

FACULDADES INTEGRADAS DE BAURU
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Gisele de Fátima Pinto
Monique Victoretti

GESTÃO DO CONHECIMENTO E RETENÇÃO DE TALENTO: ESTUDO DE
CASO NA CAETANO COMÉRCIO E SERVIÇO LTDA

BAURU
2011

Gisele de Fátima Pinto

Monique Victoretti

**GESTÃO DE CONHECIMENTO E RETENÇÃO DE TALENTO: ESTUDO DE
CASO NA CAETANO COMÉRCIO E SERVIÇO LTDA**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado às Faculdades Integradas
de Bauru, para obtenção do título de
Bacharel em Administração de
Empresas, sob a orientação do
Professor Esp. Edson Alcebíades
Spósito.**

**BAURU
2011**

Pinto, Gisele de Fátima; Victoretti, Monique

Gestão do Conhecimento e retenção de talento: com estudo de caso na Caetano Comércio e Serviço Ltda./ Gisele de Fátima Pinto e Monique Victoretti. Bauru, FIB, 2011.

115f.

Trabalho de Conclusão de Curso, Graduação em Administração. Faculdades Integradas de Bauru
Orientador: Professor Esp. Edson Alcebiádes Spósito.

1º Gestão do Conhecimento. 2º Capital Humano. 3º Retenção de Talento. I. Título II. Victoretti, Monique. Faculdades Integradas de Bauru.

CDU 658

Gisele de Fátima Pinto

Monique Victoretti

**GESTÃO DO CONHECIMENTO E RETENÇÃO DE TALENTO: ESTUDO DE
CASO NA CAETANO COMÉRCIO E SERVIÇO LTDA.**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado às Faculdades Integradas
de Bauru para obtenção do título de
Bacharel em Administração de
Empresas.**

Bauru, 17 de outubro de 2011

Banca Examinadora:

Presidente/ Orientador: Edson Alcebíades Spósito

Professor 1:

Professor 2:

**BAURU
2011**

Dedicamos este trabalho aos nossos pais Regina, Walter, Maria Lúcia, Custodio que nos apoiaram e nos incentivaram. Aos nossos amigos que nos compreenderam e apoiaram neste ano. Aos Professores que tanto acrescentaram às nossas vidas tanto profissionais quanto pessoais. À empresa Caetano que nos cedeu o espaço para aplicação da pesquisa e todos que, de alguma forma direta ou indiretamente, contribuíram para a elaboração deste.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que me deu forças para prosseguir e não desanimar.

Aos meus familiares: minha mãe Regina Célia dos Santos Pinto e meu pai Walter Seixas Pinto Junior e meus irmãos Gilson dos Santos Pinto e Daniel Fernando Seixas Pinto.

Ao meu namorado amado, Andrey Dias dos Santos, que com toda paciência do mundo compreende meus esforços, incentivando a realização deste importante objetivo;

E não poderia esquecer da Natalia Nogueira de Mattos por toda ajuda e apoio durante o desenvolvimento do trabalho de conclusão de curso.

Aos meus queridos professores educadores, que desde os primeiros anos da pré-escola estiveram presentes em minha vida, exercendo o importante papel de desenvolver minhas faculdades intelectuais, com condutas morais e éticas.

Por este trabalho de conclusão de curso, agradeço em especial aos professores: Edson Alcebíades Spósito pela brilhante condução e orientação deste estudo; e Regina Belluzzo que acompanhou todo o desenvolvimento metodológico deste trabalho. A vocês, o nosso respeito e consideração.

Aos meus companheiros de graduação, todos os alunos do 4º ano de administração de empresas geral das Faculdades Integradas de Bauru, ano de conclusão 2011, pelas trocas, apoio e encorajamento mútuo que nos fortaleceu na elaboração deste trabalho;

Finalmente, agradeço a minha parceira de TCC, Monique Victoretti, por permitir que pudéssemos concluir nossa graduação juntas, como nos comprometemos desde o primeiro ano da faculdade, e que foi extremamente importante para mim. Espero que estejamos sempre em contato e que esse amor de irmã que tenho por você esteja sempre nos aproximando, mesmo com o fim da faculdade.

Gisele de Fátima Pinto

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que me deu forças nos momentos de desânimo, fazendo me levantar e seguir em frente.

Aos meus pais, Maria Lucia Victoretti da Silva e Sebastião Custódio da Silva, pelo eterno apoio, incentivo e encorajamento a jamais desistir e vencer na vida.

Aos meus companheiros de graduação, todos os alunos do 4º ano de administração de empresas geral das Faculdades Integradas de Bauru, ano de conclusão 2011, pelas trocas, apoio e encorajamento mútuo que nos fortaleceu na elaboração deste trabalho.

Ao professor e orientador Edson Alcebíades Spósito, pela experiência proporcionada, por acreditar em nosso potencial e nos encorajar em abordar o tema escolhido.

À minha parceira de TCC, Gisele de Fátima Pinto, pela convivência, ensinamentos e troca de experiências, que muito colaboraram para nosso crescimento e desenvolvimento, possibilitando a conclusão deste trabalho.

Finalmente, agradeço aos amigos, pela paciência e disponibilização de materiais para a elaboração deste. Aos integrantes e agregados da Família Mentos, pelo companheirismo, auxílio, momentos de descontrações, estudos, compartilhamento de conhecimentos, paciência, compreensão e por chegarmos todos até ao fim vitorioso!

Monique Victoretti

“Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas”.

Sun Tzu

PINTO, G. F.; VICTORETTI, M. **Gestão do Conhecimento e retenção de talento:** estudo de caso na Caetano Comércio e Serviço Ltda. 2011 115f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas) – FIB. Bauru, 2011.

RESUMO

A Gestão do Conhecimento surgiu em decorrência da transformação tecnológica e o crescimento dos competidores no mercado, levando as empresas a se tornarem inovadoras. De forma a obter sucesso organizacional houve a necessidade de criar novos conhecimentos, para estar alinhado com a evolução da tecnologia. Partindo disto, a gestão do conhecimento tornou-se uma estratégia empresarial, atualmente praticada por diversas organizações, de forma a gerar e armazenar conhecimento por meio de seu capital intelectual. A maior parte do conhecimento das organizações está na mente das pessoas que a compõe, também denominado capital intangível, de real valor organizacional. O embasamento teórico atrelado ao estudo de caso realizado na empresa Caetano Comércio e Serviço Ltda., constatou que a organização desenvolve a prática para gerar e armazenar conhecimento, bem como reter seus talentos.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Capital humano. Retenção de talento.

PINTO, G. F.; VICTORETTI, M. **Knowledge management and retention of talent:** case study in Caetano trade and service Ltda. 2011 115f. Completion of course (Graduate in business administration) – FIB. Bauru, 2011.

ABSTRACT

According to several authors, Knowledge Management has emerged as a result of technological change and growth of competitors in the market, leading companies to become innovative. In order to achieve organizational success was necessary to create new knowledge, to align with evolving technology. From this in mind, knowledge management has become a business strategy, currently practiced by various organizations in order to generate and store knowledge through intellectual capital. Most of the knowledge of organizations is in the mind of the people in them, also called intangible capital, real organizational value. The theoretical foundation linked to the case study company in Caetano Trade and Service Ltd., notes that it is possible to identify the practical relation to knowledge generation and storage, and retain talent, according to the theories listed.

Key-words: Knowledge management, human capital and retention of talent.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Pirâmide de Maslow	38
Ilustração 2 – Fatores que afetam a atitude no trabalho	40
Ilustração 3 - Estilo do Líder	49
Ilustração 4 - Fachada da Caetano	80
Ilustração 5 - Estoque interno Caetano	80
Ilustração 6 - Estoque externo Caetano	81
Ilustração 7 – Idade dos colaboradores	83
Ilustração 8 – Formação Escolar	84
Ilustração 9 – Colaboradores por área	86
Ilustração 10 – Tempo de empresa dos colaboradores	87
Ilustração 11 – Existência de reconhecimento/valorização	88
Ilustração 12 – Existência da experimentação de tentar/falhar	90
Ilustração 13 – A existência ou não de soluções conjuntas em toda organização e não apenas com área de trabalho	91
Ilustração 14 – Programa de treinamento e desenvolvimento profissional	92
Ilustração 15 – Existência de <i>feedback</i> após avaliação desempenho	94
Ilustração 16 – Existência treinamento para os recém-contratados	95
Ilustração 17 – Existência de treinamento e mapeamento de conhecimento	97
Ilustração 18 – Existência de programa de premiação	98
Ilustração 20 – Existência de sistema de informação integrado	100
Ilustração 21 – Comunicação é eficiente em toda empresa	102

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Lista de atritos mais comuns e formas de os superar

74

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Técnicas utilizadas no desenvolvimento do trabalho	78
Tabela 2 – Resultados apurados com a questão sobre idade	83
Tabela 3 – Resultados apurados com a questão de formação escolar	84
Tabela 4 – Resultados apurados com a questão sobre a área da empresa em que o colaborador trabalha	85
Tabela 5 – Resultados apurados com a questão de tempo de empresa	86
Tabela 6 – Resultados apurados com a questão de existência de reconhecimento/valorização	88
Tabela 7 – Resultados apurados com a questão se a liberdade para tentar/falhar	89
Tabela 8 – Resultados apurados com a questão se as pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, buscando soluções conjuntas.	91
Tabela 9 – Resultados apurados com a questão de programa de treinamento e desenvolvimento profissional	92
Tabela 10 – Resultados apurados com a questão se após realização da avaliação desempenho é oferecido <i>feedback</i>	93
Tabela 11 – Resultados apurados com a questão se existe treinamento com recém-contratados	95
Tabela 12 – Resultados apurados com a questão de transferência e armazenamento de conhecimento através de mapeamento de cargo e função	96
Tabela 13 – Resultados apurados com a questão da existência de programa de premiação	98
Tabela 14 – Resultados apurados com a questão se na contratação busca-se diversidade em detrimento do <i>know-how</i> técnico	99
Tabela 15 – Resultados apurados com a questão dos sistemas de informação são integrados.	100

Tabela 16 – Resultados apurados com a questão da comunicação, por meio das redes de comunicação é eficiente

101

LISTA DE EXPRESSÕES ESTRANGEIRAS

Brainstorming – Tempestade de idéias

Benchmarking - Métodos sistemático de procurar os melhores processos

Continuum – Contínuo

Empowerment - Empoderamento

ERG (Existence, Relatedness e Growth) – ERC (existência, relacionamento, crescimento)

Feedback - Retorno

Groupware – Software colaborativo

Inputs - Entradas

Internet - Rede

Intranet – Redes de computadores privada

Know-How – Tecnologia, Habilidade

Marketing - Mercado

Outputs - Saídas

Status - Estado

Test-Drive – Testar, dirigir, conduzir antes

Workgroup – Grupo de trabalho

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 CARACTERIZAÇÃO DO TRABALHO	20
1 INTRODUÇÃO	21
1.1 Justificativa	21
1.2 Objetivo geral	22
1.3 Objetivos específicos	22
1.4 Estrutura do trabalho	22
CAPÍTULO 2 REVISÃO DA LITERATURA	23
2 HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO	24
2.1 Administração científica	25
2.1.1 Teoria clássica da administração	25
2.1.2 Teoria burocracia	26
2.1.3 Teoria estruturalista	27
2.1.4 Teoria dos sistemas	27
2.1.5 Teoria neoclássica da administração	28
2.1.6 Teoria comportamental na administração	28
2.1.7 Desenvolvimento organizacional	29
2.1.8 Teoria da contingência	29
2.1.9 Novas abordagens (administração da tecnologia)	30
2.2 Evolução histórica dos recursos humanos no Brasil e sua relação com a gestão evolutiva do conhecimento	31
2.2.1 Administração científica	31
2.2.2 Escola das relações humanas	31
2.2.3 Relações industriais	32
2.2.4 Administração de recursos humanos	32
2.3 Evolução histórica dos recursos humanos no Brasil	33
2.3.1 De 1890 a 1930	33

2.3.2	De 1930 a 1950	34
2.3.3	De 1950 a 1964	34
2.3.4	De 1964 a 1978	35
2.3.5	De 1978 a 1989	35
2.3.6	Na década de 90	36
2.4	Transição dos administradores de recursos humanos para o gestor de pessoas	36
2.5	Motivação	37
2.5.1	Teoria das necessidades de Maslow	37
2.5.2	Teoria X e Teoria Y	38
2.5.3	Teoria de dois fatores	39
2.5.4	Teoria <i>ERG</i> ou <i>ERC</i>	40
2.5.5	Teoria das necessidades, de McClelland	41
2.5.6	Teoria da avaliação cognitiva	42
2.5.7	Teoria da fixação de objetivos	43
2.5.8	Teoria do reforço	43
2.5.9	Teoria da equidade	44
2.5.10	Teoria da expectativa	44
2.6	Liderança	45
2.6.1	Líder	46
2.6.2	Os mitos sobre a liderança	46
2.6.3	Diferença entre líder e o administrador	46
2.7	Estilos de liderança	47
2.7.1	Liderança autocrática e democrática	47
2.7.2	Traços de liderança	47
2.7.3	Modelos contingenciais	48
2.7.4	Liderança situacional	48

2.7.5	<i>Continuum da liderança</i>	49
2.7.6	Modelo de Fiedler	50
2.7.7	Abordagem caminho-objetivo	51
2.7.8	Liderança transformacional de Bass	52
2.8	Era do conhecimento	53
2.8.1	Gestão	53
2.8.2	Conhecimento	54
2.8.3	Gestão do conhecimento	54
2.8.4	Conhecimento empresarial	55
2.8.5	<i>Know-How</i>	57
2.8.6	Dados	57
2.8.7	Informação	58
2.8.8	Discernimento	58
2.8.9	Redes de computadores e intercambio do conhecimento	58
2.8.10	Capital intelectual	59
2.8.11	Treinamento x desenvolvimento	60
2.8.12	A importância das avaliações	60
2.8.13	Avaliação desempenho	61
2.8.14	Competência	61
2.8.15	Planejamento estratégico de remuneração	61
2.8.16	<i>Brainstorming</i>	62
2.8.17	<i>Benchmarking</i>	63
2.8.18	<i>Empowerment</i>	63
2.8.19	Maturidade e Imaturidade pessoal e profissional	64
2.8.20	Planejamento x resultados	64
2.8.21	Posição e escolaridade	65
2.8.22	Redes informais	65

2.8.23	Ineficiência do mercado do conhecimento	66
2.8.24	Os três fatores essenciais	67
2.8.25	Gerar, desenvolver e reter o conhecimento	68
2.8.26	Como codificar e coordenar o conhecimento	70
2.8.27	Mapeando e modelando o conhecimento	71
2.8.28	Como transferir conhecimento	73
2.8.29	Retenção de talento	75
CAPÍTULO 3 ESTUDO DE CASO		76
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	77
3.1	Tipos de pesquisa	77
3.2	Métodos e técnicas	77
3.3	Estudo de caso: Caetano Comércio e Serviço de Engenharia Ltda.	78
3.4	Coleta de dados	81
3.5	Resultados e interpretação	82
CAPÍTULO 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS		103
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	104
REFERÊNCIAS		106
APÊNDICES		109

1 INTRODUÇÃO

As tendências que emergem no contexto atual, segundo Souza (2005), são baseadas nos fatos históricos que demonstram a modernização tecnológica e a evolução dos modelos de gestão, desde a criação da linha de produção até a mecanização. Deste modo, surge então, a necessidade tanto de pessoas como de organizações, pensar em como melhorar sua produtividade e sua competitividade, visando aperfeiçoar a qualidade dos produtos e/ou serviços, e como se manter frente aos concorrentes.

A atual conjuntura econômica exige novos modelos de gestão baseados no novo recurso: o conhecimento, que consiste em compreender as relações, pelo que revela fundamental para tornar as operações eficazes, segundo Silva Filho e Benedicto (2008).

Tornou-se necessária a implementação de políticas de gestão de conhecimento, que segundo Lacombe (2005 p.492), pode ser definida como “conjunto de esforços ordenados e sistematizados visando criar um conhecimento novo, difundi-lo na organização para os que eles precisam e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas, bem como a protegê-lo contra o uso indevido.” Tais políticas têm como função principal atrair e reter os melhores profissionais.

Todas essas tendências estão afetando e continuarão a afetar a maneira pela qual as organizações utilizam as pessoas.

Portanto este estudo pretende mostrar, como a Gestão do Conhecimento quando bem gerida/aplicada, pode contribuir para o crescimento de uma organização em todos os níveis. Inicialmente será feita uma revisão bibliográfica dos principais conceitos relacionados à Gestão de Conhecimento no ponto de vista de diversos autores.

1.1 Justificativa

Compreender como é realizado o processo de administração dos recursos humanos, modo de estabilidade, ou seja, a retenção de talentos.

Dessa forma, o estudo pretende justificar a necessidade de entendimento e compreensão de como a empresa a ser estudada gere, utiliza o conhecimento, forma de captação de novos funcionários, como desenvolve e capacita os já

existentes na organização de acordo com as exigências pré-estabelecidas no processo.

1.2 Objetivo geral

Identificar e discutir as principais referências bibliográficas disponíveis sobre o tema Gestão de Conhecimento e a identificação através de entrevista aplicada por questionário em empresa que julga praticar tais procedimentos identificados como suas principais práticas, ferramentas e observando como se aplica na organização, servindo como, fator diferencial e competitivo para a retenção de talentos.

1.3 Objetivos específicos

A partir da coleta de informações bibliográficas, construir o contexto relacionado ao tema e aliando a aplicação de questionário comparando assim a teoria e sua pratica.

1.4 Estrutura do trabalho

Visando uma melhor compreensão por parte do leitor, esta pesquisa dividir-se-á em quatro capítulos.

- Capítulo 1: apresenta a caracterização da pesquisa, iniciada por uma breve introdução ao tema do trabalho, seguida da justificativa e dos objetivo geral e específicos;
- Capítulo 2: consiste na apresentação de seus principais referenciais teóricos pesquisados, em consonância com o tema desenvolvido e as palavras-chaves;
- Capítulo 3: caracteriza a empresa alvo do estudo de caso, a pesquisa de campo e análise dos dados e informações coletadas;
- Capítulo 4: constitui-se das considerações finais e conclusões sobre o trabalho desenvolvido, co-relacionando teoria com a pratica.

2 HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO

Segundo Chiavenato (1999), a teoria administrativa tem pouco mais de cem anos de idade, mas se tem registros que os sumérios já utilizavam registros escritos a respeito das suas atividades comerciais e governamentais, pois o planejamento e comunicação no extenso Império Romano e as primeiras normas legais na Veneza do século XIV indicam que em tempos distantes, necessitava-se de algum esquema administrativo para governar países, empreendimentos e negócios. O grande marco foi no século XVIII com a Revolução Industrial, que mudou o mundo como um todo, provocando a substituição das oficinas artesanais pelas fábricas e transferindo o centro dos negócios da agricultura para a indústria.

Já Lacombe (2003), diz que se convive com a administração há mais de 200 mil anos, desde os primórdios da humanidade, quando no Império Romano, a Igreja Católica utilizava-se de um modelo administrativo, idealizado no século II.

O autor ainda afirma que a sistemização dos conhecimentos na área de administração é especialmente recente no que diz respeito à administração.

Na visão de Lacombe (2003) no século XVIII, aumentou-se o número de empresas e no decorrer do tempo elas se tornaram mais complexas, podendo traçar um paralelo com as empresas que atuavam antes da Revolução Industrial.

Ainda segundo o autor, antes da Revolução Industrial as atividades eram exercidas na agricultura e no artesanato de forma artesanal, na época era utilizado pouco capital e muita mão-de-obra. O marco para esta época foi que os trabalhadores eram altamente qualificados para o uso de ferramentas simples e flexíveis para produzir exatamente o que o consumidor desejava.

Maximiano (2005), afirma que a administração é aplicada desde que existem os primeiros agrupamentos humanos, na sociedade primitiva, as expedições para a caça de grandes animais eram empreendimentos coletivos precedidos de decisões de planejamento, divisão de trabalho e logística. Nessas expedições, criavam-se os embriões das empresas, tinham seus líderes, que eram os protótipos dos gerentes.

2.1 Administração científica

Segundo Lacombe (2003), a teoria chamada escola da administração científica, iniciou-se com o engenheiro-norte americano Frederick Winslow Taylor, cuja ênfase é a divisão do trabalho em tarefas elementares e praticada individualmente e na especialização dos subordinados, com foco na obtenção de lucro de acordo com a produtividade.

Na visão de Lacombe (2003), o princípio da teoria é que os operários por serem pouco instruídos, executam as tarefas de forma simples, com isso produzem mais em menor tempo.

O autor ainda afirma que Henry Gantt, Franck e Lilian Gilbreth, Henry Ford e vários outros seguiram a mesma linha de Taylor, baseavam-se no princípio que os operários, por serem pouco instruídos, faziam sempre a mesma coisa; assim viabilizava seu treinamento na execução de tarefas simples, com isso produziam melhor e mais depressa.

Já Rodrigues (1989), diz que a teoria é baseada nos fundamentos da produção, buscando a otimização e racionalização das tarefas, em que o foco é aumentar o índice de produtividade.

Silva (2004) menciona que o princípio da teoria científica se baseia na estrutura formal e nos processos da organização, e as pessoas eram vistas como instrumentos de produção e utilizadas para alcançar a eficiência para a organização. Afirma, ainda que, a sua unidade básica é a função e a construção de uma estrutura formal, estabelecendo os objetivos e a divisão do trabalho em tarefas simples e com um sistema coordenado.

2.1.1 Teoria clássica da administração

Stoner; Freeman (1982), afirmam que a teoria clássica foi idealizada por Henri Fayol, cuja principal característica é a ênfase na estrutura organizacional e a visão do homem econômico em busca da máxima eficiência.

Segundo Lacombe (2003), a escola clássica estabelece a estrutura organizacional, separa as funções do administrador das funções dos que têm subordinados e são responsáveis pela execução das atividades.

Para Rodrigues (1989), os princípios básicos foram à divisão das atividades da organização em seis funções: técnica, comercial, financeira, segurança, contábil, administrativa; e também a divisão dos princípios básicos de administração como a divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de direção, remuneração do pessoal, centralização, cadeia escalar, ordem, equidade, estabilidade do pessoal, iniciativa e espírito de equipe.

2.1.2 Teoria burocracia

Maximiano (2005), afirma que a teoria da burocracia foi idealizada pelo cientista Max Weber, a qual tem seu princípio nas organizações formais modernas que se baseiam em leis, definidas em função do interesse das próprias pessoas e não para satisfazer arbitrários de um dirigente. A obediência é devido às leis, formalmente definidas que caracteriza uma burocracia.

Motta; Vasconcelos (2004) definem a teoria da burocracia como um sistema que busca organizar, a fim de se tornar estável e duradoura uma cooperação de um grande número de indivíduos, sendo que cada um detém uma função especializada.

Os autores afirmam ainda que a teoria burocrática baseia-se nos seguintes princípios: a existência de funções definidas e competências rigorosamente determinadas por leis ou regulamentos; os membros do sistema têm direitos e deveres delimitados por regras e regulamentos que são aplicadas igualmente a todos de acordo com o cargo ou função; existência de uma hierarquia definida por meio de regras explícitas; as prerrogativas de cada cargo e função são definidas legalmente e regulam o exercício da autoridade e seus limites; o recrutamento é feito por meio de regras previamente estabelecidas, garantindo a igualdade formal na contratação; a remuneração deve ser igual para o exercício de cargos e funções semelhantes; a promoção e o avanço na carreira devem ser regulados por normas e devem se basear em critérios objetivos e não em favoritismos ou relações pessoais.

Segundo Lacombe (2003), a teoria burocrática tem foco na formalização de normas, divisão do trabalho, hierarquia, impessoalidade e profissionalização; e competência técnica de funcionários.

