



# O USO DE FERRAMENTAS PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM SISTEMAS DE GESTÃO INTEGRADA: RESPONSABILIDADE SOCIAL E GESTÃO AMBIENTAL.

Icaro dos Santos França  
(LATEC-UFF)

*Resumo: A era do conhecimento, a gestão ambiental e a responsabilidade social colocam desafios inadiáveis à continuidade das organizações. A preocupação ambiental tem sido um tema constante em vários segmentos sócio-econômicos nos últimos anos como também a responsabilidade das organizações diante de questões sociais, fazendo as empresas buscarem o comprometimento com a gestão ambiental e a responsabilidade social como um objetivo a ser alcançado. Esta pesquisa tem como objetivo apresentar as ferramentas para gestão do conhecimento (FGC) como um instrumento de gestão no sentido do comprometimento com a gestão ambiental e da responsabilidade social, aplicadas ao caso do “Tropical das Cataratas ECO Resort”, atualmente Hotel das Cataratas, que devido às suas características singulares serve como parâmetro de ações ambientais e sociais para o setor hoteleiro. Foi realizada uma revisão da literatura, focalizada no caso pesquisado, além de consultas à internet para a atualização dos dados coletados. Concluiu-se que a continuidade e a sobrevivência de organizações e empreendimentos como o “Tropical das Cataratas ECO Resort”, atualmente Hotel das Cataratas, é o resultado do comprometimento de seus SGIs com a era do conhecimento, a gestão ambiental e a responsabilidade social.*

*Palavras-chaves: Gestão do Conhecimento; Ferramentas para Gestão do Conhecimento; Sistema de Gestão Integrada; Gestão Ambiental; Responsabilidade Social; Resort*

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1**

#### **FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.**

A era do conhecimento e sua profusão de dados, informações e crescente complexidade e incerteza, nos dias de hoje, interferem de forma decisiva nas decisões da gestão administrativa. Assim, é importante estabelecer modelos de gestão estruturados e flexíveis, que possam ser constantemente aprimorados e que possam enfrentar o desafio desta crescente complexidade de informações (MARQUES, TEYLOR, MARUYAMA, 2013).

Neste aspecto, para garantir a própria sobrevivência, as organizações devem buscar um contínuo processo de melhorias em um mundo de complexidades e incertezas, e para alcançar a melhor reorganização da estrutura administrativa e garantir a percepção da qualidade dos serviços aos seus clientes finais (COSTA,2013). Dentro do contexto mundial atual encontram-se as organizações que, devido à transformação do cenário competitivo empresarial, estão passando por mudanças em seus paradigmas devido às pressões internas e externas do mercado – essas mudanças, que são inevitáveis, originam-se em ações que desencadeiam preocupações com a gestão ambiental e a responsabilidade social (GOYA,2007), o que torna necessária uma avaliação crítica das ferramentas de Gestão de Conhecimento e sua aplicação oportuna ao Sistema de Gestão Integrada das organizações comprometidas com a gestão ambiental e a responsabilidade social.

### **1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA**

### 1.2.1

#### **OBJETIVO GERAL**

Este estudo tem como objetivo propor uma metodologia de Gestão do Conhecimento aos elementos indicativos da gestão ambiental e da responsabilidade social em um “*resort*” que evidenciasse uma visão estratégica competitiva. Com o resultado desta pesquisa, espera-se empregar as ferramentas de Gestão do Conhecimento para responder as demandas, oportunidades e/ou ameaças rotineiras ao negócio, bem como atender às iniciativas da Gestão do Conhecimento, da Qualidade, da gestão ambiental e da responsabilidade social, nos níveis tático e estratégico.

### 1.2.2

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Para atender o objetivo geral de forma didática, os objetivos específicos desta pesquisa são:

- Apresentar as principais ferramentas de Gestão do Conhecimento;
- Identificar os pontos críticos do Sistema de Gestão integrado quanto à gestão ambiental e à responsabilidade social, a fim de correlacionar tais pontos críticos com a gestão do conhecimento
- Integrar a Gestão do Conhecimento ao Sistema de Gestão, à gestão ambiental e à responsabilidade social .

