



Revista eletrônica de ciências sociais aplicadas.

ISSN: 1980-0193

ARTIGOS COMPLETOS/COMPLETS ARTICLES

## ESTRUTURAS ORGANIZATIVAS QUE FOMENTAM A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E A FLEXIBILIDADE: UMA APLICAÇÃO PARA O SECTOR HOTELEIRO

*Maria del Mar Alonso Almeida<sup>(1)</sup>*

*José Miguel Rodríguez Anton<sup>(2)</sup>*

*Luis Rubio Andrada<sup>(3)</sup>*

### RESUMO

O desenvolvimento de uma estratégia conjunta de aprendizagem e flexibilidade organizativa transformou-se hoje em dia num factor imprescindível para garantir a sobrevivência das empresas a longo prazo. Isso acontece principalmente, nas empresas de prestação de serviços, em que o conhecimento do cliente e a adaptação a mudanças do meio, entre outros factores, pode tornar-se a diferença entre uma empresa de sucesso ou condenada ao fracasso e consecutivo desaparecimento do mercado. Tendo como ponto de partida estas premissas, o presente artigo visa a apresentar um novo modelo organizativo, denominado hipertrevo, que permite o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem e a flexibilidade organizativa em empresas hoteleiras.

**PALAVRAS-CHAVE:** Aprendizagem organizativa; flexibilidade; estrutura organizativa; hotéis.

## ORGANIZATIONAL STRUCTURES WHICH FOMENT THE ORGANIZATIONAL LEARNING AND THE FLEXIBILITY: AN APPLICATION TO THE HOTEL SECTOR.

### ABSTRACT

The development of a connected strategy of organizational learning and flexibility changed nowadays in a fundamental factor to guarantee the long term companies survival. It mainly happens, in service providing companies, in which the client's knowledge and the adaptation to the environment changes, among other factors, can be the difference between one Success Company or another sentenced to the failure and followed vanishing from the market. As a starting-point of this study, this paper focus on showing a new organizational model, called "hipertrevo", that allows the development of the learning strategies and the organizational flexibility in hotel's companies.

**KEYWORDS:** Organizational learning; flexibility; organizational structure, hotels.

## INTRODUÇÃO

O subsector do alojamento turístico desenvolve uma actividade económica em que a produção está fortemente associada à prestação de serviços. Enquanto que noutros sectores existe uma clara separação entre o momento e o lugar de produção de um bem e seu posterior consumo, na actividade hoteleira a produção e a prestação do serviço misturam-se no espaço e no tempo.

Essa situação gera uma relação directa entre os empregados dos estabelecimentos hoteleiros e os clientes, permitindo, àqueles, diferenciar e apreciar o grau de satisfação em relação aos mesmos ou, antes pelo contrário, constatar algum tipo de reacção negativa por parte dos clientes. Este contacto tão directo e imediato realça as falhas dos serviços prestados mas, por outro lado, facilita o processo de aprendizagem sobre as necessidades ou preferências de cada cliente.

Esse é uno dos aspectos fundamentais da futura hotelaria. O conhecimento preciso das necessidades de cada um dos seus clientes é a pedra angular de um tratamento personalizado que atrairá e fidelizará os clientes.

Adicionalmente, os hotéis devido às peculiaridades do sector – época alta, novos hábitos dos turistas, maior cultura “turística” dos clientes, mudanças profundas no meio, incremento da concorrência e uma nova crise económica, entre outros – têm que estar dotados de estruturas organizativas flexíveis que lhes permitam adaptar-se de forma ágil a estas situações. Embora existam múltiplos factores de êxito nas empresas hoteleiras, tais como o recurso às novas tecnologias, a aposta decidida pela qualidade, contar com profissionais altamente qualificados, e um extenso etc., o presente trabalho centrar-se-á, única e exclusivamente, no estudo das preferências dos consumidores hoteleiros.

Perante essa situação, o objectivo deste trabalho é o de propor um modelo de estrutura organizativa que potencie ambas capacidades, a da aprendizagem e a da flexibilidade organizativa permitindo aos hotéis enfrentarem-se ao desafio competitivo em que estão imersos.

## 2 A APRENDIZAGEM ORGANIZATIVA NAS EMPRESAS HOTELEIRAS

No que concerne a aprendizagem organizativa existe uma ampla bibliografia científica. Os contributos de Argyris e Schön (1978), Levitt e March (1988), Brown e Duguid (1991), Nonaka (1991), Senge (1992), Dodgson (1993), Von Krogh e Vicari (1993), Nonaka (1994), Easterby-Smith (1997), Nonaka e Konno (1998), Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2000), Nonaka, Byosiere e Toyama (2002), Bueno e Salmador (2005) e Rodríguez Antón (2007) relacionados com os processos de aprendizagem; os de Lyles e Schwenk (1992), Nonaka e Takeuchi (1995), Rodríguez Antón (2001a), Rodríguez Antón (2003), Bueno, Rodríguez Antón e Salmador (2008), que enfatizam a análise das estruturas organizativas potenciadoras da aprendizagem e gestão do conhecimento; e outras perspectivas como as de Fiol e Lyles (1985), Lave e Wenger (1991), Walsh e Ungson (1991), Quinn (1992), Grant (1996), Spender e Grant (1996), Choo (1999), Rodríguez Antón (2004) ou Morcillo (2007), aprofundaram, mediante a análise, a importância da aprendizagem organizativa nas empresas.

A aprendizagem organizativa é a capacidade que as empresas possuem de incorporar conhecimento à sua estrutura organizativa. Esta aprendizagem pode ser efectuada em quatro níveis (RODRÍGUEZ ANTÓN, 2007):

- aprendizagem individual;
- aprendizagem em grupo ou colectiva;
- aprendizagem organizativa;
- aprendizagem interorganizacional.

A aprendizagem individual é o processo mediante o qual as pessoas vão incorporando à sua existência o conhecimento procedente do exterior. Como já foi referido na introdução, esse processo é, sem dúvida o mais estudado nas áreas da pedagogia e da psicologia, contudo também o é no âmbito da teoria da organização. Vejamos por exemplo o caso de Senge (1992), ao definir um conjunto de disciplinas interrelacionadas - cinco -, que actuam como facilitadoras do processo de transformação de uma organização tradicional numa organização inteligente, dotando a primeira das duas, denominada “domínio pessoal” de um conteúdo baseado na aprendizagem pessoal - individual - como pedra angular da organização inteligente. A relação contínua entre recepcionistas, empregadas de

andar ou empregados de um hotel com os respectivos clientes gera este tipo de aprendizagem.

A aprendizagem em grupo ou colectiva consiste no processo através do qual as pessoas agem colectivamente ou em equipa, incorporando conhecimento ao grupo como tal. Seguindo o raciocínio de Senge (1992), a aprendizagem em grupo ou colectiva corresponde à sua quarta disciplina, denominada “aprendizagem em equipa”, considerando como equipa o conjunto de pessoas que possuem uma série de capacidades complementarias, que estão comprometidas com a consecução de determinados objectivos comuns e que se necessitam mutuamente para alcançar os resultados almejados.

