



GESTÃO DO CONHECIMENTO: um estudo de caso em um empreendimento hoteleiro no pantanal sul-mato-grossense

Keila Prates Rolão

Especialista em Educação em Direitos Humanos

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

keilarolao@yahoo.com.br

RESUMO

O objetivo deste estudo consiste em caracterizar a gestão do conhecimento em um empreendimento hoteleiro no município de Miranda – MS. A metodologia empregada é de caráter exploratório por meio de um estudo de caso no empreendimento hoteleiro. Para a coleta de dados utilizou-se um roteiro de entrevista semi-estruturado. A entrevista foi realizada com a representante da administração do hotel fazenda. A análise de dados foi norteada por um modelo analítico. Constatou-se que a gestão do conhecimento apresenta uma idéia clara e formal discutida no hotel fazenda San Francisco. No entanto, diversas práticas de gestão estão presentes na busca do desenvolvimento do conhecimento com finalidade de alcançar seus objetivos e metas estabelecidos. Esse estudo traz considerações relevantes tanto para a academia como para a comunidade empresarial. Primeiramente, por evidenciar a conexão entre a teoria e a prática através de um modelo analítico, em segundo, orientar as empresas a adotarem a gestão do conhecimento em suas dependências.

Palavras Chave: Hotelaria; Sistemas de informação; Conhecimento; Modelo analítico.

1 INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento (GC) alicerçada na tecnologia da informação, global, interligada e, ao mesmo tempo individualizada, tem permeado o desenvolvimento de uma nova cultura baseada em diversos valores e conhecimentos. A utilização da informação, seletiva, direta e utilizada de maneira individualizada cria a competência individual e incorpora os indivíduos para criação de conhecimento e soluções criativas de problemas (RODRIGUES, 2002). Nesse sentido o capital intelectual torna-se o principal patrimônio das organizações bem sucedidas (BROOKING, 1996). Laudon e Laudon (2004) argumentam que o surgimento da economia da informação caracteriza-se pelo desenvolvimento de uma nova lógica organizacional, baseada na convergência e na interação entre as tecnologias de informação e comunicação, os modelos de gestão e as articulações crescentes de redes de pessoas e empresas.

As organizações devem saber quais fatores devem ser considerados para maximizarem suas chances de sucesso e de sobrevivência nos mercados contraídos e voláteis de hoje. Por isso, um número crescente de empresas está incorporando a GC em suas operações, para auxiliá-las em aspectos como: sistematizar os dados e informações, analisar os concorrentes, definir as competências necessárias para explorar todos os recursos, e identificar oportunidades, ameaças externas, pontos fortes e fracos internos à organização. Procurando estar em sintonia com as grandes transformações, as empresas precisam trabalhar



com informações que agreguem alto valor ao processo de tomada de decisão e à criação de novos conhecimentos.

Assim, a gestão do conhecimento pode constituir-se em um ferramental de grande valia para empresas que buscam manterem-se competitivas no longo prazo. Não obstante, a GC atrelada às diversas modalidades da tecnologia da informação, por si só não representa aumento de competitividade. É necessário levar em consideração a estratégia corporativa, a motivação do pessoal que compõem a arquitetura da informação e a concepção e pleno entendimento do que vem a ser gestão do conhecimento (RODRIGUES, 2002).

Entre os estudos que trabalham com a hotelaria e a gestão do conhecimento encontrou-se o estudo de Siqueira *et al.* (2014) que propõe um modelo analítico a partir das práticas facilitadoras e etapas da gestão do conhecimento. A metodologia adotada consistiu na análise de três grupos hoteleiros, com entrevistas semi-estruturadas realizadas com os Diretores de Recursos Humanos, responsável pelos sistemas de informação. Constatou-se mediante análise da informação coleta que a gestão do conhecimento não apresenta idéias claras e formais discutida no empreendimento pesquisado.