### 1.3

#### **ESTRATÉGIA DA PESQUISA**

A estratégia desta pesquisa será uma apresentação crítica e qualitativa das principais ferramentas de Gestão do Conhecimento que poderão ser empregadas por Sistemas de Gestão Integrada (SGI) sobre as dimensões da qualidade em serviços e sobre os elementos indicativos de responsabilidade social e gestão ambiental em um “*resort*” que evidencie uma visão estratégica competitiva. Nesta pesquisa, a proposta é adaptar as ferramentas da Gestão do Conhecimento (GC) ao Sistema de Gestão Integrada no âmbito interno da organização quanto à responsabilidade social e à gestão ambiental, trazendo para o ambiente interno uma visão da Gestão do Conhecimento (GC) aplicada à relação de qualidade entre serviços comprometidos com a gestão ambiental e a responsabilidade social. Foi realizada uma revisão da literatura, focalizada no estudo de caso pesquisado por Sylvia C. Goya em sua tese de mestrado em

hotelaria, pela Universidade do Vale do Itajaí, SC, além de consultas à internet para a atualização dos dados coletados, principalmente na página da internet conhecida por fornecer apoio a serviços de turismo, a *Trip Advisor*. Foi também consultada a página da internet do atual gestor do “Tropical das Cataratas ECO Resort”, o grupo ORIENT-EXPRESS WORLDWIDE, que possui brochuras em formato PDF com informações atualizadas sobre o *resort*

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Nesta pesquisa, o termo gestão refere-se, formalmente, ao planejamento e controle realizado pelos mais elevados níveis de decisão de uma organização (MOSSO, 2010),

Para James e Mona Fitzsimmos (FITZSIMMOS, 2010), a qualidade de serviços prestados pode ser mensurada por meio das cinco primeiras dimensões da qualidade percebida pelo cliente, que são: Confiabilidade, Responsividade, Segurança, Empatia e Aspectos Tangíveis, listadas nesta ordem, considerando o grau de importância avaliada pelo cliente. Desta forma, a qualidade se inicia na estrutura do gerenciamento do sistema de prestação de serviços com foco na produtividade e no nível de excelência destes setores.

Para Saraiva (SARAIVA, 2010), alcançar tal nível de excelência significa considerar eficácia operacional e a estratégia como complementares. A primeira ligada a confiabilidade que compreende o desenvolvimento de suas atividades com excelência, não se limitando apenas à eficácia, permitindo a organização empregar melhor os seus recursos. A segunda representa competitividade cujo foco é ser diferente, ou seja, desempenhar suas atividades de maneira diferente dos concorrentes.

Para Marques, Teylor e Maruyama (MARQUES, TEYLOR, MARUYAMA, 2013), a criação do conhecimento implica que a organização realizará iniciativas de gestão do conhecimento voltadas para gerar conhecimento novo para a organização, isto é, não disponível no meio externo. Esta renovação diz respeito à reciclagem das bases de conhecimento sobre as quais o negócio existe e funciona. A aplicação da Gestão do Conhecimento utiliza o conhecimento disponível para melhorar a eficácia e a eficiência operacional, auxiliando também outras partes da organização a aplicarem o conhecimento em benefício desta mesma organização. Em complemento, a atualização do conhecimento novo insere e/ou modifica novos dados e informações nas bases pertinentes.

Para Simões (SIMÕES, 2008), o valor, para os clientes, representa os benefícios recebidos. Dessa forma, quando a organização traz estes novos conceitos como verdades para seu relacionamento interno, a

probabilidade de entregar um produto ou serviço com alto nível de satisfação para o cliente final é maior e mais assertiva.

Enfim, para Donaire (DONAIRE, 1999), a empresa deve reconhecer que sua responsabilidade para com a sociedade e para o público em geral vai muito além de suas responsabilidades com seus clientes.

### 3.1

#### **MODELO DE GERENCIAMENTO ORGANIZACIONAL**

A preocupação com o meio ambiente não é assim tão recente, mas foi nos últimos 30 anos que esta preocupação tornou-se concreta, ou seja, passou a constar na pauta em reuniões governamentais e no meio empresarial (GOYA, 2007). Em função das exigências da sociedade, feitas por parte das organizações de um posicionamento mais adequado e responsável, no sentido de minimizar a diferença verificada entre os resultados econômicos e sociais, bem como a preocupação ecológica, que tem ganhado destaque significativo, em face de sua relevância para a qualidade de vida das populações, tem-se exigido das empresas um posicionamento em sua interação com o meio ambiente (TACHIZAWA, 2002B).

Porém, dentro da perspectiva da gestão tradicional, segundo Ulrich (ULRICH, 2000), uma gestão estratégica precisa atuar para maximizar o valor da empresa para acionistas, para os funcionários e para os clientes.

Este e outros aspectos foram considerados na elaboração do modelo de gestão representado na figura 1, adaptado de Goya (GOYA, 2007). Na figura 1 pode-se notar que a empresa sofre influências no que se refere à gestão ambiental empresarial por parte do Governo, sociedade e mercado, ao mesmo tempo em que estes componentes comunicam-se entre si.