Essa aprendizagem visa a um processo de alinhamento e desenvolvimento do grupo com o fim de alcançar os resultados desejados por parte dos membros integrantes. Por outro lado, consegue transformar a aptidão colectiva no factor sinérgico pretendido mediante a criação de grupos de trabalho em organizações. Por meio desta sinergia, as organizações obtêm um valor adicional à mera soma daquilo que poderiam obter através de uma acção individual e isolada dos seus empregados. Além do que foi dito, o próprio processo de aprendizagem simplifica-se ao ser realizado em grupo, pois a interacção praticada entre os diferentes elementos integrantes do grupo potencia a capacidade de compreensão individual dos mesmos.

Além dessa enorme vantagem, a aprendizagem em grupo fomenta outro grande elemento facilitador do equilíbrio organizativo como é o caso da empatia. Através das relações mútuas que se estabelecem entre os integrantes do grupo, cada um dos participantes vai conhecendo mais profundamente, e inclusive, nalguns casos, pela primeira vez, os seus colegas, facilitando desse modo a importante capacidade que nos é inerente de colocarmo-nos no lugar do outro, ou seja, de compreender o comportamento, a motivação e os desejos dos nossos colegas. Nos hotéis, em particular de alto nível ou naqueles que dispõem de salas de convenções ou instalações para a realização de eventos, sempre que se deparam com a chegada de um cliente especial ou a chegada de um grupo importante, costumam realizar-se reuniões entre os responsáveis dos serviços contratados e os clientes com a finalidade

de avaliar e de definir os serviços a prestar durante o período de alojamento. Desse modo, essas reuniões são plataformas adequadas para a aprendizagem em grupo.

Centremo-nos agora na aprendizagem organizativa. Embora as pessoas sejam o sujeito da aprendizagem, caso o conhecimento fique retido exclusivamente nelas, quer em nível pessoal quer em nível de grupo, a dependência das organizações aquando da utilização dos conhecimentos por elas adquiridos tornará inviável um ágil desenvolvimento da actividade empresarial na medida em que dependem uns dos outros para a realização de múltiplas tarefas, provocando, sem hesitar, uma desaceleração da actividade diária, podendo inclusive pará-la caso o detentor do conhecimento dessas tarefas não esteja, momentaneamente ou de forma continuada, disponível.

Desse modo, é necessário que as próprias organizações aprendam. Esta aprendizagem pressupõe a criação, no cerne das organizações, de procedimentos de captação, armazenamento, recuperação e difusão interna do conhecimento adquirido por parte dos seus empregados, quer individualmente quer em grupo. Esse processo de aprendizagem organizativa garante a organização de um aproveitamento real do processo de aprendizagem adquirido ao longo de toda a actividade, independentemente do grupo de pessoas que nele trabalharam em cada um dos momentos específicos.

Tradicionalmente, tem-se defendido que o processo de aprendizagem organizativa deve passar pelas pessoas. Ou seja, as pessoas devem aprender em primeiro lugar - individual ou colectivamente - e, posteriormente, devem transmitir à organização o conhecimento adquirido. Contudo, seria muito mais cómodo e rápido se a própria organização, através de processos tecnológicos e informáticos assimilasse os acontecimentos, factos ou circunstâncias passadas, ao referirem-se estes a clientes, provedores, competidores, etc.

Ora bem, desde o século XX tem-se especulado sobre a possibilidade das próprias organizações, entendidas como sistemas, disporem de formas de aprendizagem de maneira autónoma, automática e independente da intervenção humana directa. Se bem que na década de setenta do século pretérito se tenham produzido importantes avanços no âmbito da Inteligência Artificial (IA), é na

presente década que surgem os referidos sistemas especializados que permitem um avanço definitivo. A IA visa, na realidade, a construção de máquinas cuja capacidade intelectual não pode ser à partida distinta da humana, o que, obviamente, lhes permitirá aprender. Para esse fim, costuma-se utilizar o famoso teste de Turing (1950) que consiste no confronto de um homem com uma máquina e com um homem mediante uma conversa. Caso a máquina seja incapaz de determinar quem é quem das pessoas intervenientes então a máquina superou o teste e poder-se-á considerar que está dotada de uma dose de inteligência humana e, conseqüentemente, capacitada para aprender automaticamente.

Estes sistemas inteligentes, que podem facilitar e potenciar o processo de aprendizagem organizativo, chamemos-lhe artificial, devem possuir três elementos básicos (DORRONSORO, 2006):

- Uma base de conhecimento global, à qual o próprio sistema pode aceder, devendo estar integrada a factos e regras relativos a um tema ou circunstância concreto;
- Uma memória temporal de trabalho na qual se vão armazenando novos dados intermédios os quais vão chegando ao sistema; e,
- Um motor de inferência que “raciocina” mediante a aplicação de regras a factos, com o propósito de conduzir a novos dados ou a um maior conhecimento do sistema, através dos quais se visa que a estes mesmos sistemas inteligentes adquiram uma capacidade de raciocínio quase humano em relação a campos de conhecimentos reduzidos.

Contudo, a IA fracassou, ou pelo menos não alcançou os objectivos pretendidos, e produziu-se um relevo, nos anos oitenta, através do conceito de conexão, que se fundamenta num processo de aprendizagem baseado na experiência, entendida como via de captação contínua de um conjunto de dados através dos quais, e mediante a aplicação de certas regras, se pode chegar a generalizar. Pode-se ainda acrescentar, que o conceito de conexão procurou resolver os problemas pendentes da IA através da procura de modelos de computação neuronal e da exploração de mecanismos do processo cerebral da informação. Hoje em dia, a IA assumiu o desafio de multidisciplinaridade e os especialistas nesta área e em campos

do conhecimento como são os da biologia, linguística, estatística, psicologia cognitiva, da aprendizagem automática, das ciências da computação e, porque não, da filosofia (DORRONSORO, 2006).

Esses sistemas inteligentes podem ser perfeitamente aplicados no âmbito das empresas hoteleiras, facilitando e recortando, enormemente, o tempo dedicado ao processo de aprendizagem organizativa.

Porém, o tema da aprendizagem não finaliza com a aprendizagem organizativa. É cada vez mais frequente, provocado pelas exigências do mercado relacionadas com a dimensão e a tecnologia, que as empresas estabeleçam todo o tipo de acordos com outras empresas para atingirem acordos que lhes permitam uma simbiose perfeita no seu percurso e lhes aportem benefícios reciprocamente. Desse modo, partindo da interacção estabelecida entre as empresas participantes destas alianças, todas elas aprendem, umas das outras, modelos operativos, hábitos, costumes e cultura. A esse processo dá-se o nome de aprendizagem interorganizacional.