Na visão de Lacombe (2003), a teoria burocrática se assemelha à teoria clássica; em que a grande diferença é que a clássica se preocupa com detalhes e especificidades, sua orientação é voltada para o ambiente intra-organizacional, e a burocrática estuda o contexto social mais amplo, identifica a autoridade racional-legal nas sociedades modernas.

Já Silva (2004) afirma que, a teoria burocrática surgiu com a necessidade de organizar as empresas, que estavam em constante crescimento e com as funções mais complexas.

Era necessário um modelo de organização racional que abrangesse muitas variáveis envolvidas, e também o comportamento dos participantes, aplicável não só às fabricas, mas a todas as áreas e formas de atividades das empresas. (SILVA, 2004, p.159).

2.1.3 Teoria estruturalista

Segundo Lacombe (2003), a teoria estruturalista visualiza a organização como um sistema aberto, que possui interação com o ambiente externo no qual está inserida.

Já Silva (2004) diz que a teoria estruturalista se caracteriza pelos seguintes elementos: a organização é um sistema aberto e deliberadamente construído; os conflitos são inevitáveis e até desejáveis, referindo-se à empresa-empregado; incentivos mistos são necessários para motivação dos funcionários, em lugar de recompensas materiais, sendo fonte única de estimulação e são esperados resultados satisfatórios para a organização. Para esse autor os indivíduos são forçados a modificar suas tendências e qualidades pessoais a fim de se adaptarem às exigências dessas organizações.

2.1.4 Teoria dos sistemas

Segundo Lacombe (2003), o foco da teoria é a interação da organização com o ambiente, pois vê a organização como um todo integrado, constituída de partes que se interagem permanentemente.

Já Daft (1999), afirma que a teoria dos sistemas é formada por cinco componentes: *inputs*, um processo de transformação, *outputs*, *feedback* e o ambiente.

Silva (2004) diz que a teoria do sistema é um campo lógico-matemático, é a formulação e derivação daqueles princípios que são aplicáveis aos sistemas. Existem três aspectos principais: sendo a ciência de sistema a exploração científica; a tecnologia de sistema e filosofia de sistema, a reorientação do pensamento; e visão do mundo, considerando a introdução como um novo paradigma científico ou modelo ideal.

2.1.5 Teoria neoclássica da administração

Segundo Chiavenato (1999), a teoria neoclássica veio redimensionar e utilizar os velhos conceitos clássicos da administração, pois o administrador está continuamente planejando, organizando, dirigindo e controlando as atividades de sua organização para atingir os objetivos organizacionais da maneira mais adequada.

Chiavenato (1999), afirma ainda que a teoria aborda temas importantes como: o tamanho da organização; a centralização, descentralização e departamentalização; e os tipos de organização, sempre com base no processo administrativo.

2.1.6 Teoria comportamental na administração

Silva (2004), afirma que a teoria foi desenvolvida a partir dos estudos de Hawthorne, a teoria comportamentalista tem um direcionamento para a valorização do comportamento do indivíduo e uma redução nas posturas normativas e descritivas das teorias como a teoria clássica que é marcada pela sua rigidez e mecanicismo, já teoria burocrática pelo seu “modelo de máquina” e a teorias das relações humanas.

O autor afirma ainda que os estudiosos e escritores entre 1950 e 1960, adotaram uma orientação psicológica, com foco no ajustamento pessoal do trabalhador na organização e nos efeitos dos relacionamentos intragrupais e estilo

de liderança, tal movimento enfatizou no estudo dos indivíduos e grupos das organizações.

Segundo Robbins (2002), a teoria investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com propósito de utilizar esse conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional.

Já Chiavenato (1999), afirma que teoria comportamental é a mais forte influência da psicologia organizacional sobre a teoria administrativa.

[...] traz novos conceitos sobre motivação, liderança, comunicação, dinâmica em grupos, processo decisório, comportamento organizacional, estilos administrativos, que alteram completamente os rumos da teoria administrativa, tornando-a mais humana e amigável. (CHIAVENATO, 1999 p.50;51).

2.1.7 Desenvolvimento organizacional

Segundo Silva (2004), o desenvolvimento organizacional trata do processo de mudança planejada, sendo uma estratégia para a melhoria da organização, em que é implementada de modo a prover tal melhoria sem grandes impactos negativos. Afirma também que a teoria é composta por três etapas: diagnóstico, intervenção e acompanhamento.

Já Chiavenato (1999) diz que é um esforço de longo prazo, visando melhorar os processos de resolução de problemas e de renovação organizacional, particularmente através de um eficaz e colaborativo diagnóstico e administração da cultura organizacional.

2.1.8 Teoria da contingência

Segundo Chiavenato (1999), contingência significa que no mundo atual não servem mais os princípios gerais e universais da administração, estes foram aplicados em negócios que eram relativamente estáticos e previsíveis. Hoje tudo é contingencial, pois o mundo está em constante mudança para alcançar o ambiente adequado, tudo que se deve fazer são melhorias contínuas e aperfeiçoamentos para obter um ajuste contínuo.

Chiavenato (1999), afirma que o enfoque da teoria é voltado mais para fora do que para dentro da organização, e deve ter grande preocupação com o cliente.

A visão de contingência procura entender as relações dentro e dentre os subsistemas, bem como entre a organização e seu ambiente, e procura definir padrões de relações ou configurações de variáveis. Esta visão enfatiza a natureza multivariada das organizações e tenta entender como as organizações operam sob condições variáveis e em circunstâncias específicas. (SILVA, 2004, p. 365).

2.1.9 Novas abordagens (administração da tecnologia)

Segundo Chiavenato (1999), a década de 1990 marca o início da era da informação, que surge devido ao impacto provocado pelo desenvolvimento tecnológico e com a chamada tecnologia da informação, em que a nova riqueza passa a ser o conhecimento, sendo o recurso mais valioso e importante, substituindo o capital financeiro e dando mais importância ao capital intelectual.

O autor afirma ainda que a tecnologia da informação invadiu a vida das organizações e das pessoas, pois a informação agrega novas características como o menor espaço aos arquivos mortos, substituídos por arquivos digitais entre outros; a comunicação tornou-se um meio indispensável, pois ela permite maior tempo de dedicação ao cliente, a de maior contato através de *Workgroup*, micro portátil.

Na visão de Chiavenato (1999), a era da informação é um instrumento indispensável no trabalho dentro da organização, devido sua ligação com a *internet* e *intranet*. Sendo uma das principais consequências para isso acontecer é a globalização.

O mesmo autor diz que nessa fase, quanto mais poderosa a tecnologia da informação, mais informado e poderoso se torna o seu usuário.

Chiavenato (1999) diz ainda que, a informação torna-se a principal fonte de energia da organização, a tecnologia está se transformando na ferramenta a serviço do homem e não mais na variável independente e dominadora que impunha condições e características.

2.2 Evolução histórica dos recursos humanos no Brasil e sua relação com a gestão evolutiva do conhecimento

2.2.1 Administração científica

Segundo Gil (2001), o movimento da administração científica, tinha como objetivo proporcionar fundamentação científica às atividades administrativas, de forma a substituir o improviso e o empirismo.

Taylor (2001 apud GIL, 2001) baseou-se em observações diretas, feitas em oficinas, e concluiu que os operários produziam muito menos do que realmente poderiam produzir.

Na visão de Gil (2001) o modelo de Taylor fundamenta-se na simplificação dos movimentos requeridos para a execução de uma tarefa, de forma que se reduza o tempo consumido para a execução da mesma.

Gil (2001) ainda nos diz que Fayol também contribuiu com a administração científica ao formular a doutrina administrativa. Esta doutrina atribui aos subordinados uma capacidade técnica, que se exprime nos princípios: conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

O autor afirma ainda que Ford também contribuiu para o movimento da administração científica. Em sua concepção, para reduzir os custos, era preciso que a produção fosse em massa, em grande quantidade e aparelhada com tecnologia capaz de desenvolver ao máximo a capacidade dos operários.

Gil (2001) relata ainda que Ford diz que o trabalho dos operários deve ser altamente especializado, onde cada um realizaria uma única tarefa. Sugeriria que tivessem uma boa remuneração e uma jornada reduzida, visando aumentar a produtividade dos operários.

2.2.2 Escola das relações humanas

De acordo com Gil (2001), o movimento de valorização das relações humanas no trabalho, deu-se através da necessidade de considerar a relevância dos psicológicos e sociais na produtividade.

Gil (2001), afirma ainda que Elton Mayo, um psicólogo americano, desenvolveu diversas experiências, em que demonstrava de que forma os fatores psicológicos e sociais influenciavam no produto final do trabalho, demonstrando assim a importância das relações humanas na organização.

Esse mesmo autor afirma que as relações humanas constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e até encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas.

2.2.3 Relações industriais

Segundo Gil (2001), um aumento no poder dos sindicatos dos trabalhadores nos Estados Unidos após a Segunda Guerra Mundial, ocasionou mudanças na administração de pessoas das empresas.

O autor afirma ainda que, em decorrência dessa nova relação de forças, as organizações passaram a se preocupar mais com as condições de trabalho, com a concessão de benefícios aos trabalhadores e sentiram a necessidade de negociar com o sindicato dos trabalhadores.

Esse mesmo autor afirma que em virtude do fortalecimento sindical, houve alteração na estrutura de administração de pessoas, que passou a departamento de relações industriais.

2.2.4 Administração de recursos humanos

Segundo Gil (2001), a administração de recursos humanos surge na década de 60, devido à inserção de conceitos vindos da Teoria Geral dos Sistemas à Gestão de Pessoal e vem para substituir as expressões “administração de pessoal e relações industriais” antes utilizadas nas organizações.

Na visão de Gil (2001), Bertalanffy, biólogo alemão, verificou que a aplicação de alguns princípios em certas ciências, tinha condições de serem aplicadas a outras, desde que seus objetivos pudessem ser entendidos como sistemas, independente de serem físicos, químicos, sociais, psicológicos, entre outros.

Ainda Gil (2001), diz que alguns cientistas passaram a desenvolver uma teoria geral dos sistemas que evidenciasse as semelhanças entre as ciências. Preocupação esta que deu início na física e biologia, passando para ciências sociais, notadamente para administração. Entretanto a administração acusa ser a ciência social para qual mais contribui à teoria dos sistemas, a ponto de tornar-se comum a classificação das atividades administrativas em sistemas de: produção, comercialização, recursos humanos, entre outros.

Esse mesmo autor relata que a administração de recursos humanos pode ser entendida como a administração de pessoal baseada em uma abordagem sistêmica. Um sistema é um conjunto de elementos unidos por alguma forma de interação ou interdependência, uma combinação de partes, formando um todo unitário, entre outras. Dessa forma qualquer conjunto de partes unido entre si pode ser considerado um sistema, desde que as relações entre elas, o comportamento do todo, seja o foco da atenção.

Do ponto de vista de Gil (2001), o que se caracteriza como administração de recursos humanos é a adoção do enfoque sistêmico, que não significa que as empresas que mantêm um departamento de recursos humanos, desenvolvem de fato a gestão sistêmica de seu pessoal. Geralmente essa designação é dada para conferir ares de modernidade às empresas, ficando as atividades de pessoal restritas praticamente às rotinas trabalhistas e disciplinares.

2.3 Evolução histórica dos recursos humanos no Brasil

2.3.1 De 1890 a 1930

De acordo com Gil (2001), o movimento sindical demonstrava sua força nas três primeiras décadas do século XX. Neste período ocorreram 28 greves em São Paulo, onde duas foram gerais: em 1907 e 1917. A greve de 1917 serviu para alertar os patrões e os Poderes Públicos para a urgência de aplicação de medidas que fornecessem proteção ao trabalhador.

Ainda Gil (2001), diz que ao término do movimento algumas empresas deram início a uma campanha para a fundação de uma cooperativa, visando o barateamento dos gêneros de consumo. Uma legislação trabalhista apenas se concretizou na década de 30. Sendo assim, neste período as atividades de recursos

humanos focaram-se nos cálculos de recompensas aos trabalhadores pelo serviço prestado.

2.3.2 De 1930 a 1950

Segundo Gil (2001), na terceira década do século XX com o início do governo de Getúlio Vargas, houve as primeiras intervenções trabalhistas, como a criação do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, visando à solução de problemas trabalhistas. No ano posterior criou-se o Departamento Nacional do Trabalho, com intenção de promover medidas de previdência social e melhoria nas condições de trabalho.

O autor ainda diz que em 1940, instituiu-se o imposto sindical, e no ano de 1943 surgiu a Consolidação das Leis do Trabalho. Foi também neste período que nasceu a carteira profissional, regulamentando o horário de trabalho, direito a férias remuneradas e estabelecendo as condições de trabalho de menores na indústria.

De acordo com Aquino (1979 apud GIL, 2001) para suprir as necessidades trabalhistas, surge à figura do chefe de pessoal, que tem como função cuidar das obrigações, direitos e deveres do trabalhador. Os primeiros profissionais não se importavam com os aspectos fisiológicos e psicológicos dos colaboradores, e sim com a burocracia e procedimentos legais.

2.3.3 De 1950 a 1964

Segundo Gil (2001), na década de 50 mudanças expressivas ocorreram quanto às relações de trabalho, como a expansão da indústria siderúrgica, petrolífera, farmacêutica e indústria automobilística, ocasionando novas oportunidades de emprego e crescimento do nível de qualificação. Para esse autor, essas ações criaram a exigência de um novo profissional para gerir os problemas de pessoal, o que levou algumas empresas a criar departamentos de relações industriais baseadas no modelo americano.

No entanto, o sistema de ensino não preparava o profissional adequadamente, levando as empresas a preencher os cargos com antigos chefes de pessoal.

De acordo com Gil (2001), na década de 60, os sindicatos agrupavam-se em federações competentes a cada ramo industrial. Em 1962, constituíram uma central sindical, chamada de Comando Geral dos Trabalhadores (CGT).

2.3.4 De 1964 a 1978

De acordo com Gil (2001), no período de 1968 a 1973 houve um considerável crescimento da economia, auxiliando a expansão e modernização das empresas, passando a atribuir valores à tecnologia e aos profissionais especializados. Dentro deste contexto, o administrador de empresas passou a ser valorizado como profissional de Recursos Humanos.

A partir de 1973 houve queda na situação econômica do Brasil, afetando as empresas, elevando os níveis da inflação e tornando a mão de obra escassa nos centros industriais, levando o movimento operário a manifestar-se. Esse contexto exigiu que as empresas tivessem ações mais concretas em relação a seus recursos materiais, financeiros e humanos. Passaram então a dispensar maior atenção a algumas áreas dos recursos humanos, tais como treinamento e desenvolvimento de pessoal, cargos, salários e benefícios. (GIL, 2001).

2.3.5 De 1978 a 1989

Segundo Gil (2001), na década de 80, os trabalhadores conquistaram a Constituição de 1988, tendo direito a jornada de 40 horas e o acréscimo de 1/3 sobre o valor das férias. No entanto este período foi denominado como “década perdida”, devido à recessão e inflação, que resultou em altos índices de desemprego, levando os trabalhadores a receberem proporcionalmente menos.

O autor Gil (2001) diz ainda que os recursos humanos das empresas foram afetados devido à queda da economia, a redução no quadro de funcionários e também pelas novas teorias e técnicas gerenciais que visavam reduzir custo de pessoal, processos e outras despesas.

2.3.6 Na década de 90

De acordo com Gil (2001), na segunda metade da década de 90 o Brasil obteve estabilidade monetária devido à implantação do Plano Real, no entanto não veio acompanhado do aumento do nível de emprego e do crescimento da produção econômica desejada.

Embora a recessão econômica tenha afetado a área dos recursos humanos nas empresas, algumas mudanças foram observadas no que diz respeito à área.

Em muitas das grandes empresas o setor de recursos humanos assumiu uma dimensão comparável ao de finanças ou *marketing*, envolvendo-se com as políticas de qualidade. Mesmo em pequenas e médias empresas foram constatadas mudanças. Em algumas dessas organizações, passou-se a exigir dos administradores de recursos humanos atuação estratégica, com vista a agregar valor ao seu negócio por meio de seus programas (GIL, 2001, p.57)

Segundo Gil (2001), a valorização dos funcionários está presente no discurso dos profissionais de recursos humanos, mas não é realidade em parte das empresas.

2.4 Transição dos administradores de recursos humanos para o gestor de pessoas

Ulrich (2000 apud GIL, 2001) diz que diante da transição, um novo papel para o profissional de recursos humanos deve ser criado, de modo que foque nos resultados, e não nas atividades tradicionais.

Segundo Gil (2001), o profissional de gestão de pessoas precisará adquirir novas habilidades conceituais, técnicas e humanas, a fim de assumir um papel de liderança e auxiliar no alcance da excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual.

2.5 Motivação

Robbins (2002) define motivação como o resultado da interação do indivíduo com a situação; seu nível varia tanto entre os indivíduos, como dentro de cada indivíduo, dependendo da situação.

Esse mesmo autor também relata que motivação é um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta; de maneira geral, está relacionada com o esforço em relação qualquer objetivo.

2.5.1 Teoria das necessidades de Maslow

Robbins (2002), afirma que a teoria das necessidades de Maslow é a mais conhecida sobre motivação, o autor define na teoria que em cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades, sendo elas:

Fisiológicas: incluem fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais.

Segurança: incluem segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.

Sociais: incluem afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo.

Estima: incluem fatores internos de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como *status*, reconhecimento e atenção.

Auto-realização: a intenção de se tornar tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser; inclui crescimento, autodesenvolvimento e alcance do próprio potencial.

Esse mesmo autor também relata que à medida que cada uma dessas necessidades vai sendo atendida, a próxima torna-se a dominante conforme mostra a figura 1.

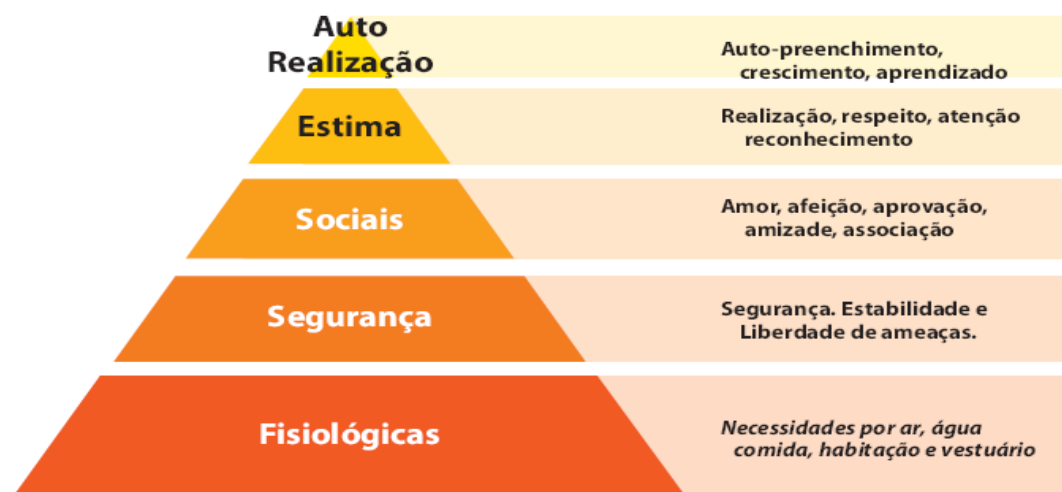


Figura 1: Pirâmide de Maslow

Ilustração 1 - Pirâmide de Maslow
Fonte: Adaptado de Robbins (2002, p. 152)

Robbins (2002), afirma ainda que para motivar alguém de acordo com a teoria de Maslow é necessário saber em que nível da hierarquia a pessoa se encontra no momento, e foca a satisfação neste nível ou ir para o próximo nível.

O autor relata que Maslow separou as cinco necessidades em patamares mais altos e mais baixos, em que as necessidades de nível mais baixo são as necessidades fisiológicas e de segurança, e as necessidades de nível alto são as necessidades relacionadas com auto-realização, sendo o que diferencia os dois é que as necessidades de nível alto são satisfeitas internamente, ou seja, dentro do indivíduo, enquanto aquelas de nível baixo são satisfeitas quase sempre externamente, ou seja, através de coisas como remuneração, acordos sindicais e permanência no emprego.

2.5.2 Teoria X e Teoria Y

Robbins (2002), afirma que McGregor define a teoria como duas visões distintas do ser humano: uma basicamente negativa, chamada de teoria X, e outra basicamente positiva, chamada de teoria Y.

O autor afirma ainda que existem quatro premissas dos executivos referente a teoria X: os funcionários, por natureza, não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas, evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que

possível, a maioria deles coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição.

Na visão de Robbins (2002), a teoria Y tem um contraste positivo, sendo quatro premissas positivas: os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir, as pessoas demonstrarão autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos, as pessoas, na média, podem aprender a aceitar, ou até buscar a responsabilidade, a capacidade de tomar decisões inovadoras pode estar em qualquer pessoa, não sendo privilégio exclusivo daquelas em posições hierárquicas mais altas.

No ponto de vista de Robbins (2002), a resposta pode ser mais bem expressa pela estrutura apresentada por Maslow, sendo que na teoria X as necessidades de nível baixo dominam o indivíduo, e na teoria Y as necessidades de nível alto são as que prevalecem.

2.5.3 Teoria de dois fatores

Robbins (2002), afirma que a teoria de dois fatores foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg, acreditando que a relação de uma pessoa com seu trabalho são básicos e que esta atitude pode muito bem determinar o seu sucesso ou fracasso, o psicólogo investigou a questão do que as pessoas desejam de seu trabalho, as pessoas descreveram em detalhes situações nas quais se sentiram excepcionalmente bem ou mal a respeito de seu trabalho, as respostas foram tabuladas e categorizadas, com isso, Herzberg concluiu que aquelas referentes aos momentos em que as pessoas se sentiram bem com o trabalho eram significativamente diferentes das referentes aos momentos em que elas se sentiram mal, conforme a figura 2 descreve algumas características tendem a estar relacionadas com a satisfação com o trabalho e outra com a insatisfação.

O autor afirma ainda que os fatores intrínsecos com o trabalho em si parecem estar relacionados com a satisfação com o trabalho e os fatores extrínsecos esta relacionada aos insatisfeitos com a supervisão, a remuneração, as políticas da empresa e as condições de trabalho.