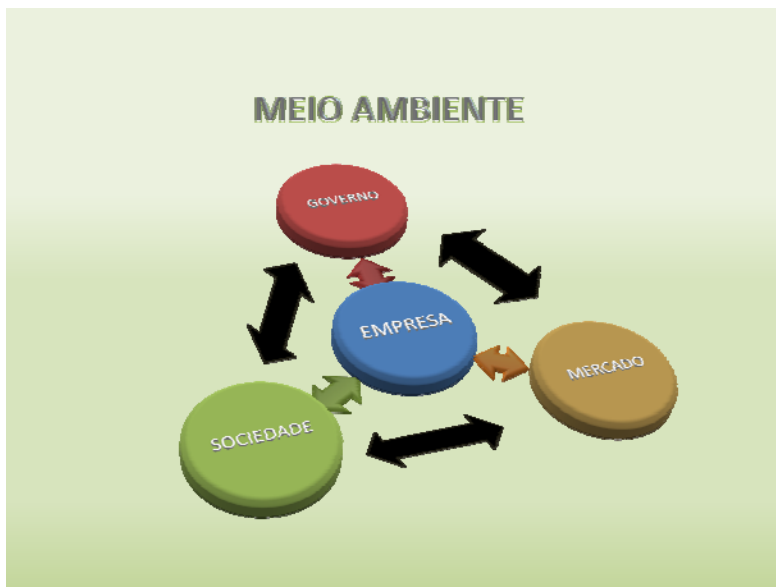


Figura 1. Influências da Gestão Ambiental Empresarial (Adaptado de Goya, 2007)

A gestão ambiental e a responsabilidade social são reações naturais de empresas diante de um novo cliente, ou seja, o “consumidor verde” e ecologicamente correto, preocupado com o ambiente natural e social (GOYA,2007), e estes consumidores são atualmente informados o bastante para questionar as campanhas maciças de propaganda ambiental.

### 3.2

#### ROTINA ORGANIZACIONAL

Rotinas são padrões de práticas (ou comportamentos) eficazes que definem como uma empresa opera suas atividades cotidianas. Uma empresa desenvolve rotinas particulares para lidar com as diversas situações como resultado de experiências em torno do que parece funcionar bem. O valor das rotinas está mais no fato de que elas representam uma resposta automática do que no fato de que elas representam uma resposta habitual (TIDD, BESSANT E PAVITT, 2008).

Considerando os propósitos deste estudo, a dependência do contexto chama a atenção, por estar conectada com a gestão ambiental e a responsabilidade social. As rotinas originam-se em contextos específicos e representam uma resposta adequada, não propriamente uma resposta certa, em termos absolutos, às situações específicas daquele contexto, o que faz com que elas sejam específicas à empresa

que as desenvolveu. As especificidades do contexto dizem respeito à história, a gestão ambiental, à responsabilidade social e aos modelos mentais utilizados para interpretar as diferentes situações vividas no local – reforçando a idéia de que as rotinas são o resultado de um aprendizado espacial e culturalmente contextualizados – e às relações na organização, que são influenciadas pela cultura. Uma consequência imediata destas especificidades é que as rotinas são difíceis, senão impossíveis, de se transferir em sua totalidade para diferentes contextos (MARQUES, TEYLOR, MARUYAMA, 2013).

### 3.3

## **FERRAMENTAS PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Uma ferramenta para a gestão do conhecimento (FGC) é um conjunto coerente e ordenado de instruções bem definidas e organizadas em etapas para auxiliar as pessoas de uma organização a lidar com as necessidades de conhecimento do presente e do futuro. Entretanto nem todas as ferramentas compiladas nesta pesquisa são originárias do recente movimento de gestão do conhecimento. Por exemplo, o *Benchmarking*, conhecido desde a década de 1970, foi originalmente definido como “o processo contínuo de medição de produtos, serviços e práticas em relação aos mais fortes concorrentes, ou às empresas reconhecidas como líderes em suas indústrias” (CAMPOS,1998).

Tabela 1. Lista de ferramentas para gestão do conhecimento (adaptado de MARQUES, TEYLOR, MARUYAMA, 2013)

