, formou a matriz de correlação, conforme quadro 1, considerando que valores maiores ou iguais a 0,6 e menores que 0,7 ($0,6 \leq R < 0,7$) proporcionam uma **correlação de nível médio** e que valores maiores ou iguais a 0,7 e menores ou iguais a 1 ($0,7 \leq R \leq 1$) proporcionam uma **correlação de nível alto**.

A partir da matriz de correlação do quadro 1, a figura 18 apresenta o diagrama de correlação de nível médio correspondente, cuja análise é desenvolvida na sequência.

Quadro 1: Matriz de Correlação entre as questões sem distinção de porte do hotel

	q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8	q9	q10	q11	q12	q13	q14	q15	q16	q17	q18	q19	q20	q21	q22	q23	q24	q25	q26	q27	q28	q29	q30	q31	q32	q33	q34	q35	q36
q1	1	0,2	0,09	0,16	-0,08	0,46	0,29	0,1	0,22	0,3	0,14	0,26	0,3	0,37	0,5	0	0,32	0,05	0,23	-0,06	0,18	0,23	0,34	0,04	0,27	0,25	0,12	0,27	0,38	0,17	0,46	0,24	0,24	0,48	-0,01	0,24
q2	0,2	1	0,12	0,1	0,05	0,37	0,24	0	0,14	0,29	0,23	0,01	0,19	0,15	0,29	-0,06	-0,04	0,23	0,04	-0,03	0,06	0,3	0,08	-0,11	0,07	0,02	0,12	0,23	0,15	0,05	0,06	0,07	-0,03	0,22	0,19	0,14
q3	0,09	0,12	1	0,02	0,17	0,02	0,03	0,16	0,22	0,18	0,23	0,09	0,1	0,26	0,21	0,15	0,1	0,27	-0,02	0,18	0,33	0,2	0,04	0,47	0,26	0,09	0,09	0,11	0,07	0,05	0,21	-0,09	0,05	0,12	0,05	0,06
q4	0,16	0,1	0,02	1	0,16	0,22	0,1	-0,03	0,1	0,26	0,1	0,18	0,14	0,36	0,34	0,13	0,15	-0,01	0,06	-0,19	0,08	0,17	0,15	0	0,25	-0,11	0,15	0,15	0,12	-0,06	0,3	0,21	0,1	0,17	-0,04	0,07
q5	-0,08	0,05	0,17	0,16	1	0,08	0,05	-0,04	0,1	0,21	0,16	0,11	0,29	0,18	0,08	0,34	0,17	-0,08	0,21	0,13	0,31	0,09	0,08	0,16	0,27	0,11	0,33	0,2	0,04	-0,09	0,24	0,05	0,14	0,06	0,2	0,26
q6	0,46	0,37	0,02	0,22	0,08	1	0,42	0,12	0,25	0,36	0,26	0,18	0,32	0,37	0,52	0,17	0,27	0,01	0,26	0,01	0,18	0,2	0,33	0	0,27	0,19	0,28	0,36	0,29	0,13	0,46	0,36	0,19	0,43	0,04	0,41
q7	0,29	0,24	0,03	0,1	0,05	0,42	1	0,19	0,19	0,19	0,15	-0,05	0,18	0,19	0,42	0,22	0,12	0,03	0,13	-0,1	0,08	0,23	0,11	0,11	0,23	0,06	0,07	0,1	0,17	0,11	0,2	0,16	0,05	0,26	-0,16	0,33
q8	0,1	0	0,16	-0,03	-0,04	0,12	0,19	1	0,29	0,21	0,17	0,06	0,1	0,2	0,2	0	0,24	0,24	0,13	0,07	0,14	0,13	0,11	0,27	0,12	0,21	0,02	0,03	0,22	0,2	0,14	0,32	0,27	0,26	0,06	0,24
q9	0,22	0,14	0,22	0,1	0,1	0,25	0,19	0,29	1	0,18	0,16	0,07	0,17	0,23	0,31	0,14	0,32	0,14	0,26	0,04	0,27	0,22	0,11	0,13	0,24	0,28	0,39	0,23	0,14	0,09	0,28	0,21	0,26	0,39	0,17	0,28
q10	0,3	0,29	0,18	0,26	0,21	0,36	0,19	0,21	0,18	1	0,46	0,13	0,29	0,37	0,45	0,14	0,08	0,08	0,2	0,12	0,4	0,4	0,2	0	0,24	0,17	0,38	0,45	0,36	0,14	0,36	0,32	0,24	0,39	0	0,34
q11	0,14	0,23	0,23	0,1	0,16	0,26	0,15	0,17	0,16	0,46	1	0,4	0,41	0,33	0,29	0,25	0,27	0,09	0,13	0,21	0,39	0,23	0,27	0,04	0,23	0,37	0,35	0,46	0,31	0,33	0,27	0,21	0,26	0,26	0,12	0,34
q12	0,26	0,01	0,09	0,18	0,11	0,18	-0,05	0,06	0,07	0,13	0,4	1	0,6	0,54	0,49	0,26	0,65	-0,13	0,13	0	0,13	-0,04	0,62	0,03	0,29	0,44	0,21	0,34	0,35	0,31	0,5	0,24	0,24	0,43	0,34	0,21
q13	0,3	0,19	0,1	0,14	0,29	0,32	0,18	0,1	0,17	0,29	0,41	0,6	1	0,53	0,48	0,42	0,53	-0,14	0,27	0,11	0,24	0,08	0,44	0,11	0,32	0,37	0,32	0,39	0,26	0,37	0,52	0,14	0,21	0,42	0,38	0,34
q14	0,37	0,15	0,26	0,36	0,18	0,37	0,19	0,2	0,23	0,37	0,33	0,54	0,53	1	0,66	0,28	0,54	0,06	0,25	0,01	0,3	0,24	0,53	0,12	0,39	0,4	0,23	0,24	0,33	0,31	0,55	0,3	0,37	0,49	0,18	0,27
q15	0,5	0,29	0,21	0,34	0,08	0,52	0,42	0,2	0,31	0,45	0,29	0,49	0,48	0,66	1	0,24	0,46	0,12	0,25	-0,04	0,26	0,27	0,55	0,01	0,37	0,23	0,26	0,44	0,37	0,25	0,65	0,4	0,23	0,59	0,13	0,38
q16	0	-0,06	0,15	0,13	0,34	0,17	0,22	0	0,14	0,14	0,25	0,26	0,42	0,28	0,24	1	0,42	-0,07	0,31	0,08	0,27	0,02	0,32	0,23	0,28	0,23	0,2	0,25	0,19	0,1	0,19	0,08	-0,01	0,18	0,11	0,42
q17	0,32	-0,04	0,1	0,15	0,17	0,27	0,12	0,24	0,32	0,08	0,27	0,65	0,53	0,54	0,46	0,42	1	-0,08	0,44	0,03	0,26	-0,06	0,51	0,14	0,33	0,51	0,31	0,26	0,28	0,35	0,41	0,32	0,41	0,37	0,31	0,33
q18	0,05	0,23	0,27	-0,01	-0,08	0,01	0,03	0,24	0,14	0,08	0,09	-0,13	-0,14	0,06	0,12	-0,07	-0,08	1	0,27	0,26	0,11	0,29	-0,12	0,24	0,34	-0,12	-0,1	0,06	0,04	-0,12	0,11	-0,07	0,01	0,06	-0,08	0,02
q19	0,23	0,04	-0,02	0,06	0,21	0,26	0,13	0,13	0,26	0,2	0,13	0,13	0,27	0,25	0,25	0,31	0,44	0,27	1	0,39	0,29	0,04	0,13	0,12	0,46	0,31	0,21	0,21	0,14	0,1	0,38	0,17	0,3	0,3	0,15	0,26
q20	-0,06	-0,03	0,18	-0,19	0,13	0,01	-0,1	0,07	0,04	0,12	0,21	0	0,11	0,01	-0,04	0,08	0,03	0,26	0,39	1	0,23	0,06	-0,07	0,19	0,26	0,11	-0,07	0,17	0,01	0,04	0,1	-0,08	0,08	-0,01	0,15	0,12
q21	0,18	0,06	0,33	0,08	0,31	0,18	0,08	0,14	0,27	0,4	0,39	0,13	0,24	0,3	0,26	0,27	0,26	0,11	0,29	0,23	1	0,28	0,14	0,23	0,31	0,21	0,24	0,36	0,26	0,01	0,42	0,24	0,38	0,28	0,05	0,3
q22	0,23	0,3	0,2	0,17	0,09	0,2	0,23	0,13	0,22	0,4	0,23	-0,04	0,08	0,24	0,27	0,02	-0,06	0,29	0,04	0,06	0,28	1	-0,1	0,01	0,32	-0,07	0,14	0,17	0,27	0,04	0,22	0,11	0,17	0,28	0,15	0,24
q23	0,34	0,08	0,04	0,15	0,08	0,33	0,11	0,11	0,11	0,2	0,27	0,62	0,44	0,53	0,55	0,32	0,51	-0,12	0,13	-0,07	0,14	-0,1	1	0,02	0,17	0,48	0,2	0,37	0,36	0,29	0,49	0,35	0,12	0,37	0,14	0,2
q24	0,04	-0,11	0,47	0	0,16	0	0,11	0,27	0,13	0	0,04	0,03	0,11	0,12	0,01	0,23	0,14	0,24	0,12	0,19	0,23	0,01	0,02	1	0,34	0,22	-0,07	-0,06	0,13	0,01	0,16	-0,04	0,04	0,09	-0,06	0,1
q25	0,27	0,07	0,26	0,25	0,27	0,27	0,23	0,12	0,24	0,24	0,23	0,29	0,32	0,39	0,37	0,28	0,33	0,34	0,46	0,26	0,31	0,32	0,17	0,34	1	0,13	0,14	0,24	0,33	0,13	0,52	0,03	0,25	0,37	0,14	0,22
q26	0,25	0,02	0,09	-0,11	0,11	0,19	0,06	0,21	0,28	0,17	0,37	0,44	0,37	0,4	0,23	0,23	0,51	-0,12	0,31	0,11	0,21	-0,07	0,48	0,22	0,13	1	0,24	0,3	0,42	0,34	0,28	0,32	0,3	0,29	0,25	0,23
q27	0,12	0,12	0,09	0,15	0,33	0,28	0,07	0,02	0,39	0,38	0,35	0,21	0,32	0,23	0,26	0,2	0,31	-0,1	0,21	-0,07	0,24	0,14	0,2	-0,07	0,14	0,24	1	0,57	0,17	0,06	0,43	0,09	0,33	0,26	0,15	0,23
q28	0,27	0,23	0,11	0,15	0,2	0,36	0,1	0,03	0,23	0,45	0,46	0,34	0,39	0,24	0,44	0,25	0,26	0,06	0,21	0,17	0,36	0,17	0,37	-0,06	0,24	0,3	0,57	1	0,28	0,04	0,54	0,11	0,2	0,24	0,14	0,31
q29	0,38	0,15	0,07	0,12	0,04	0,29	0,17	0,22	0,14	0,36	0,31	0,35	0,26	0,33	0,37	0,19	0,28	0,04	0,14	0,01	0,26	0,27	0,36	0,13	0,33	0,42	0,17	0,28	1	0,44	0,39	0,35	0,32	0,5	0,14	0,22
q30	0,17	0,05	0,05	-0,06	-0,09	0,13	0,11	0,2	0,09	0,14	0,33	0,31	0,37	0,31	0,25	0,1	0,35	-0,12	0,1	0,04	0,01	0,04	0,29	0,01	0,13	0,34	0,06	0,04	0,44	1	0,12	0,27	0,27	0,3	0,27	0,16
q31	0,46	0,06	0,21	0,3	0,24	0,46	0,2	0,14	0,28	0,36	0,27	0,5	0,52	0,55	0,65	0,19	0,41	0,11	0,38	0,1	0,42	0,22	0,49	0,16	0,52	0,28	0,43	0,54	0,39	0,12	1	0,27	0,36	0,59	0,16	0,34
q32	0,24	0,07	-0,09	0,21	0,05	0,36	0,16	0,32	0,21	0,32	0,21	0,24	0,14	0,3	0,4	0,08	0,32	-0,07	0,17	-0,08	0,24	0,11	0,35	-0,04	0,03	0,32	0,09	0,11	0,35	0,27	0,27	1	0,38	0,44	0,2	0,27
q33	0,24	-0,03	0,05	0,1	0,14	0,19	0,05	0,27	0,26	0,24	0,26	0,24	0,21	0,37	0,23	-0,01	0,41	0,01	0,3	0,08	0,38	0,17	0,12	0,04	0,25	0,3	0,33	0,2	0,32	0,27	0,36	0,38	1	0,33	0,21	0,11
q34	0,48	0,22	0,12	0,17	0,06	0,43	0,26	0,26	0,39	0,39	0,26	0,43	0,42	0,49	0,59	0,18	0,37	0,06	0,3	-0,01	0,28	0,28	0,37	0,09	0,37	0,29	0,26	0,24	0,5	0,3	0,59	0,44	0,33	1	0,16	0,35
q35	-0,01	0,19	0,05	-0,04	0,2	0,04	-0,16	0,06	0,17	0	0,12	0,34	0,38	0,18	0,13	0,11	0,31	-0,08	0,15	0,15	0,05	0,15	0,14	-0,06	0,14	0,25	0,15	0,14	0,14	0,27	0,16	0,2	0,21	0,16	1	0,24
q36	0,24	0,14	0,06	0,07	0,26	0,41	0,33	0,24	0,28	0,34	0,34	0,21	0,34	0,27	0,38	0,42	0,33	0,02	0,26	0,12	0,3	0,24	0,2	0,1	0,22	0,23	0,23	0,31	0,22	0,16	0,34	0,27	0,11	0,35	0,24	1

Figura 18: Diagrama de Correlação entre as questões sem distinção de porte do hotel: correlação de nível médio ($0,6 \leq R < 0,7$)

É possível observar na matriz ilustrada pelo quadro 1 que a correlação entre as questões, considerando o quadro geral (sem levar em conta o porte do hotel), é bastante baixa, ou seja, são poucas as ocorrências em que alguma questão está relacionada ao conteúdo de uma outra questão, e também somente ocorrem correlações de nível médio. Entretanto, tendo este estudo objetivo de analisar questões de gestão, a partir da correlação apresentada pela figura 18, uma análise da correlação entre as questões é desenvolvida nas tabelas 11a e 11b.

Quanto à correlação da questão 12 com as questões 13, 17 e 23 (0,6, 0,65 e 0,62, respectivamente), a fundamentação teórica repousa nas definições de Costa (2004) e de Edvinsson e Malone (1998), quando os afirmam que o conceito de inovação, inserido no Capital Estrutural, é um instrumento de incremento organizacional e deve atender às necessidades dos clientes do Capital de Relacionamento, por meio da capacidade de inovação das pessoas que compõem o Capital Humano, conforme análise da tabela 11a.

Tabela 11a: Análise de correlação entre a questão 12 e as questões 13, 17 e 23

Questão analisada	12) Preocupo-me em melhorar os produtos/serviços do hotel a fim de inovar e incrementar os negócios.
Questão correlacionada	13) Implemento continuamente novas idéias e novos procedimentos no hotel.
Análise descritiva da correlação	A correlação de 0,6 entre as questões 12 e 13 evidencia a possibilidade de os gestores dos hotéis paulistas, de modo geral, acreditarem no conceito da inovação como instrumento incremental, o qual é praticado na gestão de seu Capital Estrutural, por meio da reavaliação constante dos procedimentos operacionais.
Questão correlacionada	17) A gestão do hotel é voltada para o mercado, de forma que procura identificar e atender as necessidades dos clientes.
Análise descritiva da correlação	A inovação deve estar associada ao atendimento das necessidades e das expectativas de clientes e investidores, e a correlação de 0,65 entre as questões 12 e 17 evidencia que possivelmente os gestores dos hotéis paulistas, de modo geral, acreditam nesta premissa e que a mesma é praticada na gestão de seu Capital de Relacionamentos.
Questão correlacionada	23) Acredito que o sucesso do hotel é resultado da combinação dos esforços de todos os trabalhadores do hotel, da força da marca e do relacionamento com clientes, fornecedores e parceiros.
Análise descritiva da correlação	O conhecimento necessário para inovar produtos e serviços pode ser criado dentro da

correlação própria organização ou buscado na estrutura externa. A correlação de 0,62 entre as questões 12 e 23 evidencia que existe a possibilidade de os gestores dos hotéis paulistas, de modo geral, acreditarem que o conhecimento disponível em seus clientes, fornecedores e parceiros deve ser captado para fomentar o processo de inovação de sua equipe interna, desta forma, originando produtos e serviços adequados às expectativas dos clientes e alinhados às idéias de fornecedores e parceiros, o que fortalece todos os envolvidos e incrementa o desempenho dos próprios hotéis.

As pessoas são o ativo mais importante da organização, pois são as pessoas que possibilitam a criação de valor organizacional. Para tanto, a organização deve gerenciar seu Capital Humano, estimulando a criação de conhecimento e a integração entre as pessoas para aprimorar e manter a renovação e a qualidade dos produtos e serviços, desta forma atraindo e retendo os melhores clientes e investidores (PENNING, LEE e WITTELOOSTUIJN. 1998; STEWART. 1998; COSTA, 2004; EDVINSSON e MALONE, 1998; MATHEUS, 2003; DAVENPORT e PRUSAK, 2003; NONAKA e TAKEUCHI, 1997). Esta abordagem fundamenta a correlação da questão 15 com as questões 14 e 31 (0,66 e 0,65, respectivamente), conforme tabela 11b.

Tabela 11b: Análise de correlação entre a questão 15 e as questões 14 e 31

Questão analisada	15) Os empregados do hotel trabalham bem em equipe.
Questão correlacionada	14) Na minha gestão, os níveis de qualidade de todas as atividades operacionais do hotel são incondicionalmente respeitados e mantidos.
Análise descritiva da correlação	Sendo a qualidade e o desenvolvimento de atividades em equipe condições essenciais para a gestão do CI, a correlação de 0,66 entre as questões 15 e 14 demonstra que nos hotéis paulistas, de modo geral, os gestores têm priorizado o trabalho integrado em grupo para atender e manter o rigor dos níveis de qualidade, desta forma gerindo simultaneamente seu Capital Humano e seu Capital de Relacionamentos.
Questão correlacionada	31) Quando é necessário um novo conhecimento para desenvolver as atividades do hotel, promovo treinamento interno para meus funcionários.
Análise descritiva da correlação	Por meio da correlação de 0,65 entre as questões 15 e 31, é possível observar que os gestores dos hotéis paulistas, de modo geral, preocupam-se em promover treinamento

correlação	aos seus empregados para que os mesmos desempenhem suas atividades de forma satisfatória e também para gerir o conhecimento organizacional, o qual é criado a partir da cristalização do conhecimento individual externalizado durante as atividades de treinamento.
------------	--

Com o propósito de confrontar a análise de correlação geral com a análise que considera cada porte, o quadro 2 apresenta, a seguir, a matriz de correlação entre as questões a partir das respostas dos gerentes dos hotéis de pequeno porte, sendo que, neste caso, surgem dois diagramas de correlação, uma de nível médio e a outra de nível alto, respectivamente, conforme figuras 19 e 20.

