

O CAPITAL HUMANO COMO ELEMENTO COMPETITIVO DAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR HOTELEIRO DE ITAPEMA - SC

Cláudia Fabiana GOHR
Professora na Universidade do Sul de
Santa Catarina - UNISUL

Luís MORETTO NETO
Professor na Universidade Federal de
Santa Catarina - UFSC

Edvaldo Alves SANTANA
Professor na Universidade Federal de
Santa Catarina - UFSC

RESUMO

Este artigo tem o objetivo de verificar a importância do capital humano como elemento competitivo nas organizações hoteleiras de Itapema, Santa Catarina. Para isso, foram abordados temas relacionados aos ativos intangíveis, conhecimento e informação. Também foram apresentadas variáveis para avaliar o capital humano como elemento competitivo. Assim, no que tange ao sucesso competitivo que pode ser obtido pelo do capital humano, constatou-se que esses recursos são valorizados e também são considerados como peças fundamentais para a competitividade das organizações hoteleiras.

Palavras-chave: Capital Humano. Organizações Hoteleiras. Conhecimento. Informação.

ABSTRACT

This paper aims to verify the importance of human resource as a competitive element in the hotel organizations at Itapema, a Brazilian city. For this, it was necessary to study subjects about intellectual capital, knowledge and information. The paper also defines some indicators to evaluate the intellectual capital in these organizations. The results showed that the intellectual capital is a key success factor to the hotel organizations.

Key-words: *Human Resource, Hotel Organizations, Knowledge, Information.*

Introdução

Desde meados da década de 60, o mundo vem passando por grandes mudanças, como a automação do trabalho, o crescimento globalizado do setor de serviços, mudanças na força de trabalho, transformações demográficas, tecnológicas etc. Crawford (1994) identifica quatro sociedades, classificando-as como primitiva, agrícola, industrial e do conhecimento; essa última citada por diversos autores como Nonaka&Takeuchi (1997), Davenport&Prusak (1998), Sveiby (1998), Stewart (1998), Klein (1998), Edvinson&Malone (1998), entre outros.

A velocidade dessas mudanças tecnológicas e a conseqüente abreviação dos tempos históricos têm sido o fator decisivo para a progressiva transição da economia industrial para a do conhecimento. Na sociedade do conhecimento, a ocupação funcional, principalmente no segmento de serviços, encontra no trabalho a forma dominante de empregos (Crawford, 1994 e Sveiby, 1998).

Peter Drucker foi um dos primeiros pensadores da Teoria das Organizações a apontar indicativos dessa transição. Antes de abordar acerca das organizações que aprendem (Senge, 1990), das competências essenciais (Hamel&Prahalad, 1998), ou do foco na estratégia (Porter, 1991; Mintzberg, 1998, etc.), as empresas já valorizavam a experiência e o *know how* de seus funcionários, ou seja, o conhecimento. Assim, este artigo busca identificar o sucesso competitivo das organizações, utilizando como segmento base o setor hoteleiro do município de Itapema, Santa Catarina, durante o inverno de 2.000.

O capital humano como elemento competitivo das...

Ativos intangíveis

O elemento mais importante da economia baseada no conhecimento é o capital humano, portanto, nessa sociedade o maior e o melhor investimento é aquele centrado no desenvolvimento de atitudes, habilidades e competências das pessoas.

Para Sveiby (1998: 9), “as pessoas são os únicos verdadeiros agentes das empresas”. Dessa forma, a importância das pessoas nas organizações cresce cada vez mais, dado que os ativos e estruturas (tangíveis ou intangíveis) dos entes de produção são resultado das ações humanas. Cresce a importância do trabalhador do conhecimento à medida que surgem novos empregos do processamento das informações e dos serviços. Os ativos intangíveis também se depreciam, assim como as máquinas e equipamentos, daí a importância dos trabalhadores da sociedade do conhecimento estarem comprometidos com um aprendizado contínuo e vitalício.

Devido ao aumento dos serviços na economia, destaca-se a importância do capital humano nas organizações, pois os serviços possuem características diferentes dos bens - intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade, etc. Dessa forma, a qualificação das pessoas, obtida pela educação para o mundo do trabalho, é de extrema importância neste mundo globalizado.