Este artigo visa a propor outra classificação de aprendizagem, que combina os quatro tipos de aprendizagem apresentados, em função de quem é que aprende, e do sujeito ou organização da que se aprende. Segundo esta proposta, deparar-nos-íamos com os seguintes tipos de aprendizagem:

- Aprendizagem por parte de um indivíduo com uma ou várias pessoas. Ocorre quando uma pessoa aprende com outra ou mais pessoas. Constitui o processo tradicional de aprendizagem e costuma decorrer nas organizações entre subordinados e superior (a);
- Aprendizagem por parte de um indivíduo com um grupo. Ocorre quando uma pessoa aprende com um grupo. É a situação típica em que uma pessoa acaba de incorporar-se a um grupo já estabelecido e deve assimilar as suas rotinas, normas, procedimentos, etc. (b);
- Aprendizagem por parte de um indivíduo da própria organização. Ao incorporarmo-nos a uma organização aprendemos as normas, ideais, procedimentos, etc., já existentes nessa organização (c);

- Aprendizagem por parte de um indivíduo com outras organizações. Ocorre quando uma pessoa se relaciona com outras organizações e assimila a sua forma de actuar, as suas necessidades, os seus hábitos, etc. Quando o relações públicas de um hotel fala com uma empresa que vai hospedar no hotel uma viagem de incentivos, apreende os hábitos e costumes dessa empresa (d);
- Aprendizagem por parte de um grupo com uma ou várias pessoas. Essa situação ocorre quando numa organização os formadores ou os próprios directivos formam um grupo de empregados. Esse processo pode ser formalizado em situação de aula, ou pode ocorrer enquanto se trabalha em equipa (e);
- Aprendizagem de um grupo tendo como ponto de partida outro grupo. Esse tipo de aprendizagem ocorre quando participam diferentes grupos na realização de um determinado projecto. Nesse caso, a aprendizagem é recíproca (f).

E assim sucessivamente - h,i,j,...n,o-. Não querendo tornar a explicação excessivamente prolixa, apresentamos a tabela 1 um resumo da classificação de aprendizagem proposta.

**Tabela 1 - Tipologia da aprendizagem em função de quem aprende e de quem ensina.**

Quem aprende? Quem ensina?	Pessoa	Outras pessoas	Grupo/s	Organização	Outras organizações
Individuo	A	A	B	c	d
Grupo/s	E	E	F	g	h
Organização	I	I	J	k	l
Outras organizações	M	M	N	ñ	o

**Fonte:** Rodríguez Antón (2007) e elaboração própria

Se centrarmos novamente a nossa atenção no sector do turismo, podemos-nos questionar sobre aquilo que as empresas têm que aprender quando agem. Num estudo realizado pela Universidade Autónoma de Madrid sobre as preferências dos clientes turísticos (RODRÍGUEZ ANTÓN; et al, 2000), foram detectadas um conjunto de preferências junto dos clientes que caso regressassem às mesmas empresas turísticas gostariam de ver satisfeitas. Nesse sentido, foram escolhidos quatro tipos



de empresas do sector turismo: hotéis, restaurantes, agências de viagens e companhias aéreas. Mostramos os resultados obtidos na tabela 2.

**Tabela 2 - Preferências dos clientes em relação às empresas do sector turismo.**

A) PREFERÊNCIAS BÁSICAS DOS CLIENTES DE UM HOTEL

- PREFERÊNCIAS RELACIONADAS COM OS QUARTOS
  - Tipo de camas principais e extras
  - Vista (mar, montanha, piscina)
  - Andar (alto, intermédio, rés-do-chão)
  - Conteúdos do minibar
  - Utilização da caixa forte
- PREFERÊNCIAS RELACIONADAS COM AS ACTIVIDADES DE LAZER E RECREIO
  - Aluguer ou reserva de campos de ténis, paddel, golfe, minigolfe
  - Participação em torneios ou actividades lúdicas
  - Reservas de espectáculos, actividades culturais, excursões
- PREFERÊNCIAS RELACIONADAS COM O USO DAS INSTALAÇÕES DE SPA
  - Sauna, massagem, hidroterapia, hidroginástica
- PREFERÊNCIAS RELACIONADAS COM O ALUGUER DE AUTOMÓVEIS
  - Companhia, categoria, número de dias
- PREFERÊNCIAS SOBRE TEMAS RELACIONADOS COM A RESTAURAÇÃO
  - Diárias e refeições especiais (vegetarianas, kosher, sem sal)
- NECESSIDADE DE UTILIZAÇÃO DE SERVIÇOS ESPECIAIS
  - Infantário, alojamento para animais

B) PREFERÊNCIAS BÁSICAS DOS CLIENTES DUM RESTAURANTE

- PREFERÊNCIAS RELACIONADAS COM A LOCALIZAÇÃO NO RESTAURANTE
  - Zona de fumadores/não fumadores
  - Mesa afastada/central
- PREFERÊNCIAS RELACIONADAS COM A COMIDA
  - Alimentos mal passados/médio/bem passados
  - Comidas especiais
- PREFERÊNCIAS RELACIONADAS COM AS BEBIDAS
  - Tipos de aperitivos
  - Marcas e anos de colheita “especiais” de vinhos, marcas de cervejas
  - Bebidas sem álcool

C) PREFERÊNCIAS BÁSICAS DOS CLIENTES POR UMA AGÊNCIA DE VIAGENS

- PREFERÊNCIAS RELACIONADAS COM OS DESTINOS TURÍSTICOS
- PREFERÊNCIAS RELACIONADAS COM OS MEIOS DE TRANSPORTE A UTILIZAR
  - Companhias aéreas preferidas

**Tabela 2 - Preferências dos clientes em relação às empresas do sector turismo. (Continuação).**

---

• PREFERÊNCIAS RELACIONADAS COM OS TIPOS DE HOTEL A ESCOLHER E SERVIÇOS DISPONÍVEIS

- Grupo hoteleiro
- Categoria
- Localização

D) PREFERÊNCIAS BÁSICAS DOS CLIENTES POR UMA COMPANHIA AÉREA

• PREFERÊNCIAS RELACIONADAS COM OS ASSENTOS

- Janela ou corredor
- Zona da frente ou atrás (fila concreta)
- Lado esquerdo ou direito

• PREFERÊNCIAS RELACIONADAS COM O SERVIÇO DE BORDO

- Tipos de ementa especiais
- 

Tendo como ponto de partida este conhecimento prévio – apreendido – dos clientes, as empresas do sector poder-se-ão adaptar com maior facilidade à oferta da procura específica dos seus clientes repetentes que, na grande maioria dos casos, será a sua base de clientes e conseguindo fidelizá-los mediante uma atenção personalizada, poderão contar no futuro com umas vendas garantidas e menos dependentes das flutuações de mercado.

Se a aprendizagem é a palavra-chave de competitividade para as empresas hoteleiras, a flexibilidade de que devem estar dotadas as suas unidades também é igualmente importante. Os hotéis têm que dispor de um sistema de aprendizagem e orientação do conhecimento que permita captar, armazenar, dirigir e valorizar toda a informação procedente do meio, ou por ela gerada (RODRÍGUEZ ANTÓN et al, 2004), imprescindível para manter e potenciar as vantagens competitivas. Assim sendo, a sua estrutura organizativa deverá estar dotada de suficiente flexibilidade por forma a adaptar-se às novas exigências e necessidades emanadas do meio em que actua.

