

Capacitação para o Conhecimento na Hotelaria: um Estudo de Multicasos na Região Metropolitana do Recife

Elidomar da Silva Alcoforado¹

Ana Claudia Costa Gomes²

João Gabriel Barrêto Pereira³

Resumo

O propósito deste estudo é verificar o nível de capacitação para o conhecimento dos hotéis da Região Metropolitana do Recife, identificando as práticas adotadas pelas empresas investigadas. Para isso, foi feita uma pesquisa baseada nos cinco capacitadores do conhecimento propostos por Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), e observado o desenvolvimento de cada um destes nas empresas hoteleiras. Foi utilizada uma abordagem qualitativa, em um estudo de multicasos, cujos atores foram cinco hotéis da Região Metropolitana do Recife.

Palavras-chave: Hotelaria. Capacitação para o conhecimento. Gestão do Conhecimento.

Introdução

O termo Gestão do Conhecimento, tão presente nos estudos atuais acerca de administração moderna, tecnologias da informação, estratégia empresarial, entre outros; demonstra uma tendência já existente e que deverá se tornar dominante nas organizações dos mais diversos setores: funcionários intelectualizados, com maior nível de estudos e capacidade analítica devem se tornar a regra, e não a exceção da força de trabalho.

Nos serviços, e neles naturalmente inclui-se a hospitalidade, este aspecto é ainda mais crucial, uma vez que o foco são as pessoas e a relação entre elas e a organização; e não um produto com tecnologia mais avançada ou uma maneira mais eficaz de reduzir custos de produção. Como o bom funcionamento de um hotel depende principalmente dos funcionários que lidam com a parte operacional e no trato direto com os clientes, sua importância fica ainda mais destacada. (CASTELLI, 2006).

Dessa maneira, as práticas de Gestão do Conhecimento devem ser aplicadas no setor hoteleiro de modo a facilitar o atendimento às demandas dos hóspedes, mensurar a

¹ Universidade Federal de Pernambuco, Dept de Hotelaria e Turismo

² IPESU - Instituto Pernambucano de Ensino Superior

³ Universidade Federal de Pernambuco, Dept de Hotelaria e Turismo

qualidade percebida por eles, procurar identificar os pontos críticos a fim de melhorá-los e buscar constantemente a excelência e, por consequência, a fidelização do cliente; e, no que tange às estratégias gerenciais, devem incluir processos de negociação e comunicação intensas com os diversos grupos internos (MINTZBERG, 1982).

No contexto da hotelaria pernambucana, marcada por certo amadorismo, tal avaliação permite não só determinar o quanto esta tem a aprender, como onde melhorar. Isto é especialmente válido para os hotéis do Grande Recife – detentor da esmagadora maioria dos leitos do estado e principal pólo do turismo de negócios e eventos de Pernambuco, principais responsáveis pelas receitas oriundas desta atividade no local (LINS, 2007).

Gestão do Conhecimento

Definir Gestão do Conhecimento é uma tarefa no mínimo complexa, visto que é um termo volátil e de difícil conceituação. Esta volubilidade do conhecimento é assinalada por vários autores, como Leonard-Barton (1995) e Von Hippel (1988), que mostram que este pode ser visto como algo tanto em definitivo quanto fluido; ou que algumas vezes parece perecível e em outras algo em crescimento. As características convencionais que apresenta contrastam com outras que não se ajustam às análises econômicas ou organizacionais comuns (NONAKA, 2001).

Já no relativo à epistemologia – alicerçada na teoria de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) –, é baseada na distinção entre conhecimento tácito e explícito.

Para Nonaka (2001), a conversão do conhecimento individual em recurso disponível para outros membros é a atividade central da empresa criadora do conhecimento. Em outras palavras, o âmago da Gestão do Conhecimento está em tornar explícito o conhecimento tácito e embutido.

Implementando GC em uma organização

Conseguir aplicar na prática as teorias de GC não é tarefa fácil. Assim, é primordial a noção de que nenhuma organização que aprende é construída em um curto período de tempo. Esta ação, assim como seu sucesso, origina-se de atitudes cultivadas com zelo, de comprometimentos e processos gerenciais que acumulem resultados, gradual e firmemente.

