

## **Gestão do Conhecimento e Operadoras Turística<sup>1</sup>**

**Gabriela Tavorara<sup>2</sup>**

**UCS -Universidade de Caxias do Sul – aluno  
FACCAT – Faculdades de Taquara - docente**

### **Resumo**

Este artigo pretende verificar se as operadoras turísticas do Município de Porto Alegre podem ser consideradas organizações voltadas ao conhecimento. Pela ampliação teórica referente à gestão do conhecimento, pode-se conhecer as características “das empresas que aprendem”. Por meio de uma reflexão comparativa entre o referencial levantado e alguns resultados obtidos em dissertação de mestrado sobre sistemas de avaliação e desenvolvimento de produto em operadoras turísticas identificou-se a existência de ações esclarecedoras sobre produtos flexíveis, mecanismos de apoio às decisões dos intermediários na comercialização do produto, por meio de processos integrados e informações claras e precisas, e a utilização de sistemas de informação. Esses resultados refletem algumas das características das organizações que valorizam a aprendizagem organizacional como ativo capaz de proporcionar um diferencial qualitativo às relações da organização com seu ambiente interno e externo.

### **Palavras-chave**

Gestão do conhecimento; operadoras turísticas; aprendizagem organizacional

### **1. O conhecimento e as organizações**

Para Alfred Marshall em “Princípios da Economia” (1890) o conhecimento é considerado o mais poderoso motor de produção. Por meio da informação, da tecnologia e do processo de aprendizagem, o conhecimento tem-se tornado um fator de produção, mudando as relações sociais, culturais e econômicas atuais. Também afeta as relações de mercado atuais, sendo um diferencial na forma de produção, propiciando crescimento econômico.

Na teoria do desenvolvimento econômico, escrita por Schumpeter, em 1911, o autor considera como desenvolvimento as mudanças ocorridas no interior dos empreendimentos realizadas de forma proativa, utilizando-se a própria iniciativa da organização. Essa

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado ao GT “Turismo e Gestão organizacional” do IV Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL – Caxias do Sul, 7 e 8 de julho de 2006

<sup>2</sup> Mestranda do Programa de Pós-graduação em Turismo da Universidade de Caxias do Sul – UCS, Docente do Curso de Turismo da FACCAT – Faculdades de Taquara, Empresária do setor de agenciamento.

mudança na forma de produção acarreta uma ruptura no equilíbrio econômico e proporciona o desenvolvimento. O produtor inicia a mudança, inserindo novos produtos ou novas formas de consumo e os consumidores são educados, pelas ações de marketing e técnicas de comunicação, a quererem coisas novas ou diferentes formas de uso das habituais. Em outras palavras, necessidades não existentes são inseridas no mercado e são prontamente assimiladas. Essas inovações sejam de um novo produto ou de uma nova forma de produção é que reorganizam as atividades econômicas e geram o desenvolvimento.

Para Schumpeter (1982), empreendimento consiste na introdução de uma inovação no sistema econômico e empresário é aquele que executa este ato. Apesar do desenvolvimento ser gerado por meio da inovação, deve ser ressaltado que no raciocínio schumpetiano a lógica econômica prevalece sobre a tecnológica e o empreendimento somente será realizado pelo empresário se for benéfico economicamente.

Lastres (1999) identifica dois tipos de inovação: as tecnológicas e as organizacionais. As inovações tecnológicas estão relacionadas às novas formas de produção e comercialização de bens e serviços enquanto que as inovações organizacionais são entendidas como os novos meios de organizar as empresas, produção, fornecedores e serviço.

O conhecimento nas organizações se torna um elemento fundamental para a geração de novas formas de produção, bem como de descobertas de novos produtos ou mercados, sendo, portanto, considerado indispensável para a inovação e a forma como é adaptado e gerido denota a capacidade competitiva da organização, desenvolvendo assim, o sistema econômico onde estiver inserida.

Drucker (1987), entretanto, alerta para alguns cuidados que devem ser tomados em relação às inovações, como sintonizar a inovação com as realidades estratégicas. Não se deve confundir inovação com novidade, lembrando que inovação denota a criação de um valor. Não se pode confundir movimento com ação, pois a ação de abandono passa por processos de criação e não de reorganização.

## **2. O conhecimento e a passagem para uma nova economia**

Pode-se considerar o conhecimento como a “valorização” da informação técnica incorporada por meio da experiência pessoal compartilhada ou não. Para Davenport e Prusak (1998) o conceito de conhecimento parte da diferença entre dado, informação e conhecimento e consiste na combinação de valores, informação contextualizada e experiências que proporciona um marco para avaliar e incorporar novas experiências e informações. Origina-se na mente das pessoas, mas pode-se dissipar nas organizações por meio de documentos, bases de dados, processos, práticas e normas corporativas. Entendendo o dado como os objetos e acontecimentos do mundo real, no momento da incidência de significado e valor a ele concedida em determinado contexto, transforma-se em informação. A informação técnica, valorizada pela experiência profissional num processo de aprendizagem, transforma-se em conhecimento.

O conhecimento pode ser classificado como tácito ou explícito (NONAKA E TAKEUCKI, 1995). O primeiro é de âmbito pessoal e contextual, representado pelas habilidades, experiência, sensações, intuições e crenças de um indivíduo. Já o conhecimento explícito, de caráter coletivo e formal, está contido na linguagem oral e escrita para ser consumido e acessado por outros indivíduos. O conhecimento, tanto o tácito como o explícito é, também, produto da inteligência. Para Lévy (1994, p.169), a inteligência ou cognição, resulta de redes complexas onde “neurônios, modelos cognitivos, sistemas de escrita, livros e computadores se interconectam, transformando e traduzindo as representações”.