O conhecimento e a informação nas organizações

O conhecimento é vital para as organizações e assume uma série de definições, nas quais todas elas destacam sua importância. Ele pode ser entendido como a capacidade de agir (Sveiby, 1998); motor mais poderoso da produção das empresas (Nonaka&Takeuchi, 1997), etc. O conhecimento é, pois, de extrema importância para as organizações, estando muito próximo da ação (Nonaka&Takeuchi, 1997; Davenport&Prusak, 1998) ou da capacidade de agir, Sveiby (1998). O conhecimento caracteriza-se como difundível, infinito, se auto-reproduz, é transportável, compartilhável, pode ser adquirido de diversas formas, etc. (Crawford, 1994). Ele ainda pode ser categorizado em tácito e explícito, (Sveiby, 1998; Nonaka&Takeuchi, 1997; Davenport&Prusak, 1998) O primeiro é pessoal, específico ao contexto, difícil de ser comunicado ou explicado. O segundo refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática, independente do indivíduo que o criou.

O conhecimento não é nem informação ou dado, embora esteja a eles correlacionado. Ele deriva da informação, assim como esta deriva de dados. Para que a informação seja conhecimento, as pessoas precisam processar essa transformação. Portanto, a informação pode ser entendida como notícia ou inteligência transmitida por palavras ou na forma escrita, fatos ou dados (Crawford, 1994). Ambos (informação e conhecimento) são importantes na nova economia, na qual a informação tornou-se fonte de grande parte do valor agregado das organizações, matéria-prima importante para o sucesso competitivo e um meio necessário para construir o conhecimento.

O capital humano como elemento competitivo das organizações

A chamada era pós-industrial tem induzido a sociedade a alterar as relações entre o ser humano e o trabalho, pois o capital humano está acima e além de diversas variáveis. É importante ressaltar que alguns autores como Drucker, Ohmae e Porter já ressaltaram a importância do capital humano como elemento de vantagem competitiva. Assim, apresentam-se algumas formas para obter-se o sucesso competitivo por meio das práticas dos recursos humanos dentro das organizações.

Autores como Kaplan&Norton (1997), Sveiby (1998), Stewart (1998), Davenport&Prusak (1998), Kanter (1997), Smith&Kelly (1997) e Lawler (1998), identificam diversas variáveis para avaliar o capital humano no âmbito das organizações: *Satisfação; Rotatividade; Produtividade; Formas de recrutamento/seleção; Educação para o trabalho.*

No quadro 1 estão as formas em que cada uma dessas variáveis pode ser avaliada. A satisfação dos funcionários no ambiente de produção é importante, constituindo-se numa pré-condição para o aumento da produtividade. Nas empresas de serviços, os colaboradores com menor grau de habilitação acabam interagindo diretamente com os clientes, por isso é importante que os mesmos sintam-se satisfeitos com a organização, caso contrário seu grau de insatisfação irá repercutir diretamente nos resultados.

Ainda em relação à satisfação dos colaboradores, constata-se que ela também é considerada como sendo um vetor para a retenção dos mesmos (rotatividade). Um colaborador satisfeito não sentirá vontade de procurar por outro trabalho e tentará ser produtivo para a organização.

O capital humano como elemento competitivo das...

Quadro 1. Formas de avaliar os Recursos Humanos

VARIÁVEIS	FORMAS DE AVALIAÇÃO
Satisfação	<ul style="list-style-type: none"> - Envolvimento nas decisões. - Reconhecimento pela realização do trabalho. - Acesso a informações suficientes para o desempenho da função. - Incentivo constante ao desenvolvimento da criatividade e iniciativa. - Satisfação geral com a empresa.
Rotatividade	<ul style="list-style-type: none"> - Percentual de rotatividade de pessoas.
Produtividade	<ul style="list-style-type: none"> - Grau de motivação dos funcionários. - Habilidades. - Relações com outros funcionários. - Reconhecimento/Recompensa/Remuneração.
Formas de Recrutamento/Seleção	<ul style="list-style-type: none"> - Qualificações. - Tempo de profissão/Experiência. - Nível de Escolaridade.
Educação Continuada	<ul style="list-style-type: none"> - Aprendizado contínuo. - Desenvolvimento profissional.