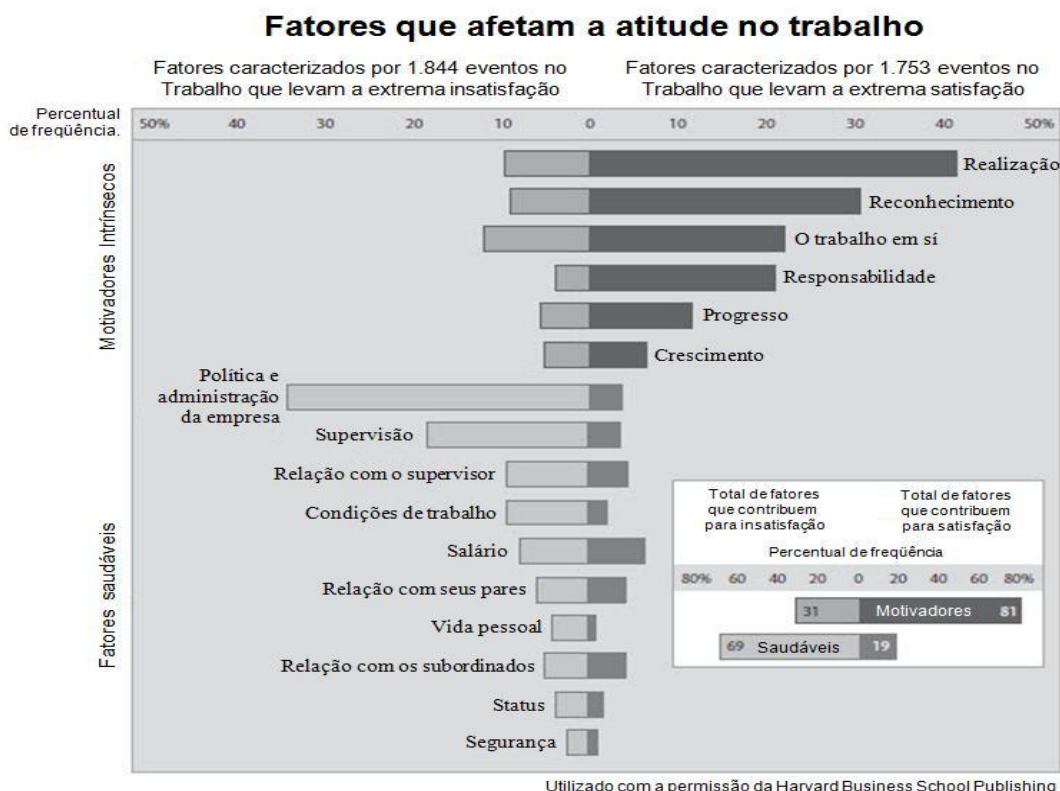


Ilustração 2 – Fatores que afetam a atitude no trabalho
Fonte: Adaptado de Robbins (2002, p. 155)

Robbins (2002), diz ainda que a conclusão de Herzberg é de que os fatores que levam à satisfação com o trabalho são diferentes e separados daqueles que levam à insatisfação, que as condições em torno do trabalho, como a qualidade da supervisão, a remuneração, as políticas da empresa, as condições físicas de trabalho, o relacionamento com os outros e a segurança no emprego, são caracterizados como fatores higiênicos e se quiser motivar as pessoas para o trabalho é necessário utilizar os fatores associados com o trabalho em si ou nos resultados diretos dele, como a oportunidades de promoção, oportunidade de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização.

2.5.4 Teoria *ERG* ou *ERC*

Robbins (2002) afirma que a teoria foi desenvolvida por Clayton Alderfer, que trabalhou em cima da hierarquia das necessidades de Maslow, para se alinhar melhor à pesquisa empírica; assim surgia hierarquia revisada denominada com a teoria *ERG/ERC*.

Para Robbins (2002), a definição da sigla *ERG/ERC* em inglês é representada em três grupos de necessidades essenciais sendo: existência que são os requisitos materiais básicos; relacionamento que é o desejo de manter importantes relações interpessoais e crescimento que é o desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, ou seja, auto-realização.

Na visão de Robbins (2002), a teoria se refere aos requisitos básicos, que inclui aqueles itens que Maslow chamou de necessidades fisiológicas e de segurança, no segundo grupo se refere às necessidades de relacionamento, desejo de *status* e sociabilidade, precisa da interação com outras pessoas para ser entendido e Alderfer ainda identifica as necessidades de crescimento, ou seja, o desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal.

O autor afirma ainda que o que difere a teoria *ERG/ERC* da teoria de Maslow é que substitui cinco necessidades por apenas três, sendo que a teoria *ERG/ERC* demonstra que mais de uma necessidade podem estar ativas ao mesmo tempo e, se uma necessidade de nível alto for reprimida, o desejo de satisfazer outra de nível mais baixo aumentará. Esta teoria não assume a existência de uma hierarquia rígida, na qual uma necessidade de nível baixo tenha de ser satisfeita substancialmente antes de se poder seguir adiante.

Resumindo, a teoria *ERG/ERC* argumenta, assim como Maslow, que as necessidades de nível baixo levam a um desejo de satisfazer as necessidades de nível alto; mas múltiplas necessidades podem operar em conjunto como motivadoras, e a frustração em tentar satisfazer uma necessidade de nível alto que pode resultar na regressão a uma necessidade de nível baixo. (ROBBINS, 2002, p.157).

2.5.5 Teoria das necessidades, de McClelland

Robbins (2002), afirma que a teoria foi desenvolvida por David McClelland e sua equipe, os focos são três necessidades: a de realização, que é a busca da excelência de se realizar em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso; a de poder que é a necessidade de fazer as outras pessoas se comportarem de uma maneira que não o fariam naturalmente; e a associação que é o desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis.

Segundo Robbins (2002), McClelland descobriu que os grandes realizadores se diferenciam das outras pessoas pelo seu desejo de fazer melhor as coisas. Buscam situações em que possam assumir a responsabilidade de encontrar soluções para problemas, nas quais possam receber rápido *feedback* para saber se estão melhorando e para as quais possam estabelecer metas moderadamente desafiadoras. Esses indivíduos não são jogadores, não gostam de ganhar por sorte eles preferem o desafio de trabalhar em um problema e aceitar a responsabilidade pessoal pelo sucesso ou fracasso, em vez de deixar o resultado por conta de sorte ou da ação de outras pessoas, isso significa que gostam de desafios com dificuldade intermediária.

Para Robbins (2002), a necessidade de poder, o desejo de impactar, de ter influencia e de controlar as outras pessoas, ou seja, gostam de estar no comando, buscam a influência sobre os outros, preferem estar em situações competitivas e de *status* e ainda tendem a se preocupar mais com o prestígio e a influência do que propriamente com o desempenho eficaz.

O autor, afirma ainda que a terceira necessidade é a de associação, que é o desejo de ser amado e aceito pelos outros. As pessoas que tem esta orientação buscam a amizade, preferem situações de cooperação em vez de competição e desejam relacionamentos que envolvam um alto grau de compreensão mútua.

Robbins (2002), conclui que as necessidades de poder e de associação costumam estar intimamente relacionadas ao sucesso gerencial, os melhores executivos têm alta necessidade de poder e baixa necessidade de associação, os trabalhadores operacionais, ao contrário, têm sido muito treinados para estimular sua necessidade de realização.

2.5.6 Teoria da avaliação cognitiva

Robbins (2002), diz que a teoria da avaliação cognitiva se relaciona à forma como as pessoas são remuneradas. Os teóricos da motivação têm partido da premissa de que as motivações intrínsecas são independentes dos motivadores extrínsecos, ou seja, o estímulo de uma não afetaria o outro.

Esse mesmo autor também relata que quando a organização usa recompensas externas para premiar desempenhos superiores, as recompensas internas que resultam no que o indivíduo faz; o que gosta são reduzidas, ou seja,

quando a recompensa externa é dada ao indivíduo pelo fato de ter realizado uma tarefa interessante, isso causa uma queda no interesse que ele tem pela tarefa em si.

Para Robbins (2002), isto ocorre, pois as pessoas experimentam uma perda de controle sobre o próprio comportamento, diminuindo sua motivação intrínseca que existia sendo que com a eliminação da recompensa externa pode mudar a maneira como o indivíduo vê o motivo para realizar uma determinada tarefa.

2.5.7 Teoria da fixação de objetivos

Robbins (2002), diz que no final da década de 60, Edwin Locke propôs que a intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho. As evidências se confirmam positivamente indicando que a estatística melhora o desempenho. Afirma ainda que os objetivos difíceis, quando aceitos, melhoram o desempenho do que aqueles mais fáceis e que o *feedback* também conduz a melhores desempenhos, assim como a especificidade do objetivo funciona como um estímulo interno.

2.5.8 Teoria do reforço

Robbins (2002), afirma que a teoria do reforço é uma abordagem comportamentalista, e argumenta que o reforço condiciona o comportamento, ou seja, vêem o comportamento como causa do ambiente. A teoria ignora as condições internas do indivíduo, sendo que esta teoria se concentra apenas quando ela realiza uma ação qualquer, não se trata de uma teoria estritamente sobre motivação, mas fornece poderosos meios de análise daquilo que controla o comportamento.

O autor afirma que a teoria tem uma influencia importante no comportamento, pois o que é assumido no trabalho e a quantidade de esforço que despende em cada tarefa são afetados pelas consequências de seu comportamento.

2.5.9 Teoria da eqüidade

Robbins (2002), afirma que a teoria da eqüidade demonstra como os funcionários fazem comparações entre seu trabalho e os resultados obtidos com o dos outros, como remuneração, aumento, reconhecimento, resultados, esforço, experiência, educação, competência.

Para Wagner III; Hollenbeck (1999), a teoria da eqüidade relata que as pessoas fazem julgamento sobre justiça das relações estabelecendo uma razão entre o que percebem ter investidos e as recompensas recebidas, ou seja, comparam esta razão como uma razão similar que reflete o custo benefícios percebida por alguma outra pessoa.

Esse mesmo autor também relata que aqueles que obtêm resultados menos desejáveis do que outras pessoas ainda podem sentir-se tratados com justiça, considerem que contribuíram menos do que essa outra pessoa. Os julgamentos de eqüidade estão baseados em percepções individuais de investimentos e resultados podem diferir de uma pessoa para outra.

2.5.10 Teoria da expectativa

Robbins (2002), afirma que a teoria da expectativa que foi desenvolvida por Victor Vroom é considerada a mais ampla explicação sobre motivação. A teoria sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que a ação trará resultado e atração que este resultado exercerá sobre o individuo. Ainda a teoria sugere que o funcionário sinta-se motivado a despende um alto grau de esforço quando acredita que isto vai resultar em uma boa avaliação de desempenho, resultando também em recompensas organizacionais, tais como: bonificação, aumento de salário ou promoção.

O autor resume a teoria como sendo a compreensão dos objetivos de cada individuo e a ligação entre esforço e desempenho, ela reconhece que não existe um principio universal que explique a motivação de todas as pessoas, pois o fato de compreendermos quais necessidades uma pessoa deseja satisfazer, não assegura que ela perceba o alto desempenho como meio necessário para satisfazê-las.

Wagner III; Hollenbeck (1999), afirmam que a teoria da expectativa ou expectância, tenta explicar os determinantes das atitudes e dos comportamentos no local do trabalho. Os três principais conceitos subjacentes à teoria da expectativa são:

- Valência é a medida da atração que um determinado resultado exerce sobre um indivíduo ou a satisfação que ele prevê receber de um determinado resultado.
- Instrumentalista é a convicção de que uma pessoa acerca da relação entre executar uma ação e experimentar um resultado.
- Expectativa são convicções relativas ao vínculo entre fazer um esforço e realmente desempenhar bem.

“A teoria da expectativa define a motivação em termos de desejo e esforço, por meio dos quais a realização de resultados desejados resulta da interação dos três princípios, sendo que o desejo só ocorre quando há valência, instrumentalidade e expectativas, para tanto é necessário que a valência e instrumentalidade sejam altas, e o esforço só ocorre quando todos os três são altos”. (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999, p.90-91).

2.6 Liderança

Segundo Maximiano (2004), liderança é a execução e concretização de uma meta que envolve colaboradores humanos. O indivíduo que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder.

Já Storner; Freeman (1982) define liderança como, um processo que direciona e influencia no que diz respeito às atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo.

O autor afirma ainda que, a liderança envolve indivíduos denominados subordinados, que possuem certa disposição de acatar as ordens vindas do líder, ajudando assim a definir seu *status*, tornando possível o processo de liderança.

“A liderança pode ser definida como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”. (CHIAVENATO, 1992, p. 147).

2.6.1 Líder

Segundo Lacombe (2003), um líder é um indivíduo que os outros consideram como principal responsável pela realização dos objetivos da equipe.

Ainda Lacombe (2003), diz que o líder é necessário para mudar, ele é um agente de mudança e por meio do poder que possui, influencia pessoas.

Já Karlof (1994 apud LACOMBE, 2003), um líder é alguém que fornece diretrizes para o que deve ser feito, faz com que os colaboradores cooperem e fornece energia necessária para alcançar as metas fixadas.

2.6.2 Os mitos sobre a liderança

Segundo Nicholson (1998 apud LACOMBE, 2003) a liderança já foi considerada uma qualidade nata de algumas pessoas e quem não era detentora da mesma teria que se contentar em ser eternamente liderado. Atualmente embora alguns tenham de fato qualidades natas de liderança, é possível treinar a maioria das pessoas para exercerem lideranças dentro de certos contextos.

Abaixo alguns mitos sobre liderança:

1. A liderança é uma habilidade rara;
2. Os líderes são natos, não feitos;
3. Os líderes são carismáticos. “alguns são, a maioria não é”;
4. A liderança existe apenas na cúpula da administração;
5. O líder controla, dirige, impulsiona, manipula.

2.6.3 Diferença entre líder e o administrador

Para Bennis (1999 apud LACOMBE, 2003, p. 350), um administrador assume responsabilidades e faz acontecer na organização, já o líder influencia e guia em direção ao objetivo da organização.

O autor afirma que, “o líder opera sobre os recursos emocionais e espirituais da organização, sobre seus valores, comprometimento e aspirações. Em contraste, o administrador opera sobre os recursos físicos da organização, sobre seu capital, habilidades humanas, matérias primas e tecnologia.”

Já Kotter (1999 apud LACOMBE, 2003), acredita que liderança e administrações se completam, e são necessários para o êxito da organização. Diz ainda que administrar é saber lidar com a complexidade e liderar é saber lidar com a mudança.

2.7 Estilos de liderança

2.7.1 Liderança autocrática e democrática

Segundo Maximiano (2004), liderança autocrática é quando o poder decisório está concentrado no líder. Este líder toma decisões sem o consentimento de seus colaboradores, preocupa-se com a execução da tarefa e não com os indivíduos que a executam, mantém distancia de seus funcionários, da ênfase á cobranças, entre outros.

Já a liderança democrática, Maximiano (2004) define como um modelo que conta com a participação dos funcionários nas decisões. Este líder acredita que deve manter um ambiente agradável e confortável a todos os seus liderados; focaliza sua atenção no funcionário de modo a desenvolver um trabalho em equipe; pedem opiniões, sugestões de decisões; é amigável; apóia e defende colaboradores, entre outros.

2.7.2 Traços de liderança

De acordo com Stonner; Freeman (1982), o primeiro esforço sistemático para compreender a liderança, realizado por psicólogos e outros pesquisadores, foi à tentativa de identificar as características, os traços pessoais dos líderes.

Para Caravantes; Caravantes; Klockner (2009), traços de liderança é um modelo baseado na observação das características de inúmeros líderes, tanto os que obtiveram sucesso quanto aqueles que fracassaram. Em sua visão, os líderes que obtiveram sucesso são detentores de cinco traços que são compartilhados pela maioria:

- Inteligência: geralmente o nível de inteligência é superior ao dos subordinados;
- Maturidade: possuem maturidade elevada em relação a seus subordinados;

- Amplitude de interesses: variedades de interesses e área de conhecimento;
- Alta motivação e necessidade de realização: voltados para a obtenção de resultados;
- Honestidade: tendem a serem pessoas integras, incorruptíveis.

Ao final da observação dos elementos acima citados, tem-se uma relação de traços ou características que permitem uma comparação entre os líderes, de forma a facilitar sua relação e também seu aprimoramento.

2.7.3 Modelos contingenciais

Segundo Caravantes; Caravantes; Klockner (2009), os modelos contingenciais procuram identificar variáveis que permitem que certas características de liderança e comportamento sejam efetivas em situações específicas dadas. As quatro variáveis que influenciam no comportamento do líder, estas variáveis não agem independentemente, mas interagem de forma que influencie a eficácia do estilo comportamental do líder:

- Características pessoais do líder;
- Características pessoais dos empregados;
- Características da equipe;
- A estrutura e as tarefas da equipe, da tarefa ou da organização.

2.7.4 Liderança situacional

Para Hersey; Blanchard (1986 apud CARAVANTES; CARAVANTES; KLOCKNER, 2009), o líder, antes de tudo, deve ser alguém capaz de realizar um bom diagnóstico e adaptar seu estilo de forma a atender as demandas identificadas em cada situação.

Ainda Hersey; Blanchard (1986 apud CARAVANTES; CARAVANTES; KLOCKNER, 2009, p. 146), descrevem este modelo em duas dimensões conforme figura 3:

- Eixo horizontal, que se concentra no comportamento voltado para tarefa.
- Eixo vertical refere-se ao comportamento de apoio que o líder provê para o subordinado.

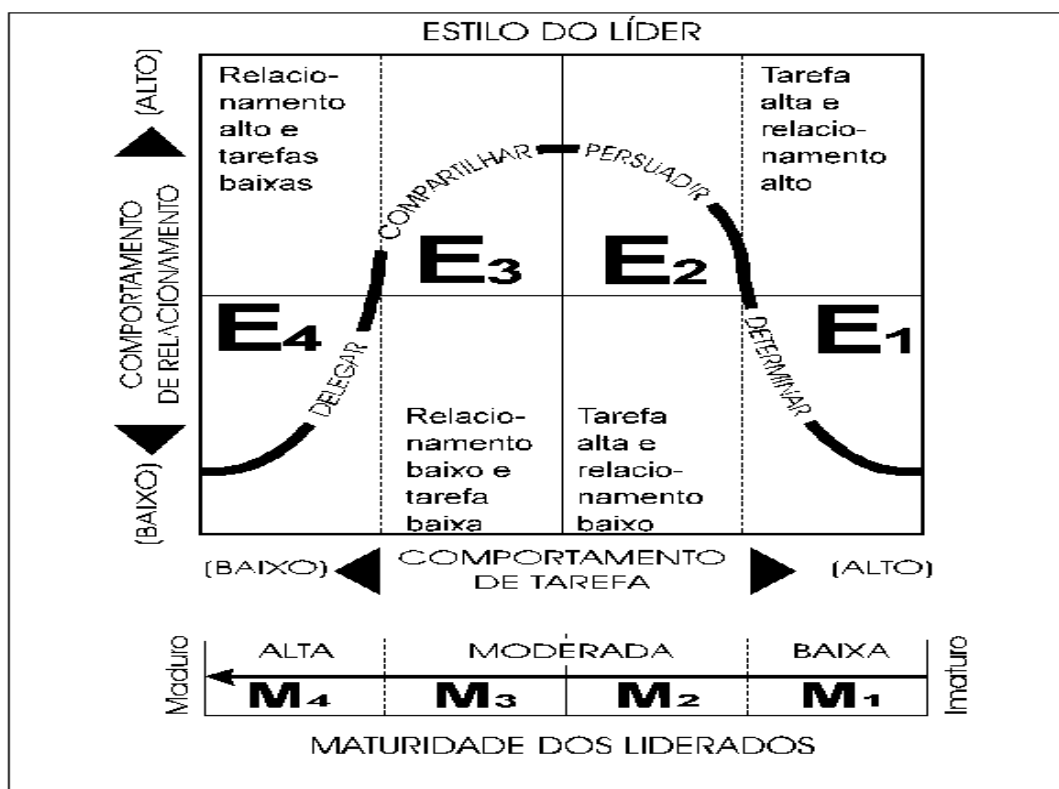


Ilustração 3 - Estilo do Líder

Fonte: Adaptado de Caravantes; Caravantes; Klockner (2009 p. 147)

2.7.5 Continuum da liderança

Segundo o modelo proposto por Tannenbaum; Schmidt (1982 apud, CARAVANTES; CARAVANTES; KLOCKNER, 2009, p.144), “o aspecto liderança varia no decorrer de um *continuum*, em um extremo como sendo autocrático indo até democrático no outro”. De acordo com ambos, para identificar onde o líder se posicionaria, depende se de três conjuntos de força:

- Forças do gerente: personalidade, valores, preferências, crenças sobre a participação dos subordinados, confiança neles.
- Força do subordinado: necessidade de independência, tolerância a ambigüidade, conhecimento do problema, expectativas de envolvimento.
- Forças da situação: normas organizacionais, tamanho e localização dos grupos de trabalho, eficácia da equipe, natureza do problema.

Tannenbaum; Schmidt (1982 apud CARAVANTES; CARAVANTES; KLOCKNER, 2009) concluem que os líderes devem ser capazes de diagnosticar o

contexto que se passa, e a partir disto decidir qual comportamento será o mais adequado para a situação a ser enfrentada no momento.

2.7.6 Modelo de Fiedler

Segundo Stonner; Freeman (1982), o modelo de Fiedler, supõe que há certa dificuldade para os administradores quanto a mudar os estilos de gerencia com os quais se tornaram bem sucedidos.

Fiedler (1982 apud STONEER; FREEMAN, 1982) acredita que a maioria dos administradores é pouco flexível, e tentar mudar o estilo de um gerente para se ajustar a situações imprevisíveis ou flutuantes é ineficiente ou inútil. Diz que os estilos de liderança são relativamente inflexíveis, e como nenhum estilo é apropriado para as situações, o desempenho da equipe só pode ser alcançado fazendo com que o administrador se adapte à situação ou mudando a situação para que se adapte ao administrador. O modelo de Fiedler diferencia-se de outros modelos pelo instrumento de medida que o autor usou:

Fiedler (1982 apud STONEER; FREEMAN, 1982) mediu os estilos de liderança numa escala simples que indicava o grau em que um indivíduo descrevia favorável ou desfavoravelmente seu companheiro de trabalho menos preferido (CTMP) – isto é, o empregado com quem o indivíduo teria mais dificuldade em trabalhar. Essa medida localiza o indivíduo em um *continuum* de estilo de liderança. Concluiu-se que uma pessoa que descreva seu companheiro de trabalho menos preferido de um modo relativamente favorável, tende a ser permissiva orientada para as relações humanas e preocupada com os sentimentos de seus subordinados. Já uma pessoa que descreve o companheiro de trabalho menos preferido de modo desfavorável, tende a ser autoritário, controlador nas tarefas e menos preocupado com os aspectos das relações humanas no ambiente de trabalho.

Fiedler (1982 apud STONEER; FREEMAN, 1982, p.352) identificou três “situações de liderança” que auxiliam e ajudam a determinar qual estilo de liderança será eficaz:

- 1) **Relações entre líder e os membros:** Se o líder tem uma boa relação com o subordinado e o mesmo o respeita por razões de caráter, personalidade ou capacidade, a aplicabilidade do posto ou autoridade formal, não se torna necessário.

2) **Estrutura da tarefa:** em tarefas estruturadas o líder tem automaticamente um grande poder, possui diretrizes claras de se medir o desempenho no trabalho, podendo basear suas ordens em livro de regras ou manual. Já nas tarefas desestruturadas seu poder é reduzido, pois o subordinado pode vir a discordar com mais facilidade ou até mesmo questionar suas instruções.

3) **Poder do cargo:** é o poder inerente ao cargo ou a posição formal que o líder ocupa. Pode ser grande ou pequeno, dependendo da natureza do cargo.

2.7.7 Abordagem caminho-objetivo

Segundo Stoner; Freeman (1982), a abordagem é baseada no modelo da expectativa, que afirma que a motivação de um indivíduo depende de sua expectativa de recompensa e da valência, ou atratividade, dessa recompensa. Diz ainda que, apesar dos administradores terem vários meios de influenciar os subordinados, o mais importante é sua capacidade de proporcionar recompensas e de especificar o que os subordinados devem fazer para merecê-las. Dessa forma os administradores determinam a disponibilidade de “objetivos” (recompensas) e os “caminhos” que levarão a eles.

Evans (1982 apud STONEER; FREEMAN) diz que o estilo de liderança pode vir a influenciar nas recompensas aos subordinados.

Um administrador voltado para o empregado, por exemplo, oferecerá não apenas a remuneração e a promoção, mas também apoio, encorajamento, estabilidade e respeito. Um administrador orientado para tarefa, por outro lado, oferecerá um conjunto de recompensas mais estreito, menos individualizado, mas geralmente será muito melhor em ligar o desempenho do subordinado às recompensas do que um administrador voltado para o empregado. (EVANS, 1982, apud STONER; FREEMAN, 1982, p. 354).

Ainda o autor Evans (1982 apud STONEER; FREEMAN, 1982) diz que o estilo de liderança que mais irá motivar os empregados dependerá do tipo de recompensa que mais desejam.