Quadro 2: Matriz de correlação entre as questões para os hotéis de pequeno porte

	q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8	q9	q10	q11	q12	q13	q14	q15	q16	q17	q18	q19	q20	q21	q22	q23	q24	q25	q26	q27	q28	q29	q30	q31	q32	q33	q34	q35	q36
q1	1	0,27	0,02	0,23	-0,18	0,66	0,54	0,03	0,29	0,45	0,21	0,23	0,23	0,46	0,65	0,01	0,31	0,09	0,22	-0,16	0,39	0,36	0,38	-0,08	0,26	0,28	0,13	0,4	0,61	0,17	0,54	0,48	0,3	0,72	-0,03	0,35
q2	0,27	1	0,06	0,2	-0,02	0,31	0,29	-0,2	0,28	0,42	0,23	-0,02	0,19	0,11	0,4	0,12	-0,02	0,34	0,12	-0,16	0,03	0,32	0,04	-0,27	0,08	0	0,15	0,26	0,21	0,21	-0,02	0,12	-0,03	0,29	0,26	0,25
q3	0,02	0,06	1	-0,09	0,38	0,03	-0,07	0,25	0,28	0,23	0,45	0,11	0,18	0,31	0,15	0,32	0,09	0,1	-0,15	0,41	0,42	0,14	0,09	0,41	0,2	0,22	0,23	0,26	0,12	0,08	0,14	-0,05	0,16	0,11	0,15	0,15
q4	0,23	0,2	-0,09	1	0,1	0,3	0,23	-0,02	0,2	0,31	0,16	0,08	0,16	0,25	0,39	0,19	0,1	-0,09	0,1	-0,34	0,14	0,15	0,11	-0,17	0,26	-0,19	0,27	0,26	0,22	0,02	0,34	0,33	0,19	0,33	-0,2	0,11
q5	-0,18	-0,02	0,38	0,1	1	0,04	-0,11	-0,17	0,07	0,2	0,23	-0,01	0,32	0,12	-0,01	0,48	0,07	-0,15	0,29	0,22	0,52	0,02	0,04	0,13	0,36	0,03	0,32	0,17	-0,06	-0,09	0,18	-0,15	0,2	-0,03	0,2	0,2
q6	0,66	0,31	0,03	0,3	0,04	1	0,65	0,06	0,38	0,57	0,43	0,26	0,37	0,53	0,68	0,43	0,5	0,02	0,4	-0,09	0,37	0,18	0,49	-0,07	0,36	0,33	0,36	0,44	0,59	0,39	0,5	0,56	0,32	0,65	0	0,69
q7	0,54	0,29	-0,07	0,23	-0,11	0,65	1	-0,01	0,29	0,19	0,16	-0,1	0,08	0,28	0,44	0,17	0,15	0,1	0,19	-0,1	0,05	0,29	0,11	-0,12	0,3	0,12	-0,01	0,04	0,15	0,06	0,18	0,29	0,03	0,35	-0,14	0,49
q8	0,03	-0,2	0,25	-0,02	-0,17	0,06	-0,01	1	0,12	0,1	0,15	0,07	0,04	0,12	0,07	-0,06	0,26	0,1	-0,09	0,09	0,03	-0,15	0,09	0,47	-0,16	0,22	0,04	-0,11	0,23	0,32	0,04	0,45	0,25	0,19	0,05	0,18
q9	0,29	0,28	0,28	0,2	0,07	0,38	0,29	0,12	1	0,41	0,52	0,05	0,23	0,3	0,36	0,21	0,4	0,26	0,35	0,16	0,51	0,38	0,04	0,03	0,26	0,36	0,64	0,53	0,3	0,17	0,35	0,31	0,46	0,38	0,19	0,41
q10	0,45	0,42	0,23	0,31	0,2	0,57	0,19	0,1	0,41	1	0,58	0,23	0,59	0,53	0,58	0,33	0,3	0,09	0,29	0,12	0,51	0,36	0,35	0	0,27	0,22	0,43	0,57	0,49	0,46	0,46	0,38	0,28	0,61	0,07	0,48
q11	0,21	0,23	0,45	0,16	0,23	0,43	0,16	0,15	0,52	0,58	1	0,45	0,61	0,54	0,47	0,64	0,57	0,02	0,24	0,29	0,52	0,15	0,41	0,08	0,27	0,49	0,59	0,66	0,31	0,4	0,51	0,22	0,32	0,37	0,28	0,47
q12	0,23	-0,02	0,11	0,08	-0,01	0,26	-0,1	0,07	0,05	0,23	0,45	1	0,58	0,61	0,56	0,33	0,67	-0,22	0,07	-0,03	0,22	-0,16	0,68	-0,08	0,32	0,42	0,26	0,4	0,49	0,46	0,64	0,38	0,35	0,51	0,38	0,28
q13	0,23	0,19	0,18	0,16	0,32	0,37	0,08	0,04	0,23	0,59	0,61	0,58	1	0,53	0,45	0,51	0,56	-0,18	0,38	0,15	0,42	0,06	0,47	0	0,41	0,37	0,46	0,43	0,35	0,56	0,62	0,25	0,36	0,49	0,44	0,41
q14	0,46	0,11	0,31	0,25	0,12	0,53	0,28	0,12	0,3	0,53	0,54	0,61	0,53	1	0,73	0,25	0,56	-0,12	0,16	0	0,46	0,15	0,65	-0,1	0,45	0,48	0,31	0,4	0,59	0,53	0,69	0,55	0,54	0,76	0,15	0,34
q15	0,65	0,4	0,15	0,39	-0,01	0,68	0,44	0,07	0,36	0,58	0,47	0,56	0,45	0,73	1	0,24	0,47	0,14	0,17	-0,1	0,36	0,27	0,66	-0,21	0,33	0,32	0,22	0,49	0,64	0,4	0,66	0,59	0,3	0,79	0,09	0,48
q16	0,01	0,12	0,32	0,19	0,48	0,43	0,17	-0,06	0,21	0,33	0,64	0,33	0,51	0,25	0,24	1	0,52	-0,32	0,41	0,23	0,42	-0,15	0,35	0,13	0,31	0,3	0,35	0,38	0,19	0,27	0,25	0,12	0,02	0,18	0,16	0,56
q17	0,31	-0,02	0,09	0,1	0,07	0,5	0,15	0,26	0,4	0,3	0,57	0,67	0,56	0,56	0,47	0,52	1	-0,27	0,44	0,08	0,46	-0,11	0,55	-0,01	0,37	0,56	0,48	0,41	0,56	0,58	0,54	0,56	0,55	0,56	0,43	0,55
q18	0,09	0,34	0,1	-0,09	-0,15	0,02	0,1	0,1	0,26	0,09	0,02	-0,22	-0,18	-0,12	0,14	-0,32	-0,27	1	0,07	0,25	0	0,27	-0,21	-0,03	-0,03	-0,17	0,04	0,13	-0,12	-0,3	-0,09	-0,15	-0,07	-0,04	-0,17	-0,03
q19	0,22	0,12	-0,15	0,1	0,29	0,4	0,19	-0,09	0,35	0,29	0,24	0,07	0,38	0,16	0,17	0,41	0,44	0,07	1	0,32	0,51	0,12	0,03	0,07	0,41	0,29	0,33	0,23	0,24	0,13	0,35	0,21	0,36	0,36	0,12	0,41
q20	-0,16	-0,16	0,41	-0,34	0,22	-0,09	-0,1	0,09	0,16	0,12	0,29	-0,03	0,15	0	-0,1	0,23	0,08	0,25	0,32	1	0,32	0,11	-0,14	0,51	0,28	0,16	-0,03	0,09	-0,06	0,01	0,03	-0,23	-0,01	-0,08	0,08	0,18
q21	0,39	0,03	0,42	0,14	0,52	0,37	0,05	0,03	0,51	0,51	0,52	0,22	0,42	0,46	0,36	0,42	0,46	0	0,51	0,32	1	0,28	0,26	0,23	0,44	0,36	0,43	0,5	0,49	0,18	0,61	0,28	0,54	0,51	0,24	0,47
q22	0,36	0,32	0,14	0,15	0,02	0,18	0,29	-0,15	0,38	0,36	0,15	-0,16	0,06	0,15	0,27	-0,15	-0,11	0,27	0,12	0,11	0,28	1	-0,24	-0,17	0,41	-0,16	0,09	0,22	0,2	-0,05	0,13	0	0,16	0,23	0,15	0,12
q23	0,38	0,04	0,09	0,11	0,04	0,49	0,11	0,09	0,04	0,35	0,41	0,68	0,47	0,65	0,66	0,35	0,55	-0,21	0,03	-0,14	0,26	-0,24	1	-0,07	0,17	0,49	0,16	0,48	0,53	0,51	0,62	0,5	0,2	0,56	0,14	0,33
q24	-0,08	-0,27	0,41	-0,17	0,13	-0,07	-0,12	0,47	0,03	0	0,08	-0,08	0	-0,1	-0,21	0,13	-0,01	-0,03	0,07	0,51	0,23	-0,17	-0,07	1	0,11	0,28	-0,12	-0,07	0,13	0,11	0,06	0,11	0,14	0,02	-0,01	0,12
q25	0,26	0,08	0,2	0,26	0,36	0,36	0,3	-0,16	0,26	0,27	0,27	0,32	0,41	0,45	0,33	0,31	0,37	-0,03	0,41	0,28	0,44	0,41	0,17	0,11	1	0,07	0,25	0,3	0,38	0,18	0,55	0,09	0,35	0,46	0,15	0,39
q26	0,28	0	0,22	-0,19	0,03	0,33	0,12	0,22	0,36	0,22	0,49	0,42	0,37	0,48	0,32	0,3	0,56	-0,17	0,29	0,16	0,36	-0,16	0,49	0,28	0,07	1	0,33	0,38	0,44	0,53	0,45	0,48	0,52	0,39	0,37	0,28
q27	0,13	0,15	0,23	0,27	0,32	0,36	-0,01	0,04	0,64	0,43	0,59	0,26	0,46	0,31	0,22	0,35	0,48	0,04	0,33	-0,03	0,43	0,09	0,16	-0,12	0,25	0,33	1	0,71	0,17	0,13	0,49	0,16	0,49	0,26	0,24	0,35
q28	0,4	0,26	0,26	0,26	0,17	0,44	0,04	-0,11	0,53	0,57	0,66	0,4	0,43	0,4	0,49	0,38	0,41	0,13	0,23	0,09	0,5	0,22	0,48	-0,07	0,3	0,38	0,71	1	0,32	0,17	0,63	0,2	0,24	0,41	0,2	0,39
q29	0,61	0,21	0,12	0,22	-0,06	0,59	0,15	0,23	0,3	0,49	0,31	0,49	0,35	0,59	0,64	0,19	0,56	-0,12	0,24	-0,06	0,49	0,2	0,53	0,13	0,38	0,44	0,17	0,32	1	0,6	0,59	0,67	0,54	0,73	0,18	0,39
q30	0,17	0,21	0,08	0,02	-0,09	0,39	0,06	0,32	0,17	0,46	0,4	0,46	0,56	0,53	0,4	0,27	0,58	-0,3	0,13	0,01	0,18	-0,05	0,51	0,11	0,18	0,53	0,13	0,17	0,6	1	0,32	0,6	0,35	0,54	0,49	0,41
q31	0,54	-0,02	0,14	0,34	0,18	0,5	0,18	0,04	0,35	0,46	0,51	0,64	0,62	0,69	0,66	0,25	0,54	-0,09	0,35	0,03	0,61	0,13	0,62	0,06	0,55	0,45	0,49	0,63	0,59	0,32	1	0,41	0,51	0,73	0,13	0,36
q32	0,48	0,12	-0,05	0,33	-0,15	0,56	0,29	0,45	0,31	0,38	0,22	0,38	0,25	0,55	0,59	0,12	0,56	-0,15	0,21	-0,23	0,28	0	0,5	0,11	0,09	0,48	0,16	0,2	0,67	0,6	0,41	1	0,57	0,74	0,15	0,39
q33	0,3	-0,03	0,16	0,19	0,2	0,32	0,03	0,25	0,46	0,28	0,32	0,35	0,36	0,54	0,3	0,02	0,55	-0,07	0,36	-0,01	0,54	0,16	0,2	0,14	0,35	0,52	0,49	0,24	0,54	0,35	0,51	0,57	1	0,5	0,32	0,17
q34	0,72	0,29	0,11	0,33	-0,03	0,65	0,35	0,19	0,38	0,61	0,37	0,51	0,49	0,76	0,79	0,18	0,56	-0,04	0,36	-0,08	0,51	0,23	0,56	0,02	0,46	0,39	0,26	0,41	0,73	0,54	0,73	0,74	0,5	1	0,13	0,47
q35	-0,03	0,26	0,15	-0,2	0,2	0	-0,14	0,05	0,19	0,07	0,28	0,38	0,44	0,15	0,09	0,16	0,43	-0,17	0,12	0,08	0,24	0,15	0,14	-0,01	0,15	0,37	0,24	0,2	0,18	0,49	0,13	0,15	0,32	0,13	1	0,32
q36	0,35	0,25	0,15	0,11	0,2	0,69	0,49	0,18	0,41	0,48	0,47	0,28																								

Figura 19: Diagrama de Correlação entre as questões dos hotéis de pequeno porte: correlação de nível médio ($0,6 \leq R < 0,7$)

O quadro 2 demonstra que, sendo os resultados tratados a partir somente dos hotéis de pequeno porte, a matriz de correlação entre as questões apresenta resultados diferentes, conforme os diagramas de correlação ilustradas pelas figuras 19 e 20.

As disparidades das correlações de nível médio em relação aos hotéis de pequeno porte evidenciadas pela figura 19 são analisadas nas tabelas 12a à 12n.

Quanto à correlação da questão 1 com as questões 6, 15 e 25 (0,66, 0,65 e 0,61, respectivamente), analisada na tabela 12a, a literatura define que o Capital de Relacionamentos representa a qualidade dos relacionamentos da empresa com seus próprios funcionários, fornecedores e clientes, sendo que é o próprio Capital Humano quem desenvolve este relacionamento, o qual é proporcionado pelos elementos do Capital Estrutural (STEWART. 1998; EDVINSSON e MALONE, 1998).

Tabela 12a: Análise de correlação entre a questão 1 e as questões 6, 15 e 25

Questão analisada	1) Os empregados do hotel estão satisfeitos com minha gestão.
Questão correlacionada	6) A cultura e o ambiente do hotel são propícios para a integração entre os empregados.
Análise descritiva da correlação	A correlação de 0,66 entre as questões 1 e 6 permite observar que os hotéis paulistas de pequeno porte possivelmente têm desenvolvido uma cultura organizacional favorável ao atendimento das necessidades e expectativas dos trabalhadores, o que leva à evidência de que o Capital de Relacionamento está sendo gerido de maneira integrada ao Capital Estrutural, pois os componentes do CI necessariamente apóiam-se entre si.
Questão correlacionada	15) Os empregados do hotel trabalham bem em equipe.
Análise descritiva da correlação	A correlação de 0,65 entre as questões 1 e 15 evidencia que, como os componentes do CI atuam de maneira integrada, a gestão do Capital de Relacionamento dos hotéis paulistas de pequeno porte possivelmente tem sido apoiada pelo incremento no Capital Humano.
Questão correlacionada	25) Na minha gestão, é utilizado um processo sistemático de avaliação de indicadores de desempenho dos empregados do hotel.
Análise descritiva da correlação	Mensurar os componentes do CI é a forma ideal para identificar os níveis de satisfação tanto de clientes, como de empregados e parceiros. Esta correlação de 0,61

entre as questões 1 e 25 permite observar que é possível que os gerentes dos hotéis paulista de pequeno porte têm utilizado instrumentos de medição de desempenho e de níveis de satisfação, e que as falhas têm sido corrigidas, em razão da satisfação dos empregados em relação à gestão dos gerentes, evidenciando que o Capital Humano e o Capital de Relacionamento têm sido geridos de modo integrado.

A fundamentação teórica da correlação da questão 6 com as questões 7, 15, 34 e 36 (0,65, 0,68, 0,65 e 0,69, respectivamente), analisada na tabela 12b, está na definição de que o Capital estrutural representa tudo o que torna a empresa capaz de apoiar o Capital Humano, o qual é constituído pelo conhecimento, poder de inovação e habilidades dos empregados assim como cultura, valores e filosofia da empresa (EDVINSSON e MALONE, 1998)

Tabela 12b: Análise de correlação entre a questão 6 e as questões 7, 15, 34 e 36

Questão analisada	6) A cultura e o ambiente do hotel são propícios para a integração entre os empregados.
Questão correlacionada	7) A remuneração dos empregados do hotel é superior à média paga pelo mercado hoteleiro.
Análise descritiva da correlação	A correlação de 0,65 entre a questão 6 e 7, aparentemente permite observar que os gestores dos hotéis paulistas de pequeno porte preocupam-se em oferecer aos empregados uma remuneração atraente de forma a reter aquelas pessoas que têm muito a contribuir com sua gestão, para que seus conhecimentos sejam disseminados pelos demais empregados do hotel, por meio do incentivo à integração entre eles, possibilitando, assim, que o Capital Estrutural cumpra seu papel de suporte ao Capital Humano.
Questão correlacionada	15) Os empregados do hotel trabalham bem em equipe.
Análise descritiva da correlação	Como o Capital Estrutural representa tudo aquilo que apóia o Capital Humano, a correlação de 0,68 entre as questões 6 e 15 evidencia que muito provavelmente os hotéis paulistas de pequeno porte têm proporcionado ambiente e cultura favoráveis à criação de valor organizacional por meio da GC.
Questão correlacionada	34) Os empregados do hotel realizam suas atividades de forma completamente satisfatória.
Análise descritiva da correlação	O papel de suporte ao Capital Humano que o Capital Estrutural exerce possibilita que as condições ambientais sejam ideais para que os trabalhadores desempenhem suas atividades de modo satisfatório e incremental. A correlação de 0,65 entre as questões

6 e 34 evidencia que nos hotéis paulistas de pequeno porte os gestores muito possivelmente têm procurado gerenciar estes dois componentes do CI de modo integrado, o que pode contribuir como processo de criação de valor organizacional.

Questão correlacionada	36) Recompensa sistematicamente o esforço de meus empregados.
Análise descritiva da correlação	A correlação de 0,69 entre as questões 6 e 36 demonstra que possivelmente os gerentes dos hotéis paulistas de pequeno porte preocupam-se em reter os melhores empregados por meio de um ambiente e uma cultura ideais, associados à recompensa, gerindo, assim, o Capital Estrutural a favor da manutenção do Capital de Relacionamentos.

A correlação da questão 7 com a questão 15 (0,68), analisada na tabela 12c, é fundamentada pela constatação de que Capital Humano representa o elemento de CI mais importante para o processo de criação de valor organizacional e que é composto pelas pessoas da organização e que gerenciá-lo adequadamente significa oferecer condições para o desenvolvimento de atividades criadoras de conhecimento e de mecanismos de participação nos resultados de suas ações (EDVINSSON e MALONE, 1998, STEWART, 1998)

Tabela 12c: Análise de correlação entre a questão 7 e a questão 15

Questão analisada	7) A remuneração dos empregados do hotel é superior à média paga pelo mercado hoteleiro.
Questão correlacionada	15) Os empregados do hotel trabalham bem em equipe.
Análise descritiva da correlação	A correlação de 0,68 entre as questões 7 e 15 permite observar que as políticas salariais dos hotéis paulistas de pequeno porte muito provavelmente procuram reter os melhores empregados também por meio de atrativos financeiros na gestão do Capital Humano, o que pode motivá-los a participar ativamente do processo de criação de valor organizacional.

A correlação da questão 15 com as questões 23, 25 e 31 (0,66, 0,64 e 0,66, respectivamente), analisada na tabela 12d, tem fundamentação teórica na afirmação de que o papel dos gerentes é de facilitador, treinador e líder de equipe, e o dos empregados é serem participantes ativos na satisfação do cliente, por isso, é importante manter um instrumento de

avaliação do desempenho dos empregados e da organização para obter informações sobre o *feedback* dos clientes (MULLINS, 2004; NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Tabela 12d: Análise de correlação entre a questão 15 e as questões 23, 25 e 31

Questão analisada	15) Os empregados do hotel trabalham bem em equipe.
Questão correlacionada	23) Acredito que o sucesso do hotel é resultado da combinação dos esforços de todos os trabalhadores do hotel, da força da marca e do relacionamento com clientes, fornecedores e parceiros.
Análise descritiva da correlação	A correlação de 0,66 entre a questão 15 e 23 evidencia que possivelmente os gestores dos hotéis paulistas de pequeno porte, por praticarem princípios dos conceitos do CI nos quais acreditam, os quais permitem fortalecer o Capital Humano, acabam por possibilitar que os empregados dos hotéis trabalhem de forma integrada (equipe).
Questão correlacionada	25) Na minha gestão, é utilizado um processo sistemático de avaliação de indicadores de desempenho dos empregados do hotel.
Análise descritiva da correlação	A correlação de 0,64 entre a questão 15 e 25 demonstra que os gestores dos hotéis paulistas de pequeno porte provavelmente têm uma tendência a utilizar mecanismos para mensurar o nível de desempenho de seus empregados, assim como procuram estimular o trabalho integrado (equipe), o que facilita a criação do conhecimento organizacional dentro do processo de gestão do Capital Humano.
Questão correlacionada	31) Quando é necessário um novo conhecimento para desenvolver as atividades do hotel, promovo treinamento interno para meus funcionários.
Análise descritiva da correlação	Por meio da correlação de 0,66 entre as questões 15 e 31, é possível observar que os gestores dos hotéis paulistas, de modo geral, preocupam-se em promover treinamento aos seus empregados para que os mesmos desempenhem suas atividades de forma satisfatória e também para gerir o conhecimento organizacional, o qual é criado a partir da cristalização do conhecimento individual externalizado durante as atividades de treinamento.

A correlação da questão 25 com as questões 30 e 32 (0,6 e 0,67, respectivamente), analisada na tabela 12e, é fundamentada pela afirmação de que o Capital de Relacionamentos representa a qualidade dos relacionamentos da empresa com seus próprios funcionários, fornecedores e clientes (MATHEUS, 2003), que são as pessoas de dentro da organização as responsáveis pela manutenção do relacionamento com a estrutura externa (HITT et al., 2001; STEWART, 1998; EDVINSSON e MALONE, 1998) e que instrumentos de avaliação do

desempenho dos empregados e da organização são importantes para obter informações sobre esse relacionamento (MULLINS, 2004; NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Tabela 12e: Análise de correlação entre a questão 25 e as questões 30 e 32

Questão analisada	25) Na minha gestão, é utilizado um processo sistemático de avaliação de indicadores de desempenho dos empregados do hotel.
Questão correlacionada	30) Os clientes do hotel estão satisfeitos com os produtos que oferecemos e os serviços que prestamos.
Análise descritiva da correlação	Gerir adequadamente o CI envolve um procedimento sistemático de medição de desempenho, e a correlação de 0,6 entre as questões 25 e 30 evidencia que os gestores dos hotéis paulistas de pequeno porte provavelmente reconhecem a importância em aplicar ferramentas de medição de desempenho de seu pessoal, o que lhes possibilita identificar os índices de satisfação dos clientes e gerir seu Capital de Relacionamentos.
Questão correlacionada	32) O hotel mantém uma relação de confiança e comprometimento com os fornecedores e os parceiros.
Análise descritiva da correlação	A gestão do Capital de Relacionamentos envolve a manutenção da relação de confiança também com fornecedores e parceiros, e sendo este relacionamento efetivado pelos empregados do hotel, a correlação de 0,67 entre as questões 25 e 32 permite observar que os gestores dos hotéis paulistas de pequeno porte reconhecem a importância de utilizar ferramentas de medição de desempenho dos empregados, pois o mesmo possibilita conhecer os níveis de confiança e de comprometimento.

A correlação da questão 30 com a questão 32 (0,6), analisada na tabela 12f, encontra fundamentação teórica na definição de Nagano, Matheus e Merlo (2005), quando os autores defendem que o Capital de Relacionamentos refere-se à qualidade dos relacionamentos da empresa com seus funcionários, fornecedores, parceiros comerciais e clientes, assim como tudo que afete ou influencie estes relacionamentos. O Capital de Relacionamentos é especialmente importante para a gestão do CI, sendo que interfere diretamente no desempenho financeiro da empresa, portanto mensurá-lo representa um desafio para as empresas (EDVINSSON e MALONE, 1998)

Tabela 12f: Análise de correlação entre a questão 30 e a questão 32

Questão analisada	30) Os clientes do hotel estão satisfeitos com os produtos que oferecemos e os serviços que prestamos.
Questão correlacionada	32) O hotel mantém uma relação de confiança e comprometimento com os fornecedores e os parceiros.
Análise descritiva da correlação	A correlação de 0,6 entre as questões 30 e 32 evidencia que a gestão do Capital de Relacionamento dos hotéis paulistas de pequeno porte provavelmente tem sido realizada de modo satisfatório, pois gerir este componente de CI estreita o relacionamento com fornecedores e parceiros ao oferecer produtos e serviços que efetivamente atendem às expectativas dos clientes, fortalecendo a relação de confiança.

A definição de que o Capital humano compreende o conjunto de conhecimento, capacidade intelectual, habilidade, experiência, competência, criatividade, capacidade de trabalho em grupo, liderança, iniciativa e motivação dos funcionários da empresa, assim como uma cultura organizacional de disseminação e compartilhamento do conhecimento e das informações (MATHEUS, 2003), oferece fundamento teórico para a correlação entre a questão 34 com a questão 10 (0,61), cuja análise é apresentada na tabela 12g.

Tabela 12g: Análise de correlação entre a questão 34 e a questão 10

Questão analisada	34) Os empregados do hotel realizam suas atividades de forma completamente satisfatória.
Questão correlacionada	10) Há forte troca de informações e de conhecimentos entre os empregados do hotel.
Análise descritiva da correlação	A correlação de 0,61 entre as questões 34 e 10 evidencia que o fato de os empregados dos hotéis paulistas de pequeno porte compartilharem informações e conhecimentos tem possibilitado a realização adequada das atividades operacionais, o que contribui com a gestão do Capital Humano e, conseqüentemente, incrementa o processo de criação de valor organizacional.

A correlação entre a questão 23 com as questões 12, 14 e 31 (0,68, 0,65 e 0,62, respectivamente), cuja análise é apresentada pela tabela 12h, é fundamentada por Sveiby (1998), quando o autor defende que os verdadeiros agentes criadores de valor na empresa são as pessoas, as quais direcionam seus esforços para fora da organização, trabalhando com

clientes e fornecedores e criando relações e uma imagem no mercado, e para dentro da empresa, mantendo e construindo a própria organização, desta forma criando nas organizações as estruturas interna e externa.