<b>Ferramentas para Gestão do Conhecimento</b>	<b>Foco</b>	<b>Autores</b>
Alianças Estratégicas	Aprender se relacionando	Hamel(1991);Mowery,Oxley, Silverman(1996);Gulati,Singh(1998); Das,Teng(2000);Kale,Singh,Perlmutter(2000)
<i>Benchmarking</i>	Aprender com os Melhores	Griffin (1997)
BSC - <i>Balanced Scorecard</i>	Aprender medindo (Indicadores)	Norreklit (2000); Malmi (2001); Stewart, Carpenter-Hubini (2001); Kallas (2003); Karathanos, Karathanos (2005); Fernandes, Fleury, Mills (2006); Kaplan, Norton (1997,2000,2004)
Comunidades de Praticantes	Grupos de Aprendizagem Autogeridos	Góes et al (2011); Sartori (2012)
Gestão de ativos intelectuais	Lucrar com propriedade intelectual	Bontis (1998); Malhotra (2000); Hussi (2003); Marr, Schiuma,Neely (2004); Backes, Wiethaeuper,Ott (2005); Gomes, Serra, Ferreira (2007).
Gestão de Relacionamento com clientes	Aprender sobre os clientes	Bull (2003); Campbell (2003); Gebert et al (2003); Chen, Popovich (2003); Zablah, Bellenger, Johnson (2004)
Inteligência Competitiva	Aprender sobre os concorrentes	Santos (2000); Torapanoff (2001); Rezende (2002); Valentim (2002); Cândido, Araújo (2003); Canongia et. al (2004)
Lições Aprendidas	Aprender com experiências	Liebowitz, Suen (2000); Schindler, Eppler (2003); Leitner, Warden (2004); Lin, Wang, Tseng (2006); Costa, Toledo (2011).
Mapeamento de Competências	Identificar o que sabemos e o que falta saber	Sydanmaanlakka (2003); Miranda (2004).
Método Delphi	Aprender com especialistas	Fink et al (1984); Powell (2003);Skulmoski, Hartman, Krahn (2007)
Páginas Amarelas	Identificar quem sabe o quê	Fleury, Fleury (2001); Leite, Costa (2006); Lousada et AL (2011).
Planejamento de Cenários	Aprender a partir do ambiente externo	Mintzberg (1994); Ghemawat (2000); Marcial, Costa (2001); Muller (2003); Wright, Spers (2006); Mosso (2010);
Portais do Conhecimento	Disponibilizar o conhecimento organizacional	Leite, Costa (2007); De Paula, Cianconi (2007);Rossetti, Morales (2007); Fachin et al (2009).



Transferência de tecnologia	Aprender com quem já sabe e faz	Szulanski (1999); Amesse, Cohendet (2007); Cummings, Teng (2003); Dhanaraj et al (2004); Alwis, Hartman (2008).
Universidade Corporativa	Desenvolver estruturado de competências	Dealtry (2000); Alperstedt (2001); Silva (2005); Patton, Peters, Quintas (2007).
Usuários avançados <i>Lead Users</i>	Aprender com clientes e consumidores	Urban, Hippel (1988); Gibbert, Leibold, Probst (2002); Morrison, Roberts, Midgley (2002); Schreier, Oberhauser, Prugl (2007)

**4.  
ESTUDO  
DE CASO**

O ramo da hotelaria apresenta uma infinidade de possibilidades de pesquisa. Por ser um setor altamente dinâmico e competitivo, devido às demandas cada vez mais informadas, em busca de qualidade de serviços, é um segmento que tende a manter serviços e produtos que estejam de acordo com as necessidades de mercado (GOYA, 2007).

*Resort*: o *resort* é um lugar que oferece recreação e entretenimento, especialmente para turistas em férias. Alguns são especializados em golfe ou tênis e oferecem pacotes aos hóspedes para jogares golfe ou tênis o quanto quiserem, aproveitando ainda as outras instalações do complexo. Há também *resorts* em fazendas, *resorts* com atividades organizadas para crianças em férias, supervisionadas por adultos, e *resorts* para a terceira idade, entre outros.

Devido ao crescente aumento nas exigências dos consumidores e da pressão competitiva no mercado de prestação de serviços, muitas empresas de hotelaria têm trabalhado incessantemente no melhoramento da qualidade dos serviços oferecidos. Implantar um programa de qualidade total, onde todos estejam envolvidos, é provocar um processo criativo pelo qual os próprios funcionários se responsabilizarão pela qualidade no atendimento ao consumidor.

O *resort* escolhido para a análise na forma de estudo de caso integrou a Rede Tropical Hotels & Resorts Brasil, denominando-se “Tropical das Cataratas ECO *Resort*”, atualmente Hotel das Cataratas, pertencente ao grupo Orient-Express Worldwide. Está Localizado em Foz do Iguaçu, no extremo oeste do Estado do Paraná, divisa com Argentina e Paraguai (GOYA, 2007). Está integrado à natureza e através de uma fiscalização rigorosa realizada pelo IBAMA mensalmente, tem-se evidenciado um respeito às leis ambientais da região.

#### 4.1

#### A EMPRESA

O Tropical das Cataratas ECO *Resort* (atualmente Hotel das Cataratas) está localizado dentro do Parque Nacional do Iguaçu, em frente às famosas Cataratas do Iguaçu, sendo um hotel com uma localização privilegiada devido à sua paisagem natural.