Devem também ser determinados pela organização seus objetivos e estratégias antes de se executar sistemas de GC, de modo a proporcionar uma boa preparação do método ou processo da gestão do conhecimento; além de medidas no intuito de combater o

individualismo e incentivar a cooperação entre os membros da empresa (RUS E LINDVALL apud ZAIDAN, 2008).

Os cinco capacitadores para o conhecimento

Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) denominam por *capacitação do conhecimento* o conjunto geral de atividades organizacionais que afetam de maneira positiva a criação do conhecimento. Esta foi destrinchada em 5 processos designados *cinco capacitadores do conhecimento*, que consistem em, primeiramente, instilar a visão do conhecimento; posteriormente gerenciar as conversas; mobilizar os ativistas do conhecimento; criar o contexto adequado; e, por fim, globalizar o conhecimento local.

Considerada uma abordagem prática à questão do conhecimento humano, a ideia dos cinco *capacitadores do conhecimento* delineiam o caminho necessário à organização para que esta alcance efetivamente a criação do conhecimento.

Capacitador 1: Instilar a visão do conhecimento

Segundo Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 130),

[...]A visão do conhecimento está atrelada com firmeza a uma estratégia de avanço, que enfatize o desempenho e o sucesso da empresa no futuro. Mas da mesma maneira como as empresas devem equilibrar as estratégias de avanço e de sobrevivência, elas também precisam visualizar o futuro com base nas condições vigentes (presente) e até mesmo com algum senso de passado.

Instilar a visão do conhecimento envolve o estímulo à formação de micro comunidades – grupos que se formam em torno da prática e que durante o processo desenvolvem conhecimento coletivo e distribuído – à criação e/ou justificação de conceitos dentro da organização; e à nivelação do conhecimento em toda ela (LAVE E WENGER, 1995).

Outro aspecto importante a ressaltar é que “o processo de instilar a visão do conhecimento depende em última instância da liberação do conhecimento tácito para impulsionar a inovação”. (KROGH, ICHIJO E NONAKA, 2001, p. 129); o que demonstra que a visão deve reconhecer que nem todo o conhecimento organizacional apresenta-se de maneira explícita.

Capacitador II: Gerenciar as conversas

A conversa é a mais natural e comum atividade humana. No contexto organizacional, frequentemente chega aos bastidores das discussões gerenciais acerca de conhecimento. Partindo dessa perspectiva, é interessante perceber como os executivos e responsáveis pela área de conhecimento se preocupam em investir em complexas ferramentas geradoras, armazenadoras e disseminadoras do conhecimento, quando já contam, nas suas organizações, com a mais barata e eficaz maneira de compartilhamento e criação do conhecimento. (KROGH, ICHIJO E NONAKA, 2001)

Além disso, as conversas e seu gerenciamento adequado - ao propiciarem a troca de opiniões, crenças e idéias - possibilita o primeiro e mais importante passo para a criação do conhecimento: o compartilhamento do conhecimento tácito dentro da micro comunidade.

Capacitador III: Mobilizar os ativistas do conhecimento

Ativista do conhecimento geralmente é um ‘posto’ atribuído a funcionários de nível gerencial, alto ou médio, por serem estes quem exercem – ou deveriam exercer – liderança de equipes, coordenação de atividades, por criarem micro comunidades, identificarem, valorizarem e custarem o conhecimento, dentre outras competências. No entanto, alternativamente, qualquer membro pode ser um ativista dentro da empresa (SPENDER, 2001).

Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 182), consideram ainda que

O ativismo tem seis objetivos: deflagrar e concentrar a criação de conhecimento; reduzir os custos e os prazos necessários à criação de conhecimento; alavancar as iniciativas de criação de conhecimento em toda a empresa; melhorar as condições dos participantes da criação de conhecimento, relacionando suas atividades com a situação mais ampla da empresa; preparar os participantes da criação do conhecimento para novas tarefas em que se necessite de seu conhecimento; e incluir a perspectiva das microcomunidades no debate mais amplo sobre transformação organizacional.