Piaget, citado por Moraes (2003), distingue a aprendizagem do conhecimento por meio da análise da relação e interação entre o sujeito e o objeto. Aprender é saber realizar algo e conhecer consiste em atribuir significado às coisas relacionando o novo a algo que já se sabe. Os dois conceitos carregam a idéia de processo, sendo que o segundo pode ser “armazenado” pelo indivíduo e pela organização. Outra diferença importante e que está na base da nova economia é a diferença entre informação e conhecimento. Ela pode ser identificada por meio da resposta a quatro questões básicas segundo Lundvall e Johnson, citados por Llauger (2001), sendo elas: a) saber - o que? (*Know What?*); b) saber – por que? (*Know Why?*); c) o saber - como? (*Know How?*), e d) saber-quem? (*Know Who?*). As duas primeiras respostas comportam os feitos e proposições (o que) e o entendimento (porque?) e possibilitam identificar a informação a qual representa um conhecimento codificado e, portanto, facilmente transferível (conhecimento explícito). As respostas com referencia as

capacidades e habilidades necessárias para realizar uma tarefa (como?) e a responsabilidade de quem deve saber o que ou quem deve saber como fazer o que? (quem?) denotam a necessidade da experiência incorporada pela aprendizagem, identificam o conhecimento não codificado e de difícil distribuição e uso (conhecimento tácito).

Apesar de existir uma relação estreita entre informação e conhecimento, pois ambos são criados, transmitidos e adquiridos por uma rede de pessoas dentro ou fora de uma organização, deve-se deixar claro que nem todo o conhecimento ou informação tem o mesmo “valor”.

Segundo Chora e Meindl (2004), em sua análise das cadeias produtivas as informações devem ser precisas, acessíveis e úteis. O que as torna úteis é a sua importância e poder de impactar positiva ou negativamente as estratégias de uma organização ou cadeia produtiva. Com isso identifica-se um novo conhecimento chave voltado às organizações: o conhecimento estratégico. O conhecimento estratégico é todo aquele conhecimento capaz de desenvolver e implementar a estratégia do negócio, em médio e em longo prazo. Pode ser definido no nível mais amplo e analítico, quando relacionado com a estratégia geral da organização, ou estar vinculado ao nível mais específico, como o operacional. Por esse motivo, para Stewart (2002), o conhecimento, além de ser considerado agregação, interação, acumulação, precisa de tempo para ser alcançado.

Numa “visão administrativa responsável”, conhecimento, para Drucker (1993,p.25) “é informação eficaz em ação. Focalizada em resultados. Esses resultados são vistos fora da pessoa – na sociedade, na economia ou no avanço do próprio conhecimento”.

A passagem da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento, para Drucker (1993), teve início pouco depois da Segunda Guerra Mundial quando o autor escreveu sobre o “trabalhador do conhecimento” na década de 1960 e durante os próximos quarenta anos de intensificou e passou a ser denominada de sociedade pós-capitalista. Essa nova sociedade, segundo o autor, utiliza o livre mercado como mecanismo de integração econômica. Seu recurso econômico deixa de ser baseado nos meios de produção (recurso natural, capital ou mão-de-obra) para ser o conhecimento. O “valor” não é mais criado pela alocação de capital ou mão-de-obra. Passa a ser criado pelas aplicações do conhecimento ao trabalho por meio da produtividade e da inovação.

Os elementos considerados por Llauger (2001), como os condutores a uma economia do conhecimento, estão relacionados com os avanços tecnológicos das aéreas da informação e comunicação, avanços científicos, a concorrência global e às mudanças nas demandas.

A tecnologia inserida na sociedade tem o poder de mudar o cotidiano das pessoas, modificando a forma de fazer as coisas. Lévy (1994), enfatiza que a mudança técnica, provocada pela informática, quebra a forma vigente de representação do conhecimento tornando necessários novos critérios para a construção do conhecimento por simulação, típico da cultura da informática. A simulação é uma forma interativa e dinâmica de criação de conhecimento a partir de realidades não-reais. Portanto, uma mudança na técnica acarreta uma mudança no meio ambiente, configurado por mentes e redes de armazenamento, que por sua vez modifica a cultura e as formas de saber (realizar).

Para Moraes (2003) a inserção de novos instrumentos na cultura de um povo marca o cotidiano com mudanças socioeconômicas e culturais, mudando a forma “como pensamos, conhecemos e aprendemos o mundo”. Os avanços científicos, propiciados por maiores investimentos em pesquisas, proporcionam uma maior rapidez na obtenção e distribuição dos resultados ampliando a gama de conhecimentos a serem desenvolvidos em várias áreas do saber.

As atividades produtivas, do consumo e da circulação estão ordenadas numa nova escala global por meio de uma rede de conexões entre os agentes econômicos, onde a produção é gerada e a concorrência acontece na interação da rede (CASTELLS, 2000).

Segundo Llauger (2001), a globalização acarretou uma maior liberdade comercial pela redução de tarifas, a diminuição das restrições de movimentação de capital, bem como de custo nas transações entre diversos países.

Gonçalves (1998) analisa a globalização do ponto de vista financeiro e produtivo e salienta como determinantes da globalização financeira seis conjuntos de fatores, sendo eles: a) a ascensão de idéias liberais nos anos 80; b) a configuração do atual mercado financeiro internacional mais dinâmico; c) a redução dos custos operacionais e de transação em escala global; d) as políticas econômicas adotadas pelos países desenvolvidos, especialmente com as taxas de juros; e e) a visão sistêmica de uma acumulação de capital em escala global. A globalização produtiva, segundo o mesmo autor, é representada pela interação de três processos distintos: a) o de internacionalização da produção; b) o

acirramento da concorrência internacional; e c) uma maior integração das estruturas produtivas das economias nacionais.

Neste contexto ocorrem mudanças no estilo de vida das pessoas que passam a exigir novas formas de servir e maior qualidade levando as organizações à uma evolução em seus modelos de gestão, baseando-os no conhecimento adquirido pela interação com o ambiente do cliente externo e do cliente interno.

