

SILVIA PIRES DA SILVA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO - UM NOVO DESAFIO
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA
ÓTICAS DINIZ BELÉM.**

Orientador: António Augusto Teixeira da Costa

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Departamento: Centro Sócio-económico**

**Lisboa
2011**

SILVIA PIRES DA SILVA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO - UM NOVO DESAFIO
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA
ÓTICAS DINIZ BELÉM.**

Dissertação apresentada para obtenção do grau de
Mestre em Gestão no curso de Mestrado em
Gestão conferido pela Universidade Lusófona de
Humanidades e Tecnologias
Orientador Prof. Doutor António Augusto
Teixeira da Costa.

António Augusto Teixeira da Costa

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Centro Sócio-económico**

**Lisboa
2011**

EPÍGRAFE

Minha vida e minhas grandes lutas fizeram de mim uma mulher forte, capaz de suportar a dor, mas minha fé em Deus foi quem me sustentou.

Autora (2011)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente ao meu grande Deus, por ser a água que sacia a minha sede, por ser a luz na minha escuridão e por ser o amor vivo no meu coração.

A minha amada mãe Maria de Lourdes, real exemplo de mulher líder e guerreira e ao meu amado pai Geraldo Penna “in memoriam”, homem íntegro e trabalhador. Saudades.

Aos meus amados irmãos Laércio, Suely, Sandra e Sônia e aos meus sobrinhos Marcos Valério, Jéssica, Edely, Suellen, Wagner e Leonardo, os quais, muito amo.

À minha tia e madrinha Terezinha de Jesus e a todos os meus familiares.

Às minhas amigas Tânia Tocantins, Silvia Barbosa, Catarina Melo, Danna Brazil, Regina Moura e Silvia Leitão por estarem sempre me ajudando e dando muita força.

Aos meus amigos que se encontram longe, meus alunos e clientes que acreditaram em mim.

Ao Professor Doutor Ricardo Pinto, em especial, que muito me incentivou, e a minha co-orientadora Professora Mestra Márcia Janete Costa que esteve comigo na elaboração deste trabalho.

Ao meu grande amigo Luiz Roberto que sempre me incentivou nos meus estudos.

A Professora e amada amiga Vanilda Godinho por suas correções significativas na dissertação.

Ao Pastor Paulo Queiroz, pelas palavras maravilhosas inspiradas na bíblia sagrada e que não me deixaram desistir.

AGRADECIMENTOS

À Diretora Executiva da Empresa Ótica Diniz, Sra. Christiane Fonseca, por me permitir o estudo de caso aqui apresentado e a Coordenadora Lucilene Mendes pelo apoio nas informações.

À Empresa Ticket do Grupo Endered por permitir a exposição de seu “*case*” nesse trabalho e, em especial, a Gestora de Pessoas Edna Bedani que me recebeu na empresa em São Paulo e me repassou todas as informações.

A Faculdade Integrada Brasil Amazônia (FIBRA), por fazer parte do seu corpo docente.

A Escola Superior da Amazônia (ESAMAZ), por fazer parte do seu corpo docente.

A ABRH - Seccional Pará, por fazer parte da diretoria e a todos meus companheiros que fazem parte dessa Associação pela compreensão sobre minha ausência em determinados momentos.

Ao meu amigo Gibran Tuma, diretor Executivo da Cultura Inglesa, pelo apoio na tradução do texto em inglês.

Ao Instituto Conhecimento e Ciência, pela parceria com a Universidade Lusófona, e por ter me proporcionado a chance de cursar esse mestrado em gestão.

Aos professores do mestrado, em sua maioria, pela disponibilidade de ensinar e aos meus amigos de classe pela disponibilidade de compartilhar um objetivo comum.

Em especial, ao meu orientador, Prof. Dr. António Teixeira, pelas contribuições e críticas ao trabalho apresentado.