Diante do exposto, este artigo tem como pressuposto estudar o arcabouço teórico que permeia o conceito de gestão do conhecimento. Estudar algumas singularidades dos sistemas de informação e estilos gerenciais de informação. Visando subsidiar a compreensão do conceito, definiu-se como problema de pesquisa: Como se configura a Gestão do Conhecimento em um empreendimento hoteleiro, no contexto pantanal sul-mato-grossense?

Dessa forma, o objetivo deste artigo é caracterizar a gestão do conhecimento em um empreendimento hoteleiro no município de Miranda - MS. Com este trabalho, pretende-se: i) conhecer o funcionamento e o cumprimento das funções da gestão do conhecimento; ii) estudar algumas peculiaridades inerentes a tecnologia de informação e as ferramentas tecnológicas que sustentam e viabilizam a gestão do conhecimento e iii) verificar a existência da gestão do conhecimento na empresa estudada.

O presente artigo foi estruturado da seguinte maneira: no primeiro capítulo destina-se a contextualização do trabalho, o problema, a justificativa e os objetivos da pesquisa; no segundo capítulo, o referencial teórico da pesquisa; no terceiro capítulo, destina-se a metodologia a ser empregada no artigo; no quarto capítulo, apresenta-se um estudo de caso a ser realizado em um Hotel Fazenda localizado no município de Miranda, e posteriormente no mesmo capítulo os resultados apurados de acordo com a fundamentação teórica; no quinto capítulo, as considerações finais e finalmente na última seção as referências bibliográficas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta uma contextualização das abordagens: gestão estratégica do conhecimento, sistema de informação e estilos gerenciais da informação. O objetivo desta seção é evidenciar como esses conceitos podem ser aplicados no gerenciamento do conhecimento em um empreendimento hoteleiro.

2.1 Gestão estratégica do conhecimento (GC)

Segundo Murray (1996), a GC é a estratégia que transforma os bens intelectuais, tanto informações como o talento dos membros, em maior rendimento, novos valores e aumento da competitividade. Para Garvin (1993), uma organização balizada no conhecimento é uma organização de aprendizagem que utiliza o conhecimento como recurso estratégico. A GC é um procedimento sistêmico e organizacional mente específico para a aquisição, organização, manutenção e comunicação de conhecimento, tácito e explícito, dos colaboradores e funcionários da organização, para que estes possam usá-lo de forma mais



efetiva (TERRA, 2005). Klein (1998) argumenta que a GC está relacionada com o conceito de gestão do capital intelectual e o fato de as organizações competirem constantemente com base em seus ativos intelectuais.

O conhecimento tem sido considerado o fundamental fator de produção das economias atuais e a competitividade passou a ser determinada pelo capital intelectual das empresas, ou seja, seu conhecimento, experiência, especialização e diversos ativos intangíveis, ao oposto do capital tangível (KLEIN, 1998). Davenport e Prusak (1998) afirmam que para que a GC tenha sucesso, as organizações precisam criar um conjunto de funções e qualificações para estimular o processo de aprendizado e distribuição do conhecimento. Terra (2005) argumenta que as organizações com GC devem enfatizar a importância da alta administração, pois os modelos de gerenciamento do conhecimento demandam um nível de autoridade, iniciativas singulares. Portanto, a delegação de funções dentro de uma estrutura hierárquica é fundamental para a externalização das competências individuais, que precisam emergir nas atividades diárias e nos processos internos das organizações (TERRA, 2005). O dever da organização é definir qual conhecimento deve ser desenvolvido, para posteriormente desenvolver ações de criação, integração e transferência de conhecimento e maneiras de proteção deste conhecimento. Assim, desenvolve-se o aprendizado organizacional e mantém-se um esforço permanente para sustentar a vantagem competitiva, mesmo em ambiente dinâmico (STEWART, 2002).