Os três pilares que amparam a geração de lucros e regras da economia do conhecimento, segundo Stewart (2002), são os seguintes:

a) conhecimento é o que “compramos, vendemos e produzimos”

O conhecimento representa parcelas cada vez maiores do total de nossas compras e vendas; logo a diferença hoje está nos intangíveis. Idéias, conhecimento e informação atualmente definem a vida no trabalho. Isso releva que os novos empregos são empregos do conhecimento onde os membros da organização são pagos para “pensar”.

b) o triunfo dos ativos de conhecimento – capital intelectual

O conhecimento como ativo mais importante nas organizações, caracteriza o momento do trabalhador do conhecimento. Ativo é tudo aquilo que transforma matéria-prima (física ou intangíveis) em algo mais valioso, assim em termos simples, o capital intelectual é o conhecimento que transforma as matérias-primas e as torna mais valiosas.

É comum dizer que o capital intelectual de uma empresa é composto pela soma do capital humano, constituído de habilidades; conhecimento das pessoas e de seus talentos; com o capital estrutural, formado pela propriedade intelectual; metodologias; softwares; processos; banco de dados e, pelo capital em clientes, que consiste no relacionamento com clientes e fornecedores (alianças de comércio eletrônico).

O capital intelectual evidencia sua importância quando em programas de qualidade, o valor está nas novas idéias que surgem para melhoria dos processos evidenciando que a capacidade de gerar novos conhecimentos é ilimitada, em relação aos ativos tangíveis.

c) “precisamos de novas estratégias e técnicas gerenciais”

O ganho de produtividade deste século está na melhoria da produtividade. As empresas prosperam quando os recursos são alocados com eficiência, identificando quais são os seus ativos mais valiosos e a forma de utiliza-los de maneira mais produtiva.

Portanto, a gestão do conhecimento pode ser considerada como a forma de gerir o conhecimento produzido em uma organização a fim de agregar valor e transforma-lo em um diferencial competitivo. A verdadeira vantagem da empresa é a sua capacidade de gerir o conhecimento.

Os novos desafios gerenciais descritos por Drucker (2001) possuem algumas premissas implícitas nas condicionantes da nova economia do conhecimento. Um gestor para a mudança para poder atuar de forma responsável a fim de obter resultados positivos, deve considerar que:

- a) não existe a organização certa – As organizações possuem forças e limitações distintas e aplicações específicas , não sendo um item absoluto , mas um instrumento capaz de tornar pessoas produtivas num trabalho conjunto. A Gerencia precisa aprender a descobrir , desenvolver e testar uma organização adequada à tarefa;
- b) os empregados precisam ser vistos como parceiros – As pessoas embora trabalhem para uma organização, são contratadas pelo seu conhecimento e precisam de desafios , conhecer e acreditar na missão da organização, treinamento contínuo e ver os resultados;
- c) a preocupação da gerência e sua responsabilidade são tudo o que afeta o desempenho da instituição e seus resultados – dentro e fora, sob o controle da instituição ou totalmente além dele. É a necessidade que é a única e não os meios para satisfaze-la. As bases devem ser valores do cliente e suas decisões sobre a distribuição da sua renda disponível. È com elas que a política e a estratégia gerenciais terão de começar.A gerencia tem que abranger todo o processo; e
- d) não se pode gerenciar mudanças, apenas estar a sua frente. A menos que se entenda que a tarefa da organização é liderar as mudanças, a organização não irá sobreviver. O líber busca mudanças, sabe como achar boas mudanças e como torna-las eficazes, fora e dentro da organização.

Os benefícios da gestão do conhecimento no planejamento estratégicos estão relacionados aos clientes internos e externos por meio dos ativos intangíveis e dos fluxos de conhecimento (LLAUGER, 2001). A aprendizagem oportunizada por meio da troca de informação baseadas na confiança, amplia os fluxos de conhecimento, internos e externos. Isto gera um “clima de colaboração”, tanto internamente como externamente. Os sistemas de informação são criados com o propósito de medir os intangíveis e as correntes de conhecimento da organização, proporcionando a aprendizagem e não o controle. A gestão deve estar baseada no ambiente, evidenciando um clima de colaboração. Entende-se que o ambiente organizacional está composto por uma parte intangível, representada pela cultura organizacional e por outra tangível, a qual também denota valores intangíveis.

Segundo Schein (2001) a cultura organizacional pode ser percebida em três níveis. O primeiro nível é o de artefatos. Neste nível a cultura é clara e tem impacto emocional imediato na simples observação da arquitetura e decoração bem como no comportamento das pessoas. O segundo nível refere-se a descrição de valores e princípios da organização e é denominada de valores casados. Este nível responde a questão do que a organização valoriza. O terceiro nível, denominado de certezas tácitas compartilhadas, é o mais difícil de ser observado, pois resultam de um processo de aprendizado conjunto, que revela quais os valores, crenças e certezas que perduraram aos líderes fundadores da empresas.

Collins e Porras (1995), afirmam que a “ideologia central”, formada pela cultura no nível de certezas tácitas compartilhadas (SCHEIN, 2001), é o que levou algumas empresas ao sucesso por mais de cem anos. Apesar de possuírem uma ideologia central intacta, não significa que não se arrisquem e nem sejam irredutíveis a mudanças. Para os autores, os valores centrais de uma empresa formam uma base sólida, permaneceu intacta por muitos anos, e servem de base para as adaptações e mudanças.

Boisot, citado por Llauger (2001), vê a cultura corporativa como um elemento chave dentro do processo de gestão do conhecimento pois ela contribui para o compartilhamento e difusão de todo o tipo de conhecimento. Numa cultura tradicional, onde são característicos valores rígidos e maior competitividade interna, não são ambientes favoráveis para a distribuição do conhecimento. Já em culturas mais abertas e inovadoras, capazes de codificar o conhecimento, a sua distribuição é facilitada.