### 3 A FLEXIBILIDADE ORGANIZATIVA

Com as primeiras abordagens de Kanter (1989), Bueno (1992), Handy (1995), Riley e Lockwood (1997), Molleman e Slomp (1999) até às mais recentes de Lawler e

Worley (2006) no âmbito da flexibilidade organizativa, surgiram múltiplos trabalhos que coincidiram, todos eles, na importância das empresas se mostrarem flexíveis, quer numa perspectiva estrutural ou funcional – estruturas planas, pouco ou nada hierarquizadas, com base profissional e baseada em competências, com sistemas de informação ágeis e não burocráticos – quer numa perspectiva comportamental das pessoas que a integram – mobilidade geográfica e profissional, multifuncionalidade, capacidade em assumir riscos, capacidade de adaptação aos clientes e às novas tecnologias e predisposto a continuar a aprender -.

No presente trabalho considerar-se-á a flexibilidade organizativa como a capacidade que as empresas têm para se adaptarem adequadamente às condições do meio em que actuam.

No âmbito das empresas do sector Turismo, Buhalis (1998), tendo em consideração estes aspectos, defende que as empresas virtuais devem dispor das seguintes características:

- Cultura baseada na aprendizagem organizativa contínua;
- Adaptação organizativa às necessidades do mercado;
- Implicação dinâmica de fornecedores/clientes/empregados;
- Complementaridade na cadeia de valor;
- Uso das novas tecnologias da informação;
- Quadro qualificado e em processo contínuo de aprendizagem;
- Flexibilidade e capacidade de desposta;
- Trabalho em equipa;
- Aproximação às necessidades específicas dos clientes;
- Finca-pé na satisfação do cliente;
- Orientar em direcção à inovação.

Desde o nosso ponto de vista (RODRÍGUEZ ANTÓN et al., 2000), estas características podem ser agrupadas, todas elas, em três tipos de características:

- a) Um primeiro grupo relativo às características próprias das pessoas que trabalham ou colaboram com estas empresas turísticas. Incluem-se nesta

categoria todos aqueles que possuem uma qualificação adequada e estão num processo contínuo de aprendizagem;

- b) O segundo grupo faz referência às características organizativas, tais como a capacidade de adaptação, a realização do trabalho em grupo, a flexibilidade e capacidade de resposta, a implicação dinâmica entre empregados, fornecedores e clientes, a cultura baseada na aprendizagem organizativa contínua e a complementaridade da cadeia de valor;
- c) Um último grupo faz referência às capacidades de risco de relação com o seu meio. Desse modo, a aproximação às necessidades específicas dos clientes, o finca-pé na satisfação do cliente, a orientação em direcção à inovação e o emprego das novas tecnologias da informação configuram este grupo.

Das análises genéricas de flexibilidade supra referidas, e seguindo a linha do segundo grupo de características propostas por Buhalis (1998), centraremos este trabalho no primeiro, ou seja, na análise da flexibilidade organizativa pura. Esta flexibilidade será exposta pela existência de uma estrutura organizativa capaz de se adaptar às características do meio, que dispõe de um número reduzido de níveis hierárquicos, que permitem a criação de grupos de trabalho nos quais não é determinante o nível hierárquico dos seus elementos mas sim as suas capacidades e conhecimentos específicos para desenvolver um projecto, o qual ao ser configurado por estes grupos conduz ao desaparecimento, ainda que provisoriamente, do nível hierárquico de cada um deles, permitindo a subcontratação de actividades e reduzindo os gastos fixos e melhorando a competitividade, permitindo ajustar o quadro segundo a época do negócio desenvolvido e permitindo e favorecendo o auto-serviço por parte dos clientes.

Essa flexibilidade organizativa agiliza a actividade quotidiana da empresa mas pode ser a origem potencial doutras disfunções que devem ser consideradas aquando da realização de um esquema organizativo nesse sentido. Não há dúvida que esta flexibilidade se conseguirá à custa de uma determinada perda de controle das actividades a desenvolver, visto algumas delas serem executadas por outras

empresas a ser subcontratadas. Também pode acarretar o debilitamento da cultura organizativa, pois uma parte dos empregados que irá trabalhar na empresa fá-lo-á por períodos reduzidos de tempo e de forma relativamente precária. Por outro lado, estas pessoas ir-se-ão incorporando à empresa em épocas específicas e dever-se-lhes-á ensinar os procedimentos operativos da empresa num curto período de tempo e, quando já os apreenderam, deverão abandonar a mesma por termo do contrato.

Os trabalhos de coordenação nesse tipo de estruturas flexíveis devem ser mais precisos do que nas estruturas tradicionais por causa da presença de empregados de outras empresas que têm que adaptar as suas actividades às das praticadas pela empresa que as contrata. Por último, deixar que os clientes decidam sobre a auto-prestação de um serviço, em que praticamente não intervém nenhum empregado, supõe, por um lado, que a empresa efectuou um projecto logístico e tecnológico adequado que permite uma autonomia real e sem problemas do serviço de auto-prestação por parte do cliente e, por outro lado, que ao não existir uma relação directa entre vendedores e clientes, esses não se vão aperceber do laço humano estabelecido com a empresa, o que supõe desumanizar ou tornar impessoal as relações humanas e que, para alguns clientes, constitui um factor negativo.

#### **4 PROPOSTA PARA UMA ESTRUTURA ORGANIZATIVA DA APRENDIZAGEM E DA FLEXIBILIDADE ORGANIZATIVA DO SECTOR HOTELEIRO.**

A melhor forma de tentar potenciar ambas capacidades, a aprendizagem e a flexibilidade, é através da aplicação de estruturas organizativas hipertrevo (RODRÍGUEZ ANTÓN, 2001; RODRÍGUEZ ANTÓN, et al 2001) aos grupos hoteleiros. Estas estruturas podem, sem dúvida, ser utilizadas por empresas pertencentes a outros sectores, contudo o facto da produção estar fortemente associada à prestação de serviços configura-a como um sector especial. Estas estruturas surgem da combinação das características da flexibilidade próprias das estruturas em trevo propostas por Handy (1995) e do potencial da aprendizagem típico das estruturas hipertexto propostas por Nonaka e Takeuchi (1995).

As estruturas em trevo (HANDY, 1995) baseiam-se na existência de quatro folhas e um caule. Na primeira folha, apelidada Núcleo profissional, a empresa vai

dispor de um quadro de pessoal dedicado à realização de actividades básicas que geram valor e que definem, na sua essência, o negócio. Na segunda folha, denominada Subcontratação, estarão todas aquelas actividades responsáveis por outras empresas por não fazerem parte do seu *core business*. A terceira folha, Trabalho flexível, vai estar integrada por todas as pessoas que vão ser contratadas de forma temporal, por ser época alta ou por mero aproveitamento do mercado laboral. A quarta folha, à qual se dá cada vez mais importância, é a do Auto-serviço, esta permite ao cliente, em regime de auto-serviço, usufruir de um conjunto de serviços sem a intervenção dos empregados da empresa. Finalmente, todas as folhas, são dirigidas por um caule denominado Alta direcção que, além das funções básicas inerentes a todo o processo de direcção, vai realizar um esforço especial em procurar reter as pessoas, os fornecedores e os clientes que constituem as quatro folhas do trevo.

As estruturas hipertexto (NONAKA e TAKEUCHI, 1995) assentam sobre a base de três níveis ou camadas profundamente interrelacionados: o nível Sistema de Negócios, - o nível Grupo de Projecto e o nível Base de Conhecimento.