Ainda, dentro do conceito de GC, o processo de aprendizado organizacional também melhora quando se domina o medo de que disputas de poder tenham distorcido os fatos, pois todos podem consultar uma fonte comum para a verificação de eventos, tendências e demandas dos ambientes externo e interno (MCGEE; PRUSAK, 1994). Senge (1997) foi um dos pioneiros a apontar a necessidade de se desenvolverem organizações que aprendem. A criação de conhecimento contínuo requer um novo padrão de comportamento, e uma maneira nova de olhar a organização, seus integrantes e demais partes interessadas em seu sucesso. Enquanto o conhecimento nas organizações é considerado um ativo intangível de inestimável valor, a aquisição de conhecimento é um processo interno de compreensão das informações recebidas, as quais podem levar as ações e decisões completamente diferentes, como resultado de um mesmo conjunto original de dados (STEWART, 1997, DAVENPORT, 1998; MCGEE; PRUSAK, 1994). No tocante à GC pode se afirmar que a TI e os sistemas de informação agem como facilitadores da GC (DAVENPORT, 1998, MCGEE; PRUSAK, 1994).

2.2 Sistema de informação

Stair (1998) classifica os sistemas de informação computacionais em cinco tipos básicos:

1) Sistema de Processamento de Transações (SPT) ou Sistemas Transacionais (ST): a primeira aplicação utilizando a TI para a maioria das organizações. Esse sistema é compreendido por um conjunto de pessoas, procedimentos, bancos de dados e dispositivos utilizado para registrar transações de negócios completas, como por exemplo, vendas;

2) Sistemas de Informação Gerenciais (SIG): disponibilizam aos gerentes informações cotidianas no auxílio à tomada de decisão, fornecendo informações precisas necessárias à tomada de decisão e dando, assim, condições para que o planejamento e controle operacionais da organização sejam executados eficazmente. Esses sistemas têm como características a emissão de relatórios, com formatos e conteúdos configuráveis, principalmente a partir de dados vindos dos SPTs;

3) Sistema de Informação Executiva (SIE): um tipo de sistema de apoio à decisão especializado, cujo objetivo é auxiliar os executivos de alto nível na tomada de decisão.



Tradicionalmente esses sistemas eram utilizados por altos executivos, mas atualmente são utilizados por funcionários de diversos níveis. Esses tipos de sistema são desenvolvidos sob medida para os usuários;

4) Sistema Especialista (SE): Aplicações baseadas em conhecimento de um ou mais especialistas com o objetivo de auxiliar a solucionar os problemas e realizar tarefas como, por exemplo, simular uma tomada de decisão. Os SE são sistemas informatizados que utilizam amplamente o conhecimento baseado na experiência em um assunto para solucionar tópicos de maneira inteligente, parecido com um especialista humano, muitas vezes utilizando Inteligência Artificial.

5) Sistema de Apoio à Decisão (SAD): fornecem aos executivos diversas ferramentas de modelagem e análise com o objetivo de capacitar os usuários a solucionar problemas de forma integral, fornecendo diversas ferramentas de modelagem e análise sobre informações obtidas de diversas fontes de dados na empresa. De forma geral, os SPTs e SIGs fornecem relatórios impressos aos gestores, e os SADs e SIEs permitem aos tomadores de decisões pesquisar informações e dados em busca de melhores alternativas e, assim, tomar decisões mais acertadas. Os SE dão suporte à tomada de decisão e aos processos empresariais de valor adicionado em uma organização (SEIXAS, 2000). Para Rodrigues (2002), a aplicação da TI não deve focar no melhor equipamento e sistemas tecnológicos mais modernos, mas na integração do elemento humano, da arquitetura dos sistemas de informação e da necessidade de combinar bases cognitivas e criativas para plataformas de inovação, para juntos construírem um negócio inteligente. Considerando as variáveis externas do sistema empresa, percebe-se que o ambiente competitivo e a globalização influenciam o posicionamento estratégico da mesma, exigindo, concomitantemente, uma adequação no posicionamento estratégico da área de TI. Esse posicionamento deve, pois, ajustar-se, com flexibilidade e efetividade, ao posicionamento estratégico da organização (TAPSCOTT, 1997, MARKUS, BENJAMIN, 1997, BENJAMIN; BLUNT, 1992).