Alguns dos facilitadores para a mudança cultural da organização elencados por Stewart (2002) são:



- a) contexto externo receptivo: Criar um clima geral para que ocorra a mudança;
- b) comportamento da liderança: pressão da alta administração;
- c) uso de meios desviantes: consultores externos;
- d) alteração do processo administrativo na alta administração;
- e) deslocamento de pessoas e portfólios;
- f) uso de treinamento e desenvolvimento;
- g) transmissão de novas crenças e ;
- h) persistência e paciência.

Para Schein (2001) a cultura organizacional consiste em “rede de concepções, normas e valores, que são tão tomadas por certas que permanecem submersas à vida organizacional”. Portanto, tomando como base esse conceito, pode-se reafirmar que a gestão do conhecimento possui ativos tangíveis, como produtos e processos e ativos intangíveis, representados pela cultura organizacional em sua forma de aprendizagem, fazendo com que a ela seja um fator relevante nas condições favoráveis à mudança do modelo mental da organização. Com isso, segundo o mesmo autor, a cultura organizacional pode facilitar ou dificultar as ações estratégicas da empresa. Por isso, as mudanças de estratégias devem ser acompanhadas por alterações na cultura organizacional. Para tanto, deve-se salientar ainda que a cultura tem importâncias diferentes de acordo com o estágio de evolução da organização. Uma empresa jovem e em fase de crescimento deve tentar estabilizar a cultura que acredita ser à base do sucesso, pois ela é a principal fonte de identidade organizacional. Já em uma empresa que tenha tido várias gerações de gerentes profissionais indicados por conselhos externos cujos membros, em geral, são ligados a diferentes acionistas ou que tenha evoluído para unidades múltiplas, a cultura pode ter sido dissipada em diversas sub-culturas, as quais deveriam estar alinhadas a um objetivo comum. E, por fim, nas empresas antigas, se os elementos culturais não evoluem, se adaptam ou se modificam e se tornam inadequados, a cultura constitui um sério empecilho ao aprendizado e a mudança. A cultura que criou o sucesso torna difícil para os membros da organização verem as mudanças do ambiente que requerem novas respostas.

### **3. As empresas que aprendem**

Para se entender a economia baseada no conhecimento e os modelos de gestão nela inseridos, onde são considerados vantagem competitiva tanto a forma de aprendizagem e como a rapidez de adaptação às mudanças , faz-se necessário esclarecer as características identificadas por alguns autores como das organizações que aprendem.

Para Senge (2000) , não existem "organizações que aprendem" no sentido de dominar respostas certas. O que se tem é que algumas organizações são mais sérias e estão adiante das outras na forma de conduzir sua capacidade de aprendizagem.Nesse sentido , as empresas baseadas no conhecimento possuem as seguintes características:

- a) aumento da capacidade de informação do produto;
- b) maior capacidade de introduzir mudanças no desenho dos processos e produtos;
- c) flexibilidade nos processos produtivos;
- d) especialização , altos níveis de eficiência , variabilidade de produção;
- e) maior dinamismo tecnológico integrado no processo produtivo;
- f) integração dos processos com o mercado com ênfase nas conexões e sistemas de interação e;
- g) nova postura na gestão de recursos humanos.

São necessárias, para a boa gestão do conhecimento, grandes doses de reflexão para compreender as mudanças do ambiente externo e suas implicações na organização e ao mesmo tempo, uma rapidez na tomada de decisões. São as ações para a mudança que conduzem a inovação, mas para isso são necessárias condições favoráveis no ambiente organizacional.

O objetivo básico da Gestão do Conhecimento é a melhoria simultânea da produtividade e da competitividade, constituindo-se em uma vantagem competitiva sustentável e difícil de imitar pela concorrência. Alinhar esta vantagem à estratégia da empresa possibilita combater a incerteza e conduzir a empresa a um incremento de valor. Para isso, fazem-se necessários esforços, por parte da alta administração, na definição das estratégias a serem seguidas de forma clara e explícita a toda a organização e no reconhecimento da capacidade de aprendizagem organizacional como fonte de inovação.

A informação adequada para a criação de valor é a informação estratégica por estar alinhada com a orientação do negócio. Na economia do conhecimento , a informação passa

a ser considerada um produto ou serviço em si mesma , obrigando as organizações a não descuidarem dela. Na prática essas informações estão permeadas no cotidiano e em muitos casos a falta de tempo para reflexão, gerada pelo envolvimento em questões operacionais rotineiras provoca o desconhecimento desse recurso por parte da gerência.

Organizações que desejam criar valor a partir da gestão do conhecimento devem definir tanto o desenho dos processos internos de acordo com as habilidades das pessoas como sua relação com a tecnologia. Num primeiro momento deve-se identificar nos fluxos informacionais, quais as informações úteis e importantes. Aquelas que possuam a capacidade de impactar a estratégia organizacional. Posteriormente, deve-se criar uma estrutura para sua difusão compartilhada, para então ser transformada em conhecimento. Finalmente, após o processo de aprendizagem , deve-se criar “conteúdos” para distribuição por meios digitais e facilitar o acesso ao mesmo àqueles para quem ela possa ser útil.

Para viabilizar o atingimento dos objetivos básicos, produtividade e competitividade, a gestão do conhecimento precisa criar um ambiente de aprendizagem que oportunize a inovação. A capacidade de aprendizagem de uma organização é que irá definir sua capacidade de inovação, pois a torna eficiente na elaboração de cenários futuros, aumentando, assim, o seu poder de resposta às ameaças futuras do mercado, por meio da valorização do seu capital humano.

Conforme salienta Senge (2000, p.23) "as organizações funcionam da forma que funcionam por causa da nossa forma de pensar e agir". Contudo, pode-se então afirmar que os processos de aprendizagem consolidam a melhoria nos processos e operações, e preparam, tanto as organizações como as pessoas que trabalham nelas, para o futuro.