Quanto ao índice de retenção dos funcionários, esse pode ser obtido pelo percentual de rotatividade, relacionado aos fatores macro-ambientais contingenciais. Os colaboradores contribuem para a empresa na medida em que são produtivos, assim, constata-se que podem ser produtivos uma vez motivados e reconhecidos. A produtividade também pode estar relacionada com as habilidades e relações com os colegas de trabalho.

Para que uma organização absorva colaboradores dotados de atitudes, competências e habilidades compatíveis às funções disponíveis, é importante que disponha de critérios específicos e afins ao ambiente organizacional, aplicáveis nos processos de seleção, recrutamento e desenvolvimentos das pessoas.

Empresas competitivas são aquelas que investem na educação continuada de seus colaboradores. As organizações precisam empenhar-se

em oferecer às pessoas estímulos para que elas cresçam e se desenvolvam. As empresas, segundo Sveiby (1998), Crawford (1994) e Smith&Kelly (1997), precisam estar comprometidas com o aprendizado contínuo e vitalício de seus funcionários.

Metodologia

Esta pesquisa caracteriza-se quanto ao *conteúdo* como sendo aplicada e, quanto à *amplitude*, descritiva (Munhoz, 1989 e Cervo&Bervian, 1983). A pesquisa descritiva pode assumir diversas formas, sendo uma delas o estudo de caso, o objeto desta pesquisa (Cervo&Bervian, 1983 e Fachin, 1993). Esse estudo apresenta diversos tipos, sendo um deles o observacional.

Os dados utilizados nesta pesquisa são de fontes primárias e secundárias. Os dados secundários foram obtidos por meio de pesquisas bibliográficas, como livros, revistas, artigos vinculados em periódicos especializados, dados disponíveis na rede mundial de computadores, relatórios de pesquisas na área, etc. Já os dados primários foram obtidos por entrevistas semi-estruturadas, ou seja, por meio de um roteiro previamente estabelecido (formulário), com perguntas abertas e fechadas com os membros da gerência e/ou proprietários dos hotéis do município de Itapema/SC.

A unidade de análise da pesquisa foi o setor hoteleiro de Itapema/SC, tomando-se todos os hotéis cadastrados na Prefeitura local. O trabalho de coleta dos dados foi realizado durante o inverno de 2000.

O setor hoteleiro do município de Itapema/SC é composto por 11 empresas, sendo seis familiares (54,5%) e cinco de grande porte (45,5%). As entrevistas foram aplicadas aos gerentes e/ou proprietários dos hotéis, refletindo as respostas o ponto de vista dessas pessoas. Cabe ressaltar que, quando se tratar dos funcionários da gerência, o universo passa a ser de 5 empresas (45,5% do setor).

Com base no referencial teórico apresentado, este trabalho buscou identificar o sucesso competitivo obtido por meio do capital humano. Para responder a essa questão, utilizou-se as variáveis apresentadas no quadro 1.

Informações do setor em estudo

O setor hoteleiro de Itapema conta com 11 hotéis, somando 2.125 leitos, contra 1.216 leitos em 1990.

O capital humano como elemento competitivo das...

Dentre os hotéis pesquisados, 100% possuem como sua principal atividade a hospedagem de praia. Em relação ao número de gerentes em cada hotel, a tabela 1 apresenta estes dados:

Tabela 1. Número de Gerentes

Número de Gerentes por hotel	Quantidade de Hotéis	Total (%)
04	01	9,10
03	01	9,10
02	02	18,20
01	07	63,60
Total	11	100,0

A oferta de equipamentos e serviços de suporte aos clientes, sob a ótica do lazer, pode ser considerada modesta. Quanto ao número de funcionários operacionais, na baixa estação, o setor emprega 256 pessoas e na alta estação 599, um aumento quantitativo de 233,98%. É interessante lembrar que muitos dos hotéis também trabalham com cooperativas de trabalho, o que faz com que o número de funcionários oscile bastante, tanto na alta quanto na baixa estação. Os funcionários da cooperativa geralmente são contratados na alta estação e nos períodos de baixa estação, quando ocorre um aumento da demanda nos finais de semana, férias, realização de cursos, eventos etc. O pagamento dos funcionários da cooperativa é feito por dia, por meio de notas fiscais.