O Sistema de Inteligência Competitiva é um dos instrumentos disponíveis na gestão da informação. Conforme Fuld (1995), a Inteligência Competitiva (IC) está fundamentada na informação, formal e informal, e na informação estruturada em sistema de informação. Jakobiak (1995) descreve a IC como uma atividade de gestão estratégica da informação, que tem por objetivo permitir que os tomadores de decisão se antecipem às tendências dos mercados e à evolução das práticas e ações da concorrência. Barbieri *apud* Andriani e Zomer (2001) trata IC como um sistema de monitoramento do ambiente interno e externo e como uma forma organizada de coleta, análise e disseminação de informações estratégicas que auxiliem na tomada de decisões nos negócios. Para Kahaner (1996), a IC configura-se como um programa institucional sistemático, destinado a garimpar e analisar informações sobre as atividades da concorrência e as tendências do setor específico e do mercado em geral, com o propósito de levar a organização a atingir seus objetivos e metas.

Para o gerenciamento das informações, o Sistema de IC foca as metas e o posicionamento no mercado, sua matéria-prima é a informação, obtida da demanda e da necessidade de se manter a competitividade no mercado. Ele tem por característica marcante o rastreamento e a identificação de ameaças e novas oportunidades para a conquista e a manutenção de uma posição superior no mercado. Os principais componentes de um Sistema de IC se fundamentam nas necessidades de informação estratégica, no grau de adequação das fontes de informação a essas necessidades, e na disponibilidade de recursos financeiros, humanos e de informática na empresa (BATTAGLIA, 1998).

Para ser efetivo, um Sistema de IC deve ser capaz de contemplar as variáveis que compõem o ambiente competitivo de negócios: variáveis econômicas, político-legais, tecnológicas, físico-naturais e socioculturais (Battaglia, 1998). Sob o aspecto estrutural, o SIC



necessita de um programa sistemático de coleta e análise de dados, provenientes de fontes formais e informais, e de uma rede de especialistas que aprimorem a informação estratégica para a tomada de decisão. Ele envolve, pois, transformar dados econômicos financeiros, de fornecedores, de mercado, de clientes, de intermediários, de concorrentes e de outras entidades e forças do ambiente externo, em “informação com valor agregado” para a tomada de decisão e, ao mesmo tempo, incorporá-los na definição da estratégia da empresa (BATTAGLIA, 1998).

2.3 Estilos de gerenciamento da informação

McGee e Prusak (1994), Weil e Ross (2004) classificam em quatro “estados” os estilos de gerência da informação. Salientam que manter estilos múltiplos gera confusão e consome recursos da organização, com perda de eficiência.

1) Utopia Tecnocrática: uma abordagem altamente tecnológica de gerenciamento da informação enfatiza a classificação e a modelagem do patrimônio de informações de uma organização, apoiando-se fortemente em novas tecnologias. É estimulada geralmente por profissionais de informação, que desenvolvem planejamento detalhado, baseados em arquitetura e uso eficiente dos dados organizacionais. Objetiva planejar uma infra-estrutura tecnológica com um banco de dados único para informações sem redundância. Tem a característica de valorizar os mais recentes *hardwares* e *softwares*. Preocupam-se mais com os mecanismos de distribuição da informação do que por quem a informação é utilizada. Lida com todas as informações da organização e pressupõe que aqueles que ocupam uma posição hierarquicamente mais elevada não restringirão o livre fluxo de informação.

2) Anarquia: ausência total de uma gerência da informação, deixando a cargo dos indivíduos a tarefa de obter e gerenciar sua própria informação. Foi possível com a introdução e rápido crescimento do computador pessoal. No longo prazo, isso leva a dispersão e divergência de informações.

3) Feudalismo: gerenciamento da informação por unidades de negócios ou funcionais, que definem as próprias necessidades de informação, e repassam apenas uma informação limitada à empresa como um todo. Os líderes possuem força para decidir que medidas vão ser utilizadas para entendimento do desempenho e o vocabulário comum a ser utilizado. É freqüente em empresa estruturada por unidades ou em divisões com grande autonomia.