Mobilizar os ativistas do conhecimento consiste exatamente em identificar, selecionar e utilizar os indivíduos aptos à estas tarefas e suas potencialidades na criação, coordenação e difusão/catalisação do conhecimento, assim como na integração organizacional.

Capacitador IV: Criar o contexto adequado

Criar o contexto adequado envolve estruturas organizacionais que fomentem relacionamentos sólidos e colaboração eficaz (KROGH, ICHIJO E NONAKA, 2001).

O conhecimento organizacional abrange mais de uma forma, podendo ser tácito, individual; como também explícito e/ou coletivo. Independentemente da maneira como se apresente, deve ser fomentado e estimulado, bem como justificado e efetivamente distribuído. Para que isto possa ser feito com êxito, a criação do contexto organizacional adequado é imprescindível. Este, por sua vez, tem como pedra fundamental a estruturação da empresa de modo que a criação do conhecimento em toda a organização seja mais eficaz e mais eficiente, demolindo tantas barreiras pessoais e organizacionais quanto possível. Com efeito, todo o processo de criação de conhecimento depende de gerentes sensíveis e conscientes, que tenham capacidade de estimular o desenvolvimento de um contexto social adequado, em que conhecimento se mantenha em constante evolução (KROGH, ICHIJO E NONAKA, 2001).

Capacitador V: Globalizar o conhecimento local

Globalizar o conhecimento local tem como principal objetivo a difusão do conhecimento em toda a organização.

A ênfase neste quinto capacitador está no rompimento das barreiras físicas, culturais, organizacionais e gerenciais que de maneira geral comprometem a eficácia da transferência na empresa; principalmente em casos como empresas multinacionais, por exemplo - ocorrência freqüente nos meios de hospedagem avaliados no estudo.

Outro aspecto a salientar, é que a globalização do conhecimento local muitas vezes é conseqüência impremeditada das iniciativas de criação de conhecimento; e não algo que foi planejado. De maneira conclusiva, pode-se inferir que a meta final do processo de globalização do conhecimento local deve consistir na ampliação da capacidade de ação social, da competência e do desempenho eficaz da tarefa.

Método e Modus Operandi da Pesquisa

Para realização dessa pesquisa utilizou-se o método qualitativo – uma vez que este possibilita uma visão mais abarcante dos problemas, permitindo o contato direto com o objeto de análise e fornecendo um enfoque diferenciado para a compreensão da realidade, como aponta Neves (1996).

Para o desenvolvimento da pesquisa delimitou-se um quantitativo de cinco hotéis da Região Metropolitana do Recife, constituindo-se os atores analisados.

Os hotéis, a fim de terem seus nomes preservados, foram denominados A, B, C, D e E. Todos encaixam-se nas categorias 4 ou 5 estrelas, segundo a matriz de classificação do Ministério do Turismo – o Sistema Oficial de Classificação dos Meios de Hospedagem.

Para o tratamento dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo, segundo Bardin (1988), onde foram extraídas categorias de análise, dentro de cada domínio investigado – relativo a cada capacitador, a partir da transcrição das entrevistas realizadas, com análise das mesmas.

Análise e Resultados

O domínio I, referente à primeira pergunta do questionário, que por sua vez versa sobre o primeiro capacitador – Instilar a visão do conhecimento – procura verificar, primeiramente, se a empresa adota algum procedimento que fomente a prática do mesmo e, no caso de fazê-lo, quais os meios através do qual realiza-o. Posteriormente, busca-se saber como isto pode auxiliar o meio de hospedagem.

Domínio	Categorias
Prática de Instilar a visão do conhecimento	Integração Visão holística Distância entre discurso e prática Inexiste Superficialidade Pratica-se de forma não sistemática

Quadro 1 : Domínio I – Prática de instilar a visão do conhecimento

Fonte: elaborado pelos autores

Acerca do capacitador I, uma prática interessante adotada pelo hotel A está no fato de logo no primeiro dia de trabalho de um funcionário, ser marcada uma programação que visa integrá-lo à organização, sua missão, filosofia de trabalho, valores e rotina; sendo este dia dedicado apenas para o conhecimento do hotel como um todo e seus diversos setores. Isto auxilia a empresa na medida em que desenvolve uma visão holística da organização.