A utilização do conhecimento como base para as estratégias organizacionais, visando a mudança, requer a observação das características do próprio processo de aprendizagem. Deve-se considerar: a) a consciência de que o conhecimento é um ativo que pode se deteriorar ou enriquecer com o uso; b) que quanto mais é acumulado, maiores são as possibilidades de uso; e c) é dificilmente divisível pois está incorporado às pessoas , mas pode vir a ser um fator competitivo móvel se não valorizado (LLAUGER,2001).

Portanto, o processo de aperfeiçoamento organizado e contínuo focado nas oportunidades se torna um fator decisivo para a mudança , pois por meio da criação de sistemas de aprendizagem organizacionais, capazes de codificar informações dos ambientes

internos e externos, a organização passará a ver a mudança não como uma ameaça, mas sim como uma oportunidade de inovação. (STEWART,2002)

Os processos de aprendizagem podem ser considerados por Llauger (2001) como a) global , onde o processo de aprendizagem incorpora a liderança e os processos de auto-avaliação geram melhoria de alto rendimento; b) de processo, aproveita a aprendizagem gerada por dinâmicas horizontais e transversais da organização, superando a especialização funcional, e; c) funcional , onde se persegue a aprendizagem em ambientes de responsabilidade bem definidos com foco no cliente interno , visando a adaptação dos processos às novas necessidades.

A aprendizagem organizacional permite conhecer o negócio com bastante profundidade, proporcionando, assim, a capacidade de adequar modelos de gestão visando a melhoria contínua, bem como a orientação para resultados, valores , estruturas e capital humano.Paralelamente, possibilita a projeção de cenários futuros<sup>3</sup>. A organização que aprende pode criar, por meio dos processos de aprendizagem, as condições necessárias para a implantação de seus projetos em médio e longo prazo.

#### **4. Dificuldades da gestão para a mudança**

Segundo Heijden (2004) a direção pode concluir, após um diagnóstico de seus processos de aprendizagem, que não há integração suficiente na organização quando há: a) falta de discussão estratégica na equipe de gestão; b) falta de um sentimento comum de direção; c) falta de coordenação na tomada de decisões; e d) excesso de sentimento “nós e eles” entre as facções na organização.

Senge (2000) identifica em "A quinta disciplina" as sete deficiências da aprendizagem. Elas estão refletidas nas seguintes frases:

- a) “eu sou o meu cargo” - as pessoas se concentram exclusivamente no cargo que ocupam;
- b) “o inimigo está lá fora” - é um subproduto da frase anterior onde não conseguimos enxergar como nossas ações se estendem além da organização;

---

<sup>3</sup> O planejamento por cenários (HEIJDEN, 2004) tem origem no desejo da direção de melhorar as capacidades de aprendizagem institucionais da organização (laço de aprendizado de Kolb) e são apresentados como dispositivo de discussão organizacional onde a maior dificuldade é obter a visão da organização como um todo , capaz de perceber a tempo mudanças cruciais de tendência no ambiente de negócios (pontos cegos).

- c) a ilusão de assumir o controle - na moda do ser proativo como antídoto ao ser reativo identifica-se uma relutância em enfrentar as dificuldades. A verdadeira proatividade consiste em perceber qual é a nossa contribuição para nossos próprios problemas, e não os externos;
- d) a fixação em eventos - o condicionamento a uma visão de vida como uma série de acontecimentos, tendo cada um uma cauda óbvia. Considera-se importante a habilidade de identificar o problema e reagir rápido, mas as principais dificuldades provêm de processos lentos e graduais;
- e) a parábola do sapo escaldado - Inadaptação às crescentes ameaças devido a mecanismos desenvolvidos de percepção apenas à eventos súbitos e não a mudanças graduais e lentas;
- f) a ilusão de aprender com a experiência - aprendemos pelo processo direto de tentativa e erro. Aprendemos melhor com a experiência, todavia não experimentamos diretamente as conseqüências das decisões mais importantes; e
- g) mito da equipe gerencial - desenvolve-se a incompetência hábil, identificada nas equipes repletas de pessoas incrivelmente qualificadas em impedir sua aprendizagem motivada por interesses pessoais.

Pessoas permanecem na empresa, segundo Stewart (2002), por diferentes razões. Pode ser pelo fato de continuarem aprendendo, ou pelo treinamento que recebem. O autor afirma que são três os elos que unem às pessoas as organizações:

- a) o fato de estarem vinculadas ao conhecimento das organizações – as redes eletrônicas e humanas;
- b) a empresa como palco de exibir seus adornos num mercado onde ninguém está sozinho; e
- c) a lealdade tribal – entre elas o aprendizado e a independência. As tribos são as diversas equipes ou grupos dentro da empresa ou da profissão. O tribalismo é bem-vindo uma vez que as pessoas se conhecendo melhor atuarão melhor dentro das suas diferenças e diante dos problemas.

Com isso, entende-se que numa economia voltada ao conhecimento, o ativo mais importante é o capital humano. Ele é formado pelas redes de pessoas que interagem com a

organização interna e externamente. O desenvolvimento de sistemas de aprendizagem são baseados no pensamento sistêmico, onde as informações podem ser coletadas e compartilhadas de forma acessível e balizadas por uma cultura organizacional inovadora, capaz de criar e manter um clima onde a confiança prevaleça à competitividade interna.

O ativo intangível conhecimento é , portanto, móvel. De certa forma, não “pertence de forma incondicional” à organização, pois está “na cabeça” dos indivíduos da organização, pelo menos uma parte deste conhecimento.

O conhecimento por ser intangível, móvel e de contenção permanente faz com que as estruturas que sustentam este conhecimento precisem ser flexíveis e adaptativas. Logo, uma das mais significativas dificuldades da gestão da mudança em direção à criação de condições infraestruturais para o processo de conhecimento organizacional é o estabelecimento de rotinas e procedimentos que sejam, ao mesmo tempo, permanentes quanto ao tempo e o menos permanentes possíveis, quanto a sua formalização.