Tabela 12h: Análise de correlação entre a questão 23 e as questões 12, 14 e 31

Questão analisada	23) Acredito que o sucesso do hotel é resultado da combinação dos esforços de todos os trabalhadores do hotel, da força da marca e do relacionamento com clientes, fornecedores e parceiros.
Questão correlacionada	12) Preocupo-me em melhorar os produtos/serviços do hotel a fim de inovar e incrementar os negócios.
Análise descritiva da correlação	O conhecimento necessário para inovar produtos e serviços pode ser criado dentro da própria organização ou buscado na estrutura externa. A correlação de 0,68 entre as questões 23 e 12 evidencia que os gestores dos hotéis paulistas de pequeno porte muito provavelmente acreditam que o conhecimento disponível em seus clientes, fornecedores e parceiros deve ser captado, para fomentar o processo de inovação de sua equipe interna, desta forma, originando produtos e serviços adequados às expectativas dos clientes e alinhados às idéias de fornecedores e parceiros, o que fortalece todos os envolvidos e incrementa o desempenho dos próprios hotéis.
Questão correlacionada	14) Na minha gestão, os níveis de qualidade de todas as atividades operacionais do hotel são incondicionalmente respeitados e mantidos.
Análise descritiva da correlação	A correlação de 0,65 entre as questões 23 e 14 demonstra que a possibilidade de os gestores dos hotéis paulistas de pequeno porte reconhecerem que gerir o CI envolve esforços das pessoas da estrutura interna e externa pode estar permitindo que o Capital de Relacionamento receba atenção e dedicação especial, evidenciando uma gestão voltada para o mercado.
Questão correlacionada	31) Quando é necessário um novo conhecimento para desenvolver as atividades do hotel, promovo treinamento interno para meus funcionários.
Análise descritiva da correlação	O processo de criação de valor organizacional do CI mantém diversos agentes atuantes, dentre os quais clientes, trabalhadores, fornecedores e parceiros. A correlação de 0,62 entre as questões 23 e 31 evidencia que dentre as pessoas que contribuem com este processo nos hotéis paulistas de pequeno porte, provavelmente os empregados são reconhecidos pelos gestores como as mais importantes.

Segundo Krambia-Kapardis e Thomas (2006), o novo modelo de negócios para as atividades de prestação de serviços depende particularmente da gestão dos ativos intangíveis e

que, em atividades criadoras de valor, os clientes exercem importante papel no processo de decisão, portanto, é necessário priorizar a qualidade das informações a respeito dos clientes. Os autores são corroborados por Mullins (2004), quando defende que a estratégia da prestadora de serviços deve conter políticas direcionadas para o mercado, enfatizando o relacionamento de longo prazo com o cliente, para tanto, deve apoiar os trabalhadores da linha de frente. Quanto à inovação, para Costa (2004), as práticas contínuas de inovação e do desenvolvimento de equipes multidisciplinares têm ocasionado importante impacto positivo nas relações entre o setor de turismo e os turistas.

Portanto, Capital Humano é definido como a capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individuais das pessoas, sendo estas consideradas responsáveis pela inovação e renovação dentro da empresa (STEWART. 1998; COSTA, 2004; EDVINSSON e MALONE, 1998; MATHEUS, 2003; DAVENPORT e PRUSAK, 2003; NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

A conceituação acima fundamenta a correlação entre a questão 14 com as questões 12 e 31 (0,61 e 0,69, respectivamente), cuja análise é apresentada pela tabela 12i.

Tabela 12i: Análise de correlação entre a questão 14 e as questões 12 e 31

Questão analisada	14) Na minha gestão, os níveis de qualidade de todas as atividades operacionais do hotel são incondicionalmente respeitados e mantidos.
Questão correlacionada	12) Preocupo-me em melhorar os produtos/serviços do hotel a fim de inovar e incrementar os negócios.
Análise descritiva da correlação	A correlação de 0,61 das questões 14 e 12 demonstra que na gestão do Capital de Relacionamento dos hotéis paulistas de pequeno porte, possivelmente a prática do conceito de inovação tem proporcionado bom desempenho operacional.
Questão correlacionada	31) Quando é necessário um novo conhecimento para desenvolver as atividades do hotel, promovo treinamento interno para meus funcionários.
Análise descritiva da correlação	A correlação de 0,69 entre as questões 14 e 31 demonstra que os gestores dos hotéis paulistas de pequeno porte muito provavelmente têm uma tendência em priorizar o treinamento de seus empregados na gestão do Capital Humano, o que tem possibilitado a realização de atividades operacionais satisfatórias para a manutenção do Capital de Relacionamento.

A correlação entre a questão 12 com as questões 17 e 31 (0,67 e 0,64, respectivamente), analisada na tabela 12j, encontra fundamentação teórica na abordagem que defende a prática de pesquisas sobre as preferências dos clientes como instrumento fomentador do processo de inovação de produtos e serviços e também como estímulo do pessoal a partir de sistemas de recompensas pela disseminação do conhecimento individual, desta forma aumentando as chances de reter os melhores clientes (YANG, 2004).

Tabela 12j: Análise de correlação entre a questão 12 e as questões 17 e 31

Questão analisada	12) Preocupo-me em melhorar os produtos/serviços do hotel a fim de inovar e incrementar os negócios.
Questão correlacionada	17) A gestão do hotel é voltada para o mercado, de forma que procura identificar e atender as necessidades dos clientes.
Análise descritiva da correlação	A inovação deve estar associada ao atendimento das necessidades e das expectativas de clientes e investidores, e a correlação de 0,67 entre as questões 12 e 17 evidencia que os gestores dos hotéis paulistas de pequeno porte muito provavelmente acreditam nesta premissa e que é praticada na gestão de seu Capital de Relacionamentos.
Questão correlacionada	31) Quando é necessário um novo conhecimento para desenvolver as atividades do hotel, promovo treinamento interno para meus funcionários.
Análise descritiva da correlação	Inovar significa criar novo conhecimento e, para tanto, as organizações buscam fontes deste conhecimento na estrutura interna e na estrutura externa. A correlação de 0,64 entre as questões 31 e 12 permite observar que possivelmente, ao inovar, os gestores dos hotéis paulistas de pequeno porte gerenciam o Capital Humano por meio do treinamento para a disseminação do novo conhecimento.

A correlação entre a questão 31 com as questões 13, 21 e 28 (0,62, 0,61 e 0,63, respectivamente), analisada na tabela 12k, é fundamentada pela definição da estrutura de CI em: Capital Humano como a capacidade intelectual e a competência dos funcionários, Capital Estrutural que está relacionado ao potencial da estrutura interna da empresa, e Capital de Relacionamentos que está relacionado com a qualidade dos relacionamentos da empresa com seus próprios funcionários, fornecedores e clientes (MATHEUS, 2003), inserido em uma abordagem que determina o Capital Humano como o desenvolvedor dos outros dois capitais

intelectuais, sendo necessária à atuação de um gerente facilitador e incentivador da criação do conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Tabela 12k: Análise de correlação entre a questão 31 e as questões 13, 21 e 28

Questão analisada	31) Quando é necessário um novo conhecimento para desenvolver as atividades do hotel, promovo treinamento interno para meus funcionários.
Questão correlacionada	13) Implemento continuamente novas idéias e novos procedimentos no hotel.
Análise descritiva da correlação	Para inovar é necessária a atuação de profissionais especialistas que estabeleçam a melhor maneira e de leigos que contribuam com uma forma de pensar imune às influências cotidianas. Este conhecimento pode ser adquirido dentro da própria organização, por meio de treinamentos que disseminam o conhecimento dentre os trabalhadores e direcionem sua qualificação para o estabelecimento dos objetivos estratégicos. A correlação de 0,62 entre as questões 31 e 13 significa que a gestão dos hotéis paulistas de pequeno porte provavelmente utiliza o treinamento como instrumento de gestão de seu Capital Humano dentro de um contexto que prioriza a inovação como componente incremental da gestão do Capital Estrutural.
Questão correlacionada	21) Dissemino por todo o hotel as informações fornecidas pelos clientes.
Análise descritiva da correlação	Na gestão do Capital Humano, a informação representa o principal instrumento de captação e disseminação de conhecimento, o que está evidenciado como possível prática na gestão dos hotéis paulistas de pequeno porte a partir da correlação de ,061 entre as questões 31 e 21.
Questão correlacionada	28) Assumo o papel de apoiador dos demais trabalhadores do hotel.
Análise descritiva da correlação	A correlação de 0,63 entre as questões 31 e 28 evidencia que provavelmente os gerentes dos hotéis paulistas de pequeno porte são caracterizados como facilitadores, o que é essencial à gestão do Capital Humano que, por sua vez, é o pilar da gestão do Capital de Relacionamento, pois a autonomia favorece a criação do conhecimento.

No trabalho do conhecimento os gerentes passam a administrar o próprio conhecimento e a coordenar as atividades dos trabalhadores do conhecimento de forma a evidenciar os melhores atributos destas pessoas e avaliando as atividades realizadas pelos resultados que alcançam, assumindo, então, o papel de facilitadores. Em razão de as idéias serem livres, abundantes e inatas ao ser humano, além de altamente valiosas, uma prática comum para aproveitar os benefícios proporcionados pelo Capital Humano é usando mais o

que as pessoas sabem tornando público o conhecimento privado e levando mais pessoas a aprenderem mais coisas úteis para a empresa, ligando o CI com a estratégia organizacional (STEWART, 1998). Alavancar o Capital Humano é essencial para atrair e reter os melhores clientes, levando a empresa a conquistar posições privilegiadas de vantagem competitiva (LEE e WITTELOOSTUIJN, 1998).

Apoiada pela abordagem acima, a correlação entre a questão 28 com a questão 11 (0,66) é analisada na tabela 12l.

Tabela 12l: Análise de correlação entre a questão 28 e a questão 11

Questão analisada	28) Assumo o papel de apoiador dos demais trabalhadores do hotel.
Questão correlacionada	11) Quando é necessário um novo conhecimento para desenvolver as atividades do hotel, busco adquiri-lo por meio do relacionamento com clientes, fornecedores e parceiros.
Análise descritiva da correlação	A correlação de 0,66 entre as questões 28 e 11 demonstram que os gestores dos hotéis paulistas de pequeno porte possivelmente gerenciam o Capital Estrutural por meio de sua característica de facilitador e de estimulador da criação do conhecimento, pois incentiva o relacionamento com a estrutura externa, o que também contribui para a gestão do Capital de Relacionamento.

A correlação entre a questão 11 com as questões 13 e 16 (0,61 e 0,64, respectivamente), analisada na tabela 12m, é fundamentada pela definição do Capital Estrutural como apoiador do Capital Humano (EDVINSSON e MALONE, 1998), são quatro os caminhos para a empresa definir estratégias que facilitem a criação de conhecimento: (1) Motivação; (2) Feedback; (3) Comunicação; e (4) Socialização (YANG, 2004).

Tabela 12m: Análise de correlação entre a questão 11 e as questões 13 e 16

Questão analisada	11) Quando é necessário um novo conhecimento para desenvolver as atividades do hotel, busco adquiri-lo por meio do relacionamento com clientes, fornecedores e parceiros.
Questão correlacionada	13) Implemento continuamente novas idéias e novos procedimentos no hotel.
Análise descritiva da correlação	A correlação de 0,61 entre as questões 11 e 13 demonstra que os gestores dos hotéis paulistas de pequeno porte possivelmente têm buscado o novo conhecimento

correlação	incremental a partir do relacionamento com a estrutura externa, desta forma, promovendo uma gestão do Capital Estrutural, pois este conhecimento está presente em todos os níveis da estrutura do CI.
Questão correlacionada	16) Procuo medir a taxa de crescimento anual da ocupação e do faturamento do hotel.
Análise descritiva da correlação	A organização é formada tanto pela estrutura interna como pela estrutura externa, ambas atuando definitivamente no processo de criação de valor organizacional do CI. A correlação de 0,64 entre as questões 11 e 16 demonstra uma tendência dos gestores dos hotéis paulistas de pequeno porte em promover o relacionamento intenso com a estrutura externa na busca de melhoria do desempenho financeiro.

A correlação entre a questão 9 com a questão 27 (0,64), analisada na tabela 12n, é fundamentada pelo comentário de Kandampully (2002), no qual afirma que a alavancagem do conhecimento é essencial para todas as organizações e também para as nações que desejam sustentar o progresso econômico e que os trabalhadores do conhecimento – que trazem valorização para a empresa – passam a fazer parte do patrimônio permanente da empresa, pois, atitudes que buscam pela atualização do conhecimento são o único significado real da sustentação do valor da empresa. Já Brown e Atkinson (2001) identificam que para adaptar-se às alterações exigidas pela Era da Informação, especialmente em razão da flexibilidade administrativa e do espírito empreendedor, é necessário disposição desenvolver sistemas específicos para informações de desempenho, com dados quantitativos internos e externos, cujos resultados podem ser disseminados por toda a administração e entre os investidores.

Tabela 12n: Análise de correlação entre a questão 9 e a questão 27

Questão analisada	9) Busco determinar o valor da empresa como forma de medir o desempenho do negócio.
Questão correlacionada	27) Incentivo os empregados do hotel a darem opiniões e participarem de reuniões ou grupos de discussão.
Análise descritiva da correlação	A correlação de 0,64 entre as questões 9 e 27 permite observar que o conceito de criação de valor organizacional do CI, o qual passa pela atividade de medir esse valor, está, de alguma forma, associado ao fato de os gestores dos hotéis paulistas de pequeno porte tenderem a desempenharem um papel de liderança democrática, na

qual a participação e o inter-relacionamento nas atividades em grupo são vistas como a base do processo de bom desempenho e, então, de valoração da empresa.

A figura 20 ilustra o diagrama de correlação de nível alto ocorrida na matriz de correlação das respostas somente dos hotéis de pequeno porte, cuja análise é desenvolvida na sequência.

Figura 20: Diagrama de Correlação entre as questões dos hotéis de pequeno porte: correlação de nível alto ($0,7 \leq R \leq 1$)

Quanto à correlação de nível alto evidenciada pela matriz de correlação somente dos hotéis de pequeno porte do quadro 2, a figura 20 ilustra dois conjuntos de correlação, sendo que o primeiro conjunto que engloba a correlação entre 7 questões é analisado nas tabelas 13a e 13b, e o outro conjunto é analisado na tabela 13c.

A alta correlação entre a questão 34 e as questões 1, 14, 15, 29, 31 e 32 (0,72, 0,76, 0,79, 0,73, 0,73 e 0,74, respectivamente), analisada na tabela 13a, pode ser confrontada com a definição de que o Capital de Relacionamento está associado à qualidade dos relacionamentos da empresa com seus parceiros e clientes (MATHEUS, 2003), sendo que o papel dos gerentes é de facilitador, treinador e líder de equipe, de forma que as informações obtidas junto aos clientes, fornecedores e parceiros são um importante instrumento de avaliação do desempenho dos empregados e da organização (MULLINS, 2004).

Tabela 13a: Análise de correlação entre a questão 34 e as questões 1, 14, 15, 29, 31 e 32

Questão analisada	34) Os empregados do hotel realizam suas atividades de forma completamente satisfatória.
Questão correlacionada	1) Os empregados do hotel estão satisfeitos com minha gestão.
Análise descritiva da correlação	A alta correlação de 0,76 entre a questão 34 com a questão 1 demonstra fortes evidências de que o fato de os empregados dos hotéis paulistas de pequeno porte desempenharem suas atividades satisfatoriamente está diretamente relacionado ao nível de satisfação que os mesmos mantêm em relação à atuação dos gerentes, demonstrando que o Capital Humano e o Capital de Relacionamento são gerenciados de maneira integrada como prevê a literatura.
Questão correlacionada	14) Na minha gestão, os níveis de qualidade de todas as atividades operacionais do hotel são incondicionalmente respeitados e mantidos.
Análise descritiva da correlação	A alta correlação de 0,76 da questão 34 com a questão 14 evidencia que os hotéis paulistas de pequeno porte têm conseguido manter os níveis de qualidade operacional em razão do desempenho satisfatório de seus empregados, pois é priorizando a alavancagem do Capital Humano que a organização realiza adequadamente a gestão de seu Capital de Relacionamento.
Questão correlacionada	15) Os empregados do hotel trabalham bem em equipe.
Análise descritiva da correlação	As atividades desenvolvidas em equipe são consideradas criadoras de conhecimento,

correlação	portanto, servem de instrumento de alavancagem do Capital Humano que, por sua vez, trabalha de modo integrado com o Capital de Relacionamento e é apoiado pelo Capital Estrutural. Por isso, a alta correlação de 0,79 entre a questão 34 e a questão 15 apresenta fortes evidências de que o fato de os trabalhadores dos hotéis paulistas de pequeno porte trabalharem bem em equipe propicia que os mesmos desenvolvam suas atividades satisfatoriamente, demonstrando que são empenhados esforços para a adequada gestão do Capital Humano.
Questão correlacionada	29) Todas as atividades operacionais do hotel são realizadas com eficiência.
Análise descritiva da correlação	A alta correlação de 0,73 da questão 34 com a questão 29 demonstra que há forte relação entre o bom desempenho dos empregados dos hotéis paulistas de pequeno porte e a gestão do Capital Estrutural, que cumpre seu papel de apoio ao Capital Humano.
Questão correlacionada	31) Quando é necessário um novo conhecimento para desenvolver as atividades do hotel, promovo treinamento interno para meus funcionários.
Análise descritiva da correlação	A alta correlação de 0,73 da questão 34 com a questão 31 permite afirmar que o treinamento nos hotéis paulistas de pequeno porte tem sido realizado de forma consistente para a GC do Capital Humano, proporcionando, assim, a prestação de serviços dentro dos padrões de qualidade estabelecidos pelos gerentes.
Questão correlacionada	32) O hotel mantém uma relação de confiança e comprometimento com os fornecedores e os parceiros.
Análise descritiva da correlação	A alta correlação de 0,74 entre a questão 34 e a questão 32 evidencia que o desempenho operacional dos empregados dos hotéis paulistas de pequeno porte está diretamente relacionado à boa relação com a estrutura externa, demonstrando que o Capital Humano e o Capital de Relacionamento estão integrados, a partir de um relacionamento estreito, pois o conhecimento captado nos agentes da estrutura externa tem servido ao processo de GC e criando valor organizacional.

Para criar valor organizacional, o Capital Humano deve ser estimulando a criar conhecimento, assim como a integração entre as pessoas deve ser priorizada para manter a qualidade dos produtos e serviços, para, então, atrair e reter os melhores clientes (STEWART, 1998; EDVINSSON e MALONE, 1998; MATHEUS, 2003; DAVENPORT e PRUSAK, 2003; NONAKA e TAKEUCHI, 1997). A definição aqui apresentada fundamenta a correlação de nível alto da questão 15 com a questão 14 (0,73), conforme análise da tabela 13b.

Tabela 13b: Análise de correlação entre a questão 14 e a questão 15

Questão analisada	14) Na minha gestão, os níveis de qualidade de todas as atividades operacionais do hotel são incondicionalmente respeitados e mantidos.
Questão correlacionada	15) Os empregados do hotel trabalham bem em equipe.
Análise descritiva da correlação	Sendo a qualidade e o desenvolvimento de atividades em equipe condições essenciais para a gestão do CI, a correlação de nível alto de 0,73 entre as questões 14 e 15 apresenta fortes evidências de que nos hotéis paulistas de pequeno porte os gestores têm priorizado o trabalho integrado em grupo para atender e manter o rigor dos níveis de qualidade, desta forma gerindo simultaneamente seu Capital Humano e seu Capital de Relacionamentos.

A correlação de nível alto entre a questão 27 e a questão 28, analisada na tabela 13c, encontra apoio teórico na definição de que Capital Estrutural é formado por marcas, sistemas, equipamentos, relacionamento com clientes e fornecedores, e tudo o que permanece na empresa quando os empregados vão embora (EDVINSSON e MALONE, 1998), e que os elementos da estrutura do CI trabalham juntos e podem tanto apoiar como subtrair um ao outro (STEWART. 1998). Analisando esta questão do ponto de vista da hotelaria, Engström, Westnes e Westnes (2003) concluem que mesmo o hotel não sendo considerado de conhecimento intensivo, ele provê serviços, então tanto o conhecimento individual como o conhecimento organizacional é expresso em rotinas, sistemas, base de dados de clientes, que são elementos importantes em ambientes competitivos.

Tabela 13c: Análise de correlação entre a questão 27 e a questão 28

Questão analisada	27) Incentivo os empregados do hotel a darem opiniões e participarem de reuniões ou grupos de discussão.
Questão correlacionada	28) Assumo o papel de apoiador dos demais trabalhadores do hotel.
Análise descritiva da correlação	A correlação de nível alto de 0,71 entre as questões 27 e 28 apresenta fortes evidências de que nos hotéis paulistas de pequeno porte, em razão de os gerentes estarem desempenhando adequadamente sua função de apoiador do Capital Humano,

o processo de tomada de decisão conta com a participação efetiva dos funcionários correspondentes de forma que o Capital Estrutural tem possibilitado uma adequada gestão do Capital de Relacionamento no que se refere aos trabalhadores.

No tópico que segue as próximas ilustrações, este estudo apresenta a matriz de correlação somente das respostas dos gerentes dos hotéis de médio porte, conforme quadro 3, assim como o diagrama de correlação de nível médio correspondente na figura 21, cujas análises são desenvolvidas na sequência.