No hotel B alegou-se que “os mecanismos necessários para instilar a visão do conhecimento existem, mas não são postos em prática”; ao passo que o entrevistado do hotel C afirmou não haver qualquer instilação do conhecimento por parte da empresa, ainda que os administradores tentem teorizar para os funcionários que isto ocorre.

Já no hotel D e E seguem uma direção semelhante em que “não se instila a visão do conhecimento efetivamente”. O que ocorre, na prática, é apenas a entrega de um manual ao funcionário no momento em que é contratado.

O segundo domínio - Prática de gerenciamento das conversas - trata da maneira como a empresa gerencia as conversas em seu interior. Também é visado o aproveitamento ou não destas conversas de maneira apropriada.

Domínio	Categorias
	Valorização das conversas

Prática de gerenciamento das conversas	Existência de abertura para conversar Aproveitamento inadequado das conversas Sugestões e reivindicações não acatadas Pouco espaço para conversas informais
--	--

Quadro 2: Domínio II – Prática de gerenciamento das conversas

Fonte: elaborado pelos autores

Nos hotéis A e B existe espaço tanto para conversas entre funcionários de níveis hierárquicos mais baixos e gerência, quanto entre si, formal e informalmente, inclusive isto ocorre sem qualquer receio por parte daqueles de que possam ser mal recebidos ou sofrer algum tipo de represália ao demonstrar insatisfação com algum aspecto organizacional, ligado ou não ao seu trabalho.

No hotel C há abertura para conversas, e os funcionários são ouvidos. Contudo, o que sugerem ou criticam não é levado em consideração; o que os desestimula a buscarem o diálogo com seus superiores.

Assim como o hotel A, o D segue uma tendência semelhante à observada naquele. Nele foi observado que há não apenas espaço para conversas como um aproveitamento das mesmas, sendo o que apresenta melhor desenvolvimento neste aspecto.

No hotel E alegou-se não haver tanto espaço para conversas informais, mesmo estas ocorrendo freqüentemente, inerente à vontade dos gestores.

O terceiro domínio busca identificar um possível indivíduo com o perfil de ativista do conhecimento nos hotéis estudados.

Domínio	Categorias
Prática de mobilizar os ativistas do conhecimento	Inexistência de indivíduo com perfil pleno de ativista do conhecimento Uso de ferramentas inadequadas para a função Existência de agentes multiplicadores Funcionários que cumprem parcialmente o papel de ativista do conhecimento

Quadro 3: Domínio III – Prática de mobilizar os ativistas do conhecimento

Fonte: elaborado pelos autores

Com a maior parte das respostas bem objetivas, todos os entrevistados alegaram não haver nos hotéis um indivíduo correspondente ao perfil de um ativista do conhecimento.

No que se refere ao hotel A e D, a difusão de informações, inovações, novas práticas a serem implementadas, entre outras funções do ativista do conhecimento ocorre apenas por intermédio de um quadro de avisos atualizado constantemente com estes temas.

Na entrevista com o membro do hotel B, foi dito que não há quem exerça este papel, não havendo sequer outra ferramenta que pudesse suprir mesmo que superficialmente a demanda pelo ativista.

Já no hotel C, mesmo também não existindo alguém com as características de um ativista do conhecimento, as informações, mudanças e inovações são repassadas, através de informativos nos elevadores, quadro de avisos e e-mails, que são passados apenas ocasionalmente.

Notou-se que um dos únicos exemplos do que poderia representar um esboço de um ativista do conhecimento seriam os agentes multiplicadores apontados pelo entrevistado do hotel E, que difundem o conteúdo das reuniões por toda a empresa; exercendo, de certa forma um papel de “catequistas da empresa”, à medida que são irradiadores e compartilhadores de conhecimento dentro da organização, mesmo de maneira insipiente.

Na Prática de criação do contexto adequado versa-se sobre os resultados obtidos no que tange à criação do ambiente adequado para a criação do conhecimento dentro da organização. Para tanto, indaga-se se na mesma existe colaboração entre os funcionários, vontade destes em ensinar e aprender, um bom clima organizacional, algum esforço por parte do hotel para capacitar seus colaboradores, como programas de treinamento e desenvolvimento, bem como estímulo dos gestores a estas medidas.