Trata-se de um hotel tradicional de lazer, construído em estilo colonial português, com 203 apartamentos, distribuídos em Bloco Sede – com dois anexos: anexo I, com 3 pisos e anexo II, com 4 pisos. Possui amplos corredores e conta com um apartamento adaptado a portadores de necessidades especiais. Possui equipe de recreação para adultos e crianças, com funcionamento diário até as 22 horas, com instrutores à disposição em todo este período. Sua área de lazer possui piscinas, campo de futebol, mirante, *Internet*, piano bar, *Playground*, quadra de vôlei gramada, quadras de tênis, sala de carteados, sala de lareira e salão de jogos.

Segundo dados recolhidos no Relatório de Gestão Ambiental de 2006 do Tropical das Cataratas ECO *Resort*, este empreendimento foi o pioneiro na adoção de políticas ecológicas, sendo o primeiro hotel na América Latina a receber a Certificação Ambiental NBR ISO 14001, em outubro de 2000. A política ambiental resulta na reciclagem do lixo através de coleta, separação e correta destinação de resíduos como papel, papelão e outros. Também determina o correto tratamento de resíduos como lâmpadas, pilhas, óleo de cozinha, baterias, bem como a redução e reutilização de embalagens retornáveis. Dentro do programa de gestão ambiental do hotel é trabalhada ainda a redução no consumo de água em todos os setores.

Ainda enquanto integrava a Rede Tropical Hotels & Resorts Brasil, o Tropical das Cataratas ECO *Resort* obteve a Certificação NBR ISO 9001:2000 – Sistema de Gestão da Qualidade. A NBR ISO 9001:2008, edição atual, visa a manter elevada a satisfação dos clientes, conservar a eficácia da hospedagem e da infraestrutura do hotel, garantir o elevado serviço na recepção, melhorar frequentemente a produtividade por colaborador e aperfeiçoar programas de lazer. Em 2004 foi o primeiro hotel do Brasil a receber a Certificação SA 8000:2004 – Responsabilidade Social. A Certificação SA 8000:2007, edição atual, é um conjunto de normas, que vai desde as regras da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) às normas da Organização Internacional do Trabalho (OIT), entre outros conjuntos de regulamentação trabalhista nacional e internacional. Os critérios avaliados são: não envolvimento ou apoio do trabalho infantil; não apoio ao trabalho forçado; oferecimento de ambientes com saúde e segurança; respeito ao direito dos trabalhadores à associação e à negociação coletiva; ausência de discriminação; existência de práticas adequadas previstas em lei; horário de trabalho em conformidade com a legislação e remuneração compatível aos padrões exigidos pelo segmento. A certificação SA 8000:2007 atesta a responsabilidade social da empresa no cumprimento dos direitos do trabalhador.

## 4.2

### **PROCEDIMENTOS RELACIONADOS AO SGI DA EMPRESA**

Este item irá apresentar os dados dos procedimentos relacionados ao SGI da empresa coletados por Goya (GOYA,2007) no seu estudo sobre o Tropical das Cataratas ECO *Resort* ( atualmente Hotel das Cataratas) e uma análise sobre as ações de gestão ambiental e responsabilidade social presentes neste caso.

Para o acompanhamento do Sistema de Gestão Integrada, a organização estruturou-se da seguinte forma: a Alta Direção (Diretoria); o Representante da Direção (Gerente Geral da Unidade do Tropical das Cataratas); um Comitê de Gestão, composto por colaboradores; um Comitê Executivo, composto por colaboradores da unidade, porém voltado para atividades pontuais relevantes ao sistema; um Comitê de Análise e Decisão, para tratar de assuntos de difícil resolução e um Comitê de RC – Representantes dos Colaboradores. Dentro do Comitê de Gestão existe um Representante de Saúde e Segurança, assim como Representantes dos Colaboradores, eleitos a cada biênio pelos próprios colaboradores, para facilitar a comunicação com a Alta Direção. O Relatório de 2006 ainda informa que devido ao elevado nível de conscientização e sensibilização dos hóspedes em relação ao meio ambiente, é significativa a participação dos mesmos no Sistema de Gestão do hotel.

Durante as reuniões do Comitê de Gestão, eram evidenciadas necessidades e oportunidades de melhoria, as quais foram habitualmente incluídas no PGSAQ – Programa de Gestão Sócio-Ambiental e da Qualidade – para o acompanhamento dos envolvidos, assim como pesquisas, projetos e aprovação de recursos. As Reuniões de Análise Crítica pela Alta Direção (RACA) eram realizadas semestralmente pelo Comitê de Gestão.