Quadro 3: Matriz de correlação entre as questões para os hotéis de médio porte

	q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8	q9	q10	q11	q12	q13	q14	q15	q16	q17	q18	q19	q20	q21	q22	q23	q24	q25	q26	q27	q28	q29	q30	q31	q32	q33	q34	q35	q36
q1	1	0,02	0,01	0,19	0,15	0,35	0,07	0,06	0,12	0,16	0,24	0,47	0,45	0,37	0,43	0,07	0,43	-0,15	0,19	0	-0,12	0,17	0,29	-0,01	0,3	0,31	0,15	0,23	0,1	0,57	0,38	-0,04	0,37	0,39	-0,04	0,4
q2	0,02	1	0,23	0,23	-0,04	0,2	0,01	0,13	0,02	0,31	0,41	0,04	-0,02	0,11	0	-0,32	-0,14	0,18	-0,16	0,01	0,25	0,2	-0,02	-0,05	-0,05	0,02	0,07	0,18	0,2	-0,02	-0,03	-0,07	-0,03	0,13	-0,01	-0,11
q3	0,01	0,23	1	0,18	-0,14	0,14	0,15	0,09	0,22	0,02	0,21	0,14	-0,08	0,27	0,11	-0,02	0,07	0,45	0,05	-0,15	0,31	0,3	0,07	0,5	0,32	0,04	-0,03	-0,1	0,1	0,09	0,16	-0,22	-0,1	0,18	-0,15	-0,03
q4	0,19	0,23	0,18	1	0,55	0,41	0,08	0,06	0,11	0,26	0,19	0,39	0,33	0,65	0,54	0,14	0,32	-0,17	-0,01	-0,11	0,21	0,33	0,32	0,16	0,05	0,15	0,55	0,19	0,11	-0,06	0,44	0,16	0,12	0,19	0,28	0,37
q5	0,15	-0,04	-0,14	0,55	1	0,21	0,15	0,1	0,16	0,23	0,28	0,45	0,37	0,32	0,29	0,32	0,32	-0,09	0,05	-0,03	0,01	0,11	0,24	0,28	0,29	0,28	0,42	0,09	0,31	0,15	0,22	0,34	0	0,31	0,36	0,39
q6	0,35	0,2	0,14	0,41	0,21	1	0,17	0,08	0,12	0,25	0,27	0,29	0,22	0,22	0,45	-0,15	0,03	-0,1	-0,02	0,1	0,09	0,28	-0,01	-0,08	0,17	0,09	0,47	0,43	0,28	0,23	0,64	-0,01	0,2	0,31	0,18	0,39
q7	0,07	0,01	0,15	0,08	0,15	0,17	1	0,56	0,25	0,31	0,07	0,14	0,25	0,19	0,44	0,43	0,11	0,19	0,04	-0,16	0,29	0,27	0,1	0,31	0,28	0,02	0,16	0,26	0,35	0,02	0,4	-0,01	0,27	0,51	-0,11	0,43
q8	0,06	0,13	0,09	0,06	0,1	0,08	0,56	1	0,64	0,43	0,19	0,08	0,06	0,31	0,41	-0,01	0,19	0,21	0,24	-0,1	0,22	0,38	0,24	0	0,17	0,23	0,17	0,16	0,21	0,26	0,13	0,25	0,39	0,4	0,09	0,27
q9	0,12	0,02	0,22	0,11	0,16	0,12	0,25	0,64	1	0,01	-0	0,11	0,13	0,43	0,31	0,2	0,28	0,22	0,24	-0,08	0,07	0,22	0,33	0,27	0,33	0,38	0,07	-0,21	0,14	0,39	0,06	0	0,04	0,42	0,17	0,32
q10	0,16	0,31	0,02	0,26	0,23	0,25	0,31	0,43	0,01	1	0,5	-0,01	-0,07	0,2	0,23	-0,07	-0,09	0,13	-0,1	0,07	0,5	0,68	-0,02	-0,07	0,06	0,03	0,32	0,21	0,25	-0,07	0,21	0,45	0,53	0,28	-0,16	0,33
q11	0,24	0,41	0,21	0,19	0,28	0,27	0,07	0,19	-0	0,5	1	0,49	0,29	0,22	0,22	-0,12	0,1	0,23	0,08	0,15	0,43	0,38	0,16	0,07	0,32	0,22	0,19	0,4	0,3	0,17	0,23	0,34	0,25	0,46	0,04	0,15
q12	0,47	0,04	0,14	0,39	0,45	0,29	0,14	0,08	0,11	-0	0,49	1	0,82	0,53	0,59	0,32	0,8	-0,22	0,34	0,05	0,06	0,04	0,63	0,26	0,36	0,63	0,28	0,46	0,21	0,31	0,33	0,08	0,03	0,5	0,3	0,28
q13	0,45	-0,02	-0,08	0,33	0,37	0,22	0,25	0,06	0,13	-0,1	0,29	0,82	1	0,56	0,6	0,39	0,55	-0,4	0,1	-0,03	-0,04	-0,08	0,59	0,22	0,15	0,51	0,14	0,39	0,15	0,3	0,32	-0,07	-0,05	0,4	0,26	0,34
q14	0,37	0,11	0,27	0,65	0,32	0,22	0,19	0,31	0,43	0,2	0,22	0,53	0,56	1	0,75	0,33	0,59	-0,07	0,27	-0,17	0,14	0,28	0,58	0,29	0,21	0,49	0,32	0,05	0,08	0,14	0,4	0,08	0,15	0,48	0,23	0,42
q15	0,43	0	0,11	0,54	0,29	0,45	0,44	0,41	0,31	0,23	0,22	0,59	0,6	0,75	1	0,28	0,58	-0,09	0,24	-0,12	0,2	0,22	0,42	0,16	0,22	0,28	0,46	0,42	0,04	0,14	0,64	0,04	0,19	0,49	0,2	0,55
q16	0,07	-0,32	-0,02	0,14	0,32	-0,15	0,43	-0,01	0,2	-0,1	-0,1	0,32	0,39	0,33	0,28	1	0,41	0,03	0,14	-0,18	0,09	0,05	0,46	0,45	0,35	0,25	0,16	0,07	0,18	-0,14	0,02	-0,1	-0,1	0,27	-0,14	0,27
q17	0,43	-0,14	0,07	0,32	0,32	0,03	0,11	0,19	0,28	-0,1	0,1	0,8	0,55	0,59	0,58	0,41	1	-0,11	0,53	-0,07	-0,09	-0,05	0,59	0,23	0,35	0,67	0,19	0,16	0,04	0,25	0,13	0,06	0,17	0,4	0,28	0,23
q18	-0,15	0,18	0,45	-0,17	-0,09	-0,1	0,19	0,21	0,22	0,13	0,23	-0,22	-0,4	-0,07	-0,09	0,03	-0,11	1	0,36	-0,01	0,19	0,25	-0,12	0,29	0,4	-0,07	0,09	-0,15	0,17	0,02	0,1	0,14	-0,07	0,39	-0,11	-0,06
q19	0,19	-0,16	0,05	-0,01	0,05	-0,02	0,04	0,24	0,24	-0,1	0,08	0,34	0,1	0,27	0,24	0,14	0,53	0,36	1	0,41	-0,03	-0,17	0,41	-0,01	0,35	0,47	0,2	0,11	-0,05	0,18	0,28	0,2	0,2	0,42	0,31	0,2
q20	0	0,01	-0,15	-0,11	-0,03	0,1	-0,16	-0,1	-0,1	0,07	0,15	0,05	-0,03	-0,17	-0,12	-0,18	-0,07	-0,01	0,41	1	0,09	-0,1	0,04	-0,43	0,02	0,09	0,01	0,16	0,09	0,12	0,11	0,15	0,03	0,06	0,33	0,05
q21	-0,12	0,25	0,31	0,21	0,01	0,09	0,29	0,22	0,07	0,5	0,43	0,06	-0,04	0,14	0,2	0,09	-0,09	0,19	-0,03	0,09	1	0,41	0,1	0,27	0,31	-0,02	0,07	0,17	-0,05	-0,35	0,21	0,23	0,09	0,13	-0,27	0,21
q22	0,17	0,2	0,3	0,33	0,11	0,28	0,27	0,38	0,22	0,68	0,38	0,04	-0,08	0,28	0,22	0,05	-0,05	0,25	-0,17	-0,1	0,41	1	0,17	0,17	0,18	0,02	0,37	0,12	0,4	0,17	0,24	0,27	0,4	0,39	-0,07	0,25
q23	0,29	-0,02	0,07	0,32	0,24	-0,01	0,1	0,24	0,33	-0	0,16	0,63	0,59	0,58	0,42	0,46	0,59	-0,12	0,41	0,04	0,1	0,17	1	0,26	0,15	0,65	0,36	0,28	0,06	0,16	0,16	0,1	-0,03	0,29	0,19	0,12
q24	-0,01	-0,05	0,5	0,16	0,28	-0,08	0,31	0	0,27	-0,1	0,07	0,26	0,22	0,29	0,16	0,45	0,23	0,29	-0,01	-0,43	0,27	0,17	0,26	1	0,47	0,27	0,14	-0,12	0,23	-0,04	0,15	-0,21	-0,26	0,26	-0,12	0,2
q25	0,3	-0,05	0,32	0,05	0,29	0,17	0,28	0,17	0,33	0,06	0,32	0,36	0,15	0,21	0,22	0,35	0,35	0,4	0,35	0,02	0,31	0,18	0,15	0,47	1	0,34	0,18	0,15	0,31	0,34	0,29	-0,07	0,12	0,54	0,03	0,21
q26	0,31	0,02	0,04	0,15	0,28	0,09	0,02	0,23	0,38	0,03	0,22	0,63	0,51	0,49	0,28	0,25	0,67	-0,07	0,47	0,09	-0,02	0,02	0,65	0,27	0,34	1	0,2	0,17	0,34	0,28	0,07	0,2	0,03	0,43	0,19	0,15
q27	0,15	0,07	-0,03	0,55	0,42	0,47	0,16	0,17	0,07	0,32	0,19	0,28	0,14	0,32	0,46	0,16	0,19	0,09	0,2	0,01	0,07	0,37	0,36	0,14	0,18	0,2	1	0,53	0,21	-0,01	0,56	0,03	0,26	0,25	0,17	0,29
q28	0,23	0,18	-0,1	0,19	0,09	0,43	0,26	0,16	-0,2	0,21	0,4	0,46	0,39	0,05	0,42	0,07	0,16	-0,15	0,11	0,16	0,17	0,12	0,28	-0,12	0,15	0,17	0,53	1	0,26	0,04	0,43	-0,14	0,21	0,14	0,03	0,2
q29	0,1	0,2	0,1	0,11	0,31	0,28	0,35	0,21	0,14	0,25	0,3	0,21	0,15	0,08	0,04	0,18	0,04	0,17	-0,05	0,09	-0,05	0,4	0,06	0,23	0,31	0,34	0,21	0,26	1	0,27	0,19	0,03	0,07	0,48	0,06	0,09
q30	0,57	-0,02	0,09	-0,06	0,15	0,23	0,02	0,26	0,39	-0,1	0,17	0,31	0,3	0,14	0,14	-0,14	0,25	0,02	0,18	0,12	-0,35	0,17	0,16	-0,04	0,34	0,28	-0,01	0,04	0,27	1	0,13	-0,07	0,18	0,43	0,18	0,16
q31	0,38	-0,03	0,16	0,44	0,22	0,64	0,4	0,13	0,06	0,21	0,23	0,33	0,32	0,4	0,64	0,02	0,13	0,1	0,28	0,11	0,21	0,24	0,16	0,15	0,29	0,07	0,56	0,43	0,19	0,13	1	0,03	0,16	0,55	0,22	0,56
q32	-0,04	-0,07	-0,22	0,16	0,34	-0,01	-0,01	0,25	0	0,45	0,34	0,08	-0,07	0,08	0,04	-0,1	0,06	0,14	0,2	0,15	0,23	0,27	0,1	-0,21	-0,07	0,2	0,03	-0,14	0,03	-0,07	0,03	1	0,11	0,25	0,15	0,12
q33	0,37	-0,03	-0,1	0,12	0	0,2	0,27	0,39	0,04	0,53	0,25	0,03	-0,05	0,15	0,19	-0,1	0,17	-0,07	0,2	0,03	0,09	0,4	-0,03	-0,26	0,12	0,03	0,26	0,21	0,07	0,18	0,16	0,11	1	0,23	0	0,25
q34	0,39	0,13	0,18	0,19	0,31	0,31	0,51	0,4	0,42	0,28	0,46	0,5	0,4	0,48	0,49	0,27	0,4	0,39	0,42	0,06	0,13	0,39	0,29	0,26	0,54	0,43	0,25	0,14	0,48	0,43	0,55	0,25	0,23	1	0,25	0,51
q35	-0,04	-0,01	-0,15	0,28	0,36	0,18	-0,11	0,09	0,17	-0,2	0,04	0,3	0,26	0,23	0,2	-0,14	0,28	-0,11	0,31	0,33	-0,27	-0,07	0,19	-0,12	0,03	0,19	0,17	0,03	0,06	0,18	0,22	0,15	0	0,25	1	0,17
q36	0,4	-0,11	-0,03	0,37	0,39	0,39	0,43	0,27	0,32	0,33	0,15	0,28	0,34	0,42	0,55	0,27	0,23	-0,06	0,2	0,05	0,21	0,25	0,12	0,2	0,21	0,15	0,29	0,2	0,09	0,16	0,56	0,12	0,25	0,51	0,17	1

Figura 21: Diagrama de Correlação entre as questões dos hotéis de médio porte: correlação de nível médio ($0,6 \leq R < 0,7$)

A matriz de correlação referente às questões dos hotéis de médio porte (quadro 3) apresenta uma quantidade menor de correlações entre as questões em relação à matriz dos hotéis de pequeno porte. As tabelas 14a até 14d analisam estas correlações de nível médio.

A correlação da questão 10 com a questão 22 (0,68), analisada na tabela 14a, é fundamentada por Nonaka e Toyama (2003) e Teece (1998) ao afirmarem que as pessoas necessitam de um contexto específico para desenvolver um código de interação para então externalizar o conhecimento tácito embutido que foi adquirido através de suas vivências pessoais. A GC, então, propõe soluções para as questões do gerenciamento do processo de criação de conhecimento organizacional provendo as condições ideais para a interação das pessoas interna e externamente à organização de forma a captar, armazenar e disseminar o conhecimento individual de cada ator.

Também Stewart (1998) e Teece (1998) fortalecem a análise ao defenderem que o desenvolvimento da TI amplificou sua importância no processo de criação de conhecimento como ferramenta e veículo de fluxo, conectividade e canais de comunicação de informações através da captura e do compartilhamento de conhecimento que a TI é capaz. Brooking (1996), por sua vez, defende que o próprio *know-how* em tecnologia, métodos, procedimentos e processos realizados dentro da empresa, a estrutura financeira e administrativa e o banco de dados contêm todas as informações necessárias para a operacionalização da empresa.

Tabela 14a: Análise de correlação entre a questão 10 e a questão 22

Questão analisada	10) Há forte troca de informações e de conhecimentos entre os empregados do hotel.
Questão correlacionada	22) Os empregados do hotel buscam espontaneamente atualizar seus conhecimentos.
Análise descritiva da correlação	O conhecimento individual pode ser criado a partir do relacionamento entre as pessoas em contextos adequados. A correlação de 0,68 entre as questões 10 e 22 demonstra ser muito provável que os trabalhadores dos hotéis paulistas de médio porte estão encontrando condições favoráveis para a criação de seu conhecimento e que isso tem sido espontâneo, o que possibilita a criação do conhecimento organizacional e, conseqüentemente, a criação do valor organizacional.

A correlação da questão 15 com as questões 13 e 31 (0,6 e 0,64, respectivamente), analisada na tabela 14b, encontra fundamentação teórica na definição de que na GC, o conhecimento tácito embutido nos indivíduos necessita de um contexto adequado para ser transformado em conhecimento organizacional criador de valor, de forma que os trabalhadores do conhecimento externalizem suas experiências e *insights* por meio da interação com os demais trabalhadores propiciada pelo desenvolvimento das atividades em equipe, e o Capital Estrutural cumpre sua função de apoio ao Capital Humano (NONAKA e TOYAMA, 2003; TEECE, 1998; EDVINSSON e MALONE, 1998; SVEIBY, 1998; MATHEUS, 2003; DAVENPORT e PRUSAK, 2003; NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Tabela 14b: Análise de correlação entre a questão 15 e as questões 13 e 31

Questão analisada	15) Os empregados do hotel trabalham bem em equipe.
Questão correlacionada	13) Implemento continuamente novas idéias e novos procedimentos no hotel.
Análise descritiva da correlação	O processo de inovação de produtos e serviços necessariamente acontece dentro de um modelo de GC do Capital Humano, de forma que o conhecimento individual é externalizado pela interrelação entre as pessoas que compõem o grupo e cristalizado na interação entre diversos grupos, gerando o novo conhecimento que é internalizado e absorvido pela cultura organizacional do Capital Estrutural. A correlação de 0,6 entre as questões 13 e 15 evidencia que os gestores dos hotéis paulistas de médio porte possivelmente têm estimulado o inter-relacionamento entre os trabalhadores de forma a priorizar a inovação que possibilite a criação de valor organizacional.
Questão correlacionada	31) Quando é necessário um novo conhecimento para desenvolver as atividades do hotel, promovo treinamento interno para meus funcionários.
Análise descritiva da correlação	Para inovar é necessária a atuação de profissionais especialistas que estabeleçam a melhor maneira e de leigos que contribuam com uma forma de pensar imune às influências cotidianas. Este conhecimento pode ser adquirido dentro da própria organização, por meio de treinamentos que disseminam o conhecimento dentre os trabalhadores e direcionem sua qualificação para o estabelecimento dos objetivos estratégicos. A correlação de 0,64 entre as questões 13 e 31 significa que a gestão dos hotéis paulistas de médio porte provavelmente utiliza o treinamento como instrumento de gestão de seu Capital Humano dentro de um contexto que prioriza a inovação como componente incremental da gestão do Capital Estrutural.

A correlação entre a questão 31 com a questão 6 (0,64) é fundamentada pela definição de que o Capital Estrutural representa tudo o que apóia as atividades do Capital Humano e que este processo ocorre por meio da oferta de condições ideais, no tempo e no espaço, para a criação do conhecimento (NONAKA e TOYAMA, 2003; TEECE, 1998; EDVINSSON e MALONE, 1998; SVEIBY, 1998; DAVENPORT e PRUSAK, 2003)

Tabela 14c: Análise de correlação entre a questão 31 e a questão 6

Questão analisada	31) Quando é necessário um novo conhecimento para desenvolver as atividades do hotel, promovo treinamento interno para meus funcionários.
Questão correlacionada	6) A cultura e o ambiente do hotel são propícios para a integração entre os empregados.
Análise descritiva da correlação	A correlação de 0,64 entre as questões 31 e 6 evidencia os empregados dos paulistas de médio porte possivelmente têm encontrado condições ideais para construir o conhecimento a partir de treinamentos, os quais podem representar uma característica da cultura organizacional, o que pode representar que o Capital Estrutural está cumprindo sua função de apoio ao Capital Humano.

Sendo o CI formado pelas estruturas interna e externa construídas pelo Capital Humano (SVEIBY, 1998) e sendo a inovação contínua de conhecimento uma das principais premissas de GC (NONAKA e TAKEUCHI, 1997), é possível observar que o reconhecimento dos gerentes a respeito deste conceito fortalece a correlação da questão 12 com as questões 23 e 26 (0,63 e 0,66, respectivamente), analisada na tabela 14d.

Tabela 14d: Análise de correlação entre a questão 12 e as questões 23 e 26

Questão analisada	12) Preocupo-me em melhorar os produtos/serviços do hotel a fim de inovar e incrementar os negócios.
Questão correlacionada	23) Acredito que o sucesso do hotel é resultado da combinação dos esforços de todos os trabalhadores do hotel, da força da marca e do relacionamento com clientes, fornecedores e parceiros.
Análise descritiva da correlação	O conhecimento necessário para inovar produtos e serviços pode ser criado dentro da própria organização ou buscado na estrutura externa. A correlação de 0,63 entre as questões 12 e 23 evidencia que possivelmente os gestores dos hotéis paulistas de médio porte acreditam que o conhecimento disponível em seus clientes, fornecedores

e parceiros deve ser captado, para fomentar o processo de inovação de sua equipe interna, desta forma, originando produtos e serviços adequados às expectativas dos clientes e alinhados às idéias de fornecedores e parceiros, o que fortalece todos os envolvidos e incrementa o desempenho dos próprios hotéis.

Questão correlacionada	26) Busco melhorar a qualidade do relacionamento com os clientes a fim de conquistar sua fidelidade.
Análise descritiva da correlação	Segundo a configuração organizacional voltada para o mercado, o cliente ocupa o topo da pirâmide, de forma que seus desejos e suas necessidades orientam as atividades operacionais da organização. A correlação de 0,66 entre a questão 12 e 26 evidencia uma boa possibilidade de os gestores dos hotéis paulistas de médio porte acreditarem que o estreito relacionamento com os clientes pode subsidiar o processo de inovação, por meio de seus conhecimentos originados a partir das expectativas e necessidades destes clientes.

A correlação da questão 26 com as questões 17 e 23 (0,67 e 0,64, respectivamente), analisada na tabela 14e, pode ser confrontada com a definição de que o “capital de inovação refere-se à capacidade de renovação e aos resultados da inovação obtidos sob a forma de direitos comerciais amparados por lei [...] e talentos intangíveis utilizados para criar e colocar rapidamente no mercado novos produtos e serviços” (EDVINSSON e MALONE, 1998, p.32). Entretanto, para gerir empresas que prestam serviços é necessário desenvolver estratégias direcionadas para o mercado, enfatizando o relacionamento de longo prazo com o cliente, o que demanda alterações no trabalho. A natureza da prestação de serviços dificulta a padronização (um obstáculo importante a ser superado pelos gestores de hotéis), o que demanda flexibilidade a fim de atender às exigências de cada cliente (MULLINS, 2004)

Tabela 14e: Análise de correlação entre a questão 26 e as questões 17 e 23

Questão analisada	26) Busco melhorar a qualidade do relacionamento com os clientes a fim de conquistar sua fidelidade.
Questão correlacionada	17) A gestão do hotel é voltada para o mercado, de forma que procura identificar e atender as necessidades dos clientes.

Análise descritiva da correlação	Um dos componentes do Capital de Relacionamento é o relacionamento com os clientes, o que evidencia, na correlação de 0,67 entre as questões 26 e 17, que os gestores dos hotéis paulistas de médio porte provavelmente acreditam na gestão voltada para o mercado e praticam este conceito a partir da tentativa de identificar e atender as necessidades dos clientes.
Questão correlacionada	23) Acredito que o sucesso do hotel é resultado da combinação dos esforços de todos os trabalhadores do hotel, da força da marca e do relacionamento com clientes, fornecedores e parceiros.
Análise descritiva da correlação	A correlação de 0,64 entre as questões 26 e 23 evidencia que possivelmente os gestores dos hotéis paulistas de médio porte acreditam no princípio de que a base da gestão do Capital de Relacionamentos está fundamentada pela idéia de que o mercado (clientes e investidores) delimita os objetivos estratégicos organizacionais, de forma que os mesmos são responsáveis por estabelecer os caminhos para a satisfação de suas expectativas.

O diagrama de correlação de nível alto ocorrida a partir da matriz de correlação das respostas somente dos hotéis de médio porte é apresentada pela figura 22, que é analisada na sequência.

Figura 22: Diagrama de Correlação entre as questões dos hotéis de médio porte: correlação de nível alto ($0,7 \leq R \leq 1$)

O diagrama de correlação de nível alto referente às respostas somente dos gerentes dos hotéis de médio porte ilustrada pela figura 22 é analisada nas tabelas 15a e 15b.

A correlação entre a questão 12 e as questões 13 e 17 (0,82 e 0,8, respectivamente), analisada na tabela 15a, tem sua fundamentação teórica embasada na definição de que o papel dos gerentes e supervisores é de facilitador, treinador e líder de equipe, e o papel dos empregados é ser um participante ativo na satisfação do cliente (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; MULLINS, 2004). As organizações de hospitalidade sofrem constantemente as influências de sua estrutura externa e para responderem às oportunidades, é necessário desenvolver uma capacidade de adaptação aos novos contextos. Sendo assim, a tarefa da administração significa coordenar os subsistemas e garantir que a direção de todas as atividades da organização esteja voltada para as metas e objetivos organizacionais, cuja gestão ocorre por meio das pessoas, as quais sofrem influências de comportamento de um conjunto variado de fatores culturais. Portanto, os administradores devem concentrar sua atenção na melhoria da relação pessoal-organização, criando uma atmosfera na qual os funcionários trabalhem com boa-vontade e eficiência (MULLINS, 2004), dentro de uma estrutura organizacional circular que mantenha o cliente no centro (CHACKO, 1998)

Tabela 15a: Análise de correlação entre a questão 12 e as questões 13 e 17

Questão analisada	12) Preocupo-me em melhorar os produtos/serviços do hotel a fim de inovar e incrementar os negócios.
Questão correlacionada	13) Implemento continuamente novas idéias e novos procedimentos no hotel.
Análise descritiva da correlação	A correlação de nível alto de 0,82 entre as questões 12 e 13 apresenta fortes evidências de que os gestores dos hotéis paulistas de médio porte acreditam no conceito da inovação como instrumento incremental, as quais são praticadas na gestão de seu Capital Estrutural, por meio da reavaliação constante dos procedimentos operacionais.
Questão correlacionada	17) A gestão do hotel é voltada para o mercado, de forma que procura identificar e atender as necessidades dos clientes.
Análise descritiva da	A inovação deve estar associada ao atendimento das necessidades e das expectativas

correlação de clientes e investidores, e a correlação de nível alto de 0,8 entre as questões 12 e 17 evidencia que os gestores dos hotéis paulistas de médio porte acreditam fortemente nesta premissa e que a mesma é praticada na gestão de seu Capital de Relacionamentos.