RESUMO

A Gestão do Conhecimento compõe uma nova fase organizacional e faz com que as empresas invistam, cada vez mais, para implantar esse novo modelo de gestão. Vários estudiosos compartilham desta esfera para visão do ensino-aprendizado organizacional, como: Cyrieneu Terra, Idalberto Chiavenato, Antonio Carvalho e Oziléia Serafim, Peter Senger, Peter Drucker, Sanches, Nonaka e Takeuchi, entre outros. Eles defendem um objetivo comum: “que as organizações deverão se estruturar mais para serem “ensinantes e aprendizes”. Desenvolver pessoas e aprender a utilizar e avaliar sua capacidade intelectual será a grande estratégia competitiva para inovação de valores humanos e organizacionais. Através desta visão, é que se poderá focar que quando as pessoas estão mais treinadas e intelectualmente desenvolvidas darão mais resultados e tornarão as empresas mais competitivas. Sendo assim, o objetivo é poder mostrar como as empresas deverão, nesse momento, investir mais no seu “pessoal” e será demonstrado por um *case* de estudo na empresa Ótica Diniz Belém e poder avaliar a Gestão do Conhecimento nessa empresa, ressaltando a sua contribuição para a melhoria do desempenho das organizações, assim como, reconhecer os fatores determinantes que justifiquem a utilização da Gestão do Conhecimento, por fim, verificar a importância do desenvolvimento intelectual de “pessoas” para maior produtividade, como são estabelecidos em variados exemplos de empresas. As mudanças estão ocorrendo aceleradas e isso todos nós podemos comprovar, pois o mercado de trabalho e as organizações estarão mais exigentes, assim a área Gestão de conhecimento sofrerá mais impacto e as pessoas atuarão mais parcerias e sendo o real capital intelectual da organização.

Palavras-chave: gestão do conhecimento, organização e aprendizado, desenvolvimento humano, capital intelectual.

ABSTRACT

Knowledge management arises to compose a new phase and, therefore, organization and companies are increasingly investing to implement this new management model. Several scholars share in this area towards a teaching-learning organization view, such as: Cyrino Earth Idalberto Chiavenato, Antonio Carvalho and Ozil Seraphim, Senger, Peter Drucker, Sanches, Nonaka and Takeuchi and others. Thus, they defend a common goal: "that organizations should be structured to be more "teacher and learners". Developing people and learning how to use and assess their intellectual capacity is the major competitive strategy to the innovation of human and organizational values. It is through this vision that one will be able to focus on this fact: the more intellectually developed and trained people are, the more results they'll make and the more competitive companies will become. Therefore, the objective of this paper is to show how companies should, at this time, invest more in their staffs and it will be demonstrated by a case study in the company *Ótica Diniz* - Belem and the knowledge management in this company will be assessed, highlighting its contribution for the improvement of organizations' performance, as well as recognize the crucial factors that justify the use of Knowledge Management and finally verify the importance of intellectual development of people for a greater productivity, as established in a variety of examples of companies. Accelerated changes are happening and anyone can prove because the labor market and organizations will be more demanding, so the area of knowledge management will suffer much more impact and people will act more in partnerships and they will be the real intellectual capita of the organization.

Keywords: knowledge management, organization and learning, human development, intellectual capital.