Em relação ao porte dos hotéis, constatou-se que 45,50% do setor (5 hotéis) é integrado por pequenas empresas, 36,40% (4 hotéis) por médias e 18,20% (2 hotéis) é composto por grandes empresas (segundo critérios da Secretaria da Receita Federal).

O capital humano como elemento competitivo nas organizações hoteleiras

A pesquisa efetuada foi dirigida à avaliação de aspectos relativos à *satisfação, rotatividade, produtividade, seleção e educação continuada dos colaboradores.*

Quanto à variável **satisfação dos colaboradores**, foram utilizadas as seguintes formas de avaliação: *envolvimento nas decisões,*

reconhecimento pela realização do trabalho, acesso a informações, incentivo constante ao desenvolvimento da criatividade, iniciativa e satisfação geral com a empresa. De acordo com os entrevistados, os colaboradores da *gerência* estão satisfeitos com a empresa, pois 100% afirmaram que participam das decisões, são reconhecidos quando realizam um bom trabalho e têm acesso às informações que são suficientes para a realização das atividades funcionais. Em relação aos incentivos e à criatividade, 40% e 60% dos entrevistados, respectivamente, sentem-se incentivados a utilizar a criatividade e acreditam que as empresas saibam que estão satisfeitos.

Em relação aos colaboradores *operacionais*, constatou-se que a maioria, ou seja, mais de 50%, está satisfeita com a empresa, porque 63,64% participam das decisões, 90,91% são reconhecidos quando realizam um bom trabalho e têm acesso às informações que são suficientes para a realização do trabalho; e 81,82% são incentivados para utilizar a criatividade e acreditam que as empresas saibam que estão satisfeitos. No que tange ao reconhecimento dos colaboradores, as empresas costumam fazê-lo por meio de elogios, gratificações e aumento de salários. Somente os colaboradores da *gerência* têm participação nos resultados.

Quanto ao incentivo e à criatividade dos colaboradores *gerenciais*, constatou-se que as empresas geralmente discutem as idéias de seus gerentes nas reuniões. Já em relação aos demais colaboradores, as empresas procuram fazer com que tragam o que aprenderam nos cursos, congressos etc., para dentro das organizações.

Em relação à satisfação dos colaboradores da *gerência*, as empresas costumam fazê-lo principalmente por meio de diálogos mantidos entre eles e a direção. As empresas também procuram se aproximar bastante dos colaboradores *operacionais*, principalmente nas reuniões, pela liberdade de expressão que lhes é concedida.

No tocante à *satisfação dos colaboradores* e de acordo com os resultados obtidos, conclui-se que tanto as pessoas da *gerência*, como as das *operações*, estão satisfeitas com a organização. As formas de avaliação que abordavam sobre envolvimento nas decisões, reconhecimento, acesso às informações, uso da iniciativa, criatividade e satisfação geral, permitiram identificar um panorama geral a respeito dessa questão. Cabe ressaltar que existe um fluxo regular de informações nessas empresas, representando o valor agregado das organizações.

No que tange à **rotatividade** anual dos funcionários, constatou-se que em relação aos *gerentes* a mesma é praticamente nula, ou seja, o índice

O capital humano como elemento competitivo das...