Os recursos intangíveis das empresas ricas em conhecimento contribuem muito mais do que os recursos físicos, por meio de seus produtos ou serviços, nos quais estão embutidos os talentos de seus funcionários, a eficácia de seus sistemas gerenciais e o caráter de seus relacionamentos com os clientes (STEWART, 1998), e, como as pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa, pois são elas que constroem o Capital Estrutural e o Capital de Relacionamentos, são também responsáveis pela imagem da empresa no mercado (SVEIBY, 1998). Então, utilizar e influenciar o Capital Humano pode proporcionar resultados positivos e que muitos administradores reconhecem que reduz os custos e garante que o valor ganho com a utilização do Capital Humano compensa os custos (HITT et al, 2001).

A abordagem apresentada acima fortalece a fundamentação da correlação entre a questão 14 e a questão 15 (0,75), analisada na tabela 15b.

Tabela 15b: Análise de correlação entre a questão 14 e a questão 15

Questão analisada	14) Na minha gestão, os níveis de qualidade de todas as atividades operacionais do hotel são incondicionalmente respeitados e mantidos. 4
Questão correlacionada	15) Os empregados do hotel trabalham bem em equipe. 2
Análise descritiva da correlação	Sendo a qualidade e o desenvolvimento de atividades em equipe condições essenciais para a gestão do CI, a correlação de nível alto de 0,75 entre as questões 14 e 15 demonstra que nos hotéis paulistas de médio porte os gestores têm priorizado o trabalho integrado em grupo para atender e manter o rigor dos níveis de qualidade, desta forma gerindo seu Capital Humano e seu Capital de Relacionamentos, de modo integrado.

A seguir, é apresentada a matriz de correlação somente das respostas dos gerentes dos hotéis de grande porte, conforme quadro 4, assim como o diagrama de correlação de nível médio correspondente na figura 23 e 24, cujas análises são desenvolvidas na sequência.

Quadro 4: Matriz de correlação entre as questões para os hotéis de grande porte

	q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8	q9	q10	q11	q12	q13	q14	q15	q16	q17	q18	q19	q20	q21	q22	q23	q24	q25	q26	q27	q28	q29	q30	q31	q32	q33	q34	q35	q36
q1	1	0,16	0,21	-0,09	-0,13	0,05	0,04	0,14	0,14	-0	-0,1	0,1	0,21	-0,04	-0,12	-0,25	0,09	-0,2	-0,01	-0,17	-0,07	-0,21	0,28	0,15	-0,09	0,12	0,1	-0,17	0,12	-0,13	0,01	-0,09	-0,15	0,02	0,01	-0,14
q2	0,16	1	-0,07	-0,33	0,18	0,5	0,32	0,17	-0,1	-0,1	0,05	0	0,6	0,24	0,23	-0,15	-0,04	0	-0,13	0,14	-0,13	0,28	0,24	-0,11	-0,26	0,1	0,06	0,17	-0,12	-0,04	0,14	0,12	-0,01	0,1	0,17	0,2
q3	0,21	-0,07	1	0,02	-0,16	-0,27	-0,05	-0,21	-0	0,14	-0,2	-0,14	0	-0,11	0,32	-0,14	0,01	0,2	-0,15	-0,12	0,14	0,02	-0,36	0,47	-0,11	-0,23	-0,1	-0,12	-0,21	0,02	0,2	-0,08	-0,14	-0,04	-0,1	-0,07
q4	-0,09	-0,33	0,02	1	-0,04	-0,14	-0,2	-0,33	-0,2	0,12	-0,1	0,32	-0,31	0,37	-0,2	-0,09	0,04	0,13	-0,23	-0,03	-0,19	-0,07	0,03	0,1	0,31	-0,19	-0,35	-0,25	-0,14	-0,18	-0,22	-0,13	-0,15	-0,24	0,1	-0,23
q5	-0,13	0,18	-0,16	-0,04	1	-0,01	0,18	-0,02	0,06	0,16	-0,1	0,12	-0,02	0,06	-0,09	0,01	0,19	-0,22	0,1	0,05	0,11	0,12	0,01	-0,08	-0,21	0,18	0,22	0,37	-0,06	-0,24	0,31	0,31	0,11	-0,01	-0,02	0,28
q6	0,05	0,5	-0,27	-0,14	-0,01	1	0,22	0,3	0,01	-0	0,06	-0,19	0,33	0,26	0	-0,17	-0,1	-0,12	0,1	0,11	-0,12	0,06	-0,06	0	-0,07	0,01	0,03	0,16	-0,35	-0,22	0,03	0,13	-0,09	0,04	-0,04	-0,05
q7	0,04	0,32	-0,05	-0,2	0,18	0,22	1	0,01	-0,2	0	0,32	-0,25	0,25	-0,05	0,35	-0,02	-0,05	-0,34	0,08	-0,03	-0,13	-0,03	0,04	0,19	-0,1	0,02	0,04	-0,05	-0,07	0,33	-0,19	0,06	-0,09	-0,1	-0,36	-0,01
q8	0,14	0,17	-0,21	-0,33	-0,02	0,3	0,01	1	0,1	-0,1	0,25	-0,15	0,23	-0,37	-0,08	0,08	0,04	0,05	0,12	-0,11	0,14	0,24	-0,05	-0,21	-0,03	0,19	-0,16	0,07	0,14	-0,08	0,06	0,2	-0,08	0,27	0,06	0,44
q9	0,14	-0,06	-0,01	-0,22	0,06	0,01	-0,15	0,1	1	-0,2	-0,3	0,04	0,01	-0,52	0,01	-0,19	0,12	-0,17	0,08	-0,08	0,08	-0,32	-0,05	0,09	0,04	-0,1	0,23	0,1	-0,26	-0,35	0,42	0,18	0,13	0,38	0,04	-0,05
q10	-0,04	-0,11	0,14	0,12	0,16	-0,03	0	-0,07	-0,2	1	0,2	-0,03	-0,17	0,08	0,3	-0,05	-0,37	-0,34	0,31	0,03	-0,11	-0,1	-0,12	-0,18	0,22	0,27	0,34	0,48	0,15	-0,11	0,05	-0,02	-0,38	0,03	-0,06	0,09
q11	-0,11	0,05	-0,19	-0,07	-0,08	0,06	0,32	0,25	-0,3	0,2	1	0,04	0,08	-0,03	0	-0,11	-0,28	0,09	-0,13	0,16	-0,19	0,26	0,07	-0,11	0,33	0,3	0,14	0,03	0,33	0,41	-0,4	-0,03	0,03	-0,08	-0,16	0,31
q12	0,1	0	-0,14	0,32	0,12	-0,19	-0,25	-0,15	0,04	-0	0,04	1	0,03	0,24	-0,11	-0,32	0,15	0,04	-0,41	-0,07	-0,3	0,23	0,24	-0,25	0,18	0,08	0,02	-0,22	0,08	-0,05	0,09	-0,12	-0,08	0,15	0,25	-0,09
q13	0,21	0,6	0	-0,31	-0,02	0,33	0,25	0,23	0,01	-0,2	0,08	0,03	1	0,21	0,17	0,01	0,15	-0,13	-0,35	-0,04	0,16	0,35	-0,03	-0,13	0	-0,06	0,28	0,08	0,09	0,12	0,28	0,14	0,03	0,27	0,34	0,13
q14	-0,04	0,24	-0,11	0,37	0,06	0,26	-0,05	-0,37	-0,5	0,08	-0	0,24	0,21	1	-0,06	0,04	0,1	-0,04	-0,09	-0,09	-0,12	0,23	-0,01	-0,14	-0,04	-0,19	0,09	-0,1	0	0,22	-0,17	-0,06	-0,03	-0,14	0,21	-0,22
q15	-0,12	0,23	0,32	-0,2	-0,09	0	0,35	-0,08	0,01	0,3	0	-0,11	0,17	-0,06	1	0,08	-0,1	-0,19	0,19	0	0	0,04	0,08	0,04	0,24	-0,24	0,17	0,18	-0,02	0,23	0,22	0,34	-0,04	0,13	0,02	-0,11
q16	-0,25	-0,15	-0,14	-0,09	0,01	-0,17	-0,02	0,08	-0,2	-0,1	-0,1	-0,32	0,01	0,04	0,08	1	-0,1	0	0,19	0,02	0,07	0,44	0,01	-0,22	-0,12	-0,14	-0,05	0,1	0,16	0,12	0,15	0,39	-0,08	0,06	0,36	0,29
q17	0,09	-0,04	0,01	0,04	0,19	-0,1	-0,05	0,04	0,12	-0,4	-0,3	0,15	0,15	0,1	-0,1	-0,1	1	0	-0,14	-0,3	0,36	-0,18	0,25	0,2	-0,24	-0,16	0,14	-0,16	-0,19	0,05	0,21	-0,01	0,31	-0,15	-0,11	-0,1
q18	-0,2	0	0,2	0,13	-0,22	-0,12	-0,34	0,05	-0,2	-0,3	0,09	0,04	-0,13	-0,04	-0,19	0	0	1	-0,39	0,12	-0,06	0,21	0,03	0,15	0,03	-0,18	-0,49	-0,12	0	0	-0,07	-0,12	-0,07	-0,17	0,06	0,2
q19	-0,01	-0,13	-0,15	-0,23	0,1	0,1	0,08	0,12	0,08	0,31	-0,1	-0,41	-0,35	-0,09	0,19	0,19	-0,14	-0,39	1	-0,13	-0,15	-0,34	0,1	-0,16	-0,03	0,02	0,11	0,22	0,03	0,05	0,13	0,14	0,02	-0,12	-0,09	-0,08
q20	-0,17	0,14	-0,12	-0,03	0,05	0,11	-0,03	-0,11	-0,1	0,03	0,16	-0,07	-0,04	-0,09	0	0,02	-0,3	0,12	-0,13	1	-0,04	0	-0,04	0,12	0,04	-0,05	-0,18	0,33	-0,06	0	-0,22	0,11	0,41	-0,01	0,16	0,04
q21	-0,07	-0,13	0,14	-0,19	0,11	-0,12	-0,13	0,14	0,08	-0,1	-0,2	-0,3	0,16	-0,12	0	0,07	0,36	-0,06	-0,15	-0,04	1	0	-0,26	0,03	-0,21	0,08	0,1	0,17	0,16	0,17	0,09	0,27	0,15	-0,07	-0,14	-0,04
q22	-0,21	0,28	0,02	-0,07	0,12	0,06	-0,03	0,24	-0,3	-0,1	0,26	0,23	0,35	0,23	0,04	0,44	-0,18	0,21	-0,34	0	0	1	-0,19	-0,2	-0,09	0,09	-0,02	0	0,15	0,09	0,13	0,21	-0,22	0,21	0,41	0,5
q23	0,28	0,24	-0,36	0,03	0,01	-0,06	0,04	-0,05	-0,1	-0,1	0,07	0,24	-0,03	-0,01	0,08	0,01	0,25	0,03	0,1	-0,04	-0,26	-0,19	1	-0,17	0,16	0,18	0,15	0,02	0,2	-0,05	0,16	-0,01	0,04	-0,2	-0,01	-0,12
q24	0,15	-0,11	0,47	0,1	-0,08	0	0,19	-0,21	0,09	-0,2	-0,1	-0,25	-0,13	-0,14	0,04	-0,22	0,2	0,15	-0,16	0,12	0,03	-0,2	-0,17	1	-0,08	-0,08	-0,21	-0,14	-0,25	-0,07	-0,09	-0,21	0,07	-0,07	-0,3	-0,15
q25	-0,09	-0,26	-0,11	0,31	-0,21	-0,07	-0,1	-0,03	0,04	0,22	0,33	0,18	0	-0,04	0,24	-0,12	-0,24	0,03	-0,03	0,04	-0,21	-0,09	0,16	-0,08	1	0,02	0,01	0	0,27	-0,04	0,07	0,17	0,07	-0,03	0,2	-0,13
q26	0,12	0,1	-0,23	-0,19	0,18	0,01	0,02	0,19	-0,1	0,27	0,3	0,08	-0,06	-0,19	-0,24	-0,14	-0,16	-0,18	0,02	-0,05	0,08	0,09	0,18	-0,08	0,02	1	0,13	0,25	0,52	0	0	-0,08	-0,2	-0,09	-0,11	0,22
q27	0,1	0,06	-0,1	-0,35	0,22	0,03	0,04	-0,16	0,23	0,34	0,14	0,02	0,28	0,09	0,17	-0,05	0,14	-0,49	0,11	-0,18	0,1	-0,02	0,15	-0,21	0,01	0,13	1	0,39	0,15	0,05	0,31	-0,06	0,17	0,24	-0,08	-0,02
q28	-0,17	0,17	-0,12	-0,25	0,37	0,16	-0,05	0,07	0,1	0,48	0,03	-0,22	0,08	-0,1	0,18	0,1	-0,16	-0,12	0,22	0,33	0,17	0	0,02	-0,14	0	0,25	0,39	1	0,18	-0,21	0,27	0,23	-0,06	-0,07	0,1	0,25
q29	0,12	-0,12	-0,21	-0,14	-0,06	-0,35	-0,07	0,14	-0,3	0,15	0,33	0,08	0,09	0	-0,02	0,16	-0,19	0	0,03	-0,06	0,16	0,15	0,2	-0,25	0,27	0,52	0,15	0,18	1	0,44	-0,09	-0,06	-0,07	0,07	0,14	0,02
q30	-0,13	-0,04	0,02	-0,18	-0,24	-0,22	0,33	-0,08	-0,4	-0,1	0,41	-0,05	0,12	0,22	0,23	0,12	0,05	0	0,05	0	0,17	0,09	-0,05	-0,07	-0,04	0	0,05	-0,21	0,44	1	-0,35	0,04	0,26	-0,08	-0,04	-0,21
q31	0,01	0,14	0,2	-0,22	0,31	0,03	-0,19	0,06	0,42	0,05	-0,4	0,09	0,28	-0,17	0,22	0,15	0,21	-0,07	0,13	-0,22	0,09	0,13	0,16	-0,09	0,07	0	0,31	0,27	-0,09	-0,35	1	0,19	-0,07	0,25	0,16	0,1
q32	-0,09	0,12	-0,08	-0,13	0,31	0,13	0,06	0,2	0,18	-0	-0	-0,12	0,14	-0,06	0,34	0,39	-0,01	-0,12	0,14	0,11	0,27	0,21	-0,01	-0,21	0,17	-0,08	-0,06	0,23	-0,06	0,04	0,19	1	0,17	-0,13	0,5	0,16
q33	-0,15	-0,01	-0,14	-0,15	0,11	-0,09	-0,09	-0,08	0,13	-0,4	0,03	-0,08	0,03	-0,03	-0,04	-0,08	0,31	-0,07	0,02	0,41	0,15	-0,22	0,04	0,07	0,07	-0,2	0,17	-0,06	-0,07	0,26	-0,07	0,17	1	0,07	0,15	-0,24
q34	0,02	0,1	-0,04	-0,24	-0,01	0,04	-0,1	0,27	0,38	0,03	-0,1	0,15	0,27	-0,14	0,13	0,06	-0,15	-0,17	-0,12	-0,01	-0,07	0,21	-0,2	-0,07	-0,03	-0,09	0,24	-0,07	0,07	-0,08	0,25	-0,13	0,07	1	0,12	0,02
q35	0,01	0,17	-0,1	0,1	-0,02	-0,04	-0,36	0,06	0,04	-0,1	-0,2	0,25	0,34	0,21	0,02	0,36	-0,11	0,06	-0,09	0,16	-0,14	0,41	-0,01	-0,3	0,2	-0,11	-0,08	0,1	0,14	-0,04	0,16	0,5	0,15	0,12	1	0,11
q36	-0,14	0,2	-0,07	-0,23	0,28	-0,05	-0,01	0,44	-0,1	0,09	0,31	-0,09	0,13	-0,22	-0,11	0,29	-0,1	0,2	-0,08	0,04	-0,04	0,5	-0,12	-0,15	-0,13	0,22	-0,02	0,25	0,02	-0,21	0,1	0,16	-0,24	0,02	0,11	1

Figura 23: Diagrama de Correlação entre as questões dos hotéis de grande porte: correlação de nível médio ($0,6 \leq R < 0,7$)

Figura 24: Diagrama de Correlação entre as questões dos hotéis de grande porte: correlação negativa ($R < 0$)

A matriz de correlação ilustrada no quadro 4 demonstra que há somente uma correlação quando considerado exclusivamente as questões respondidas pelos hotéis de grande porte, analisada na tabela 16. Evidencia, também, a ocorrência da maior correlação negativa entre questões dentre todos os portes de hotel, conforme analisado pela tabela 17.

A correlação entre a questão 2 e 13 (0,6) pode ser fundamentada pela abordagem que trata da definição de Capital Estrutural como componente do CI apoiador do Capital Humano, de forma a oferecer as condições ideais para a alavancagem dos potenciais dos trabalhadores do conhecimento estimulando o processo do novo conhecimento, o qual leva à inovação (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; NONAKA e TOYAMA, 2003; TEECE, 1998; EDVINSSON e MALONE, 1998; SVEIBY, 1998; DAVENPORT e PRUSAK, 2003).

Tabela 16: Análise de correlação entre a questão 2 e a questão 13

Questão analisada	2) Aos empregados eventuais ou terceirizados, são disponibilizadas as mesmas oportunidades de treinamento, capacitação e benefícios dos empregados efetivos.
Questão correlacionada	13) Implemento continuamente novas idéias e novos procedimentos no hotel.
Análise descritiva da correlação	A correlação de 0,6 entre as questões 2 e 13 evidencia que nos hotéis paulistas de grande porte os gestores provavelmente preocupam-se em nivelar os trabalhadores quanto aos procedimentos de inovação, proporcionando a GC como componente do Capital Humano e promovendo a inovação na gestão de seu Capital Estrutural.

A correlação negativa entre a questão 14 e 9 (-0,52) pode ser fundamentada pelo alerta que Mouritsen (2004) faz sobre a necessidade de treinamento para desenvolver a capacidade de interpretar os relatórios que estruturam CI desenvolvidos pela equipe de Leif Edvinsson na Skandia, pois os mesmos não podem ser simplesmente lidos, como os relatórios contábeis tradicionais o são, pois a proposta de analisar e mensurar os elementos do CI representa uma revolução, que cria impacto e mudanças nas formas de fazer as coisas.

Tabela 17: Análise de correlação negativa entre a questão 14 e a questão 9

Questão analisada	14) Na minha gestão, os níveis de qualidade de todas as atividades operacionais do hotel são incondicionalmente respeitados e mantidos.
Questão correlacionada	9) Busco determinar o valor da empresa como forma de medir o desempenho do negócio.
Análise descritiva da correlação	A correlação negativa de -0,52 entre as questões 14 e 9 evidenciam que, apesar de os gerentes dos hotéis paulistas de grande porte reconhecerem que realizar as atividades dentro dos níveis de qualidade estabelecidos serve de instrumento incremental, os mesmos provavelmente não costumam avaliar o desempenho do hotel a partir da determinação do valor do empreendimento como um todo. Por outro lado, considerando que a correlação é de nível bastante baixo, o resultado pode não significar algo relevante quanto às propostas das questões 14 e 9.

A Análise de Correlação desenvolvida fomenta o processo de evidenciação das questões mais presentemente correlacionadas. Na tentativa de aprofundar a compreensão, a seguir somente estas questões são analisadas em todos os níveis de correlação.

5.3.1 Análise das questões mais correlacionadas

As correlações da questão 6 (figura 25) acontecem em dois níveis: correlação de nível médio nos hotéis de pequeno porte com as questões 01 (0,66), 7 (0,65), 15 (0,68), 34 (0,65) e 36 (0,69) e correlação de nível médio nos hotéis de médio porte com a questão 31 (0,68).

Figura 25: Correlações totais da questão 6 em vários níveis de correlação

Considerando que a questão 6 (A cultura e o ambiente do hotel são propícios para a integração entre os empregados) refere-se ao Capital Estrutural, suas correlações com as questões 1 e 36 permite considerar que nos hotéis de pequeno porte é bastante provável que o Capital Estrutural tem atendido à gestão do Capital de Relacionamentos, pois as evidências demonstram que os gestores têm promovido ações de recompensa aos empregados que apresentam bom desempenho que, por sua vez, retornam com níveis de satisfação adequados em relação à atuação destes gestores, o que possibilita um processo contínuo de manutenção do relacionamento dentro da estrutura interna destes hotéis.

Quanto às correlações da questão 6 com as questões 7, 15, 31 e 34, referentes ao Capital Humano, é possível considerar que o bom relacionamento dentro da estrutura interna dos hotéis de pequeno e médio porte é muito possivelmente resultado da gestão satisfatória do Capital Humano, na qual os gestores têm priorizado a GC por meio do treinamento, dentro de uma cultura de trabalho em equipe, cujos esforços têm sido recompensados com salários mais elevados do que a média do segmento, o que tem proporcionado bons níveis de desempenho dos empregados e, conseqüentemente, um relacionamento satisfatório dentro da estrutura interna destes hotéis, levando à idéia de que o Capital Estrutural tem cumprido sua função de apoiador de todas as atividades do Capital Humano

A questão 12 apresenta correlações em diversos níveis com as questões 13 (0,6 e 0,82), 14 (0,61), 17 (0,67, 0,65 e 0,8), 23 (0,63, 0,68 e 0,62), 26 (0,66) e 31 (0,64), sendo uma característica específica às correlações em diversos níveis com a questão 13 (correlação geral e correlação de nível alto nos hotéis de médio porte), com a questão 17 (correlação geral; correlação de nível médio nos hotéis de pequeno porte e correlação de nível alto nos hotéis de médio porte) e com a questão 23 (correlação geral, correlação de nível médio nos hotéis de pequeno porte e correlação de nível médio nos hotéis de médio porte), conforme ilustração da figura 26.

Figura 26: Correlações totais da questão 12 em vários níveis de correlação

Sendo a questão 12 (Preocupo-me em melhorar os produtos/serviços do hotel a fim de inovar e incrementar os negócios) relacionada ao nível de reconhecimento que os gestores apresentam em relação aos princípios do conceito de CI, estas correlações permitem considerar que, de modo geral, os hotéis paulistas muito provavelmente possuem gestores preparados conceitualmente para gerir os elementos do CI, cuja cultura tem sua base no princípio da inovação e da qualidade, sendo priorizada a oferta de um Capital Estrutural adequado às necessidades do Capital Humano devidamente treinado para a manutenção do Capital de Relacionamentos, caracterizando nos hotéis de pequeno e médio porte um modelo de gestão fortemente voltado para o mercado.

A figura 27 apresenta as correlações da questão 13 com as questões 2 (0,6), 11 (0,61), 12 (0,6 e 0,82), 15 (0,6) e 31 (0,62), caracterizadas por manter correlações em diversos níveis por todos os portes dos hotéis pesquisados.