## 4.3

### **MOTIVADORES PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO**

A era do conhecimento, como tudo o que é novo, trouxe consigo novas oportunidades e desafios. Em termos de gestão, a perspectiva do conhecimento tem proporcionado novos *insights* e tem gerado novos instrumentos de gestão, dentre os quais as Ferramentas para a Gestão do Conhecimento (FGC). Assim

sendo, surgem dois argumentos que justificam a utilização das FGC: primeiro, a gestão do conhecimento, para gerar os benefícios potenciais que apregoa, necessita ser inserida das atividades cotidianas da organização, tornando-a parte do trabalho cotidiano das pessoas e em segundo, as FGC são um dos meios à disposição das organizações para auxiliá-las a lidar com esta necessidade. As FGC são capazes de mostrar às pessoas como as suas atividades de trabalho podem se beneficiar de métodos e procedimentos estruturados para coletar, processar e implementar dados e informações, e como o conhecimento resultante disto pode ser aplicado. As FGC também auxiliam as pessoas a operacionalizar e institucionalizar novas práticas de trabalho em um contexto relativamente novo para elas. A gestão do conhecimento adequada implica em criar rotinas eficazes, para que a resposta às múltiplas e intrincadas situações ( problemas e oportunidades) enfrentadas pela organização seja facilitada, mesmo diante de altos níveis de incerteza e mudança.

Neste contexto, as FGC constituem-se em um conjunto coerente e ordenado de instruções que as pessoas seguem para lidar com as necessidades de conhecimento do presente e do futuro de uma organização, necessários à sua sobrevivência em um mundo em constante mudança.

#### 4.4

### **PROPOSTA DE METODOLOGIA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO AO SGI**

Uma proposta de metodologia de gestão do conhecimento ao SGI do Tropical das Cataratas *ECO Resort* (atualmente Hotel das Cataratas) envolveria várias ferramentas para gestão e um planejamento integrado às estratégias da empresa. A escolha das ferramentas para Gestão do Conhecimento, em harmonia com o Sistema de Gestão Integrada, se justifica pela natureza das atividades comprometidas com a gestão ambiental e a responsabilidade social: entregar um serviço de confiança, sustentável e socialmente responsável para os seus clientes.

Algumas das Ferramentas para Gestão do Conhecimento (FGC), elencadas na Tabela 1, podem ser aplicadas à rotina operacional do Tropical das Cataratas *ECO Resort*, a saber:

- a) Alianças Estratégicas: o Tropical das Cataratas *ECO Resort*, (atualmente Hotel das Cataratas) em seu comprometimento pela gestão ambiental e responsabilidade social, registrou ações sociais como apoio a campanhas de vacinação, comercialização de sucatas de metal em prol dos colaboradores, apoio à escola local com aproximadamente 2.400 lanches/mês, patrocínio integral

de 5000 apostilas e apoio à pesquisa científica, donativos a entidades beneficentes, atendimento a visitas técnicas com alunos, escolas, acadêmicos, ambientalistas e pessoas interessadas, juntamente com a revitalização da Avenida das Cataratas, na Cidade de Foz do Iguaçu. Nestes e em outros aspectos, como a coleta de lixo reciclável, a aliança estratégica com a Prefeitura Municipal de Foz do Iguaçu foi considerada um insumo da mais alta importância e um verdadeiro aprendizado para a melhoria contínua.

- b) *Benchmarking*: sendo o *resort* com as melhores práticas (*Best Practices*) da região de Foz do Iguaçu, o Tropical das Cataratas ECO *Resort* (atualmente Hotel das Cataratas) foi o paradigma a ser seguido por todos os concorrentes da região, no que concerne à gestão ambiental e responsabilidade social. Nos dias atuais, sob a gestão da Orient-Express Worldwide, evidencia-se um esforço de melhoria contínua, seguindo os elevados padrões da gestão anterior, segundo as informações disponíveis na página da Internet do atual Hotel das Cataratas:

<http://www.hoteldascataratas.com>.

- c) Comunidades de praticantes: cada setor do Tropical das Cataratas ECO *Resort* (atualmente Hotel das Cataratas) elaborou procedimentos pertinentes às atividades realizadas, chamados de PO – procedimentos Operacionais. O hotel possuía a convicção de que os colaboradores são parte fundamental no processo de gestão. Para isso, os colaboradores eram constantemente orientados, conscientizados, treinados e capacitados para elevar o padrão do hotel, atender às expectativas dos clientes, preservando o bem estar social e o meio ambiente.
- d) *Balanced Scorecard*: neste aspecto, o Relatório de 2006 das ações de gestão ambiental fornecido pelo Tropical das Cataratas ECO *Resort* informou que para o sucesso do projeto e melhor avaliação do Sistema de Gestão Integrada, foram criados vários indicadores, perfazendo mais de 80 indicadores sócio-ambientais e da qualidade, os quais são monitorados e avaliados mensalmente pelo Comitê de Gestão.
- e) Gestão de ativos intelectuais: visando a melhoria contínua da gestão, o Tropical das Cataratas ECO *Resort* (atualmente Hotel das Cataratas) patrocinou o documentário “Expedição Floriano”, com o objetivo de conciliar atividades de pesquisa e proteção ambiental no Parque Nacional do Iguaçu. A equipe da expedição foi formada por biólogos, policiais florestais, pesquisadores e