O funcionamento de uma estrutura hipertexto é a seguinte: uma organização ou, mais concretamente, uma empresa estrutura-se de uma determinada forma - pode ser qualquer um dos modelos tradicionais: linear, funcional, linear-funcional, de matriz, divisional, colegial, etc.-. Essa estrutura permite-lhe realizar as suas actividades quotidianas de uma determinada forma, seguindo uns procedimentos bastante concretos. Esse nível é denominado sistema de Negócios e configura a sua estrutura hierárquica e funcional básica.

Desse sistema de Negócios vai emanar uma série de grupos de Projecto que realizarão a sua actividade da forma mais ad hoc possível, adaptando-se às necessidades e especificidades dos seus clientes. Assim sendo, a atitude, o conhecimento, a habilidade, a experiência e as aptidões das pessoas que compõem o grupo vai ser o mais importante. Em contrapartida, a hierarquia pode constituir um elemento determinante do Sistema de Negócios, pois vai ser a autoridade informal e líder, baseado nas características pessoais anteriormente citadas, determinantes das relações entre os integrantes do grupo.

À medida que um Grupo de Projecto for actuando, vai adquirindo uma série de conhecimentos e de experiências que serão de vital importância para a empresa. Contudo, quando o projecto para o qual foi criado finaliza, os membros integrantes regressam aos seus postos iniciais, ou seja, ao Sistema de Negócios e, paulatinamente, vão esquecendo o que aprenderam enquanto realizavam este projecto. Mais, o dia a dia obriga-os a responsabilizarem-se por outros projectos que inviabilizam a retenção na memória do desempenho, acontecimentos, dados, relações pessoais, temas de interesse, etc., que possam ser relevantes para desempenhos futuros na empresa. A acrescer a isto, ninguém garante que as pessoas que integraram essa Equipa de Projecto continuem na mesma empresa caso surja a possibilidade de empregar esses valiosos conhecimentos e experiência, o que obrigará à empresa a iniciar um processo lento e custoso de aprendizagem que, muito provavelmente, será desperdiçado caso não consigamos reter esses conhecimentos e experiências.

Com o fim de evitar um gasto desnecessário de recursos, as empresas devem iniciar um processo de constituição de uma Base de Conhecimento integrada por todos os elementos anteriormente citados. Esses conhecimentos adquiridos pelo desempenho dos grupos, através de um claro processo de aprendizagem, não se perderá, antes pelo contrário, estará à disposição de outras pessoas da empresa que irão realizando projectos com algum aspecto em comum com aquele de que se estão nutrindo. Esses conhecimentos misturar-se-ão com a visão corporativa, a cultura organizativa e outros elementos, constituindo a memória viva da organização que deverá sobreviver às pessoas que presentemente desempenham as suas funções na empresa.

Além destes três elementos, factores tais como o acesso, processamento, codificação e armazenamento da informação externa, assim como a formulação de ideias, a experiência e o know-how adquiridos, são fulcrais para este tipo de estruturas organizativas (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

Esse modelo organizativo pode e deve adaptar-se, em particular, àquelas organizações que habitualmente abordam projectos bastante similares entre si e que possuem um elevado índice de rotação de trabalhadores, especialmente nos níveis

mais baixos do organigrama. Em suma, visa-se a aproveitar os conhecimentos que se foram obtendo ao longo da história da empresa, procurando não perder nem esquecer o que se aprendeu com as experiências vividas, especialmente se os grupos hoteleiros querem manter os clientes, mais experientes e conhecedores e, conseqüentemente, mais exigentes e menos fiéis a uma empresa concreta. (RODRÍGUEZ ANTÓN, J. M.; et al., 2001).

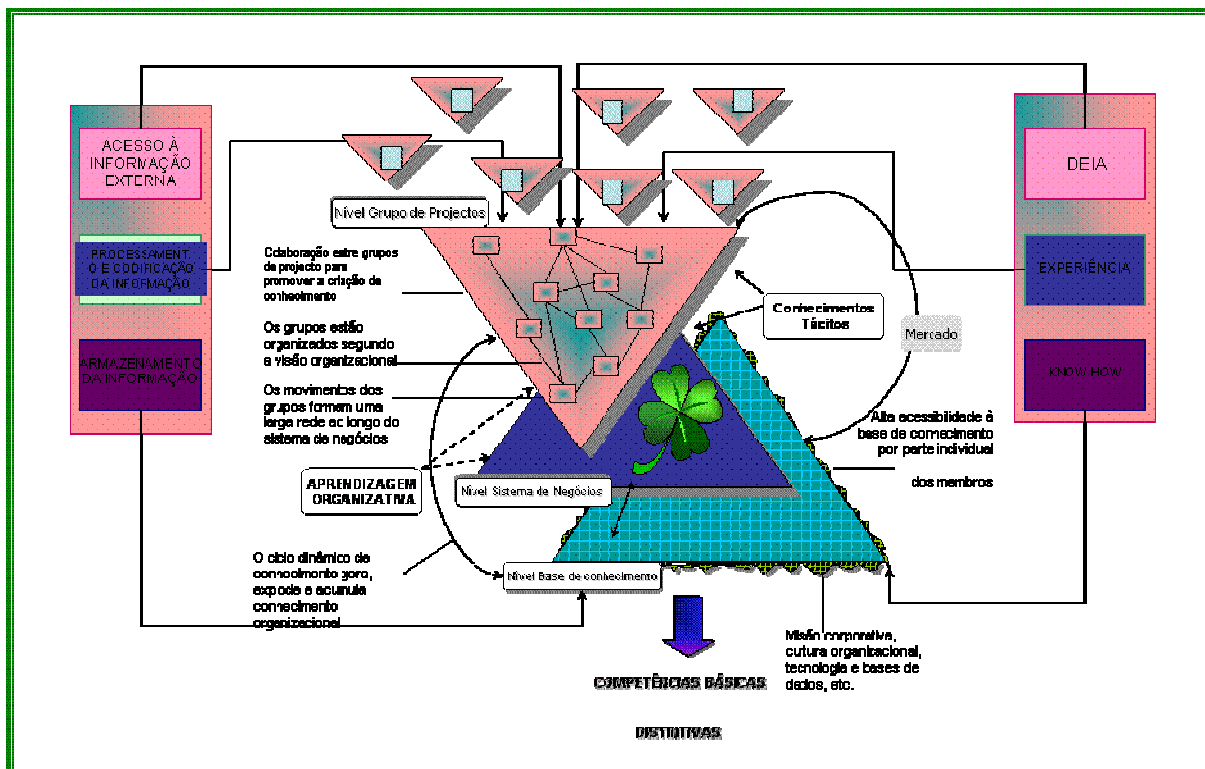
Ora, com o propósito de evitar certas limitações próprias das estruturas hipertexto, surgem as denominadas estruturas organizativas hipertrevo (RODRÍGUEZ ANTÓN, J. M., 2001 e RODRÍGUEZ ANTÓN, J. M.; et al., 2001). Essa estrutura baseia-se num modelo hipertexto, mas com duas modificações importantes: uma em nível da Equipa de Projecto e outra no de Sistema de Negócios (ver Figura 1).