4) Monarquia: o poder sobre o gerenciamento da informação é centralizado, e a autonomia dos departamentos e divisões em relação às políticas de informação é substancialmente reduzida. A abordagem é de cima para abaixo, autocrática. Geralmente revelam breves “reinos” de “monarcas” e “presidentes” que trazem maus prognósticos para o crescimento de usos e de tradições persistentes de informação. A mortalidade desse estilo é alta e rápida.

3 METODOLOGIA

Este estudo consiste em uma pesquisa empírica de caráter exploratório, bibliográfica e de campo, utilizando o método estudo de caso múltiplo como uma única unidade de análise (holístico). Yin (2004) define o estudo de caso como forma de se fazer pesquisa social empírica ao se investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real. Yin (2004) propõe para pesquisas do tipo estudo de caso, duas estratégias gerais de análise, o uso de fontes teóricas e a descrição do caso. O autor sugere três modalidades de análise:

✓ Proposições teóricas - As proposições ajudam o investigador a manter o foco e a estabelecer critérios para selecionar os dados. Ajudam também a organizar o estudo e a analisar explicações alternativas;

✓ Padrão combinado - proposto como um dos métodos mais recomendados para se fazer a análise. Compara padrões com base empírica com os padrões previstos. Se os padrões coincidem, os resultados ajudam a aumentar a sua validade interna;

✓ Elaboração de explicações: o objetivo é o de analisar os dados para se elaborarem explicações sobre o fenômeno, consiste em uma cuidadosa análise da relação dos fatos inerentes ao fenômeno. Na presente pesquisa, a análise de dados foi baseada na elaboração de explicações a partir de um modelo analítico (Figura 1).

A organização escolhida para o estudo de caso foi a Pousada Hotel Fazenda San Francisco localizada em Miranda/MS. A coleta de dados será por meio de entrevistas focalizadas e observações não participantes, realizada com a representante administrativa da fazenda, ambas com o auxílio de um protocolo composto por um roteiro de investigação versando sobre os assuntos abordados no problema da pesquisa.

A análise de dados consiste em um modelo de analítico norteado por Siqueira *et. al* (2014) fazendo a identificação das diferentes etapas do processo de gestão do conhecimento, desta forma busca-se estabelecer um método adequado que fornece uma óptica integrada do processo de gestão do conhecimento no empreendimento.

Figura 1: Modelo analítico



Fonte: Siqueira *et al.*, 2014.

Nesta pesquisa adotar-se-á apenas uma parte da estrutura analítica apresentada, as etapas da gestão do conhecimento, a saber: criação e aquisição de conhecimento, retenção e armazenamento do conhecimento, transferência e partilha de conhecimento, e utilização do conhecimento.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A pousada pesquisada está localizada no município de Miranda – MS, mais precisamente no pantanal sul-mato-grossense. A fazenda San Francisco Agro Ecoturismo Pousada e passeios constituem uma área de 9.000 mil hectares. Apresenta um universo de aproximadamente 60 funcionários. A fazenda San Francisco, é uma das principais cadeias do ecoturismo em Miranda.

Considerando a criação do conhecimento, no estabelecimento pesquisado, a entrevistada relatou situações de interação presencial como forma de promover o diálogo,



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

discussão de problemas e bem como suas possíveis soluções e maneira de compartilhar experiências.

[...] nas reuniões quinzenais e mensais que realizamos, aproveitamos para falar do cotidiano do trabalho e verificar o relacionamento com cada equipe...”(Entrevista pela responsável da empresa)

Esta situação esta de acordo com que Siqueira et.al (2014), aponta:

“A auto-aprendizagem através da reflexão sobre as experiências de trabalho e a análise de novos projetos ocorre essencialmente nas reuniões que se realizam ao longo da cadeia hierárquica, na revisão do sistema de qualidade, no acompanhamento do plano de metas e objetivos e nos contextos de informalidade em que se discutem situações do trabalho e se encontram soluções” (SIQUEIRA ET. AL, P. 08, 2014).

Cabe ressaltar, se houver a necessidade imediata de discutir problemas ou sugestões de conhecimento são agendadas reuniões extraordinárias, o hotel fazenda pesquisado é certificado pela gestão ambiental, que exige padronização e revisão periódica dos procedimentos.