é de 0 a 10%, tanto na baixa como na alta estação. No entanto, a rotatividade anual dos colaboradores *operacionais* do setor na baixa estação ficou entre 0 a 10% (81,82% das respostas) e 21 a 30% (9,09% das empresas), enquanto que na alta estação esse índice aumentou para 0 a 10% (27,27% das respostas); 21 a 30% (9,09% das respostas); e, mais de 50% (54,55% das respostas). Somente uma empresa, ou seja, 9,09% do setor, não apresenta colaboradores *operacionais*. A retenção dos colaboradores tem o objetivo de manter padrões de qualidade, estabelecer relações de familiaridade com o mercado, incrementar a customização, dentre outros aspectos, enquanto vantagens competitivas. As empresas que investem nas pessoas têm clara em sua cultura organizacional que colaboradores antigos e leais geralmente guardam conhecimentos, habilidades, competências da empresa (Kaplan&Norton, 1997), o que acaba resultando em vantagens competitivas. Assim, de acordo com os resultados obtidos na pesquisa, constatou-se que os *gerentes* possuem relativo envolvimento e comprometimento com a organização, justamente por serem colaboradores antigos, tendo sido possibilitado a muitos dos entrevistados o desenvolvimento de carreira funcional e a formação profissional no ambiente de produção.

Em se tratando dos colaboradores *operacionais*, a situação é contrária, pois o setor caracteriza-se por forte sazonalidade, exigindo a mobilização temporal de muitas pessoas durante a alta estação, a maioria delas dispensada no final desse período. Há, também, uma outra questão que contribui ainda mais para o alto índice de rotatividade, que é a contratação por meio das cooperativas de trabalho. Esse instrumento é empregado para flexibilizar as relações entre capital e trabalho e, em muitas organizações e segmentos de produção, para incrementar os ganhos acumulados por parte dos controladores dos fatores da produção.

Para avaliar a variável **produtividade**, foram empregadas as variáveis: *índice de motivação das pessoas, habilidades, relações com outros colaboradores e reconhecimento*. No que tange à motivação, constatou-se que somente três empresas sabem qual é o índice de motivação dos *gerentes*, afirmando que era de mais de 50%, levando-se em consideração que quando se trata dos colaboradores da gerência, o universo é de cinco empresas.

Em relação às *operações*, 81,82% afirmam que sabem qual é o grau de motivação, conforme apresentado neste quadro:

Quadro 2: Grau de motivação dos funcionários

FUNCIÓNÁRIOS	GRAU DE MOTIVAÇÃO	Nº	%
Gerenciais	Mais de 50%	3	60%
Operacionais	0 a 10 %	1	11,11
	de 31 a 40%	1	11,11
	de 41% a 50%	3	33,33
	mais de 50%	4	44,44

Quanto às habilidades dos colaboradores, foram identificadas junto aos hóspedes para saber quais eram as atitudes consideradas importantes: No que diz respeito aos *gerentes* destacam-se as seguintes atitudes: *retorno aos questionamentos levantados pelos hóspedes; proximidade com os clientes; relacionamentos claros; amizade; simpatia; satisfação com a empresa para que possam transmitir confiança*. Em relação aos colaboradores *operacionais*, destacam-se as seguintes atitudes: *atendimento rápido às necessidades dos hóspedes; saber ouvir e responder quando necessário; atenção; cortesia; profissionalismo (estar qualificado para desenvolver determinada função); iniciativa; gentileza; amizade*. No que diz respeito aos relacionamentos mantidos entre colaboradores é importante ressaltar que, dentre as empresas que possuem estrutura familiar, somente duas têm mais de um *gerente*. Nessas empresas o relacionamento entre os gerentes é amigável. No entanto é interessante observar o depoimento de um dos gerentes entrevistados: “... geralmente essa relação precisa ser trabalhada, porque há situações em que pode surgir rivalidade entre os gerentes...”. O relacionamento entre os colaboradores *operacionais* também é amigável, com 90,91% das respostas. É importante lembrar que uma empresa não possui colaboradores operacionais.

No que tange às recompensas (folgas, gratificações, refeições, cesta básica, hora-extra, aumentos de salários, moradia etc.) para os funcionários da *gerência*, constatou-se que somente 3 empresas utilizam alguns instrumentos. No entanto, é interessante observar a situação de uma das empresas que não utiliza instrumentos para recompensar seus gerentes: “... a empresa me deu condições de desenvolver profissionalmente, disponibilizou condições para que eu pudesse fazer carreira... todos os dias, sob todos os pontos de vista, me sinto cada vez melhor...”.