A primeira das modificações consiste em potenciar a criação do nível de Equipa de Projecto através de equipamentos virtuais. As pessoas que trabalham nas empresas, em especial aquelas que estão próximas dos clientes, estarão a aprender de forma continuada as preferências, necessidades, costumes e hábitos daqueles sem chegar a constituir uma Equipa de Projecto no sentido clássico definido por Nonaka e Takeuchi (1995). Através de uma performance individualizada destes profissionais a Equipa do Projecto Virtual pode chegar a ser constituída por todas as pessoas que, de forma isolada e independente, têm que atender os clientes. Desta forma, “a organização irá aprendendo por todos os poros da sua pele”. Pode chegar-se a criar uma interessante Equipa do Projecto Virtual num hotel da seguinte maneira: durante a estadia de um cliente um conjunto alargado de pessoas vai estabelecendo um contacto mais ou menos directo com ele, por exemplo, o maître vai conhecendo, paulatinamente, as preferências culinárias e dietéticas, os recepcionistas ou porteiros, dependendo da categoria do hotel, vão descobrindo os hábitos relacionados com a imprensa diária, revistas, tipos de aluguer de carro, tipo de quarto preferido, etc.; inclusive a governanta ou a empregada da limpeza poderão descobrir, facilmente, algumas das preferências dos clientes como o número de cobertores que usa, se usa ou não almofada, quais os produtos de higiene oferecidos pelo hotel que utiliza mais frequentemente, ou quais os produtos do minibar que consome. Da mesma maneira



que qualquer gestor bancário atende os clientes bancários, de forma individualizada e personalizada, vão agora poder actuar de forma similar, apreendendo as preferências, hábitos e necessidades dos produtos e serviços financeiros destes.

**Figura 1 - Estrutura Organizativa Hipertrevo.**



Fonte: RODRÍGUEZ ANTÓN, J. M. (2001) e RODRÍGUEZ ANTÓN, J. M.; et al. (2001)

Ora bem, nessas situações, um empregado proactivo que, observa e torna partícipe a organização das suas percepções, vai facultar ao cliente um serviço muito mais personalizado e adaptado às necessidades e gostos daquele. O armazenamento numa Base de Conhecimento de todas as preferências dos clientes vai facultar ao cliente num futuro serviço uma prestação menos estandardizada e incrementar o volume e qualidade do negócio da empresa ao facilitar e, portanto, fomentar o consumo, por parte do cliente, de certos artigos ou serviços.

Quanto à segunda modificação, consiste em incorporar a filosofia da estrutura em trevo (HANDY, 1995) ao nível Sistema de Negócios tentando flexibilizar e agilizar, sem perder as suas competências pessoais, a estrutura organizativa básica da empresa empregando as quatro folhas e caule, denominada Núcleo profissional, a

empresa manterá no seu quadro de pessoal efectivo um conjunto de pessoas essenciais e imprescindíveis ao desenvolvimento das actividades geradoras de valor e que definem, na essência, o negócio. Por outro lado, poderão contar com mais uma folha, a da Subcontratação, constituída por todas aquelas actividades encarregadas a outras empresas por não constituírem o seu *core business* (segurança, limpeza, manutenção, informática, estudos de mercado, certos serviços de catering,...). A terceira folha, Trabalho flexível, será integrada por todas as pessoas que vão ser contratadas unicamente de forma temporal, durante a época alta ou pelo simples aproveitamento das próprias condições do mercado laboral. A quarta folha, a do Auto-serviço, à que se está dando um maior protagonismo, vai permitir aproveitar a presença física do cliente no espaço físico onde decorre a prestação do serviço, na medida em que o carácter pessoal do produto hoteleiro faz com que seja necessária a sua presença, ou de outra maneira não poderá beneficiar da mesma. Desse modo, o cliente participa de forma activa e directa na “servidução” – produção do serviço – quer de maneira espontânea ou forçada. Indubitavelmente, a implicação directa do hóspede, bem gerida pelas organizações, pode, além de reduzir gastos de serviço, aumentar a satisfação dos clientes e em particular daqueles que têm uma atitude proactiva e para os quais dita participação estimula a sua autonomia e nalguns casos a auto-estima. Esse envolvimento pessoal, que certamente incrementará no futuro, foi possível de certa forma, graças a implementação das inovações tecnológicas e à aplicação das novas tecnologias da informação e comunicação. Finalmente, todas estas folhas, ou seja, pessoas, actividades e sistemas estão dirigidas por um curto mas forte caule, denominado Alta direcção que, além das funções básicas do processo de direcção, terá que realizar um esforço especial em reter as pessoas, fornecedores e clientes que constituem as folhas do trevo.

Enquanto as estruturas organizativas vão ser sempre influenciadas pelo meio em que actuam, como pudemos constatar no início do trabalho, a existência de estruturas hipertrevo vai influir no meio elevando o nível de exigência dos clientes por forma a habituarem-se a ser tratados de maneira personalizada em qualquer hotel aonde vão.

Para que esse modelo hipertrevo logre os objectivos pretendidos, é importante fomentar a motivação dos empregados, estabelecer boas relações patrimoniais e contratuais com os fornecedores e uma qualidade adequada oferecida aos clientes. Mais importante, a alta direcção terá que fomentar uma cultura de colaboração e participação que fomente a transmissão de conhecimentos entre os integrantes da mesma. É impossível constituir uma Base de Conhecimento adequada se na empresa não existir um sentimento de confiança e de reconhecimento em relação aos valores partilhados que afiance a posição dos empregados que apostam em ceder à organização os seus conhecimentos, experiências e pareceres sobre possíveis modos de agir em relação aos clientes ou aos produtos.

No entanto, sendo isso complicado quando se trabalha numa organização tradicional, mais se torna quando o nível Sistema de Negócios se estrutura em forma de trevo, visto uma percentagem considerável dos empregados não fazerem parte do quadro de pessoal da empresa, mas sim de outras empresas, e alguns dos que fazem parte, fazem-no de forma temporal e durante períodos de tempo reduzidos. Consequentemente, é preciso projectar procedimentos que fomentem a transmissão de conhecimentos, de forma automática, procedentes das folhas da subcontratação e do trabalho flexível, de forma a constituir uma boa base de Conhecimento que favoreça actuações futuras da empresa, conjuntamente aos gerados pelo núcleo profissional, potenciando a qualidade do serviço oferecido e, por conseguinte, o grau de fidelização dos próprios clientes.

Realizando uma breve revisão do modo como as organizações hipertrevo se formam, encontramos duas formas básicas:

- através de grupos formais (Grupo de Projecto) criados para desenvolver uma actividade Profissional e que, *en passant*, aprendem e armazenam o conhecimento adquirido numa Base de Conhecimento; e,
- através de pessoas isoladas (Grupos de Projecto Virtuais) que, da mesma forma, ao trabalhar, vão assimilando as necessidades e características dos clientes.

Está-se, no entanto, a perder uma oportunidade de aprendizagem originada pela criação comumente chamada comunidades de Prática ou Comunidades de

Aprendizagem (WENGER, MC DERMOTT E SHYDER, 2002; WENGER E SNYDER, 2000) e que são grupos informais de pessoas que se reúnem para partilhar as suas experiências, habilidades e apetências, em suma, a sua *expertise*. As pessoas que fazem parte desses grupos oferecem e recebem informação sobre a forma de trabalhar dos seus colegas e como estes definem a organização. Desse modo, transformam o seu know-how em conhecimento colectivo e põem à disposição da organização as suas reflexões pessoais do modo como realizar as coisas. Em suma, as Comunidades de Prática ou de Aprendizagem são um magnífico crisol que propicia a aprendizagem, quer individual, quer colectiva gerando, portanto, conhecimento.