Domínio	Categorias
Prática de criação do contexto adequado	Bom ambiente para a criação do conhecimento Busca por versatilidade Visão holística Ambiente completamente inadequado Carência de instrução Falta de investimento visando redução de custos Treinamento precário ou inexistente

Quadro 4: Domínio IV – Prática de criar o contexto adequado

Fonte: elaborado pelos autores

Na entrevista do hotel A, a empresa foi apontada como grande incentivadora da criação do conhecimento, principalmente por ser a versatilidade uma das características que mais prima em seus funcionários.

O hotel B, por sua vez, não cria o contexto adequado para a criação do conhecimento. Pelo contrário, observa-se extrema precariedade tanto na criação quanto no compartilhamento do conhecimento, seja ele tácito ou explícito, de forma que foi alegado atribuir-se com frequência tarefas aos funcionários sem que estes sejam instruídos sobre como realizá-las.

No hotel C o ambiente para criação e disseminação do conhecimento também é completamente inadequado. Visando reduzir custos, a empresa pouco investe em treinamento na área de atuação de seus colaboradores, e sequer realiza um investimento mínimo para que aprendam com colegas ou superiores.

O hotel D, por outro lado, cria definitivamente um bom ambiente para o fomento à criação do conhecimento. Ao pregar a ideia de multifuncionalidade aos empregados, estimulando-os a migrar para outras áreas caso assim desejem, a administração do hotel corrobora com a formação do contexto adequado ao surgimento e propagação de novos conhecimentos.

O hotel E talvez não apresente exatamente um contexto adequado para a criação do conhecimento; mas busca avaliá-lo constantemente, mediante a realização de testes sobre a área onde atuam.

O quinto e último domínio - Prática de globalizar o conhecimento local- pondera sobre a globalização do conhecimento nos hotéis: busca saber se as informações são universalmente distribuídas ou se permanecem setorializadas ou restritas a determinados indivíduos.

Domínio	Categorias
Domínio V – Prática de globalizar o conhecimento local	Inexistência de cultura de compartilhamento Conhecimento restrito à área de atuação Disponibilidade de informação Democratização da informação

Quadro 5: Domínio V – Prática de globalizar o conhecimento local

Fonte: elaborado pelos autores

No hotel A é observado a globalização do conhecimento. Esta distribuição ocorre através de quadros de avisos e e-mails para todos os funcionários sobre novidades dos mais variados temas.

Já nos hotéis B e C foi apontado que o conhecimento dos funcionários fica restrito à sua área de atuação.

No hotel D é possível afirmar que o conhecimento é globalizado, pelo fato de todos os setores receberem através de email a avaliação financeira da empresa, que consiste em um relatório diário do desempenho do mesmo. Há também um relatório elaborado ao final de cada dia chamado de MOD, que consiste em um levantamento de todos os eventos que possuem alguma relevância, independentemente da área onde ocorreram. Todos, sem distinção, também têm acesso a este documento.

Analisando-se o hotel E, pode-se sustentar que o quinto capacitador é posto em prática, sendo o conhecimento distribuído para todos os funcionários de linha a partir da gerência estratégica.

Considerações Finais

O estudo permitiu concluir que de fato o nível de capacitação do conhecimento dos hotéis da RMR é muito aquém do desejável, correspondendo às expectativas preliminares sobre o amadorismo administrativo que os caracterizam. No entanto, algumas práticas citadas durante as entrevistas demonstraram que tornarem-se organizações que aprendem não é nenhum ideal utópico ou impossível de ser atingido. Com respeito a cada capacitador individualmente, faz-se necessário elucidar alguns pontos mais relevantes. Referente ao primeiro – instilar a visão do conhecimento – foi observado que muitas vezes se ‘delega’ a transmissão de valores organizacionais, informações sobre a empresa, maneira de proceder frente à determinadas situações e atividades, a um manual ou guia, mas sem que haja um estímulo real por parte de qualquer gerente para que a visão do conhecimento seja de fato instilada.