House (1982 apud STONEER; FREEMAN, 1982) acredita que o que irá determinar o estilo de liderança que os subordinados preferirão, serão em parte determinados pelas características pessoais dos mesmos. Cita ainda estudos que sugerem que os subordinados que acreditam que seu comportamento afeta o ambiente de trabalho, preferem um estilo participativo de liderança, por outro lado,

aos que acham que as coisas acontecem por sorte ou destino, tendem achar mais apropriado um estilo autoritário.

House (1982 apud STONEER; FREEMAN, 1982) diz ainda que, também influencia na preferência do estilo do líder, a avaliação da capacidade que os subordinados fazem de si mesmo. Indivíduos que acreditam que são muito habilidosos e capazes podem vir a se ressentir de um líder que supervisione excessivamente. Já os indivíduos que acreditam não serem muito habilidosos, podem vir a preferir um líder mais direcionador, e que na opinião dos liderados, este líder irá permitir que eles realizem de uma forma apropriada, de forma a ganharem as recompensas oferecidas pela organização.

House (1982 apud STONEER; FREEMAN, 1982, p. 354), também cita “fatores ambientais, como meio de influencia na escolha do estilo de liderança preferido”.

Um desses fatores é a natureza das tarefas dos subordinados. Por exemplo, um estilo extremamente direcionador pode parecer redundante ou até mesmo insultante para uma tarefa altamente estruturada. Entretanto, se uma tarefa é desagradável, a consideração por parte do administrador pode aumentar a satisfação e a motivação do subordinado. (EVANS, 1982, apud STONNER; FREEMAN, 1982, p. 354)

House (1982 apud STONEER; FREEMAN, 1982) ainda descreve que o sistema de autoridade formal da organização é outro fator, que aponta quais ações tem mais chances de serem aprovadas e quais de serem reprovadas. Fala ainda sobre um terceiro fator ambiental, que é tratado como grupo de trabalho dos subordinados, onde, por exemplo, grupos não muito coesos, podem vir a se beneficiar de um modelo que disponha de apoio e compreensão.

2.7.8 Liderança transformacional de Bass

Segundo Bass (1982 apud STONEER; FREEMAN, 1982), os líderes transacionais, determinam o que os liderados necessitam fazer para realizar seus próprios objetivos e os objetivos da organização, de forma a ajudá-los a se tornarem confiantes de que alcançarão seus objetivos, despendendo os esforços necessários. Já os líderes transformacionais, motivam seus liderados a fazerem mais do que realmente esperavam realizar. Visando aumentar o sentimento da importância e dos

valores que contem cada uma das tarefas, e elevando o nível de necessidades para, mais altas, como a de auto-realização.

2.8 Era do conhecimento

Os autores Takeuchi; Nonaka (2008), afirmam que a gestão do conhecimento surgiu em decorrência da transformação tecnológica e do crescimento dos competidores no mercado, fazendo com que as empresas se tornassem inovadoras e para se tornarem bem-sucedidas houve a necessidade de criar novos conhecimentos, para estar alinhado com a evolução da tecnologia.

Probst; Raub; Romhardt (2002), afirmam que o surgimento da era do conhecimento ocorreu após a revolução na tecnologia das comunicações onde houve mudanças econômicas que acentuaram a importância do conhecimento.

Segundo Lacombe (2003), afirma que o conhecimento é a principal vantagem competitiva da organização e o mais importante é saber administrar o conhecimento para êxito e sobrevivência da organização. Para esse autor, a maior parte do conhecimento das organizações está na mente das pessoas que a compõem, com isso as pessoas com maior qualificação são mais valorizadas.

Já Probst; Raub; Romhardt (2002), afirmam que nas principais teorias da administração foi argumentado que é muito lucrativo investir certa quantia em seus ativos de conhecimento do que despende da mesma quantia em ativos materiais.

2.8.1 Gestão

Segundo De Sordi (2005), no ambiente de negócios o termo gestão abrange e compreende conteúdos que envolvem: planejamento, projeto, construção, implementação, utilização, monitoramento, identificação de melhorias e realização de ajustes.

“O termo gestão possui o mesmo significado de administração e gerência: é um termo genérico (...) que sugere a idéia de dirigir e de decidir”. (MOTTA, 1999, apud CARBONE et al 2006, p.80).

2.8.2 Conhecimento

Segundo Lacombe (2003), conhecimento é a mistura de experiência estruturada, valores, informações contextuais e discernimento técnico que proporciona uma referência para avaliar e incorporar novas experiências e informações. Podendo ser conhecido também como o conteúdo agregado do pensamento humano, percepção e manipulação inteligente das informações.

Lacombe (2003), ainda afirma que o conhecimento é adquirido por meio de informações, obtido por meios de dados.

Já Probst; Raub; Romhardt (2002), afirmam que conhecimento é todo conjunto de aprendizado e habilidade que o indivíduo usa para resolver problemas. O conhecimento é único sendo um recurso que aumenta com uso.

Fleury; Oliveira Junior (2001), afirmam que o conhecimento é gerado através das interações que decorrem no ambiente de negócios e são desenvolvidas por meio de processos de aprendizagem, pode também ser entendido como informação associada à experiência, intuições e valores.

Davenport; Prusak (1999) definem conhecimento como uma mistura de vários elementos, é fluido como também formalmente estruturado, de intuitivo, o conhecimento existe dentro das pessoas, faz parte da complexidade e imprevisibilidade humanas. Desse modo:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. (DAVENPORT; PRUSAK, 1999, p. 6)

2.8.3 Gestão do conhecimento

Segundo Lacombe (2003), é um conjunto de esforços ordenados e sistematizados visando a criar novo conhecimento, deve ser protegido contra o uso indevido.

Já Valentim (2006), afirma que gestão do conhecimento atua com fluxos informais, sendo o foco o capital intelectual e sua ação é restrita a cultura e comunicação, ou seja, o que não está explicitado.

Valentim (2006) define gestão do conhecimento como um conjunto de estratégias para criar/construir, adquirir/aprender, compartilhar/socializar e usar/utilizar ativos de conhecimento, para aplicação de métodos, técnicas, instrumentos e ferramentas que apóiam esse conjunto de estratégias.

Esse mesmo autor também relata que o conhecimento mais importante para organização é o conhecimento organizacional, pois é através do conhecimento coletivo que se constrói o conhecimento individualizado, ainda que a organização seja o resultado das diferentes ações das pessoas relacionadas aos fatos, acontecimentos e problemas vinculados a organização.

Ainda Valentim (2006), diz que o conhecimento coletivo e o conhecimento individual são realizados através da interação do sistema e da própria organização, no entanto a complexidade das ações despendidas é diferente, pois em gestão de informação trabalha o âmbito do conhecimento explícito que é a informação, sendo que gestão de conhecimento trabalha o âmbito do conhecimento implícito, que é o conhecimento.

No ponto de vista de Valentim (2006) a gestão do conhecimento é responsável pela aplicação de métodos, técnicas e instrumentos, que objetiva a criar uma cultura nas pessoas, voltada a explicitação do conhecimento, atua junto com os fluxos informais e tem foco no capital intelectual ou capital humano existente.

2.8.4 Conhecimento empresarial

Segundo Davenport; Prusak (1999), desde a história da administração as pessoas utilizam o conhecimento na forma que a organização aprende a suas competências essenciais, os sistemas especializados e foco na estratégia, naquela época já se valorizava o *know-how* de seus funcionários que nada mais é que o conhecimento.

Esse mesmo autor relata ainda que, após os anos 1990, as organizações identificaram a necessidade de agirem estrategicamente e economicamente em idéias associadas a uma teoria baseada em competências ou em recursos, pois as pessoas eram vista como uma caixa preta, pois examinava os recursos que entravam, os produtos que saíam e os mercados dos quais a empresa participava. Nos dias atuais existem diversas disciplinas que estão voltadas para sua atenção,

pois se o conhecimento desenvolvido em rotinas e praticas, a empresa pode transformar em produtos e serviços valiosos.

Na visão de Davenport; Prusak (1999), a explosão do conhecimento se deu pelos seguintes fatores, pela percepção e realidade de um novo mundo competitivo, as rápidas mudanças e a crescente competição pelos dólares, marcos dos consumidores estarem cada vez mais sofisticados, levaram as empresas a buscar vantagem sustentável para se distinguir em seus mercados, estes fatores fizeram com que os gerentes das empresas percebessem que o que alimenta o funcionamento de uma organização é o que os seus funcionários sabem, pois somente o conhecimento já merece atenção, já que demonstra a empresa como estas devem atuar hoje e como melhorar seus produtos amanhã.

Na visão de Cruz (2002), a organização precisa aprender preservar e a reger o conhecimento existente para criação de novos conhecimentos corporativos.

Davenport; Prusak (1999), afirma que a organização precisa entender a necessidade de desenvolver o conhecimento como um ativo corporativo e cercá-lo de cuidado para obter valor de outros ativos mais tangíveis, para conquistar o ativo corporativo, as empresas contratam funcionários mais pela experiência do que pela inteligência ou escolaridade porque elas entendem o valor do conhecimento desenvolvido e comprovado ao longo do tempo.

Os autores afirmam ainda que o conhecimento como ativo corporativo em busca de novos fatores de eficiência, as atividades baseadas no conhecimento e voltadas para o desenvolvimento de produtos e processos estão se tornando as principais funções internas das empresas, aquelas como maior potencial de obtenção de vantagem competitiva. O conhecimento vital para a organização são os intangíveis que agregam valor à maioria dos produtos e serviços, são baseados em conhecimento: *know-how* técnico, projeto de produto, apresentação de *marketing*, entendimento do cliente, criatividade pessoal e inovação.

A vantagem do conhecimento é sustentável porque gera retorno crescente e dianteiras continuadas. Ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são usados, os ativos do conhecimento aumenta com uso: idéias geram novas idéias e o conhecimento compartilhado que permanece com o doador ao mesmo tempo em que enriquece o recebedor. O potencial de novas idéias surgidas do estoque do conhecimento de qualquer empresa tem a oportunidade de pensar, aprender e conversar uma com as outras. (DAVENPORT; PRUSAK 1999, p. 20).

2.8.5 *Know-How*

Charan (2007) nos diz que a verdadeira essência da liderança, o que separa os líderes realizadores, dos que produzem resultado e dos não realizadores é a característica inconfundível daqueles que sabem o que estão fazendo, que criam valor intrínseco de longo prazo e alcançam metas de curto prazo. O que atrapalha a descobrir profissionais realizadores é a aparência de liderança, hoje se escolhe para cargos de liderança com base em características pessoais superficiais.

O mesmo autor afirma que atributos pessoais são apenas uma pequena parte da questão de liderança, seu valor diminui muito sem *know-how*, os oito conhecimentos inter-relacionados que introduzem liderança no âmbito de lucros e perdas.

As oito competências de *Know-how*: 1º posicionar e reposicionar, 2º identificar mudanças externas, 3º comandar o sistema social, 4º avaliar pessoas, 5º moldar equipes, 6º estabelecer objetivos, 7º estabelecer prioridades precisas, 8º enfrentar forças que transcendem o mercado.

2.8.6 **Dados**

Segundo Lacombe (2003), é um conjunto de registros sobre fatos, passíveis de serem ordenados, analisados e estudados para se alcançar conclusões. Um dado é um simples registro de fatos.

Já Probst; Raub; Romhardt (2002), dizem que dados são regras de sintaxe aplicadas a símbolos.

Entretanto Davenport; Prusak (1999), dizem que dado é um conjunto de fatores distintos e objetivos, relativos a eventos, ou seja, são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações.

Os autores afirmam ainda que dados descrevem apenas parte daquilo que aconteceu, não fornecem julgamento nem interpretação e nem qualquer base sustentável para a tomada de ação.

2.8.7 Informação

Segundo Lacombe (2003), informações são dados que foram organizados e ordenados de forma coerente e significativa para fins de compreensão e análise, sendo em forma de mensagem documental ou de uma comunicação visual ou auditiva.

Os autores Takeuchi; Nonaka (2008), afirmam que informação é uma mercadoria capaz de produzir conhecimento, e a informação incluída em um sinal é o que podemos aprender dela.

Segundo Davenport; Prusak (1999), a informação descreve como uma mensagem em forma de um documento ou uma comunicação audível ou visível, tendo um emissor e um receptor, a informação de por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo, exercendo um impacto sobre seu julgamento e comportamento.

2.8.8 Discernimento

Davenport; Prusak (1999), afirmam que diferente de dados e informação o conhecimento contém discernimento, pois ele pode julgar novas situações e informações, julgando a si mesmo e se aprimorar em resposta a novas situações e informações. Quando o conhecimento para de evoluir, ele se transforma numa opinião ou num dogma.

2.8.9 Redes de computadores e intercambio do conhecimento

Davenport; Prusak (1999), afirmam que a nova tecnologia da informação desenvolve um sistema de distribuição e armazenamento para intercambio de conhecimento, a capacidade dos computadores não tem muita relevância para conhecimento, os recursos de comunicação e armazenamento de computadores ligados em rede proporcionam o conhecimento, através de email, *internet* e *intranet* entre outros, estes recursos proporciona o compartilhamento e conhecimento à distância.

Na visão de Valentim (2006), a evolução tecnológica proporcionou conhecimento e comunicação com qualquer lugar ou país e temos acesso a várias culturas.

2.8.10 Capital intelectual

Segundo Lacombe (2003), capital intelectual é intangível sendo a soma dos conhecimentos, informações, propriedade intelectual e experiência de todos em uma organização, pode ser utilizado para gerar riqueza e vantagem competitiva.

“Capital intelectual é como uma rede eletrônica que transporta informação na empresa à velocidade da luz, a riqueza é produto do conhecimento e da informação” (LACOMBE, 2003, p. 489).

Já Serra (2000), diz que na era pós-industrial, o sucesso das empresas eram através de seus capitais intelectuais e sistêmicos dos ativos físicos. O intelecto profissional cria boa parte do valor na economia, ela é uma organização que opera em quatro níveis:

- Conhecimento cognitivo: é o domínio básico de uma disciplina, conquistado pelos profissionais por meio de treinamento extensivo e certificação.
- Habilidades avançadas: é a capacidade de aplicar as regras da disciplina a problemas complexos do mundo real.
- Compreensão sistêmica: é o conhecimento profundo da rede de relacionamento de uma disciplina, permite que o profissional ultrapasse a execução de tarefas e atinjam o estágio de solução de problemas maiores e mais complexos, com isso criando valores extraordinários.
- Criatividade auto-motivada: envolve vontade, motivação e adaptabilidade para o sucesso.

“O valor do intelecto aumenta acentuadamente à medida que se galga a escala do conhecimento cognitivo à criatividade auto-motivada” (SERRA 2000, p. 177).

Soto (2002), afirma que capital intelectual é falar do futuro, do conhecimento e da informação, de cultura organizacional e valores e competitividade.

2.8.11 Treinamento x desenvolvimento

Para Bohlander; Snell (2009), o treinamento assegura que os funcionários tenham as habilidades necessárias para assumir maior responsabilidade em um ambiente de trabalho com um bom desempenho ou ajustando-se a novas formas de trabalho, o treinamento focaliza as habilidades técnicas, interpessoais e a solução de problemas.

Os mesmos autores afirmam o que difere treinamento de desenvolvimento é que o treinamento é mais focalizado e orientado para questões de desempenho em curto prazo e desenvolvimento mais orientado para ampliar as habilidades dos indivíduos para futuras responsabilidades.

Para Chiavenato (1999), desenvolvimento é aprender novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem de forma geral é a formação básica para que elas aprendam novas atitudes, soluções, idéias, conceitos que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem.

Chiavenato (1999), diz ainda que treinamento é um meio para alavancar o desempenho do cargo, pois desenvolve competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para o objetivos organizacionais.

O autor afirma ainda que a diferença entre treinamento e desenvolvimento é que o treinamento é orientado para o presente, sendo seu foco no cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo e já o desenvolvimento tem foco nos cargo a serem ocupados futuramente na organização e novas habilidade e capacidades que serão requeridas, mas os dois constituem no processo de aprendizagem.

2.8.12 A importância das avaliações

Lacombe (2005), afirma que avaliação é necessária para verificar de que forma as pessoas se satisfazem e o que se espera delas; quando estamos em contato com as pessoas, de alguma forma as avaliamos, quando a empresa não tem um plano de avaliação é preciso buscar informação com o chefe imediato e com pessoas confiáveis que conhecem para obter uma resposta.

2.8.13 Avaliação desempenho

Bohlander; Snell (2009) definem avaliação desempenho como um processo que geralmente é realizado anualmente por um supervisor, em relação a um subordinado, sendo projetados para ajudar os empregados a entender suas funções, seus objetivos, suas expectativas e o sucesso de seu desempenho.

Chiavenato (1999) considera como uma forma da empresa medir o desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento.

“Avaliação desempenho é um processo que serve para julgar ou estimular o valor a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo a sua contribuição para o negócio da organização” (CHIAVENATO, 1999, p. 189).

Lacombe (2005), afirma que o objetivo da avaliação é melhorar o desempenho dos avaliados nas atividades que executam sendo esse o objetivo principal, já os secundários, proporcionam um *feedback* para o processo de seleção, dar indicações sobre a necessidade de treinamento, identificar problemas na estrutura organizacional e dar subsídios para as decisões de possíveis promoções.

2.8.14 Competência

“Entende-se a competência como um estoque de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que credencia a pessoa a exercer determinado trabalho”. (BOYATZIS; MCCLELLAND, 1982; 1973, apud, CARBONE et al 2006, p.43)

Já os autores (LE BOTERF; ZARIFIAN, 1999, apud, CARBONE et al 2006, p.43) definem “competência como aquilo que o colaborador executa em dados contextos, ou seja, aquilo que o mesmo concretiza em seu ambiente de trabalho”.

2.8.15 Planejamento estratégico de remuneração

Bohlander; Snell (2009) definem planejamento estratégico de remuneração como sendo a remuneração dos funcionários visando a aumentar sua motivação e estimular seu crescimento, também alinha esforços aos objetivos, filosofias e à cultura da empresa.

O autor ainda afirma que o planejamento estratégico de remuneração serve para associar os pagamentos em dinheiro feitos aos funcionários com as funções específicas do programa de recursos humanos.

A ligação dos níveis de salário com os mercados de trabalho é uma questão de políticas estratégica porque afeta a atração e retenção de talento e impacta os custos relativos da folha de pagamento de uma empresa (BOHLANDER; SNELL, 2009, p. 340).

Lacombe (2005), afirma que todos os fatores de produção precisam ser remunerados devido à necessidade que qualquer organização tem de obter boa produtividade de seu pessoal, precisando estimular, uma das formas é através da divisão do ganho entre os que contribuíram para obter o resultado esperado.

O autor afirma ainda que existem alguns tipos de remuneração como remuneração pelos resultados (padrões de desempenho, premiação individual pelos resultados, incentivos por equipes, participação nos lucros, participação acionária), por habilidade, por competência, sistema mistos de remuneração.

2.8.16 *Brainstorming*

Daychoum (2008), diz que *Brainstorming* é uma atividade desenvolvida para explorar a potencialidade criativa do indivíduo, sendo uma técnica de criatividade geral que pode ser usada para identificação de riscos usando-se parte dos membros da equipe.

O autor ainda afirma que a técnica consiste em estimular e coletar idéias dos participantes sem nenhuma preocupação crítica, até que se esgotem as possibilidades, sendo baseado em dois princípios e quatro regras sendo eles:

1º Princípio: atraso do julgamento, pois permite que a mente criativa gere idéias sem as julgar.

2º Princípio: criatividade em quantidade e qualidade é relativo à criatividade, quando mais idéias forem geradas, será mais possível encontrar uma boa idéia.

1ª Regra: crítica são rejeitadas.

2ª Regra: criatividade é bem-vinda, é utilizada para encorajar os participantes a sugerirem qualquer idéia que lhes venha à mente.

3ª Regra: quantidade é necessária, a quantidade gera qualidade.

4ª Regra: combinação e aperfeiçoamento são necessários, é utilizada para encorajar a geração de idéias adicionais para a construção e reconstrução sobre as idéias dos outros.

2.8.17 *Benchmarking*

Daychoum (2008, p. 37), diz que “*Benchmarking* é um processo de medição e comparação sistemática dos processos em qualquer parte do mundo para obter informações que ajudarão esta organização a implementar ações para melhorar o desempenho”.

Já Serra (2000), afirma que é uma maneira de desenvolver a perspectiva externa, sendo uma experiência continua de investigação e aprendizado, que promove a identificação, análise, adoção e implementação das melhores práticas setoriais.

2.8.18 *Empowerment*

Lacombe (2005), afirma que o *empowerment* permite que as pessoas façam uso do poder, conhecimentos e habilidade que já possuem, sendo necessário que os gerentes criem condições favoráveis à aprendizagem, ação e decisão para que as pessoas possam fazer uso da autonomia, iniciativa e responsabilidade e a organização deve proporcionar um ambiente de apoio, voltado à responsabilidade e o desenvolvimento contínuo.

Já Araujo (2001), relata que a existência de cinco requisitos no processo de implementação sendo:

- Competência e experiência: Somente indivíduos competentes, habilitados, bem como experientes, podem fornecer contribuições valiosas.
- Informações necessárias: é a abertura à comunicação dentro da empresa, o nível de qualidade das informações circulantes aumenta gradativamente para aproveitamento melhor o potencial dos indivíduos.
- Recompensa adequada: a empresa que busca o comprometimento de seus indivíduos no atingimento de suas metas precisa reconhecer os esforços de seu corpo social. Caso contrário, haverá frustração e desânimo.

- Conhecimento de missão: é preciso saber do que trata a missão organizacional.
- Tolerância a erros: uma empresa em que *empowerment* é palavra-de-ordem tolera os erros de seus indivíduos. Para os funcionários contribuírem a organização deve estar disposta a aceitar algumas falhas, caso contrário pode poderá inculcar o medo.

2.8.19 Maturidade e Imaturidade pessoal e profissional

Lacombe (2005), afirma que o estudo foi realizado por Argyris sendo que o seu foco era entender como as pessoas evoluem do estágio de imaturidade pessoal e profissional para um de maturidade, as pessoas imaturas tendem a ser passivas e dependentes, tem perspectiva limitada do tempo, dificuldade em antecipar e planejar o futuro, já as pessoas com maturidade tendem a ser ativas e independentes, são capazes de se comportar de diversas maneiras, dependendo das circunstâncias, tendem a ter interesse profundo e amplas percepções do tempo, antecipam situações e planejamentos.

Esse mesmo autor nos diz que a maioria das pessoas se encontra num estágio intermediário entre os dois extremos; dependendo do estilo de administração utilizado, as pessoas podem ser estimuladas ou não a amadurecer, podendo chegar ao ponto de serem impedidas de se desenvolver por causa das práticas administrativas adotadas.

2.8.20 Planejamento x resultados

Davenport; Prusak (1999), afirmam que planejamento no conhecimento é desenvolver maneiras eficazes de membros das equipes colaborarem mutuamente a partir de diferentes localidades, com isso desenvolver formas apropriadas de compartilhá-la. Sendo que seu principal objetivo é permitir que as pessoas possuidoras do conhecimento conversem umas com as outras, sem tentar captar nem tabular seu conhecimento, pois a ênfase está na riqueza da comunicação, em reproduzir ao máximo possível, a variedade e a dimensão humana do contato face a face.

Davenport; Prusak (1999), dizem que o resultado está alinhado a tecnologia, pois a conexão pessoa a pessoa é uma forma de transferência do conhecimento muito mais explícita do que aquela de se tentar extraí-lo do especialista e distribuí-lo num formato que aqueles que já estão no local, isso é possível através de videoconferência permitindo que uma pessoas possa transferir e orientar outras pessoas que podem esta fora da cidade ou até mesmo do país. Isso traz uma economia para empresa, pois não é necessário parar um “processo” por falta de profissional especializado; é possível montar equipes virtuais, treinamento online, reuniões virtuais.