Referindo ao nível da aprendizagem com os demais segmentos hoteleiros, por meio de estudo das melhores práticas ambientais internas ou externas, nota-se que no empreendimento adotam-se métodos de atividades que identificam e registram as melhores práticas internas, como por exemplo, a auditoria.

Constatou que há ações ligadas a aprendizagem com o ambiente externo, a saber: parceria com universidades para diversas pesquisas na propriedade, a participação efetiva com órgãos sociais, da indústria e do turismo, satisfação dos clientes entre outras.

Considerando o armazenamento do conhecimento, buscou-se identificar o procedimento de apontamento e registro do conhecimento com os demais setores, a saber: a sistemática turística, lançamento em documentos relacionados à gestão ambiental, atas de reuniões, relatórios e instrumentos de acompanhamento dos planos, objetivos e metas e os manuais.

De acordo com Siqueira *et.al*, p.11, 2014 *apud* Cyert e March,2007, aponta:

“os procedimentos estandardizados permitem reter a aprendizagem organizacional quando as pessoas saem da organização, uma vez que promove a transformação da aprendizagem individual em aprendizagem organizacional, o que por conseguinte, conduz à retenção do conhecimento na organização”

A Fazenda registra e disponibiliza informação por meio da empresa Gestão Ativa Soluções Web que desenvolve projetos de marketing online e tecnologia por meio de uma metodologia própria.

Quanto à transferência do conhecimento, segundo Siqueira *et al.* (p.11, 2014) consiste “A transferência consiste na recuperação e acessibilidade do conhecimento da



memória coletiva da organização, envolvendo a distribuição, a acessibilidade aos repositórios e a partilha entre os colegas”.

Quando faz a contratação de um trabalhador o mesmo é direcionado para um centro de formação inicial de integração e, conseqüentemente, adquire formação técnica, havendo a necessidade de atualização de novas abordagens e métodos de executar as atividades.

Relacionado às infraestruturas tecnológicas, a troca de comunicação entre os colaboradores é realizada por meio do acesso à internet e à intranet.

Quanto à utilização do conhecimento, está a criação de soluções alternativas e inovadoras. Percebe-se o incentivo da aplicação do conhecimento no nível da inovação. De acordo com Siqueira *et al.*, p.13, 2009, *apud* Tidd *et al.*, 2003 “a introdução de novos produtos e serviços conduz à inovação de processos, ou seja, à introdução de novas tarefas e novas tomadas de decisão ao nível da produção desse produtos e da prestação desses serviços”.

Percebe-se que a criação de ambiente propício os colaboradores são desafiados a inovar constantemente e buscar soluções. A participação é uma medida de estimular a aprendizagem. Segundo Argyris e Schon (1998), um ciclo de aprendizagem simples possibilita a organização implementar suas políticas e alcançar os seus objetivos. Esse modo de aprendizagem corrobora, com as atividades repetitivas, como é perceptível no empreendimento hoteleiro (SIQUEIRA ET AL., 2014).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo consistiu em caracterizar a gestão do conhecimento de um empreendimento hoteleiro segmentado no ramo de ecoturismo no município de Miranda/MS. Nota-se que a gestão do conhecimento apresenta uma idéia clara e formal discutida no hotel fazenda San Francisco. No entanto, diversas práticas de gestão estão presentes na busca do desenvolvimento do conhecimento com finalidade de alcançar seus objetivos e metas estabelecidos.

Considerando a criação e aquisição do conhecimento salienta-se a comunicação presencial para a discussão de problemas e soluções, bem como reuniões extraordinárias inseridas em contextos de informalidade. Referindo ao armazenamento do conhecimento, destaca-se de forma integrada, sistematizada e de forma estruturada. A transferência de conhecimento, se aposta em infraestruturas tecnológicas como forma de promover o diálogo virtual.

Adotou-se apenas uma parte do modelo analítico estabelecido por Siqueira *et al.* (2014), sendo possível identificar as etapas do conhecimento, mas cabe a gestão não focalizar somente em uma etapa da gestão do conhecimento que poderá apresentar resultados de parcialidade.