ÍNDICE GERAL

1- Introdução.....	11
2- Metodologia.....	15
2.1- Delineamento da Pesquisa.....	15
2.2 -Análise das Informações Coletadas através dos Questionários.....	17
3 -Enquadramento Teórico.....	18
3.1- Conceitos.....	18
3.1.1- Gestão do Conhecimento.....	18
3.1.2 -O Conhecimento: o explícito e o tácito.....	22
3.1.3- Os Princípios da Gestão do Conhecimento.....	27
3.1.4 -As Etapas para a Gestão do Conhecimento.....	30
3.1.5 - Recursos Humanos na Gestão do Conhecimento.....	32
3.1.5.1- (<i>Análise Swot</i>)- <i>Uma ferramenta estratégica</i>	40
3.1.5.2- <i>Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas (T e D)</i>	42
3.2- Empresas que já estão trabalhando com Gestão do Conhecimento.....	46
3.2.1- Empresas no Brasil que utilizam Gestão do Conhecimento.....	47
3.2.1.1- <i>Caso I: PETROBRÁS S/A</i>	48
3.2.1.2- <i>Caso II: Natura Cosméticos S/A</i>	52
3.2.1.3- <i>Caso III: SERPRO</i>	53
3.2.1.4- <i>Caso IV: Correio Braziliense: compartilhando conhecimento através de oficinas de aprendizagem</i>	56
3.2.1.5- <i>Caso V: Ticket do Brasil- Grupo Endered: Conhecimento por competência</i>	58
3.2.2- Tecnologias.....	61
3.3 - Gestão da Qualidade para Agregação de Valor da Gestão do Conhecimento.....	64
3.4- Práticas Organizacionais Apoiadoras.....	66
4- Estudo de Caso da Empresa Ótica Diniz.....	73
4.1- Histórico.....	73
4.1.1- Gestão de Desenvolvimento Organizacional (DO).....	74
4.2- Resultados dos Questionários (aplicados em 2010).....	90
4.3- A Situação da Empresa- Análise Swot.....	109
5- Considerações Finais.....	112
Bibliografia.....	115
Índice Remissivo.....	121
Apêndices	I
Anexos	IV

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Diferença entre Educação e Treinamento	43
Quadro 2. Componentes de Mudanças da Organização Baseada no Desempenho	45
Quadro 3. Desenvolvimento das Competências	60
Quadro 4. Principais Obstáculos para Implantação de Programas de Qualidade e Produtividade nas Empresas	66
Quadro 5. Principais Funções dos Mapas no Ambiente Empresarial	69
Quadro 6. Análise Swot: Pontos Fortes e Pontos de Fraquezas	80
Quadro 7. Análise Swot: Pontos Fortes	81
Quadro 8. Análise Swot: Pontos de Fraqueza	82
Quadro 9. PAC (Programa de Aprendizagem Continuada 2007 a 2010)	86
Quadro 10. Ações Estratégicas Resumidas e Planejadas pelos Recursos Humanos	86
Quadro 11. Análise Swot Ótica Diniz Belém: Baseada na Análise dos Gráficos	110

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Conhecimento Explícito e Tácito.....	22
Figura 2. Pirâmide do Conhecimento.....	23
Figura 3. Os Quatro Porcessos de Conversação do Conhecimento.....	27
Figura 4. Processos de Recursos Humanos.....	35
Figura 5. Pilares da Administração.....	38
Figura 6. Mapa de Análise Swot.....	41
Figura 7. Modelo Conceitual de Gestão do Conhecimento para o Sistema Petrobrás.....	49
Figura 8. Modelo de Gestão do Conhecimento para o Sistema Petrobrás.....	50
Figura 9. Conhecimentos Críticos e Objetivos Estratégicos da Gestão do Conhecimento.....	51
Figura 10. Modelo de Gestão das Políticas e Diretrizes SERPRO para GC.....	55
Figura 11. Desenvolvimento Pessoal e Profissional.....	59
Figura 12. Faixa etária.....	75
Figura 13. Escolaridade.....	76
Figura 14. Satisfação com a Empresa.....	77
Figura 15. Satisfação quanto aos Benefícios.....	78
Figura 16. Fluxograma da Caminhada para o Desenvolvimento Organizacional (DO).....	84
Figura 17. Modelo de Planejamento Estratégico para Gestão do Conhecimento adaptado para Ótica Diniz Belém.....	85
Figura 18. Valorização e Projeção dentro da Empresa.....	87
Figura 19. Prazer em Trabalhar na Empresa.....	88