Existem algumas diferenças entre as Comunidades de Aprendizagem e os grupos de Projecto anteriormente citados (WENGER; SNYDER, 2000):

- Nas Comunidades de Aprendizagem as pessoas participam voluntariamente enquanto que nos Grupos de Projecto as pessoas são designadas por uma direcção;
- Nas Comunidades de Aprendizagem visa-se que os seus membros desenvolvam aptidões e geram conhecimento organizativo, enquanto que os Grupos de Projecto pretendem levar a cabo actividades concretas relacionadas com um projecto específico;
- Os membros de uma Comunidade de Aprendizagem estão unidos por um compromisso procedente da sua identificação a outros elementos ou com a própria organização, enquanto que num Grupo de Projecto os seus elementos estão vinculados uns aos outros graças ao desenvolvimento do próprio projecto;
- Por último, a existência da Comunidade de Aprendizagem depende da vontade de participação dos seus elementos, enquanto que um Grupo de Projecto permanecerá unido até que finalize o projecto que o originou.

Em resumo, as Comunidades de Aprendizagem tornam as organizações mais sábias ao fomentar a sua capacidade de aprendizagem e de gerarem conhecimento. Por outro lado, num sentido inverso, tendo como ponto de partida estas sábias organizações, a aprendizagem organizativa vai ser potenciada ao máximo na medida em que um dos princípios básicos subjacentes a este tipo de estruturas organizativas

está fundamentado nos conhecimentos profundos adquiridos pela empresa ao longo do seu percurso, os quais procedem não só da experiência adquirida pelos grupos de trabalho nas suas actividades laborais, mas também pelas inquietudes e percepções, muitas vezes de carácter informal, dos empregados.

Embora nas empresas hoteleiras, como em qualquer outro tipo de empresas, a aprendizagem organizativa pode efectuar desde o ápice estratégico e disseminar-se para baixo (topo-base) – por exemplo através de sondagens que chegam aos serviços centrais das cadeias hoteleiras ou aos órgãos de direcção dos próprios hotéis-, consideramos que uma aprendizagem personalizada dos clientes deve efectuar-se, preferentemente, desde a base e expandir-se até ao cimo (base – topo).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Até o presente momento, o ponto de arranque do processo de aprendizagem organizativo é formado por pessoas que trabalham para a organização. Assim sendo, partindo da aprendizagem individualizada destas necessidades deve ser criada uma base de conhecimento que possa ser utilizada pelos empregados do hotel a presente ou posteriores visitas do cliente, ao presente hotel ou outro do grupo. Trata-se, portanto, de ter em consideração os gostos e necessidades transmitidas pelos clientes, captadas pelos empregados durante a sua estadia ou evidenciadas pelas novas tecnologias da informação e comunicação utilizadas pelo hotel de forma a utilizá-las assim que souber que o cliente em questão vai alojar-se novamente nas suas instalações. A gestão adequada do conhecimento deve estar apoiada em dois pilares fulcrais: a motivação dos empregados em transmitir os seus conhecimentos e a aplicação de tecnologias da informação e uma comunicação que permitam um processo simples de introdução, armazenamento e recuperação dos conhecimentos anteriormente referidos.

Por outro lado, a futura competitividade das empresas hoteleiras dependerá da sua flexibilidade organizativa, que virá determinada pelo grau de subcontratação das suas actividades não básicas, pelo recurso ao trabalho flexível e pela possibilidade dos clientes utilizarem, em regime de auto-serviço, uma série de actividades ou processos.

Em suma, o presente artigo defende que os grupos hoteleiros devem dispor de estruturas organizativas que lhes permitam alcançar a flexibilidade desejada e a capacidade de aprendizagem desejada. Assim sendo, perante esta perspectiva, defendemos que somente partindo da adopção de estruturas organizativas hipertrevo que facilitam este processo, poder-se-ão, por um lado, adaptar facilmente às mudanças procedentes do meio e, por outro lado, potenciar, ao máximo, a aprendizagem organizativa oportuna, fundamental num sector em que os clientes valoram a atenção personalizada e a satisfação das suas necessidades e gostos específicos. Podemos afirmar que as empresas hoteleiras devem fomentar uma cultura de participação e de colaboração entre os empregados de diferentes departamentos e diferentes níveis organizativos para alcançar o máximo proveito desse tipo de modelo participativo.

## REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning: A theory of action perspective**, Reading, Massachussets: Addison-Westley, 1978.
- BROWN, J. S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 40-57, february 1991.
- BUENO, E. **Organización flexible y gestión del cambio**. Documento IADE-UAM, n. 18. Madrid. 1992.
- BUENO, E.; SALMADOR, M. P. Strategy-Making as a Complex, Double-Loop Process of Knowledge Creation: Four cases of Established Banks Reinventing The Industry by Means of the Internet. In: DOZ, Y.; PORAC, J.; SZULANSKI, G. (Eds.) **Strategy Process, Advances in Strategic Management** Vol. 22, p. 267-318, june 2005.
- BUENO, E.; RODRÍGUEZ ANTÓN, J. M.; SALMADOR, M. P. Knowledge creation as a dynamic capability: implications for innovation management and organizational design. **International Journal of Technology Management**, v. 44, n. 1-2 p. 155-168, june 2008.
- BUHALIS, D. La empresa turística virtual. Conceptos, prácticas y lecciones. **Papers de Turisme**. Valencia. n. 23, p. 113-149, june 1998.
- CHOO, C. W. **La organización inteligente: El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones**. Oxford: University Press, 1999.

DODGSON, M. Organizational learning : a review of some literatures. **Organization Studies**, 14, n. 3, p. 375-394, 1993.

DORRONSORO, J.R. **Tecnología, computación e inteligencia**. Lección inaugural curso 2006/7. Universidad Autónoma de Madrid. Madrid. 2006.

EASTERBY-SMITH, M. Disciplines of organizational learning : contributions and critiques. **Human Relations**, v. 50, n. 9, p. 1085-1113, 1997.

FIOL, C.; LYLES, M. Organizational learning. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 803-813, october 1985.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 2, p. 109-122, february 1996.

HANDY, C. **La edad de la sinrazón**. Barcelona: Parramón, 1995.

KANTER, R. **When giants learn to dance**. New York: Simon & Schuster, 1989.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated learning**. Cambridge: University Press, 1991.

LAWLER III, E.; WORLEY, C. **Built to change. How to achieve sustained organizational effectiveness**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2006.

LEVITT, B.; MARCH, J. Organizational learning. **Annual Review of Sociology**, v. 14, p. 319-340, 1988.

LYLES, M.; SCHWENK, C. Top management, strategy and organizational knowledge structures. **Journal of Management Studies**, v.29, March, p. 155-174. 1992.

MOLLEMAN, E.; SLOMP, J. Functional flexibility and team performance. **International Journal of Production Research**, v. 37, n. 8, p. 1837-1859, may 1999.