Essa pesquisa contribui no elo da teoria com a prática através de um modelo analítico proposto por Siqueira *et al.* (2014) no entendimento da gestão do conhecimento aplicada ao empreendimento hoteleiro. Chama atenção das empresas ao adotar e orientar a gestão do conhecimento em seus estabelecimentos. Sugere-se para pesquisas futuras abordagem de todos os elementos do modelo analítico estabelecido por Siqueira *et al.* (2014), caracterizando a real situação do contexto específico.



REFERÊNCIAS

ANDRIANI, Y M H; ZOMER, S S. Inteligência empresarial estratégica na sociedade do conhecimento. Disponível em: <<http://www.ijuris.org/inteligencia/ie2/downloads/ie2/IntlgSocConhec.doc>>. Acesso em: 15 de junho, 2017.

BATTAGLIA, M G B L. 1998. *Intelligence compétitive comme support pour la construction d' un modèle de Système d' Information des Clients pour la FINEP*. Rio de Janeiro / Marseille, CEIC / DEA. Mémoire en vue de l'obtention du Diplome d'Etudes Approfondies – DEA.

BENJAMIN, R I; BLUNT, J. 1992. **Critical IT issues: the next ten years.** *Sloan Management Review*, p. 7-19.

Brooking, A. 1996. *Intellectual capital: core asset for the third millennium enterprise*. Boston: Thomson Publishing Inc.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L.. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

FULD, L M. 1995. *The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analysing, and using information about your competitors*. New York: Wiley and Sons.

GARVIN, D. A. 1993. **Building a Learning Organization.** *Harvard Business Review*, Boston, July/August.

JAKOBIAK, F. *Que sais-je? Information scientifique et technique*. Paris, Presse Universitaire de France.

KAHANER, L. *Competitive intelligence: from black ops to boardrooms – how businesses gather, analyze, and use information to succeed in the global marketplace*. New York: Simon e Schuster, 1996.

KROGH, G. V.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LAUDON, K C; LAUDONJ P. **Sistemas de informação gerencial: administrando a empresa digital.** São Paulo: Prentice Hall, 2004.

Markus, M L.; Benjamin, R. I. 1997. The magic bullet theory in IT-enabled transformation. *Sloan Management Review*, p. 55-68, Inverno.

MCGEE, J. V. PRUSAK. L. **Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como ferramenta estratégica.** Rio de Janeiro. Campus, 1994.

MURRAY, B. A. **Revolução total dos processos: estratégias para maximizar o valor do cliente.** São Paulo: Nobel, 1996.

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



I SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

RODRIGUES, L C. *Business Intelligence: the management information system next step*. In: *Anais of International Conference on Management of Information Systems Incorporating GIS and Remote Sensing*, 2002, Halkidiki. Southampton: WIT Press, v.1, p269-278, 2002.

ROMANI, C; TEIXEIRA, F L M; DAZZI, M C S; ANGELONI, M T. 2001. A tecnologia como suporte à Inteligência Competitiva. Anais do II Workshop de Inteligência Competitiva. São Paulo. Ruas, R. 2001. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: Fleury, M. T. L.; Oliveira Jr., Miranda, M. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas.

SIQUEIRA, B.D.; MARQUES, J.F.; SERRANO, A. *Gestão do Conhecimento em Organizações Hoteleiras; Um Olhar da Sociologia*. In: VII Congresso Português de Sociologia. Portugal: Porto. 2012. **Anais...** Porto – POR: VII Congresso Português De Sociologia. 2012. Disponível em: <http://www.academia.edu/7502129/Gest%C3%A3o_do_Conhecimento_em_Organiza%C3%A7%C3%B5es_Hoteleiras_Um_Olhar_da_Sociologia>. Acesso em: 10 de julho, 2017.

STAIR, R. M.; REYNOLDS, G. W. **Princípios de sistema de informações**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

STEWART, T. A. **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a nova organização do século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 2002

TERRA, J.C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

YIN, R K. *Case study research: design and methods*. 2nd ed. Newbury Park, CA: Sage Publications, 2004.