Figura 27: Correlações totais da questão 13 em vários níveis de correlação

Sendo a questão 13 (Implemento continuamente novas idéias e novos procedimentos do hotel) relacionada ao Capital Estrutural, suas correlações permitem considerar que os hotéis paulistas muito provavelmente possuem um Capital Estrutural adequado às necessidades de atuação do Capital Humano, a partir de uma cultura voltada à inovação como instrumento incremental e à flexibilização, de forma que proporciona oportunidades de treinamento para os empregados efetivos e terceirizados para que os níveis de qualidade sejam mantidos em quaisquer situações.

As correlações da questão 14 com as questões 9 (-0,52), 12 (0,61), 15 (0,73, 0,75 e 0,66), 23 (0,65), 31 (0,69) e 34 (0,76) são caracterizadas principalmente por dois fatores: (1) manter forte correlação com a questão 15 (Os empregados do hotel trabalham bem em equipe) nos hotéis de pequeno e médio porte; (2) apresentar a maior correlação negativa de toda a análise com a questão 9 (Busco determinar o valor da empresa como forma de medir o desempenho do negócio); conforme ilustração da figura 28.

Figura 28: Correlações totais da questão 14 em vários níveis de correlação

Analisando primeiramente a correlação negativa que a questão 14 (Na minha gestão os níveis de qualidade de todas as atividades operacionais do hotel são incondicionalmente respeitados e mantidos) apresenta com a questão 9, é possível considerar que apesar de reconhecerem o potencial de medir o desempenho do negócio a partir de seu valor de mercado, os gestores dos hotéis de grande porte não o fazem, possivelmente por confiar que os níveis de qualidade de seus produtos e serviços atendem às expectativas dos clientes em razão da boa manutenção do Capital de Relacionamentos.

Já, a análise das correlações da questão 14 com as demais questões permite considerar que nos hotéis de pequeno e médio porte o Capital de Relacionamentos é gerido a partir de uma cultura de inovação e de gestão pela qualidade, cujas equipes desenvolvem as atividades de modo bastante satisfatório (correlação com a questão 15), pois as pessoas são treinadas para oferecer o novo produto/serviço de forma a atender às expectativas dos clientes.

A questão 15 (Os empregados do hotel trabalham bem em equipe) é, juntamente com a questão 31, a que apresenta a maior ocorrência de correlações, conforme figura 29, caracterizadas pela correlação em três níveis com a questão 14 (Na minha gestão os níveis de qualidade de todas as atividades operacionais do hotel são incondicionalmente respeitados e mantidos) e com a questão 31 (Quando é necessário um novo conhecimento para desenvolver as atividades do hotel, promovo treinamento interno para meus funcionários).

Figura 29: Correlações totais da questão 15 em vários níveis de correlação

As fortes evidências presentes nas correlações da questão 15 com as questões 1 (0,65), 6 (0,68), 7 (0,68), 13 (0,6), 14 (0,66, 0,73 e 0,75), 23 (0,66), 25 (0,64), 31 (0,66, 0,65 e 0,64) e 34 (0,79) permitem considerar que a cultura nos hotéis de pequeno e médio porte tem possibilitado uma gestão do Capital Humano a partir de princípios que priorizam o estabelecimento de níveis de qualidade dos procedimentos condizentes ao atendimento das expectativas dos clientes e que, para tanto, os novos conhecimentos originados pela inovação são captados na estrutura externa para que os empregados passem por treinamentos para desenvolver as atividades em equipe. Também sugerem que o ambiente nestes hotéis estimula

a integração entre as pessoas da estrutura interna, de forma que o ambiente é favorável à criação do conhecimento (*ba*).

A questão 23 (Acredito que o sucesso do hotel é resultado da combinação dos esforços de todos os trabalhadores do hotel, da força da marca e do relacionamento com clientes, fornecedores e parceiros) apresenta correlações com as questões 12 (0,68, 0,62 e 0,63), 14 (0,65), 15 (0,66), 26 (0,64) e 31 (0,62), sendo de maior ocorrência com a questão 12 (Preocupo-me em melhorar os produtos/serviços do hotel a fim de inovar e incrementar os negócios), presente em três análises: nível médio geral; nível médio pequena empresa e nível médio média empresa, conforme ilustração da figura 30.

Figura 30: Correlações totais da questão 23 em vários níveis de correlação

Analisando as correlações da questão 23, as evidências demonstram que os gestores dos hotéis de pequeno e médio porte possuem bons conhecimentos a respeito da importância da inovação e da qualidade e também que os requisitos para desenvolver estas atividades podem ser captados na estrutura externa, junto a cliente, fornecedores e parceiros, para, então,

preparar seus funcionários para oferecerem os novos produtos/serviços a partir de atividades desenvolvidas de modo integrado (equipes).

A questão 31 (Quando é necessário um novo conhecimento para desenvolver as atividades do hotel, promovo treinamento interno para meus funcionários) é, assim como a questão 15, a que apresenta a maior ocorrência de correlação, sendo com as questões: 6 (0,64), 12 (0,64), 23 (0,62), 14 (0,69), 15 (0,66, 0,65 e 0,64), 21 (0,61), 23 (0,62), 28 (0,63) e 34 (0,73), ilustrada na figura 31, caracterizada pela correlação em três níveis com a questão 15 (Os empregados do hotel trabalham bem em equipe).

Figura 31: Correlações totais da questão 31 em vários níveis de correlação

As fortes evidências das correlações da questão 31 apresentadas pela figura 31 permitem considerar que nos hotéis de pequeno e médio porte os empregados são devidamente preparados para entregar os produtos/serviços aos clientes, os quais são inovados a partir de uma cultura que prioriza as atividades em equipe, o que tem levado ao desempenho operacional satisfatório e, conseqüentemente, à criação de valor organizacional.

Por último, este estudo analisa as correlações gerais da questão 34 (Os empregados do hotel realizam suas atividades de forma completamente satisfatória) com as questões 1 (0,72), 6 (0,65), 10 (0,61), 14 (0,76), 15 (0,79), 29 (0,73), 31 (0,73) e 32 (0,74), apresentadas na figura 32, cujas principais características são: (1) a presença de correlação de nível alto no grupo dos hotéis de pequeno porte; e (2) a segunda questão em número de ocorrências de correlação, atrás somente das questões 15 e 31.

Figura 32: Correlações totais da questão 34 em vários níveis de correlação

As correlações da questão 34 evidenciam que os empregados dos hotéis de pequeno porte muito provavelmente têm recebido treinamento adequadamente para desempenhar suas atividades de modo integrado, a partir da facilitação da troca de informações e de um Capital Estrutural bastante direcionado à oferta de produtos e serviços alinhados às expectativas dos clientes, o que leva este estudo a considerar que o Capital Humano está atuando intensamente na gestão do Capital de Relacionamentos.

A seguir, este estudo apresenta o Teste Binomial como instrumento de fortalecimento da Análise de Correlação.

5.4 Teste Binomial

Este estudo aplica o Teste Binomial para tentar evidenciar quais questões apresentam diferenças significativas entre os três portes de forma a fortalecer as análises realizadas anteriormente. O Teste Binomial compara as respostas aos pares, ou seja, as respostas dos hotéis de pequeno porte *versus* as respostas dos hotéis de médio porte e as respostas dos hotéis de médio porte *versus* as respostas dos hotéis de grande porte. A comparação entre as respostas dos hotéis de pequeno porte *versus* as dos hotéis de grande porte foi descartada em razão da distância que separa essas duas categorias de empresas. .

O Teste Binomial foi realizado utilizando o *software* Minitab a partir das respostas ocorridas em cada porte de hotel, em três grupos, de forma que as respostas 1, 2 e 3 compõem o grupo “discorda”, a resposta 4 compõe o grupo “sem opinião” e as respostas 5, 6 e 7 compõem o grupo “concordo”, conforme documentos disponíveis nos apêndices.

O Teste Binomial compara as respostas dos pares promovendo uma aceitação, quando os pares respondem de modo semelhante, ou uma rejeição das hipóteses, quando os pares respondem de modo diferente, a saber:

- **Hipótese Científica:**

H₀: Proporções de “discordância”, “concordância” e “sem opinião” são iguais entre os dois grupos de respondentes.

H₁: Proporções de “discordância”, “concordância” e “sem opinião” são diferentes entre os dois grupos de respondentes.

- **Hipótese Estatística:**

$$\mathbf{H}_0: \begin{pmatrix} P1_{t1} \\ P2_{t1} \\ P3_{t1} \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} P1_{t2} \\ P2_{t2} \\ P3_{t2} \end{pmatrix} \qquad \mathbf{H}_1: \begin{pmatrix} P1_{t1} \\ P2_{t1} \\ P3_{t1} \end{pmatrix} \neq \begin{pmatrix} P1_{t2} \\ P2_{t2} \\ P3_{t2} \end{pmatrix}$$

Tal que $P1$ é a proporção de discordância, $P2$ é a proporção de sem opinião e $P3$ é a proporção de concordância.

5.4.1 Pequeno porte *versus* médio porte

A tabela 18 apresenta os resultados do Teste Binomial comparando as respostas dos hotéis de pequeno porte *versus* as respostas dos hotéis de médio porte:

Tabela 18: Comparação entre hotéis de pequeno porte *versus* hotéis de médio porte

Questão	p-valor P1	p-valor P2	p-valor P3	Resultado*
1	0,036	0,788	0,24	Rejeita
2	0,179	0,385	0,076	Aceita
3	0,108	0,717	0,096	Aceita
4	0,017	0,788	0,144	Rejeita
5	0,035	0,408	0,035	Rejeita
6	0,008	0,231	0,004	Rejeita
7	0,373	0,258	0,096	Aceita
8	0,781	0,257	0,614	Aceita
9	0,48	0,127	0,112	Aceita
10	0,975	0,593	0,688	Aceita
11	0,788	0,455	0,43	Aceita
12	0,073	0,212	0,991	Aceita
13	0,872	0,431	0,696	Aceita
14	0,739	0,385	0,688	Aceita
15	0,083	0,31	0,22	Aceita
16	0,872	0,431	0,696	Aceita
17	0,864	0,441	0,47	Aceita
18	0,894	0,603	0,554	Aceita
19	0,31	0,43	0,777	Aceita
20	0,558	0,252	0,894	Aceita

21	0,504	0,054	0,394	Aceita
22	0,056	0,621	0,191	Aceita
23	0,036	0,593	0,083	Rejeita
24	0,511	0,976	0,01	Rejeita
25	0,005	0,283	0,072	Rejeita
26	0,712	0,145	0,455	Aceita
27	0,148	0,872	0,385	Aceita
28	0,148	0,455	0,975	Aceita
29	0,975	0,445	0,554	Aceita
30	0,312	0,069	0,219	Aceita
31	0,072	0,34	0,045	Rejeita
32	0,42	0,312	0,24	Aceita
33	0,148	0,788	0,593	Aceita
34	0,24	0,593	0,22	Aceita
35	0,312	0,712	0,42	Aceita
36	0,593	0,739	0,893	Aceita

* Nível de significância de 5%

Para facilitar a análise, as tabelas 19 e 21 resgatam a qual conjunto categórico cada questão está associada, a saber: (1) reconhecimento do gestor sobre os princípios do conceito de CI; (2) Capital Humano; (3) Capital Estrutural; e (4) Capital de Relacionamento. Também apresentam as frequências de respostas de cada porte comparado, em porcentagem, conforme os grupos: discorda (D), sem opinião (SO) e concorda (C).

Sendo assim, as questões rejeitadas na comparação entre os hotéis de pequeno porte com os de médio porte são:

Tabela 19: Frequências de respostas das questões rejeitadas entre a comparação dos hotéis de pequeno porte *versus* hotéis de médio porte

Questão	Conjunto categórico	Pequeno porte (em %)			Médio porte (em %)		
		D	SO	C	D	SO	C
1) Os empregados do hotel estão satisfeitos com minha gestão.	4	9	5	86	0	6	94
4) O sistema de informação do hotel permite acesso rápido e fácil às informações gerenciais e operacionais relevantes.	3	12	5	84	0	6	94
5) Busco analisar o retorno financeiro trazido pelos novos investimentos.	1	10	7	83	0	3	97
6) A cultura e o ambiente do hotel são propícios para a integração entre os empregados.	3	14	10	76	0	3	97
23) Acredito que o sucesso do hotel é resultado da combinação dos esforços de todos os trabalhadores do hotel, da força da marca e do relacionamento com clientes, fornecedores e parceiros.	1	9	9	81	0	6	94
24) Busco diferenciar os clientes mais rentáveis de forma a concentrar meus esforços nestes clientes.	4	21	21	58	15	21	64
25) Na minha gestão, é utilizado um processo sistemático de avaliação de indicadores de desempenho dos empregados do hotel.	2	47	7	47	18	15	67
31) Quando é necessário um novo conhecimento para desenvolver as atividades do hotel, promovo treinamento interno para meus funcionários.	2	14	16	70	3	9	88

Na questão 1 (Os empregados do hotel estão satisfeitos com minha gestão), a variação entre as respostas refere-se à discordância, de forma que 9% dos gerentes de hotel de pequeno porte discordam e nenhum gerente de hotel de médio porte discorda. É possível que a discrepância esteja evidenciando que os hotéis de pequeno são dirigidos por pessoas pouco preparadas para a gestão, porém conscientes desse fato, em razão de sua capacidade de gerenciar o Capital de Relacionamentos.

Comparando essa proposta à análise anterior da correlação entre as questões 1 e 6, sobre a possibilidade de os gestores dos hotéis de pequeno porte estarem promovendo continuamente a manutenção do relacionamento da estrutura, é possível que essa discordância represente essa manutenção, a partir da reflexão e da autocrítica dos gerentes destes hotéis.

Na questão 4 (O sistema de informação do hotel permite acesso rápido e fácil às informações gerenciais e operacionais relevantes), 12% dos gerentes de hotel de pequeno porte discordam e nenhum gerente de hotel de médio porte discorda. A variação pode representar a característica de pouca capacidade de investimento em Capital Estrutural por parte dos hotéis de pequeno porte, inclusive sistemas integrados de gestão.

Já quanto à discrepância de respostas da questão 5 (Busco analisar o retorno financeiro trazido pelos novos investimentos), aparentemente os gestores dos hotéis de pequeno porte não utilizam, ou não conhecem, os instrumentos de análise de retorno financeiro, pois ocorrem novamente diferenças quanto à discordância, de forma que 10% dos gerentes de hotel de pequeno porte discordam e 7% não têm opinião. Entretanto, dentre os gerentes de hotel de médio porte não há discordância.

Os resultados do Teste Binomial da questão 6 (A cultura e o ambiente do hotel são propícios para a integração entre os empregados) evidenciam que, enquanto uma parte dos gestores de hotéis de pequeno porte não considera o ambiente favorável, ou não tem condições de fazer essa avaliação, pois 14% deles discordam da proposta e 4 não têm opinião, somente 3% dos gestores de hotel de médio porte não tem opinião e nenhum discorda.

Como a análise de correlação da questão 6 realizada anteriormente evidenciou que, de modo geral, nos hotéis de pequeno e médio porte o ambiente favorece a GC (conceito de *ba*) porque prioriza a gestão do Capital Humano, a discordância e a ausência de opinião podem significar que isso é mais freqüente nos hotéis de médio porte do que nos de pequeno porte.

O nível de discordância e de falta de opinião dos gestores de hotéis de pequeno porte em relação à questão 23 (Acredito que o sucesso do hotel é resultado da combinação dos esforços de todos os trabalhadores do hotel, da força da marca e do relacionamento com clientes, fornecedores e parceiros) evidencia que provavelmente os hotéis de médio porte são mais voltados ao mercado em razão do reconhecimento da importância em gerenciar sua estrutura externa, de forma que, nos hotéis de pequeno porte, 9% dos gerentes discordam da proposta e 9% não têm opinião formada, enquanto que nos hotéis de médio porte, somente 6% dos gerentes não têm opinião e nenhum discorda.

Comparando essa análise da questão 23 à anterior (de correlação), a qual evidencia que os gestores de ambos os portes conhecem que qualidade e inovação podem ser desenvolvidas juntamente com os elementos da estrutura externa, então fica mais evidente que a capacidade de gerir o Capital de Relacionamento na estrutura externa é mais latente nos hotéis de médio porte.

O fato de 58% dos gerentes de hotel de pequeno porte aproximarem dos 64% dos gerentes de hotel de médio porte na concordância da proposta da questão 24 (Busco diferenciar os clientes mais rentáveis de forma a concentrar meus esforços nestes clientes) evidencia que, apesar da pouca capacidade em gerenciar a estrutura externa, na maioria dos hotéis de pequeno porte existe a preocupação em aprimorar a gestão do Capital de Relacionamento por meio dos clientes preferenciais.

A discordância de 47% dos gerentes de hotéis de pequeno porte em relação à questão 25 (Na minha gestão, é utilizado um processo sistemático de avaliação de indicadores de desempenho dos empregados do hotel) pode representar que muitos hotéis de pequeno porte ainda não utilizam instrumentos de medição de desempenho.

Essa análise sugere que apesar de a análise de correlação feita anteriormente entre a questão 25 e 15 demonstrar que os pequenos hotéis procuram estabelecer padrões de

qualidade e treinar seu pessoal para atendê-los, ainda não são medidos como oportunidade de melhoria em quase metade desses hotéis participantes.

Quanto à questão 31 (Quando é necessário um novo conhecimento para desenvolver as atividades do hotel, promovo treinamento interno para meus funcionários), embora na análise de correlação feita anteriormente tenha evidenciado que essa atividade é realizada nos hotéis de pequeno porte, ainda é necessário priorizá-la em 30% desses hotéis para proporcionar-lhes vantagem competitiva.

Feita a análise do teste binomial entre os hotéis de pequeno e médio portes, a seguir o estudo tenta, a partir dos mesmos critérios, evidenciar os aspectos de discrepância entre os hotéis de médio e de grande porte.

5.4.2 Médio porte *versus* grande porte

A tabela 20 apresenta os resultados do Teste Binomial comparando as respostas dos hotéis de médio porte *versus* as respostas dos hotéis de grande porte:

Tabela 20: Comparação entre hotéis de médio porte *versus* hotéis de grande porte

Questão	p-valor P1	p-valor P2	p-valor P3	Resultado*
1	*	0,389	0,389	Aceita
2	0,804	0,211	0,534	Aceita
3	0,72	0,689	1	Aceita
4	0,31	1	0,641	Aceita
5	*	0,287	0,287	Aceita
6	0,145	0,298	0,08	Aceita
7	0,768	0,448	0,79	Aceita
8	0,039	0,553	0,033	Rejeita
9	0,641	0,554	1	Aceita
10	0,322	0,949	0,504	Aceita
11	0,554	0,389	0,278	Aceita

12	*	0,069	0,069	Aceita
13	0,145	0,145	0,033	Rejeita
14	0,069	0,145	0,015	Rejeita
15	0,145	0,31	0,069	Aceita
16	0,145	0,554	0,157	Aceita
17	0,31	0,145	0,069	Aceita
18	0	0,318	0	Rejeita
19	0,024	0,024	0	Rejeita
20	0,001	1	0,005	Rejeita
21	0,069	0,225	0,033	Rejeita
22	0,491	0,757	0,796	Aceita
23	*	0,145	0,145	Aceita
24	0,015	0,522	0,042	Rejeita
25	0,039	0,015	0,001	Rejeita
26	0,31	0,145	0,069	Aceita
27	0,31	0,389	0,225	Aceita
28	*	0,641	0,641	Aceita
29	0,298	0,449	0,196	Aceita
30	*	1	1	Aceita
31	0,31	0,069	0,033	Rejeita
32	0,31	0,145	0,554	Aceita
33	*	0,145	0,145	Aceita
34	1	0,641	0,689	Aceita
35	*	1	1	Aceita
36	0,554	0,689	1	Aceita

* Nível de significância de 5%

As questões rejeitadas na comparação entre os hotéis de médio porte com os de grande porte são apresentadas pela tabela 21.

Tabela 21: Frequências de respostas das questões rejeitadas entre a comparação dos hotéis de médio porte *versus* hotéis de grande porte

<i>Questão</i>	<i>Conjunto categórico</i>	Médio porte (em %)			Grande porte (em %)		
		D	SO	C	D	SO	C
8) A marca do hotel é bastante conhecida e respeitada no mercado.	4	19	6	75	3	3	94
13) Implemento continuamente novas idéias e novos procedimentos no hotel.	3	6	6	88	0	0	100
14) Na minha gestão, os níveis de qualidade de todas as atividades operacionais do hotel são incondicionalmente respeitados e mantidos.	4	9	6	85	0	0	100
18) Contrato sistematicamente consultores externos para auxiliarem na gestão do hotel.	3	64	12	24	9	21	70
19) Todo empregado que contrato ou que assume uma nova função no hotel passa por algum tipo de treinamento.	2	18	18	64	0	0	100
20) Busco formar parcerias com empreendimentos locais de forma a dar suporte aos produtos/serviços do hotel.	1	24	12	64	0	9	91
21) Dissemino por todo o hotel as informações fornecidas pelos clientes.	3	9	15	76	0	6	94
24) Busco diferenciar os clientes mais rentáveis de forma a concentrar meus esforços nestes clientes.	4	15	21	64	0	15	85
25) Na minha gestão, é utilizado um processo sistemático de avaliação de indicadores de desempenho dos empregados do hotel.	2	18	15	67	3	0	97
31) Quando é necessário um novo conhecimento para desenvolver as atividades do hotel, promovo treinamento interno para meus funcionários.	2	3	9	88	0	0	100

A análise das discrepâncias entre as respostas da questão 8 (A marca do hotel é bastante conhecida e respeitada no mercado), as evidências sugerem que nos hotéis de médio porte, de modo geral, ainda é necessário desenvolver a marca no mercado, pois 19% dos gerentes discordam da proposta e 75% concordam, enquanto que os gerentes dos hotéis de grande porte, somente 3% discordam e 94% concordam.

Quanto à questão 13 (Implemento continuamente novas idéias e novos procedimentos no hotel), a discrepância reside no fato de, enquanto que nos hotéis de grande porte, 100% dos gerentes concordam com a proposta, nos hotéis de médio porte, a concordância cai para 88%,

o que pode significar que em muitos hotéis de médio porte ainda é necessário assimilar a inovação como instrumento de vantagem competitiva.

Comparando com a análise de correlação realizada anteriormente da questão 13, cujas evidências demonstram que, de modo geral, Capital Estrutural dos hotéis paulistas tem atendido à atuação do Capital Humano, aqui é possível identificar que o confronto dos hotéis de médio porte com os de grande porte representa um esforço que a maioria já tem empenhado no sentido de amadurecer a gestão do CI.

Considerando essa evidência à análise de correlação feita anteriormente da questão 14, Como 85% dos gerentes de hotéis de médio porte concordam com a proposta da questão 14 (Na minha gestão, os níveis de qualidade de todas as atividades operacionais do hotel são incondicionalmente respeitados e mantidos), contra 100% dos de grande porte, é possível afirmar que ainda falta a uma pequena parte dos hotéis de médio porte desenvolver procedimentos que levem à satisfação das expectativas dos clientes, ou seja, sua gestão do Capital de Relacionamentos ainda demanda cuidados.