MORCILLO, P. **Cultura e Innovación empresarial**. Thomson: Madrid, 2007.

MORCILLO, P.; et al. **Las nuevas estructuras organizativas turísticas ante el reto del aprendizaje y la flexibilidad organizativa: una aplicación a las cadenas hoteleras españolas, mexicanas, brasileñas, chilenas y panameñas**. CEAL. Madrid. 2008.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, v. 5, n.1, p. 14-37, february 1994.

NONAKA, I. The knowledge-creating company. **Harvard Business Review**, v. 69, n. 1, pp. 96-104, january-february 1991.

NONAKA, I.; BYOSIERE, P.; TOYAMA, R. A Theory of Organizational Knowledge Creation: Understanding the Dynamic Process of Creating Knowledge. In: M. DIERKES, ANTAL-BERTHOIN, A., CHILD, J. AND NONAKA, I. (Eds.) **Handbook of Organizational Learning and Knowledge Creation**, Oxford University Press. (2002):

NONAKA, I.; KONNO, N. The Concept of "Ba": Building a Foundation For Knowledge Creation. **California Management Review**, v.40, n.3, p. 40-54, spring 1998.

NONAKA, I. Y TAKEUCHI, I. **The Knowledge Creating Company: How japanese companies create the dynamics of innovation**. Oxford University Press, Inc. 1995.

QUINN, J.B. **Intelligent Enterprise. A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry**, New York:The Free Press.1992.

RILEY, M. y LOCKWOOD, A. Strategies and measurement for workforce flexibility: an application of functional flexibility in a service setting. **International Journal of Operations & Production Management**, v.17, n. 4, p. 413-419, april, 1997.

RODRÍGUEZ ANTÓN, J. M. Gestión del tiempo y aprendizaje organizativo. In: ESTEBAN, C. (Ed.) **Gestión del tiempo y evolución de los usos del tiempo**. Madrid: Vision Net. 2ª edición. 2007.

RODRÍGUEZ ANTÓN, J.M.(Coord) **Aprendizaje organizativo**. Documento Intellectus N° 7, IADE-CIC. Madrid. 2004.

RODRÍGUEZ ANTÓN, J. M. Sabiduría organizacional y gestión del cambio: el aprendizaje como respuesta organizativa. In: AGUILAR, J. et al. (Eds.) **La gestión del cambio**. Barcelona:Ariel. 2003.

RODRÍGUEZ ANTÓN, J. M. Flexibilidad y aprendizaje organizativo: el reto de la nueva economía. **Boletín AECA**. Edición especial XI Congreso, p. 72-74, Septiembre. 2001a.

RODRÍGUEZ ANTÓN, J.M. **Lecciones de dirección y organización de empresas**. Madrid: Moransal Asociados. 2001b.

RODRÍGUEZ ANTÓN, J.M., et al. Aprendizaje organizativo, formación y virtualidad en el sector turístico. In: BLANQUER, D. et al. (Eds.) **Turismo: Municipios turísticos, tributación y contratación empresarial y formación y gestión del capital humano**. Valencia: Tirant lo Blanch. 2000.

RODRÍGUEZ ANTÓN, J.M. et al. **Propuesta de un nuevo modelo de estructura organizativa ante el reto de la nueva economía: las estructuras hipertrébol**. Comunicación presentada al XI Congreso AECA, 26-28 septiembre, Madrid. 2001



RODRÍGUEZ ANTÓN, J. M. et al. **Formulación de un Modelo de Capital Intelectual Hotelero: aplicación a los hoteles de lujo de Madrid**. Comunicación presentada al XIV Congreso ACEDE. Murcia. 19-21 septiembre. 2004. Livro de actas, p. 59 e DVD.

SENGE, P. **La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje**. Barcelona: Granica, 1992.

SPENDER, J. C.; GRANT, R. M. Knowledge and the firm: Overview. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 1, p. 5-9. January, 1996.

TURING, A. Computing Machinery and Intelligence. **Mind**, v. 59, n. 235, p. 433-460. July, 1950.

VON KROGH, G.; VICARI, S. An autopoiesis approach to experimental strategic learning. In LORANGE, P.; CHAKRAVARTHY, B., ROOS, J.; VAN DE VEN, A. (Eds.), **Implementing strategic processes: change, learning and co-operation**. London Blackwell: 1993. p. 394-410.

VON KROGH, G. ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Enabling knowledge creation: how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation**. New York Oxford University Press, 2000.

WALSH, J. P.; UNGSON, G. R. Organizational memory. **Academy of Management Review**, v. 16, n.1, p. 57-91, January, 1991.

WENGER, E.; SNYDER, W. Communities of practice: the organizational frontier. **Harvard Business Review**, v.78, n.1, p. 139-145, January-February, 2000.

WENGER, E., MC DERMOTT, R.; SNYDER, W. **Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge**. Business School Press: Harvard, 2002.

## AGRADECIMENTOS

A publicação do presente trabalho faz parte de um plano de difusão dos resultados do projecto de investigação "Las nuevas estructuras organizativas turísticas ante el reto del aprendizaje y la flexibilidad organizativa: una aplicación a las cadenas hoteleras españolas, mexicanas, brasileñas, chilenas y panameñas" patrocinado pelo Centro de Estudos da América Latina da Universidad Autónoma de Madrid. O estudo completo pode ser consultado em Morcillo, P. et al (2008).

## NOTAS

<sup>(1)</sup> Licenciada em Ciências Económicas e Empresariais pela Universidade do País Basco (1992), Licenciada em Direito pela UNED (2002), Master em Gestão de Qualidade pelo CEURA (2005), Doutoramento em Ciências Económicas e Empresariais pela Universidad Autónoma de Madrid (2007), Catedrática do Departamento de Organización de Empresas da Universidad Autónoma de Madrid. Membro do Grupo de Investigación em Dirección de Empresas do Sector Turismo (GIDEST). E-mail para contacto: [mar.alonso@uam.es](mailto:mar.alonso@uam.es)

(2) Licenciado em Ciências Económicas e Empresariais pela Universidade Autónoma de Madrid (1981), Master em Administração de Empresas pelo Instituto Universitário de Administração de Empresas (1982), Doutoramento em Ciências Económicas e Empresariais pela Universidade Autónoma de Madrid (1986), Catedrático do Departamento de Organización de Empresas da Universidad Autónoma de Madrid. Membro do Grupo de Investigación em Direção de Empresas do Sector Turismo (GIDEST). E-mail para contato: [josem.rodriguez@uam.es](mailto:josem.rodriguez@uam.es)

(3) Licenciado em Ciências Económicas pela Universidade Autónoma de Madrid (1986), Doutoramento em Ciências Económicas e Empresariais pela Universidade Autónoma de Madrid (1998), Professor Contratado Doutor do Departamento de Economía Aplicada da Universidad Autónoma de Madrid. Membro do Grupo de Investigación em Direção de Empresas do Sector Turismo (GIDEST). E-mail para contato: [luis.rubio@uam.es](mailto:luis.rubio@uam.es)

*Enviado: 17/09/2008*

*Aceito: 19/11/2008*

*Publicado: 30/12/2008*