2.8.21 Posição e escolaridade

Para Davenport; Prusak (1999), os colaboradores com títulos ou certas posições são os sinais formais mais comuns de quem tem ou deveria deter conhecimentos valiosos.

Quanto à escolaridade, os autores consideram também um sinal formal de mercado, podendo ser útil ou não. Pode existir na organização um expert em dado assunto que nos interesse, mas isso não garante que o mesmo estará disposto a ensinar o que sabe como pode ter o conhecimento necessário para o momento, embora não tenha aprendido algo novo desde que se especializou.

2.8.22 Redes informais

De acordo com Davenport; Prusak (1999), dentro das organizações formam-se redes informais, onde os indivíduos questionam uns aos outros sobre quem conhece o quê. Ao fornecer informações este individuo se tornará confiável e útil quanto a dadas informações.

Esses mesmos autores relatam que são redes dinâmicas, pois as pessoas estão em contato e trocam informações constantemente. Tudo isso parece fofoca, mas parte das fofocas organizacionais é uma forma de transferência de conhecimento quanto a processos internos.

As redes informais possuem vantagens e desvantagens da informalidade. Portanto:

Por funcionar através de contatos informais e informação boca a boca, elas geram confiança que é a base essencial para o intercâmbio do conhecimento. A principal desvantagem dessas redes é que, por serem informais e não documentadas, não estão prontamente acessíveis a todos que precisarem delas. Sua viabilidade depende de conversas casuais e contatos locais que podem ou não funcionarem bem. (DAVENPORT; PRUSAK, 1999 p.45).

2.8.23 Ineficiência do mercado do conhecimento

De acordo com Davenport; Prusak (1999), compradores e vendedores que fazem parte de mercados eficientes sabem onde buscar suas mercadorias. Já o mercado do conhecimento na maioria das organizações é ineficiente, pois há certa dificuldade quanto a localizar o vendedor certo, julgar a qualidade do conhecimento antes de realizar a compra.

Davenport; Prusak (1999) comparam o mercado do conhecimento, com o mercado de carros novos, de forma a demonstrar claramente quanto nebulosa é o mercado do conhecimento.

Há uma facilidade de obter informações sobre produtos e vendedores no mercado de carros novos. Nas páginas amarelas tem-se todas as concessionárias, onde o comprador pode realizar um *test-drive* nos veículos desejados, antes de tomar sua decisão final, após decidir se, um contrato formal define o que está adquirindo e quanto deverá pagar pela tal aquisição. O comprador conta também com garantias e leis o protegem quanto a eventuais defeitos no produto, já os vendedores contam com recursos legais caso o comprador deixe de pagar pelo mesmo.

Já no mercado do conhecimento, os autores Davenport; Prusak (1999) dizem que o valor do conhecimento de modo raro é tão tangível e explícito quanto o valor de um carro. Assim:

Não há artigos sobre vendedores e corretores do conhecimento. O pagamento é muito menos certo e menos tangível do que no mercado de carros novos. As informações sobre onde localizar o conhecimento dentro da organização são altamente imperfeitas. Muito do atual interesse na gestão do conhecimento decorre do fato de que as organizações carecem de informações sobre onde está o conhecimento e, portanto, têm dificuldade de chegar até ele e usá-lo. (DAVENPORT; PRUSAK, 1999 p.47).

2.8.24 Os três fatores essenciais

Segundo Davenport; Prusak (1999), três fatores em particular levam os mercados do conhecimento a operar de forma ineficiente nas organizações:

Informações limitadas - muito do interesse na gestão do conhecimento surge quando as organizações percebem que não sabem onde procurar o conhecimento que já possuem. A ausência de informações claras quanto à estrutura de preços também ocasiona ineficiência; as transações do conhecimento são inibidas pela incerteza quanto ao retorno provável do compartilhamento do conhecimento. (DAVENPORT; PRUSAK, 1999).

Conhecimento assimétrico (disparidade, discrepância, grande diferença) – No ambiente organizacional, pode ocorrer de certo departamento possuir alto conhecimento em determinado assunto, e em outro, ausência parcial ou total do mesmo. Em qualquer mercado deve existir certo grau de assimetria, mas quando a mesma é elevada, impede que o conhecimento chegue aonde é necessário, pois dificulta a aproximação de compradores e vendedores. (DAVENPORT; PRUSAK 1999).

Conhecimento localizado – o mercado do conhecimento depende da confiança, e os indivíduos geralmente confiam nas pessoas que conhecem. Talvez a melhor maneira de obter conhecimento seja com a realização de reuniões, uma vez que é incomum possuir acesso a informações confiáveis sobre fontes de conhecimento mais distantes.

Faz se necessário o empenho por parte do individuo quanto a obter o melhor do conhecimento que busca, pois se não dispender o esforço necessário, as iniciativas do conhecimento falharão. Um dos maiores obstáculos quanto à existência de um mercado do conhecimento eficiente nas organizações, em especial as de grande porte, talvez seja o alto custo que tem com a pesquisa na busca pelo conhecimento ideal. O conhecimento localizado aumenta a ineficiência do mercado, pois leva as pessoas a recorrerem um conhecimento além do ideal, ao mesmo tempo em que um “produto” muito melhor acaba não sendo vendido e, portanto, não é utilizado. A distância entre o comprador e vendedor impede que a transação ocorra.

2.8.25 Gerar, desenvolver e reter o conhecimento

Os autores Davenport; Prusak (1999), afirmam que se houver falta de conhecimento dentro de uma organização ela será incapaz de se organizar, ou seja, não ira conseguir manter-se. É possível gerar conhecimento através de cinco modos:

- **Aquisição:** é adquirir conhecimento através de compra, ou seja, as empresas adquirem outras pessoas especificamente por seu conhecimento, elas dispõem a pagar mais que o valor de mercado de uma empresa esperar obter com acréscimo do novo conhecimento ao seu próprio estoque do conhecimento corporativo. Deve-se considerar que:

Uma empresa que adquire outra empresa para encampar seu conhecimento está comprando pessoas (isto é, o conhecimento que existe na cabeça das pessoas e nas comunidades de conhecedores), talvez algum conhecimento estruturado e documentado em papel ou computador, e rotinas e processos que incorporam o conhecimento da empresa comprada [...] tudo oque se pode fazer é tentar garantir que o pessoal-chave fique “preso” durante alguns anos por força de contratos ou acordos de trabalho. (DAVENPORT; PRUSAK 1999, p. 66).

Para Davenport; Prusak (1999), a organização rica em conhecimento, mesmo uma empresa forte, pode tornar-se frágil se seu conhecimento não sobreviver às transformações de uma aquisição, ou seja, a empresa pode ter um alto investimento no seu ativo humano, após colher suas recompensas financeiras podem sair pela porta e nunca mais voltar. Ressalta-se que:

A vontade de adquirir uma empresa por seu conhecimento (e chegar até a pagar ágio por ela) vem do reconhecimento de que não é possível pegar o conhecimento de outra empresa pela simples contratação de alguns de seus funcionários ou pelo uso de algumas de suas idéias. (DAVENPORT; PRUSAK 1999, p. 68).

De acordo com Davenport; Prusak (1999) é possível alugar uma fonte de conhecimento através de contratação de consultoria, embora a fonte do conhecimento seja temporária, parte do conhecimento tende a permanecer na empresa.

“Por exemplo, uma empresa de consultoria de alta tecnologia fornece treinamento técnico do software SAP se o cliente contratar a firma para implementar o programa”. (DAVENPORT; PRUSAK 1999, p. 70).

- Recursos dedicados: é gerar conhecimento numa organização em forma de unidade ou grupos, através de pesquisa e desenvolvimento, seu objetivo é fazer surgir conhecimento novo. É necessário assegurar que o conhecimento gerado pelas unidades ou grupos esteja disponível para a organização inteira, através de conferencia, documentos e transferência de conhecimento.

- Fusão: é união de pessoas com experiências e conhecimento diferentes, idéias e valores podendo gerar soluções criativas, com isso possibilitar um potencial criativo na fusão e criação do conhecimento. O valor de ter um maior e, mais complexo reservatório de idéias com as quais trabalha, faz com que o grupo não caia em soluções rotineiras, pois este não partilha de soluções comuns, estão sempre dispostos a desenvolver novas idéias em conjunto ou combinar suas velhas idéias de formas novas.

Para Davenport; Prusak (1999) a geração de conhecimento já é compensadora por si só, não é o único resultado valioso de atividades ligadas ao conhecimento, o *brainstorming* é utilizado para dividir ou transferir o conhecimento entre um grupo específico, a fim de formalizar e gerar soluções possíveis.

“É necessário investimento de tempo e esforço no sentido de proporcionar aos membros do grupo grau suficiente do conhecimento e da linguagem compartilhados para que possam trabalhar juntos” (DAVENPORT; PRUSAK 1999, p. 75).

Davenport; Prusak (1999), afirmam que é necessário garantir a contribuição de diferentes estilos e idéias seja positiva e não se constitua em um mero confronto. Existem cinco princípios que podem ajudar a fazer fusão funcionar de forma produtiva:

- 1- Promover a conscientização do valor do conhecimento procurado e a disposição de investir no processo de sua geração
- 2- Identificar funcionários com potencial do conhecimento que possam efetivamente se reunir num esforço de fusão.
- 3- Enfatizar o potencial criativo subjacente na complexidade e diversidade de idéias, encarando as diferenças como algo positivo e não como fontes de conflito, e evitar respostas simples a perguntas complexas.
- 4- Tornar clara a necessidade da geração do conhecimento de modo a estimulá-la, recompensá-la e direcioná-la rumo a um objetivo comum.
- 5- Introduzir parâmetros para mensurar o sucesso obtido que refletiam o verdadeiro valor do conhecimento, em vez de se ater ao limitado balanço contábil. (DAVENPORT; PRUSAK 1999, p. 75).

- Adaptação: novos produtos de concorrentes, novas tecnologias e mudanças sociais e econômicas incentivam a geração de conhecimento porque as empresas que não se adaptarem às mudanças nas condições vigentes certamente fracassarão. (DAVENPORT; PRUSAK 1999).

O autor afirma ainda que muitas empresas então enfrentando crise, pois houve falta de adaptação em aceitar mudanças em suas rotinas, de reconhecer desafios e de responder através da geração de conhecimento. A empresa deve ser capaz de manter a empresa competitiva e transformarem numa codificadora de ambiente, à quais outras empresas reajam; muitas empresas não reagem a mudanças, pois são influenciadas por sua história.

Davenport; Prusak (1999) relata que a capacidade de adaptação de uma empresa, basea-se em possuir recursos e capacidades internas, que possam ser utilizadas de novas formas, estarem aberta a mudança ou ter uma elevada capacidade de absorção. Os recursos adaptativos mais importantes são funcionários que tenham facilidade de adquirir conhecimento e habilidades novas.

“É importante começar a diferir e criar conhecimento novo antes da instalação de uma crise nos negócios; o auge de uma crise pode ser tarde demais para reagir”. (DAVENPORT; PRUSAK 1999, p. 79).

- Rede de conhecimento: é gerado pelas redes informais e auto-organizadas, pode ser desenvolvido por telefone, pelo correio eletrônico, *groupware* entre outros, ou seja, compartilham conhecimento comum para se comunicar e cooperar, a continuidade deste processo costuma gerar conhecimento dentro da organização.

2.8.26 Como codificar e coordenar o conhecimento

Davenport; Prusak (1999) definem codificar em apresentar o conhecimento de uma forma acessível àqueles que precisam dele, pois se não souber onde ele está nada poderá fazer com ele e provavelmente não saberá o que ele é. Dentro da organização existem diversas modalidades do conhecimento que vão desde aquelas, mais complexas e acumuladas individualmente pelas pessoas até aquelas, mais claras e estruturadas.

Esses mesmos autores relatam que o conhecimento tácito e complexo, é devido ao conhecimento que incorpora tanto aprendizado acumulado e enraizado que pode ser impossível separar as regras desse conhecimento do modo de agir do

indivíduo, tornado quase impossível codificar em documento, pois através dele não é possível aprender o conhecimento, a preparação, a especialização, o entendimento e a paixão. Podemos definir esse modelo sendo de um grande músico, pois dificilmente pode ser descrito em palavras de forma a permitir que outros toquem de maneira idêntica. Se este modelo fosse possível extrair, o conhecimento mudaria radicalmente as nossas políticas de remuneração e de educação.

Para Davenport; Prusak (1999) codificar o conhecimento é fundamental para seu valor, pois é possível dar permanência para o conhecimento que existiria apenas na mente das pessoas. O conhecimento tem formas que podem ser compartilhadas, armazenadas, combinadas e manipuladas numa variedade de maneiras. Destaca-se que:

Lofti Zadeh, pioneiro da área de inteligência artificial e criador de conceitos de lógica polivalente, declararam recentemente: “nenhum computador consegue resumir o que você diz para ele.” Essa tarefa, vital para a codificação de conhecimento continua sendo humana. (DAVENPORT; PRUSAK, 1999, p. 106).

2.8.27 Mapeando e modelando o conhecimento

Davenport; Prusak (1999) definem mapa do conhecimento como um documento ou um banco de dados que indica e guia. O desenvolvimento de um mapa do conhecimento envolve localizar conhecimento importante dentro da organização e depois publicar algum tipo de lista ou quadro que mostre onde encontrá-lo, a finalidade do mapa é demonstrar para as pessoas de dentro da empresa para onde ir quando necessitarem do conhecimento, exemplo mapa da cidade mostra os recursos disponível, biblioteca, hospitais entre outros.

O autor afirma ainda que o mapa de conhecimento possa ser utilizado como ferramenta para avaliar o estoque de conhecimento corporativo, revelando os pontos fortes a serem explorados e as lacunas a serem preenchidas.

O mapa facilita a localização do conhecimento e promove a idéia de que o conhecimento corporativo pertence à empresa como um todo e não está restrito a um grupo ou indivíduo. Uma vez que o sucesso ou fracasso de um trabalho voltado para o conhecimento depende tão intensamente da cultura, esse benefício da presença de um mapa do conhecimento não deveria ser subestimado. (DAVENPORT; PRUSAK 1999, p. 94).

Para Davenport; Prusak (1999) as informações necessárias para criação de um mapa de conhecimento são através da união dos minimapas individuais, ou seja, cada funcionário tem um pedacinho do mapa na cabeça, sabe qual é o seu próprio conhecimento e aonde ir para obter resultados. Esse modelo consiste em cinco fases principais:

- 1- Desenvolver uma estrutura de tipos e níveis de competência do conhecimento.
 - 2- Definir o conhecimento requerido de cargos específicos.
 - 3- Avaliar o desempenho individual de funcionários em cargos específicos por competência de conhecimento.
 - 4- Implementar as competências do conhecimento num sistema on-line.
 - 5- Vincular o modelo de conhecimento a programas de conhecimento.
- (DAVENPORT; PRUSAK 1999, p. 92).

Davenport; Prusak (1999) propõe o modelo de processos do conhecimento, não está em chegar ao entendimento de dados de entrada, resultados e índices de fluxo do conhecimento, mas em identificar as variáveis do modelo que podem ser afetadas pelas ações da gerência.

Esse mesmo autor relata que no conhecimento tácito existe uma grande dificuldade em codificá-lo, pois seu valor substancial compensa o esforço. O mapeamento demonstra que uma organização acaba sendo um inventário da essência do conhecimento em regime contínuo, ou seja, ter acesso ao conhecimento somente quando o portador tem tempo para compartilhar ou perdê-lo definitivamente quando ele deixa a empresa, são problemas importantes que ameaçam o valor do capital do conhecimento na organização, para isso é necessário que a empresa utilize estratégias para impedir tais perdas.

Segundo Lacombe (2003), conhecimento que é dificilmente visível e exprimível sendo pessoal e difícil de formalizar, transmitir e compartilhar. Seu conhecimento esta enraizado nas ações e experiências de uma pessoa.

Os autores Takeuchi e Nonaka (2008), afirmam que o conhecimento tácito é altamente pessoal, difícil de formalizar e difícil de comunicar aos outros. Também esta profundamente enraizada nas ações e comprometimento do indivíduo.

Davenport; Prusak (1999) nos dizem que é necessário que as empresas utilizem tentativa para reter funcionários essenciais com criação de programas especiais para identificar e recompensar funcionários possuidores do conhecimento essencial.

Para Davenport; Prusak (1999), o conhecimento implícito como um conhecimento independente daqueles que o desenvolvem e, portanto tem alguma estabilidade organizacional, ou seja, qualquer processo de manufatura, seja ele automatizado ou formalizado através de um conjunto de procedimentos, é construído a partir daquilo que um dia foi o conhecimento individual de pessoas, mas se o criador desaparecer não é necessário suspender o processo.

Esse mesmo autor nos diz que o conhecimento explícito pode ser comparado como uma patente, pois é um conhecimento codificado, de um processo ou produto desenvolvido através do conhecimento especializado de cientistas e inventores, pois ela esta aberta para ser explorada. Até mesmo relatórios e outros documentos estruturados são exemplos de conhecimento já tornado explícito, pois as pessoas podem fazer algo com ele e beneficiar a organização.

Segundo Lacombe (2003), conhecimento que pode ser expresso sob a forma de números e palavras.

Os autores Takeuchi; Nonaka (2008), afirmam que o conhecimento explícito é formal e sistemático, pode ser facilmente comunicado e compartilhado.

2.8.28 Como transferir conhecimento

Davenport; Prusak (1999) nos dizem que a melhor maneira de transferir conhecimento é deixar que as pessoas conversem entre si, as empresas fazem hoje é contratar pessoas brilhantes e as isolam ou as sobrecarregam de tarefas que deixa pouco tempo para pensar e nenhum para conversar.

Esses autores afirmam ainda, que a transferência espontânea do conhecimento é vital para o sucesso da empresa. Existem algumas maneiras de se transferir conhecimento através das conversas no bebedouro, no restaurante da empresa, fazer rodízio de tarefa entre outros.

Na nova economia, conversar é a mais importante forma de trabalho. Conversar é a maneira pela qual os trabalhadores do conhecimento descobrem aquilo que sabem, compartilham esse conhecimento com seus colegas e, nesse processo, criam conhecimento novo para a organização. (DAVENPORT; PRUSAK 1999, p. 110).

Davenport; Prusak (1999) relatam também que se estiver com um projeto com pontos críticos a solução não seria sensata postar-se ao lado do bebedouro, na esperança de conseguir o que você procura junto a alguém que por acaso esteja com sede, à transferência de conhecimento acontece espontaneamente conforme podemos analisar no quadro 1 alguns exemplos de atritos e forma de superá-los.

ATRITO	SOLUÇÕES POSSÍVEIS
Falta de Confiança	Construir relacionamento e confiança mútua através de reuniões face a face
Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência	Estabelecer um consenso através de educação, discussão, publicações, trabalho em equipe e rodízio de funções
Falta de tempo e de locais de encontro; idéia de trabalho produtivo	Criar tempo e locais para transferências do conhecimento: feiras, salas de bate-papo, relatos de conferências
<i>Status</i> e recompensas vão para os possuidores do conhecimento	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento
Falta de capacidade de absorção	Educar funcionários para a flexibilidade; propiciar tempo para aprendizado; basear as contratações na abertura de idéias
Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do "não inventado aqui"	Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento; a qualidade das idéias é mais importante que o cargo da fonte
Intolerância com erros ou necessidade de ajuda	Aceitar e recompensar erros criativos e colaboração; não há perda de <i>status</i> por não se saber tudo

Quadro 1 – Lista de atritos mais comuns e formas de os superar
Fonte: Adaptado de Davenport; Prusak (1999, p. 117)

“Os gerentes precisam reconhecer que a disponibilidade de tempo para aprender e pensar pode ser um dos melhores indicadores da empresa e que se volta para o conhecimento”. (DAVENPORT; PRUSAK ,1999, p. 113.)

Davenport; Prusak (1999) afirmam que o objetivo da transferência de conhecimento é melhorar a capacidade da organização de fazer as coisas aumentando o seu valor.

2.8.29 Retenção de talento

Bohlander; Snell (2009), afirmam que os empregos que exigem menos conhecimentos e habilidades estão diminuindo, o foco está nos empregos que exigem mais conhecimentos e habilidades.

Os autores afirmam ainda que as empresas competem por meio de pessoas, devendo investir no desenvolvimento dos funcionários, incluindo uma seleção dos melhores e mais brilhantes candidatos disponíveis no mercado de trabalho quanto ao fornecimento de oportunidades a todos os funcionários para aperfeiçoar continuamente seus talentos dentro da organização.

Os sistemas de trabalho de elevado desempenho dependem da mudança de um trabalho braçal para intelectual. Os funcionários de hoje necessitam das mais diversas qualificações técnicas em soluções de problemas e de habilidades interpessoais para trabalhar em projetos de ponta, individualmente ou em equipes. Em decorrência da rapidez das mudanças, os conhecimentos e as habilidades exigidos também devem mudar com rapidez. No ambiente de trabalho contemporâneo, os funcionários devem aprender continuamente. Os programas de treinamento para suprir defasagens podem não ser suficientes (BOHLANDER; SNELL, 2009, p. 523).

Entretanto Davenport; Prusak (1999) afirmam que o conhecimento para prosperar, as organizações precisam criar conjuntos de funções para desempenhar o trabalho de apreender, distribuir e usar, e que os seres humanos agregam valor que transformam dados e informações em conhecimento.

Bohlander; Snell (2009) mencionam que existem quatro princípios para a retenção de talento na organização sendo as informações compartilhadas, desenvolvimento de conhecimento, relação entre desempenho-recompensa e igualdade, com isso a organização irá trabalhar com elevado desempenho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Visando obter informações sobre a aplicabilidade da gestão de conhecimento e sua retenção ou não na empresa estudada, definiu-se a utilização de dois tipos básicos de pesquisa: pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. Porém, embora estas sejam as bases do desenvolvimento do trabalho, durante o estudo de caso foi utilizada a pesquisa quantitativa.

3.1 Tipos de pesquisa

Belluzzo; Feres (2008) citam que uma pesquisa bibliográfica consiste na busca de informações em diferentes fontes, buscando identificar o conhecimento já existente sobre determinado assunto. Portanto, foi desenvolvida a pesquisa em referencial bibliográfico, coletando informações em livros de autores conceituados entorno de cada palavra-chave.

Utilizou-se também informações gentilmente cedidas pela empresa Caetano Comércio e Serviço Ltda., a fim de conhecer a forma de desenvolvimento da retenção de talento, e como contribui para o desenvolvimento dos colaboradores e quais são suas formas de reconhecimento e a manutenção dos colaboradores dentro da organização.

Para concretizar o estudo de caso, que na visão de Belluzzo; Feres (2008) é o estudo aprofundado e detalhado de uma ou poucas unidades, no caso deste trabalho, de uma organização empresarial, foi realizada uma pesquisa de campo na empresa, aplicando questionário com questões fechadas.

3.2 Métodos e técnicas

Os métodos utilizados nesta pesquisa foram: hipotético-dedutivo, que segundo Belluzzo; Feres (2008) busca a solução de problemas através da formulação de hipóteses que permitam deduzir através de testes usando em conjunto o método estatístico, que, segundo as autoras, permite transformar fenômenos sociais em dados quantitativos, através de tratamento estatístico. Os métodos hipotético-dedutivo e estatístico, atrelados ao método estruturalista, permitiram através da investigação de uma situação concreta, torná-la abstrata, e

após o estudo retornar a situação concreta inicial, porém com uma nova realidade estruturada e relacionada com a experiência vivenciada.