Faz-se interessante comparar essa evidência à análise de correlação feita anteriormente da questão 14 com a questão 9, a qual identificou que, apesar de reconhecerem a importância da medição de desempenho do negócio a partir de seu valor de mercado, é possível que muitos gestores dos hotéis de grande porte não o façam. O fato de 100% desses gerentes concordarem com a proposta, pode fortalecer a evidência de que eles, por confiarem que a gestão do Capital de Relacionamentos atende às expectativas dos clientes, não se preocupam em mensurar o valor do negócio, pois a inovação, a gestão pela qualidade e a manutenção de equipes operacionais eficientes podem estar proporcionando-lhes esse nível de confiança.

A discrepância de respostas referentes à questão 18 (Contrato sistematicamente consultores externos para auxiliarem na gestão do hotel) evidencia que nos hotéis de médio porte ainda não é prática comum contratar os serviços de consultores externos, pois 64% dos

gerentes discordam da proposta. Entretanto o fato de 24% deles concordarem demonstra que uma pequena parcela desses hotéis já despertou para os benefícios da utilização desse recurso como instrumento incremental na gestão de CI.

A análise das discrepâncias de resposta da questão 19 (Todo empregado que contrato ou que assume uma nova função no hotel passa por algum tipo de treinamento) chama a atenção por concentrar 18% de gerentes de hotel de médio porte sem opinião, 18 % que discordam e 64% que concordam e, por outro lado, 100% dos gerentes de hotel de grande porte concordam com a proposta. Esses resultados possivelmente evidenciam que ainda é necessário que os gestores de hotéis de médio porte desenvolvam e implantem programas sistemáticos de treinamento de seus funcionários para gerir adequadamente seu Capital Humano e, assim, possibilitar a criação de valor organizacional por meio das pessoas, o que é essencial em prestação de serviços.

Também as discrepâncias de respostas da questão 20 (Busco formar parcerias com empreendimentos locais de forma a dar suporte aos produtos/serviços do hotel) fazem surgir evidências de que os gerentes de boa parte dos hotéis de médio porte ainda não são capazes de reconhecer a importância da estrutura externa como instrumento de criação de valor organizacional, pois 24% deles discordam da proposta, enquanto que somente 64% reconhecem a utilidade desse recurso na gestão de Capital de Relacionamentos.

Considerando que 76% dos gerentes de hotel de médio porte concordam com a proposta da questão 21 (Dissemino por todo o hotel as informações fornecidas pelos clientes), contra 94% dos de grande porte, essa discrepância evidencia que possivelmente nos hotéis de médio porte a informação importante ainda pode estar sendo filtrada ou represada, o que dificulta a gestão do Capital Estrutural e, conseqüentemente, a do Capital Humano também.

A análise das discrepâncias em relação à questão 24 (Busco diferenciar os clientes mais rentáveis de forma a concentrar meus esforços nestes clientes) destaca-se em razão de

15% dos gerentes de hotel de médio porte discordarem da proposta e somente 64% concordarem, de forma que, aparentemente, em boa parte desses hotéis ainda não foi desenvolvida a competência para priorizar, ou identificar, os clientes preferenciais.

Em relação à questão 25 (Na minha gestão, é utilizado um processo sistemático de avaliação de indicadores de desempenho dos empregados do hotel), a discrepância aparece nos três grupos de respostas, de forma que 18% dos gerentes de hotel de médio porte discordam, 15% não têm opinião e 67% concordam com a proposta, enquanto que entre os gerentes de hotel de grande porte, somente 3% discordam e 97 concordam. Esses resultados possivelmente representam que em vários hotéis de médio porte instrumentos de medição de desempenho dos empregados ainda não são utilizados na gestão do Capital Humano, o que pode prejudicar sua gestão do Capital de Relacionamento.

O fato de 88% dos gerentes de hotel de médio porte concordarem com a proposta da questão 31 (Quando é necessário um novo conhecimento para desenvolver as atividades do hotel, promovo treinamento interno para meus funcionários) evidencia que em uma pequena parcela dos hotéis de médio porte ainda é necessário refletir sobre como tem sido gerido o Capital Humano.

Confrontando esses resultados à análise de correlação da questão 31 feita anteriormente, cujas evidências demonstram que nos hotéis de médio porte os empregados são preparados para atender às expectativas dos clientes, é possível afirmar que, apesar de a gestão do Capital Humano não estar ainda consolidada nessa categoria de hotel, atenção e empenho adequados podem levá-los à adequada gestão dessa estrutura de CI.

O Teste Binomial aqui desenvolvido e analisado corrobora Leone (1999) quando afirma que as teorias organizacionais são desenvolvidas para solucionar problemas de grandes organizações, e que seus princípios são utilizados na gestão das pequenas e médias empresas a

despeito das particularidades de suas condições, pois estas empresas têm seus próprios problemas, o que acarreta em estilos de gestão diferenciados.

No próximo capítulo, este estudo esboça as Considerações Finais a partir de análise geral aqui apresentada, de forma a discutir os pontos críticos da análise dos resultados da pesquisa e de propor sua continuidade.

6 Considerações finais

6.1 Análise Final

Partindo da identificação das oito questões que mantiveram maior ocorrência de correlação com outras questões apresentadas no item 5.3.1, este estudo pretende aqui esboçar algumas considerações gerais a respeito destas análises.

Dentre estas oito questões (6, 12, 13, 14, 15, 23, 31 e 34), duas eram direcionadas para o Reconhecimento do gestor sobre os princípios do conceito de CI (12 e 23), três para o elemento Capital Humano (15, 31 e 34), duas para o elemento Capital Estrutural (6 e 13) e uma para o elemento Capital de Relacionamentos (14), sendo que a questão 12 foi a que apresentou a maior variação de níveis de correlação, a questão 15 a que apresentou a maior ocorrência de correlação com outras questões e a questão 34 a que apresentou a maior ocorrência de correlação de nível alto (todas nas respostas dos hotéis de pequeno porte).

Já quanto ao Teste Binomial, as ocorrências de discrepância aconteceram em todas as estruturas de CI, o que é considerado por esse estudo como um resultado normal, considerando que entre os pares analisados necessariamente há diferenças, pois, para cada porte de empresa, várias especificidades podem ser evidenciadas, pois seu comportamento depende de variáveis significantes como: maturidade, segmento de atuação, contexto econômico e cultural.

Confrontando as hipóteses da pesquisa, declaradas no capítulo 1, com a análise dos resultados da pesquisa, este estudo considera, de modo geral, o seguinte (quadro 5):

Quadro 5: Confronto das hipóteses da pesquisa com os resultados da análise descritiva

<i>Hipóteses</i>	<i>Confronto</i>	<i>Considerações</i>
1. <i>Os gestores dos hotéis reconhecem os princípios do conceito de CI, mesmo que dissociados da nomenclatura presente na teoria.</i>	Sim	A presença de 11 questões relacionadas ao conjunto categórico 1 na análise das questões com maior ocorrência de correlações evidencia que os gestores dos hotéis reconhecem os princípios de CI assim como a frequência ocorrida na concordância do Teste Binomial. Entretanto, os resultados apontam para diferenças entre os portes, de forma que os gestores dos hotéis de pequeno porte reconhecem fracamente os princípios de CI e, conforme aumenta ao porte, o reconhecimento apresenta-se mais fortalecido.
2. <i>A dissociação defendida na hipótese anterior leva a uma estrutura incipiente do CI.</i>	Sim	Em um primeiro momento, uma análise subjetiva dos resultados da pesquisa leva à crença de que a gestão dos hotéis paulistas está direcionada para o mercado (Capital de Relacionamentos). Entretanto, a análise de correlação evidencia que este não é o elemento da estrutura de CI mais consistente, pois somente 10 questões a ele associadas aparecem nas correlações. O Teste Binomial também evidenciou que nos hotéis de pequeno porte, a estrutura de CI não é completa.
3. <i>O Capital Humano é pouco consistente e não otimizado.</i>	Não	A análise de correlação evidencia que o elemento da estrutura de CI mais consistente é justamente o Capital Humano, pois na análise das questões mais correlacionadas, as questões associadas a este elemento aparecem em 21 correlações, o que é confirmado pelo Teste Binomial.
4. <i>O Capital Estrutural é priorizado devido à sua característica de visualidade.</i>	Não	Apesar de o Capital Estrutural não ser o menos consistente dentro da estrutura dos hotéis paulistas, as questões a ele associadas aparecem 9 vezes correlacionadas a outras questões e os resultados do Teste Binomial evidenciarem uma distribuição entre os elementos da estrutura de CI.
5. <i>Há diferenças de estrutura de CI entre os portes dos hotéis.</i>	Sim	O padrão de respostas entre os gerentes dos hotéis difere conforme o porte em todos os conjuntos categóricos, embora tenha havido uma aproximação em relação ao Capital Humano.

Entretanto, somente a comprovação das hipóteses é insuficiente para compreender as características que os resultados da pesquisa proporcionam. Antes é interessante discutir os resultados em relação a cada porte dos hotéis para tentar identificar suas estruturas de CI.

6.1.1 Estrutura de CI nos hotéis paulistas de pequeno porte

A pesquisa sugere que nos hotéis paulistas de pequeno porte o elemento do CI mais consistente é o Capital Humano. Considerando a realidade que estes hotéis enfrentam, esse resultado pode estar associado ao fato de seus gestores serem geralmente muito atuantes, o que leva a um processo contínuo de treinamento a partir da monitoração das atividades operacionais diárias, e também pela situação de limitação de recursos financeiros, o que leva a um Capital Estrutural menos consistente. Entretanto, o que se destaca dentre as análises, é a pouca consistência do Capital de Relacionamento, o que leva este estudo a considerar que os hotéis paulistas de pequeno porte não mantêm uma cultura de relacionamento com sua estrutura externa como oportunidade de criação de conhecimento. A representação gráfica desta estrutura é apresentada pela figura 33.

Figura 33: Estrutura de CI nos hotéis paulistas de pequeno porte

De acordo com alguns contatos mantidos com gestores dos hotéis participantes desta pesquisa, esta configuração de estrutura pode ser justificada pela necessidade que os gestores dos hotéis de pequeno porte têm em manter poucas pessoas contratadas, sendo comum que os familiares desenvolvam atividades operacionais juntamente com os empregados, em razão de recursos financeiros insuficientes, restando-lhes, então, priorizar o Capital Humano como o principal elemento de CI, embora em detrimento dos demais componentes.

6.1.2 Estrutura de CI nos hotéis paulistas de médio porte

A análise dos resultados exclusivamente dos hotéis de médio porte levou este estudo a considerar que sua condição já lhe permite distribuir a atenção dentre os três elementos da estrutura de CI, sendo que as correlações de nível alto estão direcionadas para os três elementos, conforme representado na figura 34.

Figura 34: Estrutura de CI nos hotéis paulistas de médio porte

Entretanto, a ocorrência menor de correlações das respostas dos hotéis de médio porte evidencia que a consistência de sua estrutura de CI não permite afirmar que esteja completa, o que é compreensível, já que sua situação é intermediária entre o pequeno e o grande.

6.1.3 Estrutura de CI nos hotéis paulistas de grande porte

A situação crítica em relação às respostas dos hotéis de grande porte participantes da pesquisa não fomentaria uma análise que leve à representação da situação de sua estrutura do CI. Entretanto, neste porte de hotel a única correlação que ocorreu foi entre o Capital Estrutural e o Capital Humano, o que pode levar à consideração de que nesta categoria a estrutura física cumpre com seu papel de apoio às atividades que as pessoas realizam.

Entretanto, a partir do Teste Binomial, as discrepâncias de respostas dos hotéis de grande porte a partir do confronto com as dos hotéis de médio porte, percebe-se que o hotel de grande porte diferencia-se em razão de aparentemente manter sua estrutura de CI bem formada. Então, esse estudo considera que nessa categoria de hotel todos os elementos da estrutura de CI estão consolidados, conforme figura 35.

Figura 35: Estrutura de CI nos hotéis paulistas de grande porte

A seguir, é feita uma discussão a partir do confronto dos resultados dessa pesquisa com os de outro estudo anterior realizado junto a usinas sucroalcooleiras.

6.2 Uma comparação do CI entre hotéis e usinas sucroalcooleiras

A partir das considerações descritas nos tópicos anteriores, este estudo confronta seus resultados com os de outro trabalho desenvolvido anteriormente por Matheus (2003), por serem os pesquisadores dos dois trabalhos do mesmo grupo de pesquisa. Para tanto, parte inicialmente das considerações oferecidas por Matheus (2003), cuja investigação é sobre estrutura de CI foi desenvolvida em usinas sucroalcooleiras paulistas, cujas análises demonstram que naquele segmento o componente de CI mais evidentemente presente é o Capital de Relacionamentos, de forma que o Capital Estrutural e o Capital Humano apresentam-se com menos intensidade.

Matheus (2003) definiu esta consideração em razão da constatação de que as empresas pesquisadas mantêm elevada qualidade de relacionamento com seus clientes (atendimento das necessidades e expectativas) e com seus fornecedores e parceiros (confiança e comprometimento), assim como seus funcionários (integração, comunicação e motivação).

Quanto ao Capital Estrutural, Matheus (2003) comenta que, embora haja intensos investimentos financeiros na estrutura das usinas, estes são especificamente para melhoria de processos e tecnologia, despendendo pouco esforço para a inovação de produtos, possivelmente em razão da segurança que o setor oferece aos produtores de açúcar e álcool. Também observa a pouca preocupação com a utilização de instrumentos facilitadores da disseminação do conhecimento, pois os funcionários são pouco estimulados a participar ativamente dos processos decisórios das usinas.

O Capital Humano é o componente menos presente nos resultados do estudo, de forma que Matheus (2003) sugere que o nível evidenciado está aquém do considerado desejável,

embora seja notada uma aparente tendência de elevação da preocupação com treinamento e capacitação dos funcionários.

Comparando os resultados de um estudo sobre CI em segmento industrial com este, voltado para o segmento de prestação de serviços, a seguir são apresentadas as percepções resultantes deste confronto.

Nos hotéis pesquisados, de modo geral, o Capital de Relacionamentos também esteve presente em todas as análises, de forma que os gestores aparentemente mantêm estreito relacionamento com clientes, fornecedores e parceiros, e também com funcionários. Entretanto, as evidências levam à consideração de que este relacionamento está mais direcionado para a captação de conhecimento, para investigar as necessidades e expectativas dos clientes e também como satisfazê-las, cujo esforço conjunto permite o desenvolvimento de uma gestão voltada para o mercado (clientes).

Em relação ao Capital Estrutural, os resultados evidenciam que nos hotéis paulistas, de modo geral, este é o componente de CI menos presente, embora sua ocorrência esteja direcionada para a concretização de um arcabouço que priorize a integração dos funcionários, de forma que as atividades operacionais sejam realizadas satisfatoriamente por meio da inovação constante. Esta disparidade em relação às usinas talvez repouse no fato de que o produto não é a prioridade do segmento hoteleiro, mas sim um complemento à prestação de serviço, esta sim caracterizada pelo uso intenso do conhecimento. Também são distintas as evidências referentes à cultura organizacional, sendo que, nos hotéis, o trabalho em equipe de modo integrado é priorizado, e também mantidos o treinamento constante e a inovação como requisitos incutidos na gestão.

A principal discussão desta abordagem refere-se à análise do Capital Humano, sendo que no segmento hoteleiro foi o componente de CI mais presente e consistente, de forma que

as pessoas são reconhecidamente o principal recurso criador de valor organizacional e a elas são depositadas as possibilidades de incremento organizacional e de vantagem competitiva.

Neste sentido, os resultados deste estudo permitem afirmar que quanto à GC, ao contrário das usinas, os hotéis paulistas têm utilizado diversos mecanismos para que o conhecimento individual seja cristalizado em forma de serviços de qualidade, por meio, principalmente, do apoio da cultura organizacional, de modo que aos funcionários são oferecidas condições e ambientes favoráveis à criação e disseminação do conhecimento, cuja fundamentação repousa no conceito de *ba*.

A seguir, são descritas as limitações enfrentadas durante o desenvolvimento deste estudo para servir de apoio às futuras investigações que pretendam dar-lhe continuidade.

6.3 Limitações da pesquisa

Este estudo possui algumas especificidades que são aqui destacadas para que os leitores compreendam com mais clareza as limitações enfrentadas durante o desenvolvimento de todas as atividades, partindo da discussão a respeito de a pesquisa ter sido desenvolvida em um segmento de prestação de serviços, que por si já exige adaptações da pesquisa acadêmica, indo até uma abordagem originada pela principal questão crítica: a análise insuficiente em relação aos hotéis de grande porte.

De acordo com a literatura, as atividades de prestação de serviços foram durante muito tempo ignoradas pelo estudo da Teoria Administrativa, pois quase todo o conhecimento que ela oferece foi criado a partir de estudos em grandes indústrias, a despeito do poder de influência que a prestação de serviços exerce na economia dos países. Entretanto, atualmente, tem aumentado o interesse por investigar este segmento para contribuir com a proposta de modelos de gestão criados a partir de suas peculiaridades.

Levando esta abordagem para o setor hoteleiro, a discussão torna-se ainda mais interessante, pois dentre as prestadoras de serviços, a hotelaria é a que apresenta características mais diferenciadas, principalmente por oferecer também produtos, dispor de mão-de-obra pouco qualificada, estar inserida em uma cadeia produtiva bastante complexa e depender diretamente de políticas governamentais, assim como depende do desempenho dos demais elementos presentes em sua cadeia produtiva.

A primeira questão aqui levantada refere-se à dificuldade em localizar publicações específicas às atividades de prestação de serviços, o que foi ainda mais difícil quanto às publicações específicas ao setor hoteleiro. Entretanto, durante o levantamento bibliográfico esta questão foi minimizada em razão de os conceitos de CI e de GC terem nascido a partir de atividades de prestação de serviços, consideradas as principais atividades geradoras de valor organizacional por concentrarem as pessoas potencialmente criadoras de conhecimento.

Outra questão refere-se ao período da realização da pesquisa, sendo que a principal dificuldade foi montar o banco de dados das unidades de análise, pois sendo a *Internet* o veículo escolhido para o convite de participação, era condição essencial que o hotel possuísse endereço de *e-mail* disponível nas fontes consultadas. Apesar da utilização em massa deste meio de comunicação, muitos hotéis foram descartados por não publicarem (ou não possuírem) os endereços, fato que limitou a inclusão de muitos outros possíveis participantes.

Quanto a este assunto, também merece destaque o fato de 230 unidades de análise terem sido perdidas em razão do retorno das mensagens, o que pode ter ocorrido por desatualização de endereço, por abandono de conta de *e-mail*, por impressão errada do endereço ou por problemas técnicos nos provedores naquele momento.

Este estudo considera importante ressaltar que além de ser uma limitação a esta pesquisa, os comentários acima representam principalmente oportunidade desperdiçada para

os próprios hotéis, pois se a pesquisa enfrentou dificuldades para alcançá-los, os clientes podem também estarem experimentando o mesmo.

Levando a discussão para os resultados da pesquisa, este estudo foi surpreendido pela baixa ocorrência de correlação entre as respostas dos hotéis de grande porte, o que levou a pesquisadora a levantar algumas hipóteses, as quais poderão ser comprovadas com futuros trabalhos: (1) Nos hotéis de grande porte os procedimentos são muito segmentados, o que leva os gestores a perderem a capacidade de enxergá-los como um sistema completo e complexo; (2) Os trabalhadores dos hotéis de grande porte, inclusive os gerentes, passam constantemente por programas de treinamento para assimilação e fixação de normas de qualidade, cujo rigor pode estar impossibilitando a busca pela inovação; (3) A inovação, como instrumento incremental de CI, está aprisionada na cúpula estratégica dos hotéis de grande porte, sendo desenvolvida por equipes específicas, mas que, entretanto, não têm disseminado como foram criados os novos conhecimentos, pois os mesmos são *entregues* prontos aos responsáveis pelas atividades operacionais; (4) O CI nos hotéis de grande porte está tão bem estruturado que as propostas desta pesquisa não conseguiram evidenciá-los, pois sua formulação tinha uma preocupação em captar características embutidas. Esta última hipótese pode ser comprovada com uma investigação a partir das pessoas da alta administração dos hotéis.

6.4 Sugestões de estudos futuros

As limitações deste trabalho proporcionam uma oportunidade para sugerir que futuras pesquisas tentem investigar os fenômenos que não foram aqui alcançadas.

Neste sentido, espera-se que pesquisadores tenham interesse em aprofundar os estudos sobre o segmento hoteleiro, em cada um dos níveis da estrutura organizacional, quanto à formação da estrutura de CI, confrontando os resultados com outros investigados junto a clientes e investidores, pois comparar a opinião das pessoas da estrutura interna com a

percepção das pessoas da estrutura externa é uma forma útil de contribuir com o aprimoramento da gestão destas organizações, as quais oferecem um amplo e rico campo para os trabalhos acadêmicos em razão das peculiaridades que oferece.

Entretanto, é igualmente importante investigar cada componente do CI individualmente, pois todos eles atuam de modo integrado e dependente dentro do processo de criação de valor organizacional.

Sugere-se, ainda, que as pesquisas tentem aprofundar as disparidades de gestão entre os portes dos hotéis, pois os hotéis de pequeno porte necessitam de métodos gerenciais específicos às suas características e o conceito de CI ainda não atingiu esta categoria de empresa, embora seja direcionado para as atividades de prestação de serviços, esses hotéis têm dificuldades que necessitam ser compreendidas.

Os hotéis de médio porte, por sua vez, necessitam de auxílio para desenvolver competência de estruturar seu CI por meio da gestão dos ativos intangíveis, ao passo que os de grande porte demandam estudos que proporcionem novas formas de manter sua vantagem competitiva e continuem a captar recursos junto aos investidores para aprimorar sua competência em atender às expectativas dos clientes por meio de sua estrutura de CI.

Por fim, faz-se importante desenvolver estudos que atendam aos problemas do setor hoteleiro em razão de sua importante influência econômica e aos seus problemas específicos.

Referências bibliográficas

ANDRADE, N.; BRITO, P. L.; JORGE, W. E. **Hotel: planejamento e projeto**. São Paulo: Ed. Senac São Paulo, 2000.

ANUÁRIO Estatístico da EMBRATUR, Brasília: Ministério do Turismo / Instituto Brasileiro de Turismo - EMBRATUR / Diretoria de Estudos e Pesquisas, v.31, 2004, dados de 2003.

ASSOCIAÇÃO Brasileira da Indústria de Hotéis-ABIH, São Paulo, seção História e Estatísticas, 2004. Disponível em <<http://www.abih.com.br/principal/historia.php?cod=005>>, acessado em 21-jan-2005.

_____. Origem e expansão da hotelaria. 200? Disponível em <<http://www.abih.com.br/principal/historia.php?cod=001>>, acessado em 17-nov-04

BABBIE, E. R. Métodos de pesquisa de survey. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

BICALHO, A. A. O. **Marketing de relacionamento em organizações hoteleiras**: um estudo multicaso em apart-hotéis em Belo Horizonte. Dissertação (mestrado) - Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

BOGDANOWICZ, M. S.; BAILEY, E. K. The value of knowledge and the values of the new knowledge worker: generation X in the new economy. **Journal of European Industrial**, MCB University Press, v.26, p.125-129, 2002.

BOLETIM de Desempenho Econômico do Turismo – EMBRATUR/FGV, Brasília: Ministério do Turismo / Instituto Brasileiro de Turismo - EMBRATUR / Meios de Hospedagem, ano II, n.6, abr-2005. Disponível em <<http://www.turismo.gov.br>>, acessado em 08-jun-2005.