## **5. Gestão do conhecimento, qualidade e operadoras turísticas**

A distribuição da oferta turística de uma destinação ocorre mediante a elaboração e comercialização de um produto específico, comumente denominado pacote turístico. A intermediação entre os fornecedores de serviços turísticos e o consumidor final é realizada por empresas do setor denominadas operadoras turísticas e agências de viagens.

A responsabilidade pela elaboração e distribuição do produto turístico também é mostrada por Goeldner, Ritchie e McIntosh (2002) por meio da afirmativa de que, o papel da operadora “é o de consolidar os serviços das companhias aéreas e outras transportadoras com os serviços em terra necessários em um pacote, que pode ser vendido pelos agentes de viagens ao público consumidor”.(Goeldner, 2002 p. 143). Com isso pode-se afirmar que as operadoras turísticas caracterizam-se pela produção de produtos próprios e as agências pela comercialização dos mesmos ao cliente final.

Portanto, as agências, por não possuírem um produto próprio para vender, podem diferenciar suas estratégias competitivas por meio da qualidade do serviço prestado. Já as operadoras, por serem responsáveis pela elaboração dos pacotes turísticos, onde são necessários processos mais complexos, deverão pensar a qualidade no planejamento como meio de manterem suas participações no mercado atual e futuro (Juran, 2004).

A gestão da qualidade é um meio sistêmico de garantir que “as atividades organizadas aconteçam segundo o planejado, criando as atitudes e controles que possibilitam a prevenção” (Crosby, 1999 p.36)

A gestão estratégica da qualidade (Garvin,1992) mostra que a qualidade associada à lucratividade e não mais ao prejuízo, com foco no cliente e incluída no processo de planejamento estratégico, pode ser considerada uma arma de concorrência.

A qualidade tem por base o cliente e uma organização que deseja estar no patamar da excelência em qualidade, deve possuir seu negócio voltado ao cliente e às pessoas que lidam com ele de maneira direta ou indireta.

Os pacotes turísticos, atualmente, têm que possuir “qualidade garantida”, segundo Middleton e Clark (2002), e os produtos oferecidos para venda devem ser entregues em uma forma consistente e com qualidade. A qualidade é julgada pelos clientes-alvo de forma subjetiva. Somente pode ser garantida se representar o desempenho dos processos de entrega do produto condizente a um padrão de conformidade aceitável pelo consumidor, atendendo ou excedendo suas necessidades e expectativas. Portanto, faz-se necessário descobrir quem é o brasileiro que procura viagens como forma de lazer, para assim, adequar os pacotes turísticos às suas expectativas e necessidades.

Taylor (2001, p. 288) em seu estudo sobre estilos de viagem, realizado no período de 1986 a 1990, onde foram pesquisados 30 países, identifica o Brasil como um país de alta participação em viagens planejadas. Viagens planejadas são definidas pelo autor como “pacotes elaborados incluindo uma gama de serviços, visando atender o maior número de necessidades do turista, sendo muitas vezes conhecido como excursões em grupo ou turismo de massa”. Nesse estudo são observadas as necessidades de segurança, de ajuda na organização e contratação dos diversos serviços turísticos desejados pelo consumidor.

Há necessidade de profissionais capacitados a fornecer uma consultoria adequada a esse consumidor, em relação à orientação de suas escolhas, e contratação dos serviços desejados, fazendo-o sentir-se seguro e garantindo sua satisfação. Esse profissional é descrito por Montanarin (2002, p.56) como “Consultor de viagens” sendo “seu serviço de tal forma especializado, que o passageiro sente a necessidade de procura-lo a fim de aproveitar mais sua viagem e reconhece o valor de seus conselhos e dicas , estando disposto a pagar por eles.”

Como não se pode ser especialista em todos os destinos, os agentes de viagens, quando consultados sobre destinos não conhecidos, solicitam apoio às operadoras responsáveis pela elaboração de roteiros ao destino desejado pelo consumidor final, além de adquirir conhecimento por outros meios, sendo a internet um deles. A inter relação entre o operador e o agente de viagens se fortalece, pois o conhecimento e a segurança, além do compromisso e parceria, fazem com que o fluxo informacional de qualidade circule na cadeia produtiva.

Para verificar se as operadoras turísticas de Porto Alegre podem ser consideradas organizações baseadas no conhecimento, utilizou-se a relação apresentada por Senge (2000), como das características das “empresas que aprendem”. A análise das operadoras deu-se pela comparação das características descritas por Senge (2000) com os alguns resultados obtidos em dissertação de mestrado sobre sistemas de qualidade e desenvolvimento de produto em operadoras turísticas (Tavolara, 2006). Os resultados parciais da dissertação apresentados neste artigo foram obtidos por meio de uma pesquisa de campo, cujo instrumento de coleta de dados foi uma entrevista estruturada com os responsáveis administrativos das operadoras turísticas estudadas. Esses resultados mostram que:

a) quanto ao aumento da capacidade de informação do produto:

A preocupação com o esclarecimento sobre as particularidades do produto a ser distribuído mostra a existência de ações conjuntas entre os operadores e as agências de viagens, a fim de tornar mais eficiente o contato com o consumidor final por meio de informações precisas e claras em relação ao produto. Com isso, o agente de viagens pode passar segurança ao consumidor final e este pode contar com a indicação adequada dos serviços capazes de satisfazer suas necessidades.

Pode-se verificar que os operadores turísticos esclarecem indistintamente seus produtos a todas as agências, representando 83% dos resultados obtidos, e apenas 17% realizam eventos diferenciados às agências parceiras. Isso evidencia a realização de eventos para esclarecimento das particularidades do produto turístico a ser distribuído dentre outras ações genéricas. Porém são tomadas em relação às agências parceiras, ações específicas, sendo estas diferenciadas pelo tipo de evento realizado.



b) quanto a maior capacidade de introduzir mudanças no desenho dos processos e produtos:

As ações dos operadores devem ser idealizadas com a finalidade de garantir suas participações no mercado turístico gaúcho, por meio de produtos competitivos e de ações que venham a minimizar falhas no processo de distribuição deste produto.