O capital humano como elemento competitivo das...

A lealdade, o comprometimento, o reconhecimento e o desenvolvimento humano dentro das organizações permitem aumentar a produtividade dos funcionários (Kanter, 1997; Smith&Kelly, 1997). Conclui-se que, em relação aos funcionários de nível *gerencial*, a maioria das empresas sustenta que seus colaboradores **sentem-se motivados, reconhecidos e têm um relacionamento agradável com seus companheiros de trabalho. No que tange aos colaboradores operacionais, grande parte das empresas do setor identifica que o grau de motivação é superior a 50% e o relacionamento entre eles é amigável.** Muitas empresas procuram também recompensar seus colaboradores.

Para a variável **recrutamento**, as formas de avaliação utilizadas foram *as qualificações, experiência e escolaridade*. Em relação a essa variável, verificou-se que 60% das empresas exigem experiência, idioma e curso superior para os *gerentes*; e para os colaboradores *operacionais*, 63,64% exigem no mínimo experiência na área em que irão atuar.

Dentre as empresas que não exigiram qualificações ao recrutar colaboradores *gerenciais* (40%), o principal motivo foi o exercício de funções na estrutura organizacional, uma vez que se desenvolveram profissionalmente no ambiente interno. No que diz respeito ao grau de escolaridade dos colaboradores verificou-se que 90,91% dos gerentes possuem 3º grau completo. Já em relação à escolaridade dos colaboradores *operacionais*, constatou-se que 90,91% das empresas exigem 2º grau completo para as pessoas da recepção e chefias e 1º grau completo para as demais funções.

Assim, conclui-se que, quanto à variável recrutamento, grande parte do setor exige pelo menos experiência na área em que o colaborador atuará, tanto em nível *gerencial* quanto *operacional*, levando-se em consideração que a maioria das empresas (90,91%) possui os gerentes com nível superior, havendo maior grau de flexibilidade para as funções de cunho operacional e valorização da experiência adquirida no ambiente de produção.

Quanto à variável **educação**, foi avaliado se as empresas exigiam, incentivavam e proporcionavam *o aprendizado contínuo e o desenvolvimento profissional* de seus colaboradores. Em relação aos *gerentes*, somente uma empresa afirmou que não busca o aprendizado contínuo e nem o desenvolvimento profissional de seus colaboradores. Entretanto, 80% (4 empresas) buscam o aprendizado de seus colaboradores, principalmente por cursos de aperfeiçoamento e treinamento (25%), cursos na área de hotelaria (50%) e participações em congressos (25%). Essas empresas também procuram incentivar seus funcionários a se desenvolverem profissionalmente

por meio de mudanças de cargos e oportunidades de desenvolvimento que surgem ao longo do tempo.

No que tange aos colaboradores *operacionais*, constatou-se que 72,73% das empresas procuram fazer com que os mesmos continuem aprendendo, principalmente por cursos oferecidos pelo SINE (Sistema Nacional de Emprego) e de treinamento desenvolvido no ambiente de produção. Em relação ao desenvolvimento profissional, 81,82% do setor detectou que procura fazer com que seus colaboradores o busquem. Os instrumentos utilizados pelas empresas são: *plano de carreira e reuniões desenvolvidas*. Assim, quanto à educação continuada da *gerência* ou dos colaboradores *operacionais*, conclui-se que maior parte do setor faz com que os mesmos continuem aprendendo no desenvolvimento de suas funções.

Considerações finais

Com base em Sveiby (1998), Edvinsson&Malone (1998), Stewart (1998), Crawford

(1994), Smith&Kelly (1997) e Davenport&Prusak (1998), conclui-se que o capital humano está relacionado não apenas com a capacidade, o conhecimento, as habilidades e as experiências individuais, mas também com a criatividade e a inovação das pessoas. Como o capital humano é importante, o conhecimento também passou a ser vital para as organizações, assumindo diversas definições. A condição humana, com o atributo do conhecimento que lhe é inerente, caracteriza-se também pelas dimensões de complexidade e imprevisibilidade.