Diversas técnicas foram utilizadas no desenvolvimento deste trabalho, e podem ser elencadas abaixo, segundo Belluzzo; Feres (2008):

Tabela 1 – Técnicas utilizadas no desenvolvimento do trabalho

Técnica	Descrição
Documentação indireta	Levantamento de dados em documentos e/ou fontes impressas e eletrônicas, em consonância com as pesquisas documental e bibliográfica.
Documentação direta	Levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem através de resultados obtidos com pesquisa de campo.
Observação	Utilizada durante todo o processo de levantamento de dados e da aplicação do questionário, permitindo a utilização dos sentidos para examinar fatos ou fenômenos, além de vê-los e ouvi-los.
Questionário	Instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador.

Fonte: Adaptado de Belluzzo; Feres (2008, p. 23-26)

3.3 Estudo de caso: Caetano Comércio e Serviço de Engenharia Ltda.

Para atender aos objetivos propostos inicialmente, após a construção do referencial de apoio resultante da pesquisa/revisão bibliográfica inicialmente desenvolvida, optou-se por realizar uma pesquisa de campo por meio do desenvolvimento de um estudo de caso. Desse modo, como universo de pesquisa para o estudo de caso foi selecionada a empresa Caetano, fundada em 1988, busca oferecer os melhores produtos e serviços para obras de saneamento básico, proporcionando uma melhoria na qualidade de vida da população.

Distribuindo produtos de qualidade para redes de água e esgoto (tubos, conexões, válvulas, registros e tampões, entre outros), a Caetano é reconhecida pela qualidade de seus produtos e serviços prestados.

A empresa se destaca como um dos principais distribuidores dos produtos Saint Gobain Canalização S.A., atuando nos órgãos públicos, empreiteiras e

loteamentos.

O centro administrativo de Bauru/SP, juntamente com o escritório em São Paulo, coordenam uma rede ativa de representantes nas principais capitais brasileiras. Sua área de estocagem (cerca de 7.000m²) permite a Caetano um volume de produtos para entrega imediata em todo território nacional.

Está inscrita na Junta Comercial do Estado de São Paulo (JUCESP), sob denominação Caetano Comércio e Serviço de Engenharia Ltda., no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) 06.347.221/0003-89, estabelecida na Rua André Bonachela, nº 2-10, Vila Aviação, Bauru/SP.

Hoje são 30 colaboradores, juntamente com a empresa CMR4 que executa obras de saneamento básico, sendo 24 na área administrativa da empresa – logística, financeiro, contabilidade, urbanismo, recursos humanos, jurídico, qualidade e engenharia –, 02 no estoque e 04 na área comercial.

Os resultados de qualidade e produtividade dos serviços executados pela Caetano, bem como dos produtos comercializados, são alcançados através da incorporação de rotinas e práticas propostas por Certificações Nacionais e Internacionais.

Além disso, o uso de ferramentas de gestão e organização administrativas permite a Caetano o crescimento sustentável e a satisfação dos clientes, que é garantida com adoção das seguintes práticas: otimização dos processos/resultados e atendimento das exigências mercadológicas, a Caetano investe permanentemente em treinamento e capacitação profissional e pessoal de seus colaboradores.

Sendo os seus princípios mais representativos: excelência no atendimento ao cliente; ações orientadas pelas expectativas dos mesmos; busca da eficácia, melhoria e qualidade; respeito e valorização da pessoa; zelo, cuidados com a imagem da Empresa; gerencial inovador, empreendedor e participativo; manter a ética em nossos relacionamentos; valores: confiança, lealdade e trabalho em equipe; união entre cliente, fornecedor e colaborador; desenvolvimento profissional e empresarial; contribuir com a comunidade, programas sociais.

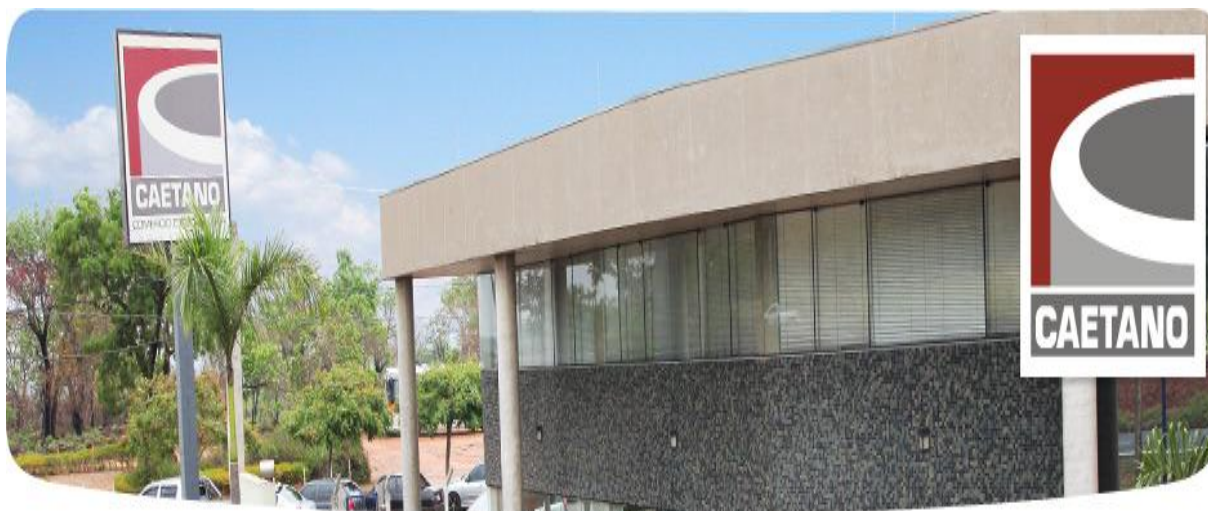


Ilustração 4 - Fachada da Caetano
Fonte: www.caetano.com.br



Ilustração 5 - Estoque interno Caetano
Fonte: www.caetano.com.br



Ilustração 6 - Estoque externo Caetano
Fonte: www.caetano.com.br

3.4 Coleta de dados

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado o questionário estruturado, considerando-se que, de acordo com Andrade (2006 p.148-149) “questionário é um conjunto de perguntas que o informante responde, sem necessidade da presença do pesquisador”.

Já Gil (1999), relata que a formulação de perguntas, usando a técnica de questionário, deve constar as seguintes características: ser sucinta e clara, redigida de forma a ser entendida por quem quer que seja, referir a fatos e não a juízos, exigir dados e não cálculos, não ter a intenção de amedrontar ou provocar desconfiança, formuladas de forma que não obrigue a explicações adicionais, usar linguagem adequada ao público alvo e que o instrumento elaborado deve ser pré-testado antes da aplicação em definitivo. A sua vantagem é a facilidade de tabulação das respostas, além de assegurar o anonimato do sujeito pesquisado. Esta técnica

parte de um esquema básico de questões norteadoras, previamente definidas, que permite ao pesquisador uma captação imediata das informações desejadas.

A aplicação do questionário (apêndice A) abrangeu todos os colaboradores da empresa (30), devido à empresa ter um número relativamente pequeno de funcionários. O pré-teste do questionário foi aplicado em 3 funcionários (10%), escolhidos aleatoriamente e o resultado indicou não haver necessidade de ajustes ao instrumento, o que permitiu aplicar esse instrumento validado.

A devolução dos questionários entregues aos colaboradores ocorreu uma semana após a entrega de 05/09/2011 à 12/09/2011.

A análise dos dados foi realizada através do agrupamento do questionário, tabulando as respostas em planilhas do Excel. Todas as pesquisas respondidas foram numeradas de 01 a 15 e as questões foram alocadas na sequência de aplicação; as respostas foram tabuladas uma a uma, representadas por números correspondentes a ordem das opções nas questões.

Assim, baseado em Belluzzo; Feres (2008), serão apresentadas as análises descritivas de forma quantitativa, e ao final serão descritas as análises interpretativas provenientes dos cruzamentos de informações entre as questões, bem como a generalização confrontando o resultado com o referencial teórico da pesquisa.

Buscando responder aos objetivos deste trabalho, que consiste em: analisar e confrontar teoria e prática de gestão do conhecimento e retenção de talento, foi elaborado um questionário padronizado que permitiu obter várias informações.

3.5 Resultados e interpretação

O questionário foi elaborado com base no referencial teórico pesquisado, visando responder aos objetivos desta pesquisa através da comparação entre teoria e prática. Vale à pena ressaltar que foi nítida a percepção do comprometimento dos colaboradores em responder a pesquisa, comprovado pelo número de pesquisas respondidas (24 das 30 aplicadas, 80%).

A sequência entre a primeira e a quarta questão permitiu a descrição do perfil dos colaboradores da organização, fornecendo dados sobre a idade média das pessoas, a formação escolar. Também foi possível identificar a área da empresa em que desempenham suas funções e há quanto tempo fazem parte do quadro de colaboradores.

Sobre a idade média dos colaboradores é de 26 a 30 anos sendo aproximadamente 38% dos entrevistados e uma parte significativa dos colaboradores, aproximadamente 42%, tem entre 36 e mais de 41 anos, como é possível observar na tabela 2 e na ilustração 7 à seguir:

Tabela 2 – Resultados apurados com a questão sobre idade		
Questão 01 - Qual a sua idade?		
Opções de resposta	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Entre 18 e 25 anos	4	16,67%
Entre 26 e 30 anos	9	37,50%
Entre 31 e 35 anos	1	4,17%
Entre 36 e 40 anos	5	20,83%
Acima de 41 anos	5	20,83%
TOTAL	24	100,00%

Fonte: Crédito das pesquisadoras (2011)

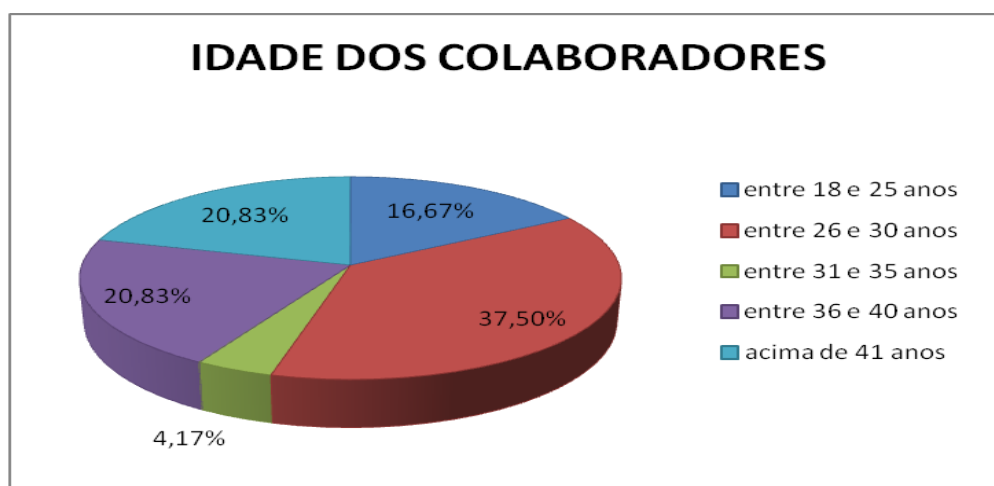


Ilustração 7 – Idade dos colaboradores
Fonte: Crédito das pesquisadoras (2011)

Sobre a formação escolar para Davenport; Prusak (1999), os colaboradores com títulos ou certas posições são os sinais formais mais comuns de quem tem ou deveria deter conhecimentos valiosos. Quanto à escolaridade, os autores consideram também um sinal formal de mercado, podendo ser útil ou não, conclui-se que 25% dos respondentes estudaram apenas até o 2º grau (até 3º colegial) e uma parte significativa dos colaboradores, mais precisamente 58,33%, tem o nível superior (faculdade), como é possível observar na tabela 3 e na ilustração 8 à seguir:

Tabela 3 – Resultados apurados com a questão de formação escolar		
Questão 02 - Qual sua formação escolar?		
Opções de resposta	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
1º grau (até 8ª série)	1	4,17%
2º grau (até 3º colegial)	6	25,00%
Formação técnica	1	4,17%
Nível superior (faculdade)	14	58,33%
Pós-graduado	1	4,17%
Outros (MBA, Mestrado, Doutorado)	1	4,17%
TOTAL	24	100,00%

Fonte: Crédito das pesquisadoras (2011)

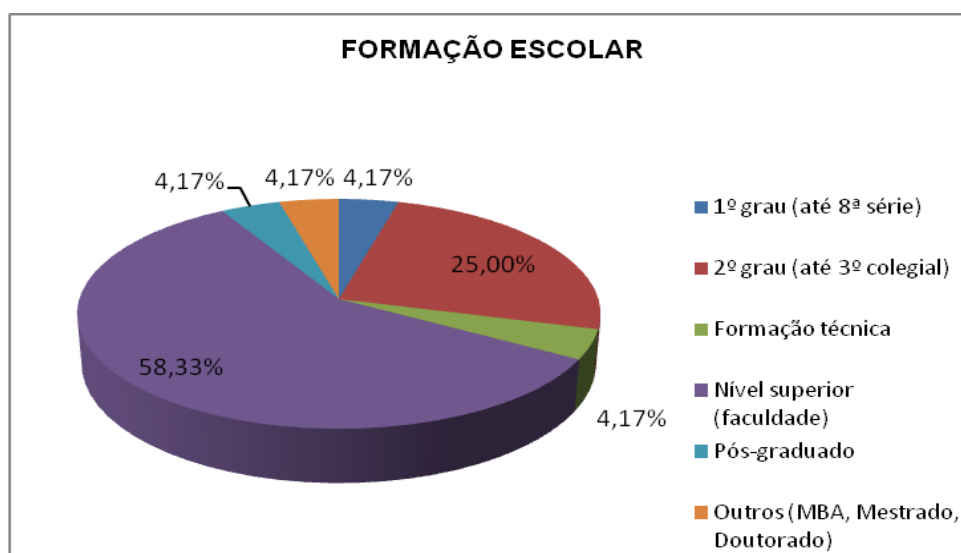


Ilustração 8 – Formação Escolar
Fonte: Crédito das pesquisadoras (2011)

A maior concentração de pessoas está na área de engenharia e qualidade, que corresponde a 25% dos colaboradores. Destaca-se também a composição do departamento de logística e armazenagem que somam aproximadamente 21%, um total de 05 colaboradores. Para Davenport; Prusak (1999) dentro das organizações formam-se redes informais, onde os indivíduos questionam uns aos outros sobre quem conhece o quê. Ao fornecer informações este indivíduo se tornará confiável e útil quanto a dadas informações, são redes dinâmicas, pois as pessoas estão em contato e trocam informações constantemente. A tabela 4 traz as informações sobre os resultados apurados com esta questão e a ilustração 9:

Tabela 4 – Resultados apurados com a questão sobre a área da empresa em que o colaborador trabalha

Questão 03 - Em qual área da empresa você trabalha?		
Opções de resposta	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Contabilidade	1	4,17%
Financeiro, Cobrança	3	12,50%
Logística, Armazenagem	5	20,83%
Administrativo, <i>Marketing</i>	3	12,50%
Comercial	4	16,67%
Engenharia, Qualidade	6	25,00%
Diretoria, Jurídico, Urbanismo, RH	2	8,33%
TOTAL	24	100,00%

Fonte: Crédito das pesquisadoras (2011)

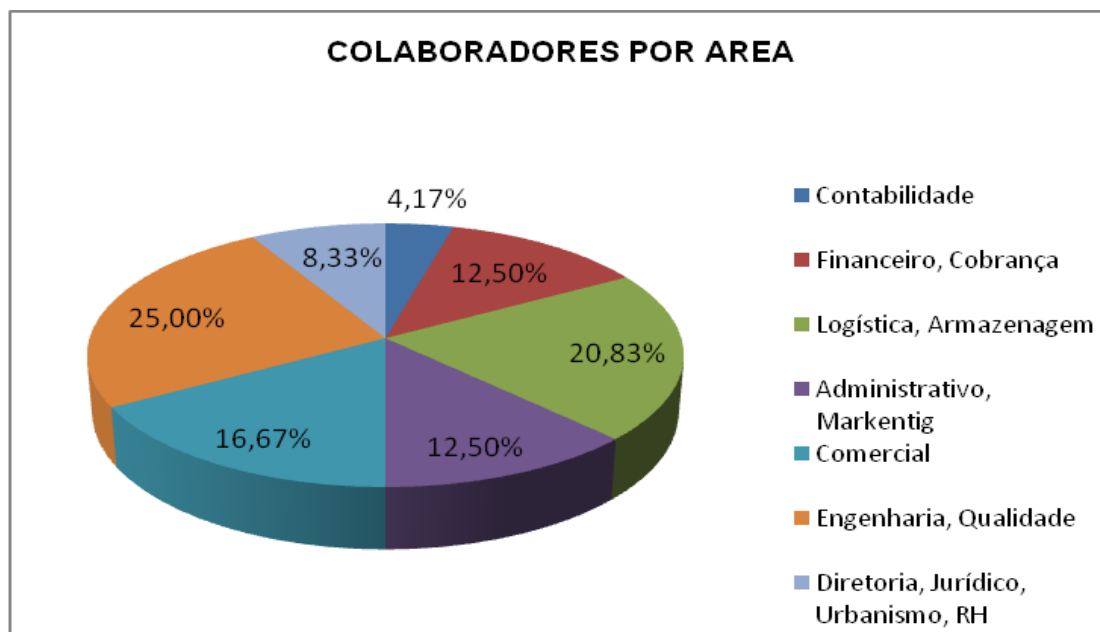


Ilustração 9 – Colaboradores por área
Fonte: Crédito das pesquisadoras (2011)

Quanto ao tempo de empresa, para Bohlander; Snell (2009), as empresas competem por meio de pessoas, devendo investir no desenvolvimento dos funcionários, incluindo uma seleção dos melhores e mais brilhantes candidatos disponíveis no mercado de trabalho quanto ao fornecimento de oportunidades a todos os funcionários para aperfeiçoar continuamente seus talentos dentro da organização. Aproximadamente 34% dos colaboradores estão na empresa entre 1 e 2 anos. Observa-se ainda o número significativo de funcionários que está há mais de 10 anos no quadro, 07 pessoas, em torno de 30% do total, conforme tabela 5 e na ilustração 10 à seguir:

Tabela 5 – Resultados apurados com a questão de tempo de empresa		
Questão 04 - Há quanto tempo você está na empresa?		
Opções de resposta	Freqüência	Freqüência
	Absoluta	Relativa
Menos de 01 ano	3	12,50%
01 e 02 anos	8	33,33%
02 a 03 anos	1	4,17%
03 a 05 anos	1	4,17%
05 a 10 anos	4	16,67%
Mais de 10 anos	7	29,17%
TOTAL	24	100,00%

Fonte: Crédito das pesquisadoras (2011)

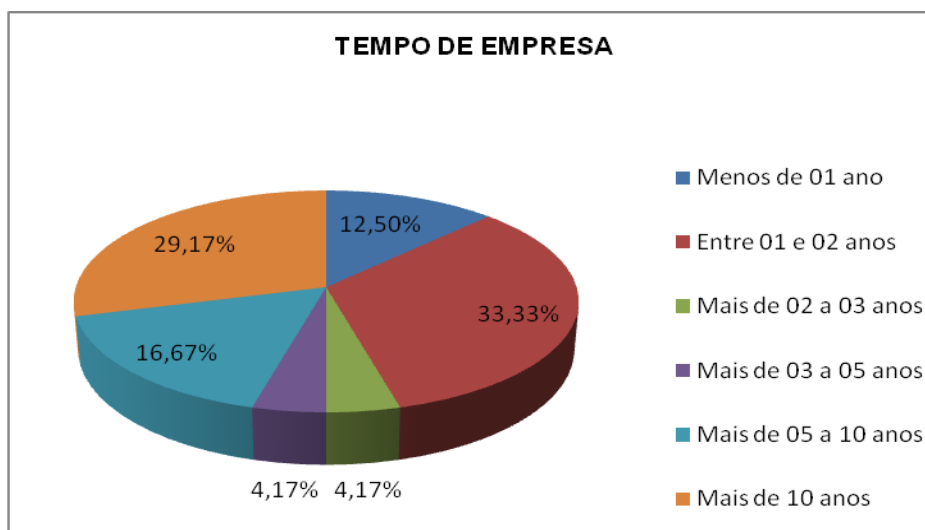


Ilustração 10 – Tempo de empresa dos colaboradores
Fonte: Crédito das pesquisadoras (2011)

Foram alocadas algumas questões que buscaram a confirmação das teorias pesquisadas com a prática desenvolvida na empresa em estudo. A questão 5 trata da existência de valorização dos colaboradores no alcance das metas, que segundo Davenport; Prusak (1999), afirmam que planejamento no conhecimento é desenvolver maneiras eficazes de membros das equipes colaborarem mutuamente a partir de diferentes localidades, com isso desenvolver formas apropriadas de compartilhá-la. Sendo que seu principal objetivo é permitir que as pessoas possuidoras do conhecimento conversem umas com as outras, sem tentar captar nem tabular seu conhecimento, pois a ênfase está na riqueza da comunicação, em reproduzir ao máximo possível, a variedade e a dimensão humana do contato face a face.

Robbins (2002) relata que os fatores que levam à satisfação com o trabalho são diferentes e separados daqueles que levam à insatisfação, que as condições em torno do trabalho, com a qualidade da supervisão, a remuneração, as políticas da empresa, as condições físicas de trabalho, o relacionamento com os outros e a segurança no emprego, são caracterizados como fatores higiênicos e que para motivar pessoas no trabalho, é necessário utilizar os fatores associados com o trabalho em si ou nos resultados diretos dele, como a oportunidade de promoção, de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização. Assim, questionou-se sobre o assunto, conforme apontado na tabela 6 a seguir, na ilustração 11 na sequência:

Tabela 6 – Resultados apurados com a questão de existência de reconhecimento/valorização

Questão 05 - Os funcionários têm consciência de que se contribuirão com o alcance da meta da empresa, eles serão reconhecidos (valorizados)

Opções de resposta	Frequência	Frequência
	Absoluta	Relativa
Sim	24	100,00%
Não	0	0,00%
Desconheço a existência desta informação	0	0,00%
TOTAL	24	100,00%

Fonte: Crédito das pesquisadoras (2011)

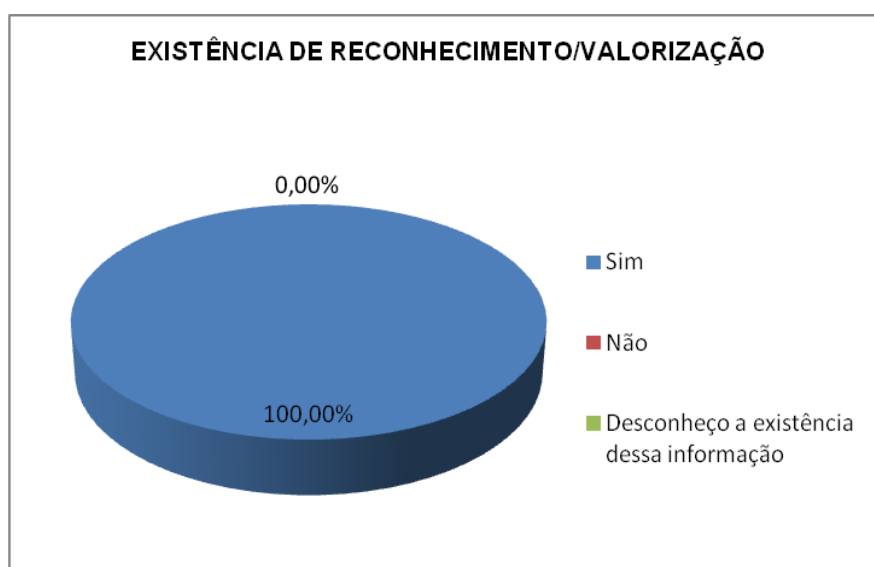


Ilustração 11 – Existência de reconhecimento/valorização
Fonte: Crédito das pesquisadoras (2011)

Os resultados obtidos com a questão sobre existência de valorização dos colaboradores no alcance das metas apresentados na tabela 6 e na ilustração 11 permitem concluir que todos os entrevistados (100%) se sentem reconhecido/valorizado pela Caetano.