Apesar de serem produtos inseridos empiricamente no mercado, segundo os operadores entrevistados, os pontos fortes em relação à prestação de seus serviços e produtos estão baseados na agilidade do atendimento (21%) e no preço competitivo (17%), acompanhados de informações claras e precisas (14%) e serviços diferenciados. Os fatores apontados são essenciais para o atendimento às necessidades do consumidor atual que possui pouco tempo e deseja consumir produtos de qualidade com o menor custo, adquirido por meio das agências de viagens.

O desenho de produtos, adota uma orientação mercadológica voltada a demanda em 100% dos entrevistados. Revela a preocupação dos operadores em sanar às necessidades do consumidor final atual. Reconfigura-se o desenho de seus produtos em módulos de serviços para assim, torna-los capazes de permitir ao consumidor final, ampla flexibilidade nas escolhas dos serviços a serem incluídos, período de viagem, classificação dos fornecedores, entre outros. O consumidor pode construir o produto conforme suas necessidades, orientados pelos agentes de viagens.

c) quanto à flexibilidade nos processos produtivos:

Constatou-se que em sua totalidade (100%) os procedimentos adotados na realização dos processos internos de elaboração do produto turístico pelas operadoras de Porto Alegre são parcialmente padronizados, delimitando ações pré-estabelecidas apenas em algumas fases do processo.

Verifica-se a intenção de padronizar as ações rotineiras dos operadores, porém, ainda existem dificuldades técnicas e financeiras para se estabelecerem mecanismos próprios de controle. A padronização é parcial, realizada por meio de procedimentos pré-estabelecidos, deixando uma margem ao “improviso”, principalmente nos setores de atendimento e operações.

A orientação mercadológica para a demanda não afeta o processo de elaboração do produto turístico, pois, na opinião dos entrevistados, existe uma seqüência ideal a ser

seguida em todas as etapas do desenvolvimento do produto (83%). A prioridade para a confirmação dos serviços de hospedagem e transporte, sendo posteriormente contratados e confirmados os serviços de receptivo e serviços complementares, como seguros de viagem, são seguidas internamente independentemente do tipo de produto que esteja sendo adquirido.

O entendimento de que os processos internos das operadoras de Porto Alegre não conseguiriam prestar os serviços a que se destinam sem estarem em sinergia com os demais elementos do sistema produtivo é evidente. Especificamente, as necessidades do cliente nos formulários internos representam 28% das respostas, identificando que o foco no cliente é uma condicionante na elaboração do produto turístico.

d) quanto à especialização, altos níveis de eficiência, variabilidade de produto:

Apesar da rotatividade dos funcionários nas operadoras ser baixa, pode-se constatar que o investimento em treinamentos é realizado de forma eventual (50%) ou semestral (33%). Esses dados representam pouco investimento em treinamento, havendo a necessidade do colaborador “aprender seu ofício na prática” e ter pouco contato com novas possibilidades de realização de suas tarefas.

Os avanços tecnológicos redimensionam as formas de realização de várias tarefas e o colaborador aprende a dominá-las na base da tentativa e erro, o que dificulta a redução de falhas e a confiabilidade das informações passadas por ele são questionadas, mesmo que corretas, por ser possível perceber a insegurança do mesmo.

Contudo, pode-se verificar que os níveis de eficiência são satisfatórios, porém, devido à alta variabilidade do produto turístico, a especialização precisa ser ainda aprimorada.

e) quanto ao maior dinamismo tecnológico integrado no processo produtivo:

As comunicações internas configuram sistemas de informações capazes de proporcionar informações que poderão ser importantes ou não às ações que estão sendo executadas. O que define a importância da informação é o impacto da mesma nas estratégias (CHOPRA,2003) e no processo de elaboração do produto.

A percepção dos operadores em relação aos sistemas de informação revelam que 27% dos entrevistados, identificam que a finalidade de seus mecanismos de comunicação

internas visa proporcionar uma ferramenta ágil para a tomada de decisões de todos os colaboradores. Outros 27% dos entrevistados, entendem que os sistemas de informação sirvam para compartilhar várias informações, sem se referir a que tipo de informação deverá ser compartilhada.

Os operadores entendem que a comunicação interna é essencial para sua sobrevivência. Entretanto, a maioria das operadoras não possui sistemas próprios de informação interna, muitas vezes pelo alto custo que representam. Os recursos mais utilizados compreendem o *e-mail*, o MSN (*Messenger* da Microsoft) e a comunicação verbal por meio de reuniões esporádicas. A comunicação escrita realizada através de formulários próprios também é utilizada.

- f) quanto à integração dos processos com o mercado com ênfase nas conexões e interação:

De todas as etapas do processo geral de elaboração dos pacotes turísticos, a distribuição tornou-se uma questão estratégica e importante para as operadoras. Isso ocorre em consequência do desenvolvimento da internet e do *e-commerce* que vêm mudando rapidamente os padrões tradicionais de distribuição usados para pacotes e excursões em grupo.

As operadoras turísticas ao ingressar no *e-business* precisam adaptar-se às necessidades do cliente do turismo eletrônico, que segundo a OMT (2003, p.189) “são cada vez mais educados e são fiéis apenas às operadoras que oferecem alta qualidade, transparência confiável e preços mais baixos, tudo em um pacote único”.

Entretanto, o comércio eletrônico não serve apenas como ferramenta de vendas, considerada mais uma possibilidade de distribuição para o produto turístico. A tecnologia associa-se às operadoras turísticas na ampliação e melhoria do relacionamento com as agências de viagens e seus fornecedores.

A melhoria da forma como é transmitida a informação necessária, para que seu cliente na cadeia produtiva possa tomar suas decisões, se faz notar nas preocupações dos operadores de Porto Alegre, justificada pela redução de custos operacionais conforme salienta Juran (2004).