Neste artigo foram resgatadas formas de verificar o sucesso competitivo no contexto das organizações, o que possibilitou constatar que as variáveis: *satisfação, rotatividade, produtividade, formas de recrutamento/seleção e educação* podem ser utilizadas para avaliar os recursos humanos de forma continuada. Nesse contexto, a variável *pessoas* assume papel fundamental, enquanto elemento de competitividade organizacional, frente ao ambiente marcado por contínuas e acentuadas mudanças que exigem o aprender a aprender e sempre.

Conclui-se, ainda, que encontrar formas flexíveis e específicas de avaliar o capital humano é um passo fundamental para chamar a atenção das empresas quanto à importância do seu pessoal para o sucesso, pois, na nova economia, a valorização do ser humano imbuído dos paradigmas vigentes é

O capital humano como elemento competitivo das...

de fundamental importância para o sucesso competitivo de qualquer organização.

Quanto ao sucesso competitivo que pode ser obtido pelo capital humano, constatou-se que esses recursos são considerados peças fundamentais para a longevidade das organizações. Para desenvolver bons profissionais as organizações precisam dispor e implantar estratégias específicas para a aprendizagem continuada dos ativos intangíveis. Essas estratégias podem surgir pelas abordagens para atrair, desenvolver e reter colaboradores.

Diante do exposto, constatou-se que as empresas que compõem o setor hoteleiro, prestadoras de serviço, na área objeto de estudo, procuram valorizar seu pessoal, principalmente aqueles que constituem o cerne da organização, ou seja, seus gerentes, motivando-os para que se envolvam nas decisões, reconhecendo suas contribuições por meio de salários adicionais e/ou de progressão funcional, permitindo o acesso às informações, incentivando o desenvolvimento da iniciativa e criatividade, verificando o índice de motivação, as habilidades, suas relações, recompensas, desenvolvendo o aprendizado contínuo e proporcionando o envolvimento profissional nas organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CARVALHO, Antônio Vieira de. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- CERVO, Amado Luiz. BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983
- CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento**. São Paulo: Atlas, 1994.
- DAVENPORT, Thomas H. PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DRUCKER, Peter F. **Administração em tempos de crise**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1980.
- EDVINSSON, Leif. MALONE, Michael S. **Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books; 1998.

- KANTER, Rosabeth Moss. Recolocando as pessoas no cerne da organização do futuro. In HESSELBEIN, Frances. GOLDSMITH, Marshall. BECKHARD, Richard (Orgs.) **A Organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã.** 2.ed. São Paulo: Futura, 1997, p.155-167.
- KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. A. **Estratégia em ação: balanced scorecard.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- LAWLER, Edward. Estratégia versus funcionários. **Revista HSM Management**, São Paulo, v.1, n.2, p.12-15, set./out. 1998.
- LUDKE, Menga. ANDRÉ, Marli. **Pesquisa qualitativa em educação: abordagens.** São Paulo: EPU, 1996.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento.** Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1993.
- MINTZBERG, Henry. A criação artesanal da estratégia. In MONTGOMERY, Cyntia A, PORTER, Michael E. (Orgs.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 419-437.
- MUNHOZ, Dércio Garcia. **Economia aplicada: técnicas de pesquisa e análise econômica.** Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1989.
- NONAKA , Ikujiro. TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- PRAHALAD, C. K., HAMEL, Gary. A competência essencial da organização. In MONTGOMERY, Cyntia A. PORTER, Michael E. (Orgs.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 293-316.
- SANTUR, Gerência de Planejamento. **Pesquisa mercadológica: estudo da demanda turística. 1990 à 1999.**
- SENGE, Peter. **A Quinta disciplina.** São Paulo: Best Seller, 1990.

O capital humano como elemento competitivo das...

SMITH, Anthony F. KELLY, Tim. O capital humano na economia digital. In HESSELBEIN, Frances. GOLDSMITH, Marshall. BECKHARD, Richard. (Orgs). **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã.** 2.cd. São Paulo: Futura, 1997, p.219-232.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.