equipe de apoio. O documentário produzido pelo cineasta Beto Sporkens, de Curitiba, explora a região do Rio Floriano, cuja nascente fica no município de Céu Azul, desembocando no Rio Iguaçu. Este documentário foi lançado oficialmente no dia 3 de outubro de 2005, na comemoração do 47 aniversário do *resort*, o qual tem sido apresentado em universidades e diversas outras instituições de ensino. Este documentário foi também apresentado em eventos na Espanha e Portugal, mostrando a excelência do SGI deste *resort* no uso desta ferramenta da gestão do conhecimento.

- f) Gestão de relacionamento com os clientes: o Relatório de 2006 das ações de gestão ambiental fornecido pelo Tropical das Cataratas ECO *Resort* informou que os clientes têm mostrado sua satisfação com este Sistema de Gestão Integrada, reconhecido em países desenvolvidos como Alemanha, Estados Unidos, Inglaterra, Japão, Suíça, França, Portugal, entre outros. Os clientes consideram que o cuidado com o meio ambiente deveria ser um objetivo de cada iniciativa turística e que os investimentos tem retorno garantido. Analisando-se as avaliações atuais dos clientes, retiradas da página da internet

[http://www.tripadvisor.com.br/Hotel\\_Review-g303444-d313150-Reviews-Hotel\\_das\\_Cataratas\\_by\\_Orient\\_Express-Foz\\_do\\_Iguacu\\_State\\_of\\_Parana.html](http://www.tripadvisor.com.br/Hotel_Review-g303444-d313150-Reviews-Hotel_das_Cataratas_by_Orient_Express-Foz_do_Iguacu_State_of_Parana.html)

torna-se claro que o padrão de excelência no relacionamento com os clientes da gestão anterior foi preservado na mudança para a nova gestão, da Orient-Express Worldwide.

- g) Inteligência competitiva: em seu trabalho, Goya (GOYA,2007) fez um levantamento de todos os empreendimentos hoteleiros na cidade de Foz do Iguaçu, sob a categoria *resort*, apontando a existência de seis empreendimentos deste tipo, mencionando-se o fato de que destes seis, somente três aceitaram uma visita de pesquisa e o preenchimento de formulários de coleta de dados. A equipe de pesquisadores encontrou certo receio da receptividade deste tipo de pesquisa, principalmente quanto ao teor e a quantidade de perguntas dos formulários. Dos três *resorts* pesquisados, dois ainda estavam implantando seus respectivos Sistemas de Gestão Integrada. O Sistema de Gestão do Tropical das Cataratas ECO *Resort* (atualmente Hotel das Cataratas) poderia ter encontrado nas informações sobre seus concorrentes um estímulo para a melhoria contínua de seus processos.

- h) Portais do Conhecimento: na pesquisa realizada por Goya (GOYA,2007), a análise e interpretação de dados detectaram o interesse do Tropical das Cataratas ECO *Resort* (atualmente Hotel das Cataratas) de que os dados coletados fossem distribuídos não somente a outros empreendimentos hoteleiros, como também a futuros profissionais da área de turismo e hotelaria, buscando disseminar estas idéias em prol da sustentabilidade da atividade turística hoteleira, como também em defesa da sociedade e do meio ambiente.
- i) Usuários Avançados: clientes experientes, consumidores do tipo de serviço de *resort* ofertado pelo Tropical das Cataratas ECO *Resort* (atualmente Hotel das Cataratas) costumam ser bastante críticos quanto ao padrão destes mesmos serviços ofertados. Muitas análises de clientes encontradas na página da internet

[http://www.tripadvisor.com.br/Hotel\\_Review-g303444-d313150-Reviews-Hotel\\_das\\_Cataratas\\_by\\_Orient\\_Express-Foz\\_do\\_Iguacu\\_State\\_of\\_Parana.html](http://www.tripadvisor.com.br/Hotel_Review-g303444-d313150-Reviews-Hotel_das_Cataratas_by_Orient_Express-Foz_do_Iguacu_State_of_Parana.html)

mostraram uma preocupação com os preços de certos produtos vendidos dentro do hotel eram mais altos que a média e com falhas como o não recebimento de jornais nos quartos e o não recolhimento de bandejas de refeições feitas pelos hóspedes nos quartos. O Sr. Stephan Hauser Ferreira, atual Gerente Operacional do *Resort*, respondeu a todas estas críticas com urbanidade, de forma solícita e esclarecedora.