O uso das tecnologias de comunicação para possibilitar um atendimento mais rápido e eficiente representa 20% das respostas e com isso facilitar seu relacionamento com as

agências (13%). Esses dados denotam que as relações com o agente de viagens por meio dos *sites* idealizados está se tornando uma tentativa constante de fazer uso dos benefícios da tecnologia salientados pela OMT (2003) como, por exemplo, a redução de despesas com marketing em material promocional.

g) quanto à nova postura na gestão de recursos humanos:

O acesso à informação é facilitado a todos os colaboradores com a finalidade de propiciar elementos base para a tomada de decisões em todos os níveis da organização. As operadoras são empresas enxutas que proporcionam em seu ambiente interno ampla circulação da informação técnica onde a responsabilidade pela qualidade é compartilhada.

Quando uma falha é percebida, algumas culturas organizacionais utilizam formas de apreensão diversas, sendo uma delas, segundo SCHEIN (2001), a apreensão e a busca de um responsável. As atitudes adotadas pelas operadoras analisadas em relação ao atendimento às queixas relatadas pelos agentes de viagens nos serviços adquiridos pelos seus clientes demonstram que, 72% dos entrevistados passam o primeiro atendimento ao colaborador responsável pelo contato referente à venda do serviço inadequado, passando em segunda instância ao responsável administrativo pela qualidade (14%). Isto reflete uma cultura participativa onde todos são responsáveis pelo bom serviço prestado pela operadora e por este colaborador estar mais familiarizado com o processo específico, será responsável pelo primeiro atendimento a agência relatora da falha. O fato de qualquer funcionário disponível atender às reclamações dos agentes representar 14% das respostas se dá devido ao procedimento de venda estar padronizado, sendo este responsável apenas pela coleta da informação a qual será analisada posteriormente pela equipe responsável.

O comprometimento da equipe é trabalhado pelos responsáveis, a fim de evitar que o colaborador “tenha medo de errar” e com isso perder seu emprego. As falhas devem ser entendidas como a possibilidade de melhoria e não como incompetência. No caso de prejuízo para a organização, todos somarão esforços para amenizá-lo nos próximos atendimentos.

### **Considerações Finais**

Mintzberg (1979) após identificar os cinco componentes básicos da estrutura das organizações a fim de entender como elas funcionam, verifica a importância de suas inter-

relações , identificando vários fluxos como o de autoridade , de material de trabalho , de processos de decisão e o de informações. Esse último fluxo , na nova economia do conhecimento adquire valor , pois o conhecimento é a própria razão de ser da empresa. A vantagem competitiva duradoura deriva de um tipo especial de conhecimento qualificado.

Como pode ser visto, as organizações possuem uma natureza dinâmica com o meio onde estão inseridas e tornam-se, no novo contexto socioeconômico da era da informação, sistemas de mudança. As organizações consistem representações de modelos mentais, apoiados nos valores e crenças da cultura organizacional (Heidjen, 2004). O conhecimento gerado nas organizações se dissipará além de suas fronteiras físicas e permeará bem como será permeada por seu ambiente sócio econômico.

As operadoras turísticas de Porto Alegre possuem características apresentadas por Senge(2000) como as de uma organização baseada no conhecimento. Por meio de ações esclarecedoras sobre seus produtos às agências vendedoras e no desenvolvimento de produtos flexíveis visando a satisfação do seu cliente (agência de viagens) e conseqüentemente de seu consumidor final (turista). Os operadores também dão apoio as decisões do agente de viagens por meio do fornecimento de informações claras e de qualidade, utilizando vários meios de distribuição. Contam com processos internos parcialmente padronizados, visando maior flexibilidade na tomada de decisões por parte do colaborador. A responsabilidade pela qualidade na organização é compartilhada, adotando-se uma postura de gestão participativa. Existem, porém, necessidades de melhorias em relação ao desenvolvimento de sistemas internos próprios e no investimento mais significativo na capacitação dos colaboradores.

A essência da empresa na nova economia é sua capacidade de criar, transferir, montar, integrar, proteger e explorar novos ativos do conhecimento. Numa visão schumpetiana, é por meio de suas ações empreendedoras que se dá o desenvolvimento no momento em que tomam para si o papel de produtoras de bens e serviços novos , abrindo mercados e mudando seus modos de produção, com foco na maior qualidade, adquirida através da melhoria contínua e capaz de motivar inclusive seus clientes internos a serem consumidores finais de novos modelos mentais.

#### **Referências bibliográficas**

IV SeminTUR – Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL  
Universidade de Caxias do Sul – Mestrado em Turismo  
Caxias do Sul, RS, Brasil – 7 e 8 de Julho de 2006

---

- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- COLLINS, J. e PORRAS, J. **Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- CHOPRA, S. , MEINDL, P. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- DRUCKER, P. **Sociedade Pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- DRUCKER, P. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. 5ª Ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- DRUCKER, P. - **Desafios Gerenciais para o séc. XXI**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- GONÇALVES, R. **A nova economia Internacional**. Rio de Janeiro: Campus ,1998.
- HEIJDEN, K. **Cenários: a arte da conversação estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2004
- LASTRES, H. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus,1999
- LÉVY,P. **As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática**. Lisboa: Instituto Piaget, 1994.
- LLAUGER, M. **Hacia una economía del conocimiento**. Madri: Pricewaterhousecooper, 2001.
- MINTZBERG, H. **Estrutura e dinâmica das organizações**. Lisboa: Dom Quixote, 1979.
- MORAES ,M. **Paradigma Educacional Emergente**. Campinas: Papirus, 2003.
- SCHEIN, E. **Guia da sobrevivência da cultura corporativa**. Olympio, 2001.
- SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico: Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SENGE, P. **A quinta disciplina**. São Paulo: Best Seller , 2000.
- STEWART, T. **A Riqueza do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.