A questão buscou evidenciar a existência da experimentação de tentar/falhar a fim de estimular o conhecimento. Robbins (2002) fala sobre a teoria das necessidades de McClelland, sendo que os realizadores se diferenciam das outras pessoas pelo seu desejo de fazer melhor as coisas. Busca situações em que possa assumir a responsabilidade de encontrar soluções para problemas, nas quais

possam receber rápido *feedback* para saber se estão melhorando e para as quais possam estabelecer metas moderadamente desafiadoras.

Davenport; Prusak (1999), afirmam que é necessário garantir a contribuição de diferentes estilos e idéias, sejam positivas e não se constitua em um mero confronto. Para promover a conscientização do valor do conhecimento procurado e a disposição de investir no processo de sua geração, a identificar funcionários com potencial do conhecimento que possa efetivamente se reunir num esforço de fusão, enfatizar o potencial criativo subjacente na complexidade e diversidade de idéias, encarando as diferenças como algo positivo e não como fontes de conflito, e evitar respostas simples a perguntas complexas, tornar clara a necessidade da geração do conhecimento de modo a estimulá-la, recompensá-la e direcioná-la rumo a um objetivo comum.

Araujo (2001), afirma que se não haver tolerância a erros a empresa pode repreender seus funcionários, quando eles falharem na busca pela excelência organizacional, a reação normal será a recusa em aceitar a responsabilidade que a técnica prega e a consequente condução do esforço ao fracasso. Seguem na tabela 7, os resultados obtidos com esta questão, também na ilustração 12:

Tabela 7 – Resultados apurados com a questão se a liberdade para tentar/falhar

Questão 06 - A experimentação é estimulada. Há liberdade para tentar e falhar.		
Opções de resposta	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim	18	75,00%
Não	6	25,00%
Desconheço a existência desta informação	0	0,00%
TOTAL	24	100,00%

Fonte: Crédito das pesquisadoras (2011)

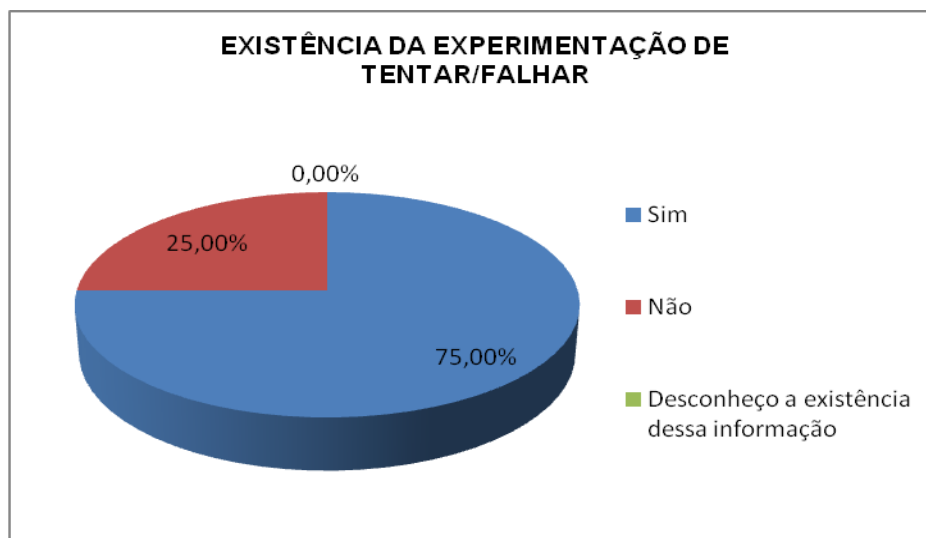


Ilustração 12 – Existência da experimentação de tentar/falhar
Fonte: Crédito das pesquisadoras (2011)

Os resultados obtidos com esta questão (ilustração 12) permitem concluir que uma parcela relevante dos colaboradores reconhece que a empresa permite que seus colaboradores possam tentar/falhar, a fim de desenvolver o conhecimento e novos métodos para os processos sendo 75%, proporcionando um resultado positivo para a empresa. Porém, 25% responderam que não existe a possibilidade de tentar/falhar.

A questão aborda a existência ou não de soluções conjuntas em toda organização e não apenas com área de trabalho. Davenport; Prusak (1999), afirmam que planejamento no conhecimento é desenvolver maneiras eficazes de membros das equipes colaborarem mutuamente a partir de diferentes localidades, com isso desenvolver formas apropriadas de compartilhá-la. Sendo que o principal objetivo é permitir que as pessoas possuidoras do conhecimento conversem umas com as outras, sem tentar captar nem tabular seu conhecimento, pois a ênfase está na riqueza da comunicação, em reproduzir ao máximo possível, a variedade e a dimensão humana do contato face a face. O resultado está alinhado à tecnologia, pois a conexão pessoa a pessoa é uma forma de transferência do conhecimento muito mais explícita do que aquela de se tentar extraí-lo do especialista e distribuí-lo num formato que aqueles que já estão no local.

Recursos dedicados: é gerar conhecimento numa organização em forma de unidade ou grupos, através de pesquisa e desenvolvimento, seu objetivo é fazer surgir conhecimento novo. É necessário assegurar que o conhecimento gerado pelas unidades ou grupos esteja disponível para a organização inteira, através de

conferência, documentos e transferência de conhecimento. A tabela 8 expõe resultados apurados com a questão, que estão na ilustração 13, na seqüência:

Tabela 8 – Resultados apurados com a questão se as pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, buscando soluções conjuntas.

Questão 07 - As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, buscando soluções conjuntas.		
Opções de resposta	Frequência	Frequência
	Absoluta	Relativa
Sim,sempre	14	58,33%
Às vezes	10	41,67%
Não nunca	0	0,00%
TOTAL	24	100,00%

Fonte: Crédito das pesquisadoras (2011)

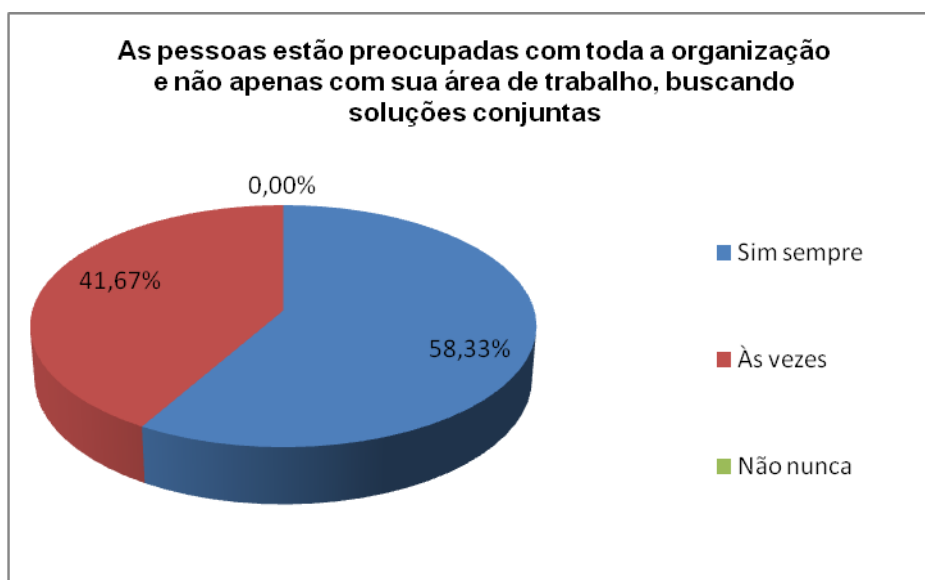


Ilustração 13 – A existência ou não de soluções conjuntas em toda organização e não apenas com área de trabalho

Fonte: Crédito das pesquisadoras (2011)

Conforme a ilustração 13 observou-se que 100% dos colaboradores sinalizaram a existência de soluções conjuntas e não apenas com área de trabalho, sendo 58,33% responderam que “sempre” e 41,67% que “às vezes” adotam esta postura. Nesta questão não houve opinião negativa referente à questão em análise. É possível concluir que a maioria dos colaboradores da Empresa Caetano assegura que o conhecimento gerado está disponível para a organização inteira, através de conferência, documentos e transferência de conhecimento, sendo que uma parcela relevante demonstra que às vezes não há existência de soluções conjuntas, pode-se

concluir que está questão não está claramente definida dentro da empresa, estando disponíveis somente em alguns níveis.

A questão foi elaborada baseada no conceito de treinamento e desenvolvimento definido por Bohlander; Snell (2009), como sendo o treinamento que assegura que os funcionários tenham as habilidades necessárias para assumir maior responsabilidade em um ambiente de trabalho com um bom desempenho ou ajustando-se a novas formas de trabalho. O treinamento focaliza as habilidades técnicas, interpessoais e a solução de problemas. A tabela 9 apresenta os resultados que estão na ilustração 14, na sequência:

Tabela 9 – Resultados apurados com a questão de programa de treinamento e desenvolvimento profissional

Questão 08 - A empresa desenvolve programa de treinamento e desenvolvimento profissional		
Opções de resposta	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim, uma vez por ano	3	12,50%
Sim, sem prazo estabelecido	21	87,50%
Não, e acho desnecessário	0	0,00%
Não, mas acho que deveria realizar	0	0,00%
Não, eu nunca participei	0	0,00%
TOTAL	24	100,00%

Fonte: Crédito das pesquisadoras (2011)

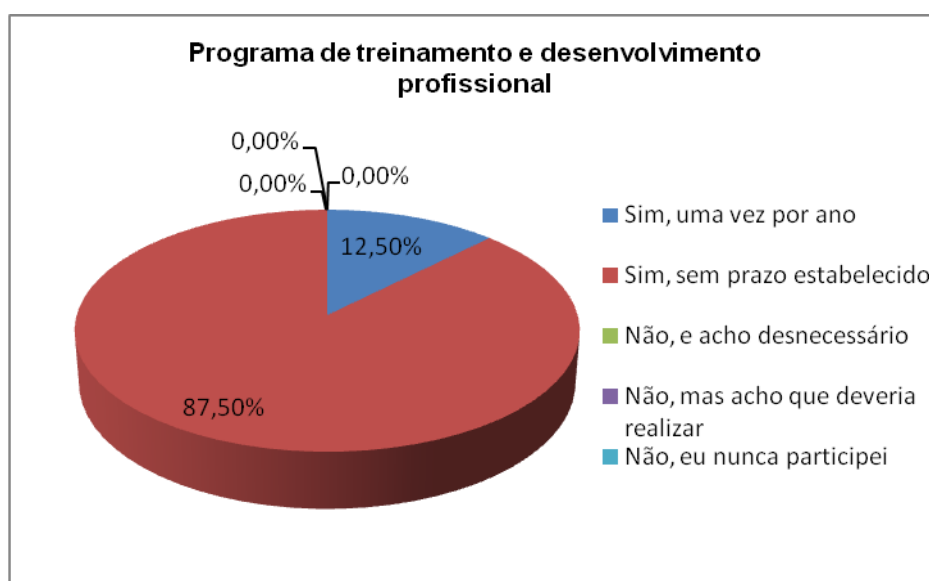


Ilustração 14 – Programa de treinamento e desenvolvimento profissional
Fonte: Crédito das pesquisadoras (2011)

Conforme a ilustração 14 observou-se que 100% dos colaboradores sinalizaram que existe programa de desenvolvimento profissional, sendo 87,50% responderam que não tem um prazo estabelecido e 12,50% uma vez ao ano é adotado esta prática.

É possível concluir que todos colaboradores da empresa Caetano, estão em constante aprendizado de novos conhecimentos, habilidades e destrezas se tornando mais eficiente naquilo que fazem, e de forma geral é uma forma básica para que todos colaboradores aprendam novas atitudes, soluções e idéias e conceitos que modifiquem seus hábitos e comportamentos se tornando mais eficaz.

A questão aborda a existência de *feedback* nas avaliação de desempenho afim de trabalharem os pontos a melhorar. Lacombe (2005) nos diz que avaliação é necessária para verificar de que forma as pessoas se satisfazem e ao que se espera delas; quando estamos em contato com as pessoas, de alguma forma as avaliamos. Seu objetivo é melhorar o desempenho dos avaliados nas atividades que executam sendo esse objetivo principal, já os secundários, proporcionam um *feedback* para o processo de seleção, dar indicações sobre a necessidade de treinamento, identificar problemas na estrutura organizacional e dar subsídios para as decisões de possíveis promoções. A tabela 10 apresenta os resultados que estão na ilustração 15, na sequência:

Tabela 10 – Resultados apurados com a questão se após realização da avaliação desempenho é oferecido *feedback*

Questão 09 - A empresa ao realizar avaliação desempenho ela oferece <i>feedback</i> e acompanhamento dos pontos a melhorar		
Opções de resposta	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim,sempre	17	70,83%
Sim,sem prazo estabelecido	5	20,83%
Não, e acho desnecessário	0	0,00%
Não, mas acho que deveria realizar	0	0,00%
Não,eu nunca participei	2	8,33%
TOTAL	24	100,00%

Fonte: Crédito das pesquisadoras (2011)

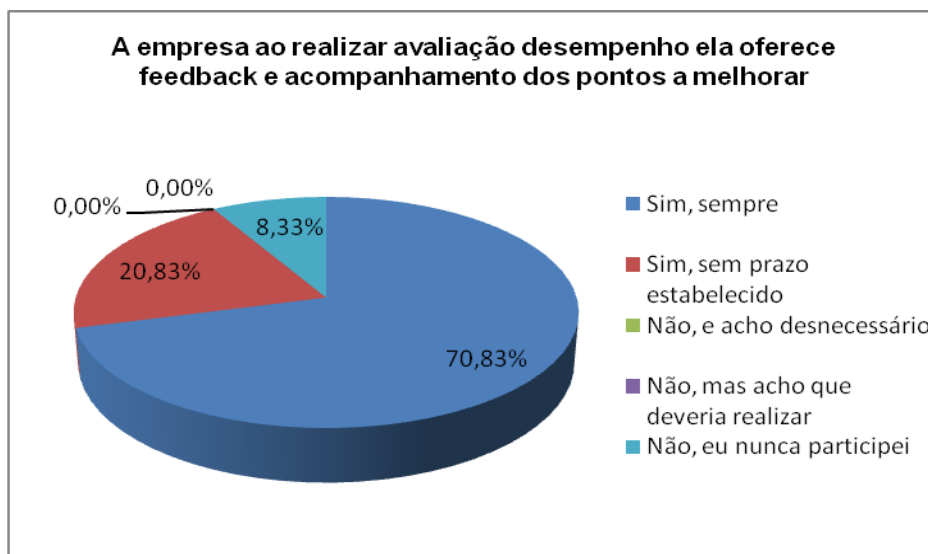


Ilustração 15 – Existência de *feedback* após avaliação desempenho
Fonte: Crédito das pesquisadoras (2011)

Os resultados obtidos com esta questão (ilustração 15) permitem concluir que uma parcela relevante dos colaboradores 91,66% reconhecem que a empresa oferece *feedback* e acompanhamento após avaliação de desempenho, com isso a empresa proporciona que seus colaboradores desenvolvam os seus pontos a melhorar, sendo que 70,83% responderam que “sempre” e 20,83% “sem prazo estabelecido” é adotada esta prática e 8,33% dos respondentes que assinalaram nunca ter participado deste tipo de pesquisa na empresa que correspondem aos colaboradores com menos de 01 ano de empresa, neste caso para a melhoria da performance do colaborador a aplicação de *feedback* deve ser praticada.

A questão foi elaborada baseada no conceito de codificação de conhecimento que segundo Davenport; Prusak tem forma que podem ser compartilhadas, armazenadas, combinadas e manipuladas numa variedade de maneiras, pois a transferência de conhecimento ela acontece espontaneamente. Baseado nestes motivos elaborou-se a questão apresentada na tabela 11 e na ilustração 16 logo na sequência:

Tabela 11 – Resultados apurados com a questão se existe treinamento com recém-contratados

Questão 10 - Os recém-contratados, antes de iniciarem suas atividades, são treinados pelos funcionários mais antigos à empresa		
Opções de resposta	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim, sempre	14	58,33%
Sim, através de padrão operacional	8	33,33%
Não, nunca é treinado	0	0,00%
Não mais acho que deveria realizar	2	8,33%
TOTAL	24	100,00%

Fonte: Crédito das pesquisadoras (2011)

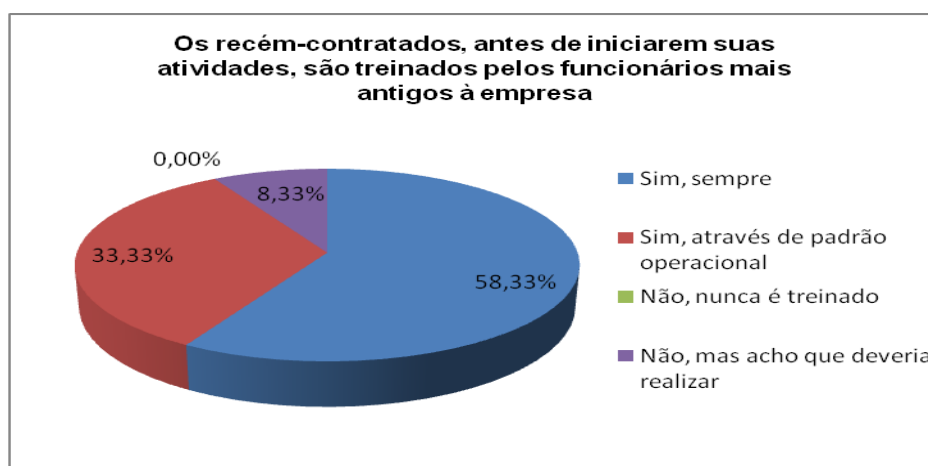


Ilustração 16 – Existência treinamento para os recém-contratados
Fonte: Crédito das pesquisadoras (2011)

Conforme a ilustração 16 observou-se que uma parcela relevante dos colaboradores 91,66% sinalizou que existe treinamento para os recém-contratados sendo, 58,33% responderam que “sempre” e 33,33% através de padrão operacional que é o desenvolvimento de um roteiro de como fazer cada tarefa, ou seja, passo-a-passo que fica gravado no servidor da empresa e 8,33% dos respondentes que assinalaram que não existe o treinamento aos recém-contratados, informaram que acha que deveria realizar, assim, concluímos que possivelmente esses 2 colaboradores ao entrar na empresa não passaram por processo de treinamento com os funcionários mais antigos. De acordo com Bohlander; Snell (2009), o treinamento assegura que os funcionários tenham habilidades necessárias para assumir maior responsabilidade em um ambiente de trabalho com um bom

desempenho ou ajustando-se a novas formas de trabalho, o treinamento focaliza as habilidades técnicas, interpessoais e a solução de problemas.

A questão foi elaborada baseada no conceito de mapeamento e transferência do conhecimento que segundo Davenport; Prusak (2009) tem na utilização do mapa a facilitação da localização do conhecimento e promove a idéia de que o conhecimento corporativo pertence à empresa como um todo e não está restrito a um grupo ou indivíduo. Uma vez que o sucesso ou fracasso de um trabalho voltado para o conhecimento depende tão intensamente da cultura. O mapeamento na organização acaba sendo um inventário da essência do conhecimento em regime contínuo, ou seja, ter acesso ao conhecimento somente quando o portador tem tempo para compartilhar ou perdê-lo definitivamente quando ele deixa a empresa são problemas importantes que ameaçam o valor do capital do conhecimento na organização, para isso é necessário que a empresa utilize estratégias para impedir tais perdas. Sendo que a melhor maneira de transferir conhecimento é deixar que as pessoas conversem entre si, as empresas fazem hoje é contratar pessoas brilhantes e as isolam ou as sobrecarregam de tarefas que deixa pouco tempo para pensar e nenhum para conversar, pois a transferência espontânea do conhecimento é vital para o sucesso da empresa, assim elaborou-se a questão apresentada na tabela 12 e na ilustração 17 na sequência:

Tabela 12 – Resultados apurados com a questão de transferência e armazenamento de conhecimento através de mapeamento de cargo e função

Questão 11 - Na organização é realizada transferência de conhecimento e armazenamento dela através de mapeamento de cargo e função		
	Frequência	Frequência
Opções de resposta	Absoluta	Relativa
Sim, sempre	8	33,33%
Sim, através de padrão operacional	5	20,83%
Não, desconheço	4	16,67%
Não mais acho que deveria realizar	7	29,17%
TOTAL	24	100,00%

Fonte: Crédito das pesquisadoras (2011)

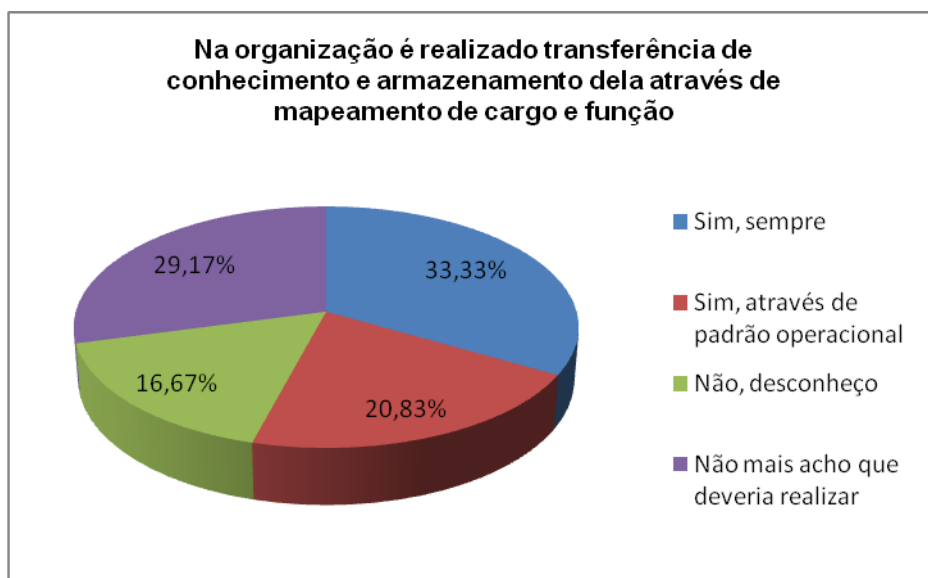


Ilustração 17 – Existência de treinamento e mapeamento de conhecimento
Fonte: Crédito das pesquisadoras (2011)

Os resultados obtidos com esta questão (gráfico 11) permitem concluir que uma parcela relevante dos colaboradores 54,16% reconhece que é realizado na empresa a transferência e mapeamento de cargo, sendo que 33,33% responderam que “sempre” e 20,83% “através de padrão operacional” é adotado está pratica e 45,84% dos respondentes que a empresa não realiza a transferência e mapeamento dos cargos e funções, sendo que 29,17% responderam “deveria realizar” e 16,67% “desconhecer”. Podemos concluir que este procedimento não é praticado para todos na empresa, o resultado nos demonstra que esta informação esta muito dividida, dentro da organização para Davenport; Prusak (1999) objetivo da transferência de conhecimento é melhorar a capacidade da organização de fazer as coisas aumentando o seu valor e o mapeamento deve ser criado através de mini mapas individuais, sendo que cada funcionário tem um pedacinho do mapa na cabeça através desta coleta é possível realizar o mapeamento do cargo e função sendo disponibilizado para qualquer colaborador quando necessitarem do conhecimento.