## 5. CONCLUSÃO

A Gestão do Conhecimento é um processo complexo, não um evento, que envolve os vários níveis organizacionais de um empreendimento, mas que é possível de ser realizado. O fato de existirem Ferramentas para a Gestão do Conhecimento leva à necessidade do SGI de selecioná-las e utilizá-las com critério, reconhecendo que uma mesma ferramenta não serve a todos os propósitos. Boas ferramentas são sempre úteis, mas o diferencial está no capital humano, como foi demonstrado no estudo do caso do “Tropical das Cataratas ECO *Resort*”, atualmente Hotel das Cataratas, sob a gestão da Orient-Express Worldwide: as pessoas são imprescindíveis, mas também são, em última análise, as responsáveis pelos resultados alcançados com o uso das ferramentas para a gestão do conhecimento. O



estudo deste caso sugere uma reflexão sobre a utilização dos melhores recursos disponíveis para a obtenção de uma posição competitiva em um mercado cada vez mais exigente, em que o comprometimento do SGI com a era do conhecimento, a gestão ambiental e a responsabilidade social tornam-se fatores vitais para a continuidade e a sobrevivência das organizações..

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BECKER, M.C., **Organizational routines: a review in the literature**. Industrial and Corporate Change, v.13, n.4, 2004.

CAMPOS, V.F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1998.

COSTA, A.C. **Proposta para um modelo de gestão sustentável no gerenciamento da qualidade de serviços internos**. IX CNEG, 2013.

DONAIRE, D. **Gestão Ambiental na Empresa**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

FITZSIMMOS, James A. FITZSIMMOS, Mona J. **Qualidade em serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

GOYA, S. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social: Estratégias de Competitividade em Resorts**. Estudo de Caso Tropical das Cataratas ECO resort em Foz do Iguaçu/PR. Camború, SC. 2007.

\_\_\_\_\_. **HOTEL DAS CATARATAS, IGUASSU FALLS**. Brochura em pdf. Disponível em <[http://www.hoteldascataratas.com/web/ogua/order\\_brochures.jsp](http://www.hoteldascataratas.com/web/ogua/order_brochures.jsp)>. Acesso em: 13 de Fevereiro de 2014, 12:00.

\_\_\_\_\_. **HOTEL DAS CATARATAS BY ORIENT-EXPRESS**. Avaliações dos clientes do Hotel das Cataratas. Disponível em <[http://www.tripadvisor.com.br/Hotel\\_Review-g303444-d313150-Reviews-Hotel\\_das\\_Cataratas\\_by\\_Orient\\_Express\\_Foz\\_do\\_Iguacu\\_State\\_of\\_Parana.html](http://www.tripadvisor.com.br/Hotel_Review-g303444-d313150-Reviews-Hotel_das_Cataratas_by_Orient_Express_Foz_do_Iguacu_State_of_Parana.html)>. Acesso em: 14 de fevereiro de 2014, às 12:22.

MARQUES, A.B.; TEYLOR, S e MARUYAMA, U. **Proposta para implantação de um sistema de ferramentas para gestão do conhecimento**. IX CNEG, 2013.



MOSSO, M.M. **Pequena empresa e empreendedorismo: eternamente Fênix**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

QUEZADA, R. e PIERRE, C., **Gestão Ambiental Empresarial**, 1º,2º,3º e 4º Módulos, SEBRAE/RJ, Cidade Universitária,UFRJ, Rio de Janeiro, Nov.1998.

SARAIVA, Antônio José. **Engenharia de Processo nas Plantas Industriais**. Salvador, Solisluna, 2010.

SIMÕES, H. **Modelos para o Alcance de uma Vantagem Competitiva Sustentável**, Rio de Janeiro, 2008.

TACHIZAWA, T. **Gestão ambiental e o novo ambiente empresarial**. Revista Brasileira de Administração (RBA), ano XII, n.32 mar.2001.

TIDD,J.; BESSANT,J. PAVITT,K.;**Gestão da Inovação**, 3ª edição – Porto Alegre,2008.

\_\_\_\_\_.**RELATÓRIO DO SISTEMA DE GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL E DA QUALIDADE – ISO 14001:2004; ISO 9001:2000 E SA 8000:2001**. Tropical Das Cataratas Eco *Resort*, Foz do Iguaçu: [s.n.],2006.

ULRICH, D. **Recursos Humanos Estratégicos**. São Paulo: Futura, 2000.