No que tange ao capacitador II – gerenciar as conversas – observou-se que na maioria dos casos há apenas a abertura para que o funcionário, independentemente do cargo que ocupe, tenha liberdade para conversar (formal ou informalmente), mas sem que estas conversas ou qualquer aspecto que delas seja derivado, como críticas e sugestões, sejam levados em consideração de fato; não havendo, portanto, um aproveitamento adequado dos mesmos, de modo que muito se ouve e pouco se acata.

Contudo, foi um dos capacitadores que se mostrou mais presentes e apresentou melhor desenvolvimento dentre os demais nos meios de hospedagem estudados.

Um dos aspectos que mais chamou atenção nas entrevistas correspondeu ao fato de, na análise do terceiro capacitador para a criação do conhecimento, observar-se que em nenhum dos hotéis analisados existe um indivíduo que represente um ativista do conhecimento, ao menos em sua concepção plena – a de um catalizador do conhecimento na organização (Krogh, Ichijo e Nonaka, 2001). Na questão referente ao quarto capacitador, os resultados obtidos demonstraram forte polarização em relação à criação de um contexto adequado dentro das organizações, sendo estas consideradas pelos entrevistados ou como um ambiente excelente ou completamente inadequado ao fomento do conhecimento. As carências apresentadas neste capacitador estão arraigadas principalmente à falta de incentivo para que os funcionários busquem adquirir mais conhecimento; e à não valorização do fator humano em determinados meios de hospedagem.

No que tange ao quinto e último capacitador, as respostas obtidas demonstraram uma certa variação, tendo sido verificados resultados bem distintos uns dos outros.

Em termos gerais, nenhum hotel apresentou desenvolvimento nos cinco capacitadores simultaneamente, nem mesmo considerando alguns com um nível ainda principiante.

É possível compulsar ao longo do trabalho que a hotelaria pernambucana ainda é precária, principalmente na maneira débil como é administrada. Ao mesmo tempo, devido ao forte desenvolvimento do estado e fortalecimento do turismo de negócios, associado a grandes eventos esportivos, prenuncia um cenário de grande crescimento. Este, por sua vez, vai demandar um incremento na qualidade do serviço prestado que passa pela correta maneira de gerir um empreendimento hoteleiro, atentando às suas particularidades e fazendo uso de modelos de gestão universalmente reconhecidos por seus resultados e aplicáveis a qualquer tipo de organização, sendo, assim, uma responsabilidade inalienável adaptar-se à nova realidade que advirá para Pernambuco e para o setor.

Referências

- CASTELLI, Geraldo. **Gestão Hoteleira**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- DRUCKER, Peter F. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- KROGH, G VON.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação do conhecimento: reinventando a empresa como poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LAVE, Jean; WENGER, Etienne. **Situated Learning: legitimate peripheral participation**. Nova Iorque: Cambridge University, 1995.

LEONARD-BARTON, D. **Wellsprings of Knowledge: building and sustaining the sources of innovation**. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

LINS, José Otávio de Meira. *Meira Lins: dez anos de liderança na ABIH-PE*. **Hotelier News**. Maio, 2007. Disponível em: <
<http://www.hoteliernews.com.br/hoteliernews/hn.site.4/NoticiasConteudo.aspx?Noticia=33792&Midia=1> >. Acesso em: 12 de Outubro de 2010.

MINTZBERG, Henry. **Structure et Dynamique des Organizations**. Paris: Les Éditions D'organization, 1982.

NEVES, J. L. Pesquisa Qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisa em Administração**. São Paulo, v. 1, n. 3, 2 sem/1996. Disponível em: <
<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/C03-art06.pdf> >. Acesso em: 18 de novembro de 2010.

NONAKA, Ikujiro. A Empresa Criadora de Conhecimento. In: *Gestão do Conhecimento: On knowledge management*. **Harvard Business Review**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda (Org). **Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

VON HIPPEL, E. **The sources of innovation**. Cambridge, MA: MIT, 1988.

ZAIDAN, Fernando Hadad. **Processo de Desenvolvimento de Sistemas de Informação como forma de retenção do Conhecimento Organizacional para aplicação estratégica: estudo de múltiplos casos**. 2008. 131f. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Administração) – Universidade FUMEC. Belo Horizonte, 2008.