BOLETIM de Desempenho Econômico do Turismo – EMBRATUR/FGV, Brasília: Ministério do Turismo / Instituto Brasileiro de Turismo - EMBRATUR / Meios de Hospedagem, ano III, n.9, jan-2006. Disponível em <http://www.turismo.gov.br/site/br/dados_fatos/conteudo/ver.php?in_secao=291&idConteudo=17>, acessado em 28-mar-2006.

BOWERSOX, D.J; CLOSS, D. J; HELFERICH, O. K. **Logistical management**: a systems integration of physical distribution, manufacturing support and materials procurement. 3. ed. New York: McMillan, 1986, p.595-631.

BROOKING, A. **Intellectual capital**: core assets for the third millennium enterprise. London: Thomson Business, 1996.

BROWN, J. B.; ATKINSON, H. Budgeting in the information age: a fresh approach. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v13, n.3, p.136-143, 2001.

CALL, D. Knowledge management – not rocket science. **Journal of Knowledge Management**, v.9, n.2, p-19-30, 2005.

CAMPOS, L. C. A.; GONÇALVES, M. H. A. **Introdução a turismo e hotelaria**. São Paulo: Editora Senac, 1998.

CÂNDIDO, I.; VIERA, E. V. **Gestão de hotéis**: técnicas, operações e serviços. Coleção Hotelaria, Caxias do Sul: Educus, 2003.

CHACKO, H. E. Designing a seamless hotel organization. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, MCB University Press, v.10, n.4, p.133-138, 1998.

CHIAVENATTO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6.ed, Rio de Janeiro: Campus, 2000, p.640-659.

COSTA, J. The Portuguese tourism sector: key challenges for human resources management. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v16, n.7, p.402-407, 2004.

DADOS da Hotelaria, Brasília: Ministério do Turismo / Instituto Brasileiro de Turismo / Diretoria de Estudos e Pesquisas, 2003, dados de 2002.

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

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, P. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Título original: Working Knowledge, tradução de Lenke Peres, 9.reimpressão, Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DEMO, P. **Saber pensar**. São Paulo: Instituto Paulo Freire (Guia Escola Cidadã n.6), 2000.

DRUCKER, P. F. **Administração em tempos turbulentos**. Título original: Managing in turbulent times, tradução de Carlos Afonso Malferrari, supervisão editorial de Carlos José Malferrari, 2.ed, p.16-21, São Paulo: Livraria Pioneira, 1980.

_____. **Prática da administração de empresas**. Título original: The practice of management, tradução de Carlos A. Malferrari, São Paulo: Livraria Pioneira, 1981, p.249-255.

DUNSE, A.; HUTCHISON, H. E.; GOODACRE, A. Trade-related valuations and the treatment of goodwill. **Journal of Property Investment & Finance**, v.22, n.3, 2004, p.236-258, 2004.

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

EDVINSSON, L.; MALONE, M.S. **Capital intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. Título original: Intellectual Capital, tradução de Roberto Galman, revisão técnica de Petros Katalifós, São Paulo: Makron Books, 1998.

EISENHARDT, K.M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v.14, n.4, p.532-550, 1989.

ENGSTRÖM, T. E. J.; WESTNES, P.; WESTNES, S. F. Evaluating intellectual capital in the hotel industry. **Journal of Intellectual Capital**, v4, n.3, p.287-303, 2003.

EVOLUÇÃO do Turismo no Brasil, Brasília: Ministério do Turismo / Instituto Brasileiro de Turismo / Diretoria de Estudos e Pesquisas, 2003, dados de 1992-2002.

FRANCINI, W. S. A gestão do conhecimento: conectando estratégia e valor para a empresa. **Revista de Administração e Economia – ERA-eletrônica**, v.1, n.2, jul-dez/2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999, p.49-74.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed., São Paulo: Atlas, 2002.

GUIA Quatro Rodas Brasil. São Paulo: Abril, 2006.

GUMMESSON, E. Implementation requires a relationship marketing paradigm. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.26, n.3, p.242-249, 1998.

_____. Productivity, quality and relationship marketing in service operations. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v.10, n.1, p.4-15, 2002.

HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução de Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HITT, M. A.; BIERMAN, L.; SHIMIZU, K.; KOCHHAR, R. Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective. **Academy of Management Journal**. v.44, n.1, ABI/INFORM Global, p.13-28, 2001.

HOTEL em Números, São Paulo: Hotel Investment Advisors – HIA, 2004.

INSTITUTO de Hospitalidade. Pesquisas dos profissionais que atuam no setor de turismo, 2001. Disponível em <<http://www.hospitalidade.org.br>>, acesso em 10-mai-2005.

JAYAWARDENA, C. International hotel manager. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v.12, n.1, p.67-69, 2000.

KANDAMPULLY, J. The impact of demand fluctuation on the quality of service: a tourism industry example. **Managing Service Quality**. v.10, n.1, MCB University Press, p.10-18, 2000.

_____. Innovation as the core competency of a service organization: the role of technology, knowledge and networks. **European Journal of Innovation Management**. v.5, n.1, MCB University Press, p.18-26, 2002.

KRAMBIA-KAPARDIS, M.; THOMAS, A. Hospitality industry in Cyprus: the significance of intangibles. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v.18, n.1, p.6-24, 2006.

KING, C. A. What is hospitality? **International Journal of Hospitality Management**, v.14, n.3/4, Elsevier, p.219-234, 1995.

LAW, R.; JOGARATNAM, G. A study of hotel information technology applications. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v.17, n.2, p.170-180, 2005.

LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, v.34, n.2, p.91-94, 1999.

LIU, X.; RUAN, D.; XU, Y. A study of enterprise human resource competence appraisal. **The Journal of Enterprise Information Management**, v.18, n.3, Emerald, p.289-315, 2005.

MÃO-DE-OBRA Empregada nas Atividades Turísticas – EMBRATUR. Brasília: Ministério do Turismo / Instituto Brasileiro de Turismo – EMBRATUR, 2003. Disponível em <http://www.turismo.gov.br/site/arquivos/dados_fatos/empregos/maodeobraempregadananas%20atividades turisticas RAIS2003.pdf>, acessado em 28-mar-2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 5.ed., São Paulo: Atlas, 2002.

MARR, B.; GRAY, D.; NEELY, A. Why do firms measure their intellectual capital? **The Journal of Intellectual Capital**, v.4, n.4, 2003, p.441-464, 2003.

MARTINS, G. A. **Epistemologia de pesquisa em administração**. São Paulo: Universidade de São Paulo – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (tese para concurso de livre-docência), 1995.

MATHEUS, L. F. **Uma análise da identificação e da gestão do capital intelectual nas usinas sucroalcooleiras e da prática dos princípios delineadores do conceito de avaliação de empresas na sua gestão econômico-financeira**: um estudo exploratório em dez usinas paulistas. Dissertação (mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2003.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento, execução e análise. v.2, São Paulo: Atlas, 1993.

MAVRIDIS, D. G. Intellectual capital performance determinants and globalization status of Greek listed firms. **Journal of Intellectual Capital**, v.6, n.1, 2005, p.127-140, 2005.

MIGLIATO, A. L. T. **Planejamento estratégico situacional aplicado à pequena empresa**: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da Região de Brotas-SP. Dissertação (mestrado), São Carlos: Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2004.

MORON, M. A. M. **Concepção, desenvolvimento e validação de instrumentos de coleta de dados para estudar a percepção do processo decisório e as diferenças culturais**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1998.

MOURITSEN, J. Measuring and intervening: how do we theorise intellectual capital management? **Journal of Intellectual Capital**. v.5, n.2, p.257-267, 2004.

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

NAGANO, M. S.; MATHEUS, L. F.; MERLO, E. M. Análise da identificação e da gestão do Capital Intelectual nas usinas sucroalcooleiras. **Revista Eletrônica de Administração – REAd**, ed.46, v.11, n.4, jul-agp/2005.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social Capital, Intellectual Capital, and the organizational advantage. **Academy of Management Review**, v.23, n.2, p.242-266, 1998.

NONAKA, I. The knowledge-creating Company. **Harvard Business Review**, Boston: Harvard Business School Publishing, nov-dec, p.2-9, 1991.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of “ba”: building a foundation for knowledge creating. **California Management Review**, n.40, v.3, p.40-54, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. 13.ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

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

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. **Long Range Planning**, v.33, p.5-34, 2000.

PENNINGS, J. M.; LEE, K.; WITTELOOSTUIJN, A. Van. Human capital, social capital, and firm dissolution. **Academy of Management Journal**, v.41, n.4, p.425-440, 1998.

PESQUISA Básica do Turismo – EMBRATUR. Brasília: Ministério do Turismo / Instituto Brasileiro de Turismo - EMBRATUR, abr-2005. Disponível em <http://www.turismo.gov.br/site/arquivos/dados_fatos/evolucao/EstatisticasBasicasdoTurismo.pdf>. Acessado em: 28-mar-2006.

PESQUISA Anual de Conjuntura Econômica do Turismo da EBAPE/FGV. Núcleo de Estudos Avançados em Turismo e Hotelaria da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, ano II, n.2, p.1-22. Disponível em <http://www.ebape.fgv.br/novidades/asp/dsp_dados_comunicados.asp?rep=499>. Acessado em: 21-mar-2006.

REZENDE, Y. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Ci. Inf., Brasília**, v.31, n.2, p.120-128, maio/ago. 2002.

RODRIGUES, E. A.; CRUZ, C. A. e NAGANO, M. S. Influência da gestão do conhecimento em programas de qualidade: estudo de caso em um hotel-escola. In: **SIMPEP SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO**, 12., 2005, **Anais Eletrônicos**. Bauru: Unesp. Disponível em: <<http://www.simpep.feb.unesp.br/index.html>>.

RODRIGUES, E. A.; SANTOS, C. F. A. e NAGANO, M. S. Os estágios evolutivos do conhecimento, da tecnologia e da informação como elementos do capital intelectual. In: **SIMPEP SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO**, 11., 2004, **Anais Eletrônicos**. Bauru: Unesp. Disponível em: <<http://www.simpep.feb.unesp.br/index.html>>.

ROOS, J. Exploring the concept of intellectual capital (IC). *Long Range Planning*. Oxford, v.31, n.1, p.150-153, Feb-98.

RYLANDER, A.; PEPPARD, J. From implementing strategy to embodying strategy Linking strategy, identity and intellectual capital. **Journal of Intellectual Capital**. v.4, n.3, p.316-331, 2003.

SAINT-ONGE, H. Building the intellectual capital of the organization. **Strategic Management Conference at the Conference Board**, New York, 18-jan-96.

SANTOS, M. J. N. Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 6, n.12, p.142-158, jul-dez 2004.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste, ed.11, Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

_____. A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. **Journal of Intellectual Capital**, v2, n4, p.344-358, 2001.

TEECE, D. Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, an intangible assets. **California Management Review**. Reprint Series. v.40, n.3, summer, 1998.

WALKER, J. R. **Introdução à hospitalidade**. Título original em inglês: *Introduction to hospitality*, tradução de Elcio de Gusmão Verçosa Filho, Barueri: Manole, 2002, p.156.

WANDERLEY, H. **A percepção dos hóspedes quanto aos atributos oferecidos pelos hotéis voltados para o turismo de negócios na cidade de São Paulo**. Dissertação (mestrado). São Paulo: Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 2004, p.49.

WESTNES, P.; WESTNES, S. F. Evaluating intellectual capital in the hotel industry. **Journal of Intellectual Capital**. v.4, n.3, p.287-303, 2003.

YANG, J. Qualitative knowledge capturing and organizational learning: two case studies in Taiwan hotels. **Tourism Management**, v.25, p.421-428, 2004.

YANG, J. T. Job-related knowledge sharing: comparative case studies. **Journal of Knowledge Management**, v.8, n.3, p.118-126, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001, p.19-77.

Glossário

- ⁱ **Abordagem Contingencial**: teoria administrativa que considera cada situação em relação ao seu contexto.
- ⁱⁱ **Home page**: página inicial na *Internet*;
- ⁱⁱⁱ **Profissional liberal**: categoria de trabalhador com autonomia; não está subordinado a comando hierárquico; trabalha por conta própria;
- ^{iv} **Empowerment**: autorização para decidir;
- ^v **Customização**: personalizado;
- ^{vi} **Expertise**: perícia;
- ^{vii} **Empowerment**:: autorização para decidir;
- ^{viii} **Ba**: *ip. lit.* local, campo (físico); *ip. v.* local físico ou virtual atuando como plataforma de interação entre as pessoas para o processo de criação de conhecimento;
- ^{ix} **Basho**: *ip. lit.* lugar, local; localização, posição, situação; *ip. v.* conjunto de diferentes categorias de *ba*;
- ^x **Feedback**: reação, retorno.
- ^{xi} **Clubs**: clubes;
- ^{xii} **Catering**: serviço de bufê, cerimonial geralmente da parte alimentar;
- ^{xiii} **Fast-food**: comida pronta;
- ^{xiv} **Chek in**: (recepção de passageiros, inscrição de passageiros), inscrever-se na hora da entrada, realizar os procedimentos de entrada, apresentar-se (no lugar onde se presta serviço de hospedagem);
- ^{xv} **Check out**: fazer o registro de saída de um hotel, partir;
- ^{xvi} **RevPAR**: índice que combina a taxa de ocupação e a diária média e representa a receita de apartamentos por apartamento disponível; é obtido dividindo-se a receita de apartamento pelo total de apartamentos disponíveis no ano ou multiplica-se a taxa de ocupação anual diretamente pela diária média;
- ^{xvii} **Survey**: procedimento para coleta de dados primários a partir de indivíduos.

Apêndice A: Modelo da 1ª. mensagem de *e-mail*

Modelo da primeira mensagem de *e-mail* enviada aos 1.200 hotéis

A/C: Gerência Geral

Assunto: Pesquisa USP

Prezado(a),

Para contribuir com os conhecimentos de gestão hoteleira, desenvolvo uma pesquisa sobre Capital Intelectual em hotéis paulistas no curso que frequento no Programa de Mestrado da Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo (USP), sob orientação do Prof. Dr. Marcelo Seido Nagano.

A pesquisa acontece por meio de um formulário eletrônico disponível no site

http://br.geocities.com/rodrigues_usp/, cujo preenchimento dura cerca de 7 minutos, podendo variar conforme o equipamento e a conexão utilizados.

Para tanto, nesta oportunidade, convido Vossa Senhoria a participar de minha pesquisa acessando o link acima, ou digitando o endereço diretamente na barra de seu navegador.

A participação dos gerentes dos hotéis pesquisados é essencial para que os resultados da pesquisa surjam a partir de informações que representem a realidade que os hotéis enfrentam, possibilitando uma compreensão mais clara da gestão hoteleira e contribuindo com o aprimoramento dos negócios dos hotéis.

Para atender a este objetivo, assim que o estudo estiver concluído, os resultados consolidados da pesquisa, com informações gerais e não isoladas, serão disponibilizados a todos os gerentes participantes como forma de agradecimento pela atenção.

Primando pela transparência e pela confiabilidade da pesquisa e da instituição que represento, estou disponível, a qualquer tempo, para oferecer quaisquer outras informações.

Muito obrigada por sua atenção.

Atenciosamente,

Edna de Almeida Rodrigues

Programa de Mestrado em Engenharia de Produção

Escola de Engenharia de São Carlos – EESC

Universidade de São Paulo – USP

E-mail: rodrigues_usp@yahoo.com.br

Telefones: (16) 3373-9428 ou (16) 8114-6595

Apêndice B: Site da pesquisa

Imagem do *site* da pesquisa, disponível em
<http://geocities.yahoo.com.br/rodrigues_usp>

Apêndice C: Orientações aos respondentes

Imagem da página de orientações aos respondentes da pesquisa, disponível em
http://geocities.yahoo.com.br/rodrigues_usp/orientacoes.html

ORIENTAÇÕES - Microsoft Internet Explorer

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Endereço http://br.geocities.com/rodrigues_usp/orientacoes.html Ir Links Norton AntiVirus

USP Universidade de São Paulo
 BRASIL

Departamento de Engenharia de Produção
 Av. Trabalhador Sancarlense, 400 – São Carlos – SP – CEP 13560-970

OBSERVAÇÕES

1. Esta pesquisa tem como finalidade a investigação, para compreender questões importantes sobre gestão empresarial de forma a contribuir com o estudo no meio acadêmico e com a aplicação destes conhecimentos no contexto empresarial hoteleiro;
2. Todas as informações fornecidas pelos gerentes dos hotéis participantes da pesquisa são estritamente confidenciais e as respostas tratadas de forma agregada e não isolada;
3. Para que a pesquisa alcance seus objetivos, é fundamental que suas respostas representem a realidade do contexto da unidade que você gerencia;
4. Caso o hotel pertença a alguma rede hoteleira, as perguntas referem-se somente às características da unidade pesquisada;
5. Os resultados consolidados desta pesquisa estarão disponíveis para os gerentes dos hotéis participantes após a conclusão dos trabalhos. Resultados consolidados demonstram as conclusões gerais, de forma a não permitir a identificação de respostas isoladas.

Antes de acessar o formulário da pesquisa, por favor, leia atentamente as orientações a seguir. Em caso de dúvidas, estou à disposição a qualquer tempo.

Muito obrigada por sua colaboração!

Edna de Almeida Rodrigues
 EESC-USP (16) 3373-9428
 E-mail: rodrigues_usp@yahoo.com.br

OBJETIVOS DA PESQUISA

1. Identificar, em hotéis paulistas, as características da estrutura do Capital Intelectual;
2. Verificar os níveis das práticas gerenciais em relação aos princípios básicos do conceito de Capital Intelectual.

ORIENTAÇÕES

ATENÇÃO:
 O tempo médio para responder ao formulário da pesquisa é de 7 minutos, dependendo do equipamento e da conexão utilizados.

Para validar suas respostas, é fundamental responder a todas as questões do formulário da pesquisa e acionar o botão "ENVIAR FORMULÁRIO";

Nas questões 1 até 36, que contêm escala de respostas, escolha dentre os pontos de variação da escala aquele que melhor representa o seu entendimento em relação à afirmativa proposta, sendo que os pontos variam entre 1 (discordo fortemente) e 7 (concordo fortemente). A maioria dessas afirmativas está na primeira pessoa, pois refere-se à sua opinião como gerente do hotel.

No exemplo a seguir, o gerente entende que o nível de competência dos trabalhadores do hotel de alguma forma é considerado próximo do ideal (*assinalei o 6*).

EXEMPLO:

		Discordo							Concordo						
		1	2	3	4	5	6	7							
1)	A competência dos trabalhadores está no nível que considero ideal.	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐							

Por favor, acesse aqui para iniciar sua participação preenchendo o formulário da pesquisa

Se preferir, digite diretamente em seu navegador o seguinte endereço
http://geocities.yahoo.com.br/rodrigues_usp/formulario_da_pesquisa.html

[illegible]

37)	Você já determinou o valor do hotel alguma vez, a fim de participar de processos de fusão ou aquisição empresarial?	sim ☐ não ☐
38)	Dê sua opinião sobre a participação de cada um dos elementos ao lado para o sucesso do hotel (o total da soma das respostas deve resultar em 100 por cento):	<ul style="list-style-type: none"> • conhecimento e competência dos trabalhadores <input type="text"/> % • eficiência operacional e inovação de processos <input type="text"/> % • relacionamento com os clientes <input type="text"/> %
39)	Como é a distribuição aproximada do nível de escolaridade dos empregados do hotel, incluindo os gerentes?	Segundo grau ou inferior <input type="text"/> % Superior incompleto <input type="text"/> % Superior em andamento <input type="text"/> % Superior completo <input type="text"/> % Pós-graduação <input type="text"/> %

IDENTIFICAÇÃO DO HOTEL E DO RESPONDENTE

Nome do hotel:

Ano de fundação:

Cidade: /SP

E-mail:

Seu nome:

Cargo que você ocupa:

Quantidade média de empregados efetivos: empregados

Quantidade média de trabalhadores terceirizados: trabalhadores

Número total de unidades habitacionais: UHs

Capacidade de hospedagem: hóspedes

Média anual da taxa de ocupação no último período: %

Classificação na Associação Brasileira da Indústria de Hotéis - ABIH / Embratur: estrelas

Categoria do hotel: (cidade, fazenda, rural, parque, estância, resort, etc.)

O hotel é membro de alguma rede hoteleira?

sim ☐ Qual?

não ☐

O hotel participou de algum processo de fusão ou aquisição empresarial nos últimos cinco anos? sim ☐ não ☐

Muito obrigada por sua participação. Ao final do estudo, os resultados consolidados (conclusões gerais) desta pesquisa serão disponibilizados aos gerentes participantes.

Microsoft Internet Explorer 5.0.1

Concluído

Apêndice E: Formulário de livro de visitas

Página de livro de visitas (confirmação de envio de formulário da pesquisa), disponibilizada pelo administrador de formulário <www.linkws.com>

The screenshot shows a Microsoft Internet Explorer window with the address bar displaying the URL: <http://www.linkws.com/webservices/lco/sucesso.jsp?nextUrl=http://geocities.yahoo.com.br/rodrigu>. The page content is as follows:

O formulário foi enviado com sucesso!

Veja abaixo a **página de notificação** de envio do formulário: [Implante em seu site um formulário como este. Clique aqui.](#)

LIVRO DE VISITAS

Muito obrigada por sua participação!

Sua opinião é muito importante para o aprimoramento deste estudo.
Então, fique à vontade para fazer críticas e sugestões no formulário abaixo.

Nome

e-mail (campo de preenchimento opcional)

Sua mensagem

[Retorne à página inicial](#)

At the bottom of the browser window, the status bar shows "Concluído" and the taskbar shows "Microsoft Windows XP Starter Edition".

Apêndice F: Modelo da 2ª. mensagem de *e-mail*

Modelo da segunda mensagem de *e-mail* enviada aos 913 hotéis

Prezado(a), bom dia!

Em relação ao convite enviado anteriormente, esclareço, nesta oportunidade, que as questões propostas em minha pesquisa são direcionadas para o conceito de Capital Intelectual, sendo que as mesmas foram cuidadosamente elaboradas para evitar abordagem financeira ou estratégica.

Também, considerando que alguns "filtros" de rede impedem o acesso ao site da pesquisa http://geocities.yahoo.com.br/rodrigues_usp, tomo a liberdade de oferecer duas outras formas de participação:

- 1) Responder diretamente no formulário abaixo e retornar a mensagem para meu endereço de *e-mail* rodrigues_usp@yahoo.com.br;
- 2) Copiar o conteúdo do formulário para o Word e, após responder, salvar e devolver o arquivo anexado à mensagem.

Conto com sua colaboração e estou inteiramente à sua disposição para mais esclarecimentos.

Muito obrigada pela atenção,

Edna de Almeida Rodrigues
Programa de Mestrado em Engenharia de Produção
Escola de Engenharia de São Carlos - EESC
Universidade de São Paulo - USP
E-mail: rodrigues_usp@yahoo.com.br
Telefones: (16) 3373-9428 ou (16) 8114-6595

----- o -----

continua com formulário da pesquisa no formato Word ...

Apêndice G: Histogramas do total

Histogramas do Total das 36 questões de Escala Likert de 7 pontos

Apêndice H: Histogramas para teste binomial

Histogramas do para Teste Binomial das 36 questões com respostas agrupadas