A questão foi elaborada baseada no conceito de planejamento estratégico de remuneração que segundo Bohlander; Snell (2009), a remuneração dos colaboradores visa a aumentar sua motivação e estimular seu crescimento, também alinhada a esforço e objetivos, filosofias e à cultura da empresa.

Tabela 13 – Resultados apurados com a questão da existência de programa de premiação

Questão 12 - Existem esquemas de participação nos lucros, premiação e recompensas por resultados e contribuições.		
Opções de resposta	Frequência	Frequência
	Absoluta	Relativa
Sim	24	100,00%
Às vezes	0	0,00%
Não	0	0,00%
TOTAL	24	100,00%

Fonte: Crédito das pesquisadoras (2011)

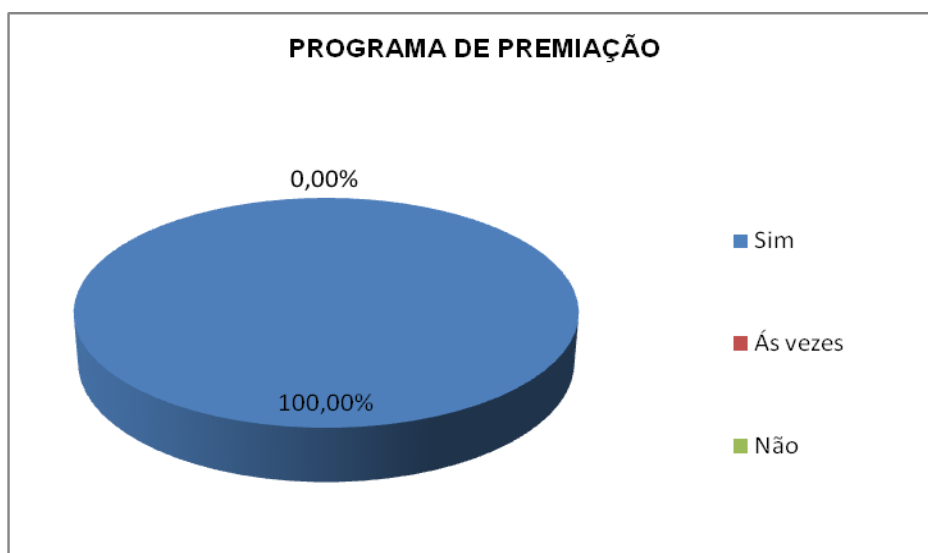


Ilustração 18 – Existência de programa de premiação
Fonte: Crédito das pesquisadoras (2011)

Os resultados obtidos com a questão sobre existência de um programa de premiação apresentados na tabela 13 e na ilustração 18 permitem concluir que todos os entrevistados (100%) reconhecem que há programa de premiação oferecidos pela Caetano.

A próxima questão aborda que para contração busca-se diversidade em detrimento do *know-how* técnico. Davenport; Prusak (1999), apontam que a organização precisa entender a necessidade de desenvolver o conhecimento como um ativo corporativo e cercá-lo de cuidado para obter valor de outros ativos mais tangíveis, para conquistar o ativo corporativo, as empresas contratam funcionários mais pela experiência do que pela inteligência ou escolaridade porque elas

entendem o valor do conhecimento desenvolvido e comprovado ao longo do tempo. A tabela 14 apresenta os resultados que estão na ilustração 19, na sequência:

Tabela 14 – Resultados apurados com a questão se na contratação busca-se diversidade em detrimento do *know-how* técnico

Questão 13 - Na contratação busca-se a diversidade (personalidades, experiências, cultura, etc.), em detrimento do <i>know-how</i> técnico.		
Opções de resposta	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim, sempre	7	29,17%
Às vezes	11	45,83%
Não, desconheço	1	4,17%
Desconheço a existência desta informação	5	20,83%
TOTAL	24	100,00%

Fonte: Crédito das pesquisadoras (2011)

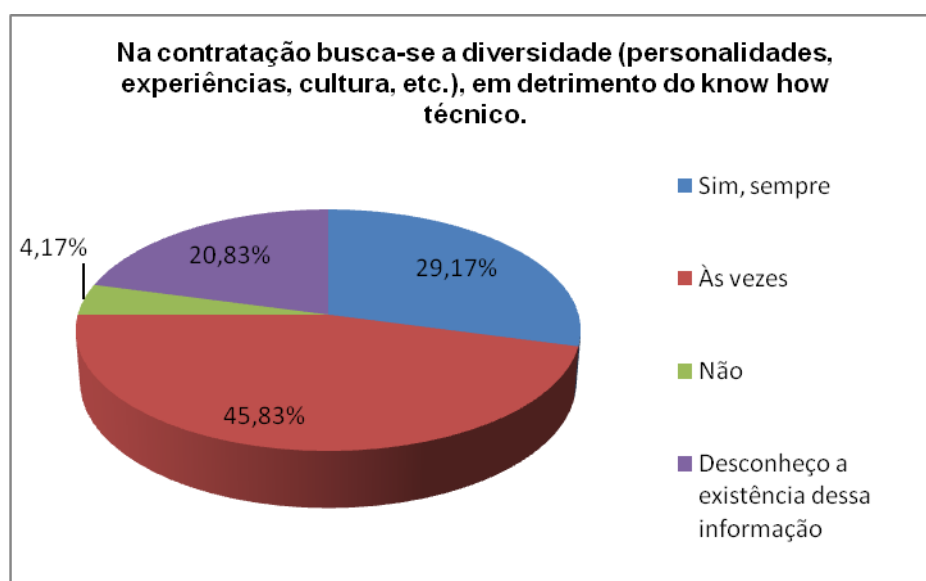


Ilustração 19 – Existência de diversidade na contratação em detrimento do *know-how* técnico
Fonte: Crédito das pesquisadoras (2011)

Conforme ilustração 19 observou-se que uma parcela relevante dos colaboradores 75% sinalizou que na contratação busca-se diversidade sendo, 45,83% responderam que “às vezes” e 29,17% “sempre” e 25% dos respondentes que assinalaram que não existe a busca da diversidade na contratação, sendo que 20,83% responderam “desconhecer a existência desta informação” e 4,17% “não”. Podemos concluir que a empresa ao contratar nem sempre busca experiência profissional e sim um perfil adequado para a função, podendo assim treiná-lo de acordo com a conduta e ética da empresa.

A questão foi elaborada baseada no conceito de rede de computadores, para Valentim (2006), a evolução tecnológica proporcionou conhecimento e comunicação com qualquer lugar ou país e temos acesso a várias culturas. Desenvolvendo um sistema de distribuição e armazenamento para intercambio de conhecimento. A tabela 15 apresenta os resultados que estão na ilustração 20, na seqüência:

Tabela 15 – Resultados apurados com a questão dos sistemas de informação são integrados.

Questão 14 - Todos os sistemas de informação estão integrados, assim é possível que qualquer área da empresa tenha acesso ao conteúdo das demais		
Opções de resposta	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim, sempre	6	25,00%
Às vezes	11	45,83%
Não, desconheço	0	0,00%
Não, mas acho que deveria realizar	7	29,17%
TOTAL	24	100,00%

Fonte: Crédito das pesquisadoras (2011)

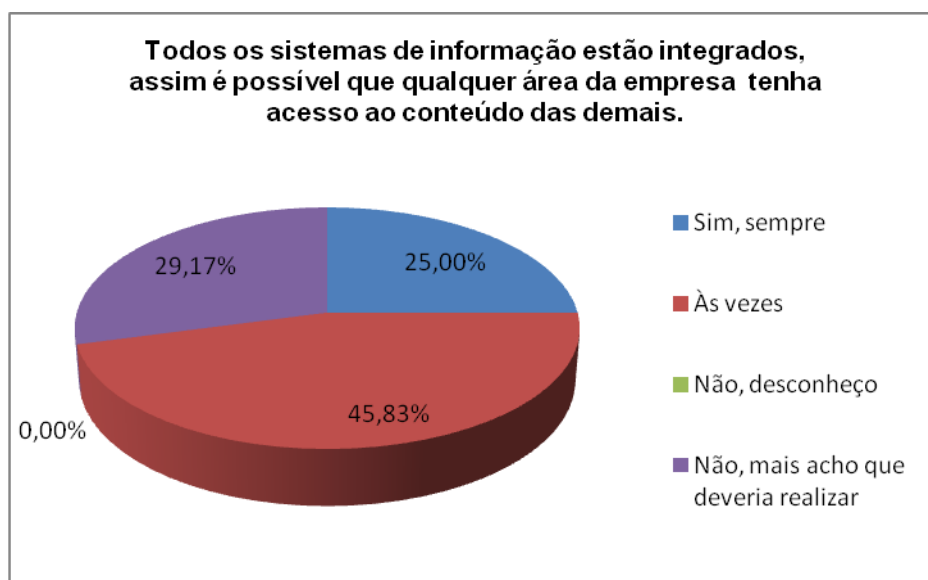


Ilustração 20 – Existência de sistema de informação integrado
Fonte: Crédito das pesquisadoras (2011)

Os resultados obtidos com a questão sobre sistema de informação são integrados e estão apresentados na tabela 15 e na ilustração 20 permitem concluir que uma parcela relevante dos colaboradores 70,83% sinalizou que há sistema de informação integrado na empresa Caetano, sendo que 45,83% responderam que “às

vezes” e 25% “sempre” é adotado está pratica e 29,17% dos respondentes que assinalaram que não tem sistema de informação integrado. Podemos concluir que o sistema não é totalmente integrado dentro da organização, somente alguns colaboradores têm acesso, o não compartilhamento adequado de informações pode vir a comprometer a evolução do conhecimento organizacional.

A questão aborda que a existência de comunicação, por meio das redes de comunicação é eficiente. Valentim (2006) relata que o conhecimento mais importante para organização é o conhecimento organizacional, pois é através do conhecimento coletivo que se constrói o conhecimento individualizado, ainda que a organização seja o resultado das diferentes ações das pessoas relacionadas aos fatos, acontecimentos e problemas vinculados a organização, o conhecimento coletivo e o conhecimento individual são realizados através da interação do sistema e da própria organização. A tabela 16 apresenta os resultados que estão na ilustração 21 na sequência:

Tabela 16 – Resultados apurados com a questão da comunicação, por meio das redes de comunicação é eficiente

Questão 15 - A comunicação, por meio de redes que possibilitam a transferência eletrônica de informações, é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre as diferentes áreas)?		
Opções de resposta	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Sim, sempre	14	58,33%
Às vezes	9	37,50%
Não	1	4,17%
Não, mas acho que deveria realizar	0	0,00%
TOTAL	24	100,00%

Fonte: Crédito das pesquisadoras (2011)

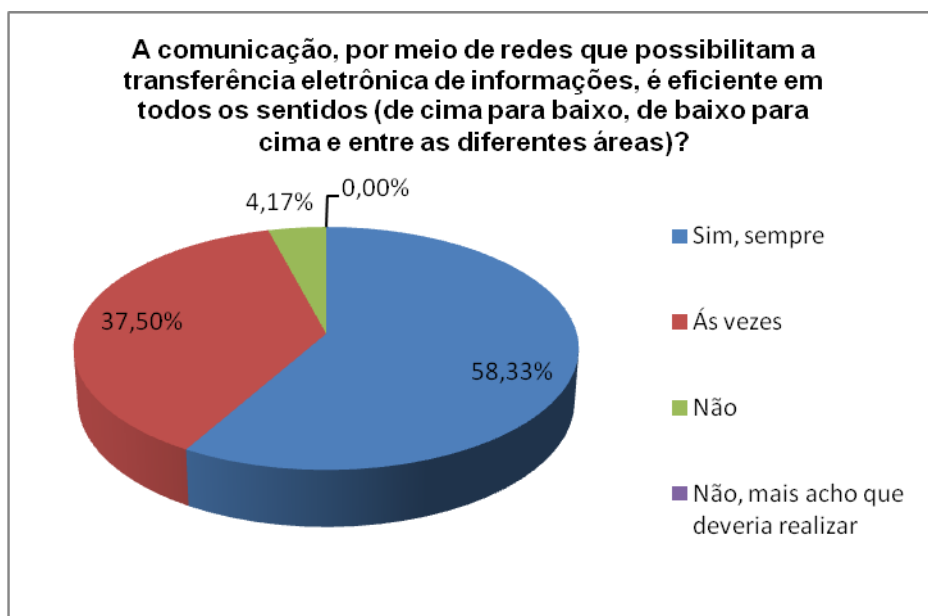


Ilustração 21 – Comunicação é eficiente em toda empresa
Fonte: Crédito das pesquisadoras (2011)

Conforme a ilustração 21 observou-se que uma parcela relevante dos colaboradores 95,83% sinalizou que a comunicação é eficiente, sendo 58,33% responderam que “sempre” e 37,50% “às vezes” e 4,17% dos respondentes assinalaram que a comunicação não é eficiente. Podemos concluir que a empresa desenvolve o seu conhecimento corporativo, mantendo uma comunicação entre todos eficaz.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se através da realização deste trabalho que, o conceito de Gestão do conhecimento está a cada dia fazendo mais parte do cenário empresarial. As organizações estão buscando novos diferenciais competitivos e estratégicos, oferecendo novas oportunidades de pesquisa e ações para contribuir com esse ativo intangível na formação de aprendizado dos trabalhadores, sendo assim, é a informação estruturada que tem valor para a organização.

Essas transformações ocorreram a partir dos modelos de gestão utilizados ao longo da história da administração, em conjunto com a era da informação e a gestão do conhecimento, amplamente descrita neste estudo. As organizações e a própria sociedade se encontram em um profundo processo de transformação, onde se reconhece algumas condições tais como: adaptação, onde as organizações estão em constantes mudanças, cada vez mais imprevisíveis; conhecimento: torna-se cada vez mais fácil e universal, pois o conhecimento é único e aumenta com uso; mapeamento: um guia para localização de qualquer processo na organização; treinamento e desenvolvimento: manter os funcionários atualizados e capacitados; transferência e armazenamento de conhecimento: melhorar a capacidade da organização de fazer as coisas, aumentando o seu valor; e retenção de talento: desenvolver modelo para investir e desenvolver os funcionários.

Devido a essas mudanças, as organizações tendem a rever seus processos da captação do conhecimento como vantagem competitiva, implementando sistemas computacionais para o armazenamento dessas informações que se disseminam todos os dias e não são aproveitados, ou seja, é um conhecimento que é jogado fora. Para que o processo de armazenamento de conhecimento seja bem aproveitado, a empresa não poderá somente criar sistemas para tal armazenamento, mas também incentivar a participação das pessoas nesse processo, pois essa democratização promoverá a retenção de talento na organização e o resultado será mais perceptível.

Pode-se considerar que os objetivos propostos com este trabalho foram atingidos, pois se analisou e confrontou-se a teoria e prática da gestão de conhecimento e retenção de talento, verificou-se a utilização de ferramentas e sua aplicação na prática com seu resultado na retenção e armazenamento de conhecimento para a empresa Caetano Comércio e Serviço Ltda., sendo um

importante diferencial competitivo que segundo Davenport; Prusak (1999) se pode afirmar que é uma união de pessoas com experiência e conhecimento diferentes, idéias e valores podendo gerar soluções criativas, com isso gerar um potencial criativo na fusão e criação do conhecimento. É possível concluir que todos colaboradores da empresa Caetano, estão em constante aprendizado de novos conhecimentos, habilidades e destrezas se tornando mais eficiente naquilo que fazem, e de forma geral é uma forma básica para que todos colaboradores aprendam novas atitudes, soluções e idéias e conceitos que modifiquem seus hábitos e comportamentos se tornando mais eficaz.

O processo de gestão de conhecimento deve ser contínuo e atingir todos os níveis organizacionais, sendo necessário que a empresa trabalhe seu capital humano, criando conjuntos de funções para desempenhar o trabalho de aprender, distribuir e usar, o conhecimento gerado.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. Introdução à metodologia do trabalho científico. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ARAUJO, L.C.G. **Organização, sistemas e métodos:** e as modernas ferramentas de gestão organizacional. São Paulo: Atlas, 2001.

BELLUZZO, R.C.B; FERES, G.G. **Guia para apresentação de monografias de pós-graduação.** Bauru: 2008.

BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos.** 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

CARAVANTES, G.R.; CARAVANTES, C. B.; KLOCKNER, M. C. **Comunicação e comportamento organizacional.** Porto Alegre: Icddep, 2009.

CARBONE, P.P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CHARAN, R. **Know-how:** as 8 competências que separam os que fazem dos que não fazem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos:** os novos horizontes. São Paulo: Makron Books, 1999.

CRUZ, T. **Gerência do conhecimento:** *enterprise content management*. São Paulo: Cobra 2002.

DAFT, R. L. **Administração.** 4. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial.** São Paulo: Campus, 1999.

DAYCHOUM, M. **40+2 ferramentas e técnicas de gerenciamento.** 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA JUNIOR, M.M. **Gestão estratégica do conhecimento:** integrando aprendizagem conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A.C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**: São Paulo: Atlas, 1999.

LACOMBE, F.J.M. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

_____. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Introdução à administração**: São Paulo: Atlas, 2004.

MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.F.G. **Teoria geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: Os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RODRIGUES, P.R. **Administrando a informática**. São Paulo: Pioneira, 1989.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SERRA, A.C.C. **Gestão de conhecimento: harvard business review; tradução**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SILVA, R.O. **Teoria da administração**. São Paulo: Pioneira, 2004.

SILVA FILHO, C. F.; BENEDICTO, G. C. **Aprendizagem e gestão do conhecimento: fundamentos teóricos e experiências práticas**. Campinas: Alínea, 2008.

SORDI, J.O. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SOTO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SOUZA, L.L. **A teoria da relatividade na gestão de pessoas: uma nova visão para gerenciar pessoas com foco no crescimento das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

STONER, J.A.F.; FREEMAN, R.E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1982.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VALENTIM, M.L.P. **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2. ed. São Paulo: Fundepe, 2006.

WAGNER III, J.A.; HOLLENBECK, J.R. **Comportamento organizacional: Criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.

APÊNDICES

Apêndice A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES

Este questionário tem por finalidade identificar práticas de gestão de conhecimento e retenção de talento da empresa que você trabalha. Sua participação é valiosa e importantíssima para que os resultados apurados estejam de acordo com a realidade, respondendo com toda franqueza e honestidade. Não há identificação individual o que garante o sigilo das informações.

Desde já agradecemos sua colaboração!

1 - Qual a sua idade?

- | | |
|--------------------------|--------------------|
| ☐ | Entre 18 e 25 anos |
| ☐ | Entre 26 e 30 anos |
| ☐ | Entre 31 e 35 anos |
| ☐ | Entre 36 e 40 anos |
| ☐ | Acima de 41 anos |

2 - Qual sua formação escolar?

- | | |
|--------------------------|-----------------------------------|
| ☐ | 1º grau (até 8ª série) |
| ☐ | 2º grau (até 3º colegial) |
| ☐ | Formação técnica |
| ☐ | Nível superior (faculdade) |
| ☐ | Pós-graduado |
| ☐ | Outros (MBA, Mestrado, Doutorado) |

3- Em qual área da empresa você trabalha?

- | | |
|--------------------------|----------------------|
| ☐ | Contabilidade |
| ☐ | Financeiro, Cobrança |

☐	Logística, Armazenagem
☐	Administrativo, Marketing
☐	Comercial
☐	Engenharia, Qualidade
☐	Diretoria, Jurídico, Urbanismo, RH

4 - Há quanto tempo está na empresa?

☐	Menos de 01 ano
☐	Entre 01 e 02 anos
☐	Mais de 02 a 03 anos
☐	Mais de 03 a 05 anos
☐	Mais de 05 a 10 anos
☐	Mais de 10 anos

5 - Os funcionários têm consciência de que se contribuirão com o alcance da meta da empresa, eles serão reconhecidos (valorizados)

☐	Sim
☐	Não
☐	Desconheço a existência dessa informação

6 - A experimentação é estimulada. Há liberdade para tentar e falhar.

☐	Sim
☐	Não
☐	Desconheço a existência dessa informação

7- As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, buscando soluções conjuntas.

☐	Sim sempre
☐	Às vezes
☐	Não nunca

8 – A empresa desenvolve programa de treinamento e desenvolvimento profissional?

☐	Sim, uma vez por ano
☐	Sim, sem prazo estabelecido
☐	Não, e acho desnecessário
☐	Não, mas acho que deveria realizar
☐	Não, eu nunca participei

9 – A empresa ao realizar avaliação desempenho ela oferece *feedback* e acompanhamento dos pontos a melhorar ?

☐	Sim, sempre
☐	Sim, sem prazo estabelecido
☐	Não, e acho desnecessário
☐	Não, mas acho que deveria realizar
☐	Não, eu nunca participei

10 - Os recém-contratados, antes de iniciarem suas atividades, são treinados pelos funcionários mais antigos à empresa

☐	Sim, sempre
☐	Sim, através de padrão operacional
☐	Não, nunca é treinado
☐	Não, mas acho que deveria realizar

11 – Na organização é realizado transferência de conhecimento e armazenamento dela através de mapeamento de cargo e função?

- ☐ Sim, sempre
- ☐ Sim, através de padrão operacional
- ☐ Não, desconheço
- ☐ Não mais acho que deveria realizar

12 – Existem esquemas de participação nos lucros, premiação e recompensas por resultados e contribuições.

- ☐ Sim,
- ☐ Às vezes
- ☐ Não

13 – Na contratação busca-se a diversidade (personalidades, experiências, cultura, etc.), em detrimento do *know-how* técnico.

- ☐ Sim, sempre
- ☐ Às vezes
- ☐ Não
- ☐ Desconheço a existência dessa informação

14 – Todos os sistemas de informação estão integrados, assim é possível que qualquer área da empresa tenha acesso ao conteúdo das demais.

- ☐ Sim, sempre
- ☐ Às vezes
- ☐ Não, desconheço
- ☐ Não, mais acho que deveria realizar

15 – A comunicação, por meio das redes de comunicação, é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre as diferentes áreas).

☐	Sim, sempre
☐	Às vezes
☐	Não
☐	Não, mais acho que deveria realizar

Apêndice B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Somos alunos do curso de administração Geral das Faculdades Integradas de Bauru e estamos convidando você a participar de nossa pesquisa de Conclusão de Curso, **Gestão do Conhecimento e Retenção de talento: estudo de caso na Caetano Comercio e Serviço Ltda.**

Caso aceite participar, você terá que responder um questionário que tem a finalidade de obter as seguintes informações: de que forma a empresa desenvolve a retenção de talento humano, como contribui para o desenvolvimento dos colaboradores e quais são suas formas de reconhecimento e a manutenção dos colaboradores dentro da organização. O preenchimento deste questionário não é obrigatório e, caso concorde em participar, por favor, preencha as questões que lhe foram entregues. Se preferir, por favor, nos devolva em branco.

Garantimos o sigilo dos seus dados pessoais e divulgação, apenas, dos resultados gerais obtidos em aulas, congressos, palestras ou periódicos científicos, sem finalidade comercial ou publicitária.

De qualquer forma, agradecemos a sua atenção e colaboração.

Caso haja dúvidas, favor entrar em contato com o pesquisador responsável Edson Alcebíades Sposito ou pesquisadores participantes pelo email Gisele_luzdoluar@hotmail.com ou mo_victoretti@hotmail.com ou no telefone (14) 2109-6213 – Comitê de Ética das Faculdades Integradas de Bauru.

Orientador

Apêndice C - IDENTIFICAÇÃO DO SUJEITO DA PESQUISA

Eu, _____, declaro que li as informações contidas nesse documento, fui devidamente informado (a) pelo pesquisador (a) – Gisele de Fátima Pinto – sobre os procedimentos que serão utilizados, concordando em participar da mesma. Foi-me garantido que posso retirar o consentimento a qualquer momento, sem que isso leve a qualquer penalidade. Declaro ainda ter recebido uma cópia desse Termo de Consentimento.

Assinatura do participante