Figura 20. Mascote do Programa 5'S.....	89
Figura 21. Faixa Etária dos Colaboradores.....	90
Figura 22. Sexo.....	91
Figura 23. Grau Escolar.....	92
Figura 24. Consideração quanto ao Ambiente de Trabalho.....	93
Figura 25. Quanto ao Tratamento que você teve quando entrou na empresa.....	94
Figura 26. Quanto ao Trabalho do Departamento de Pessoal (quanto aos pagamentos, pontualidade, etc.).....	96
Figura 27. Quanto ao Salário.....	97
Figura 28. Consideração sobre o Equipamento Utilizado para Execução do Trabalho.....	98
Figura 29. Oportunidade de Desenvolvimento Profissional.....	99
Figura 30. Informações sobre os Propósitos, Objetivos e os Planos de Ações.....	100
Figura 31. Cooperação existente entre as diversas unidades da Empresa.....	102
Figura 32. Autoridade ou Poder de Decisão concedidas para realização de suas atividades.....	103
Figura 33. Relacionamento com Colegas de Trabalho.....	104
Figura 34. Relacionamento da Diretoria Geral da Empresa com os Funcionários.....	104
Figura 35. Relacionamento entre Colaborador e o Líder Imediato.....	105
Figura 36. Nota para Desempenho do líder imediato.....	107
Figura 37. Nota para Desempenho Geral da Empresa.....	108

1 Introdução

As organizações estão inseridas em um ambiente que se transforma a cada instante, que ocasiona modificações nas empresas e, conseqüentemente, no trabalho. Nesse mundo globalizado e competitivo, em que todos necessitam dispor de informações em tempo útil, fazem-se necessárias novas formas de gerenciar o negócio e as pessoas. Desse modo, as empresas para sobreviverem a essas transformações, para aumentarem sua competitividade e se consolidarem no mercado precisam adaptar-se à “nova era” e tornem-se capazes de prover produtos e serviços inovadores e de melhor qualidade.

O ambiente empresarial, diante dessa realidade e, abalado profundamente pelo processo crescente de globalização e pela revolução provocada pelas novas tecnologias, requer, cada vez mais, alterações nas suas estruturas em busca de qualidade, produtividade, lucratividade e novas formas de conquista e retenção de clientes.

As mudanças, no cenário econômico, político e social das últimas décadas, também, provocaram profundas alterações nas formas de envolvimento do ser humano com o trabalho, entretanto, em muitas empresas, ainda prevalece o foco apenas em temas como gestão de negócios, estratégias, aumento da produtividade, esquecendo que, em sua essência, as organizações são feitas de pessoas e de relacionamentos e que, essas relações, possibilitam a consecução das metas individuais e de resultados organizacionais.

Neste contexto, o capital humano passou a ser a chave para o bom desempenho das organizações. Não adianta mudar as estruturas organizacionais, usar novas tecnologias e equipamentos modernos para aumento da produtividade, se as pessoas não desempenharem adequadamente suas atividades para que os resultados organizacionais sejam afetados.

A revolução da informação e a acirrada busca de conhecimento aceleram o desenvolvimento da sociedade e das organizações empresariais, mas é necessário dominar a equação informação-conhecimento-sabedoria e verificar se as empresas deverão implantar a Gestão do Conhecimento como diferencial competitivo para produtividade de seus negócios.

Atualmente, o conhecimento não pode mais estar restrito a processos acadêmicos e culturais. Ele precisa compor as atividades empresariais e comerciais. É necessária uma ordem econômica, independentemente dos resultados futuros da economia e da *internet*, para que o uso do conhecimento altere o mundo dos negócios e, desse modo, o homem e seu poder cerebral tornem-se mais valiosos e mais poderosos do que a máquina. As variadas mudanças no plano

econômico têm muitos reflexos na sociedade e as pessoas terão de ser mais criativas, inovadoras, agentes de transformação, arquitetas do prazer de trabalhar, comunicadoras eficazes, participativas, envolvidas e determinantes de seu futuro.

As novas organizações serão “ensinantes-aprendizes” de conhecimento. Desde o início deste milênio, já é percebido, independentemente do perfil e crença organizacional, a constante busca teórico-prático do conhecimento; conhecimento este, que estará de modo fundamental em todos os projetos, processos e, portanto, em produtos e serviços das organizações. Tais organizações, então, precisarão de profissionais especialistas e qualificados, isto é, conhecedores do assunto, que irão atuar nas suas respectivas áreas-processos dinâmicos no tempo e espaço.

Em termos empresariais, o conhecimento é definido como sendo um grupo de dados tratados, refinados e analisados, gerando informações, que por sua vez, através de mais e melhor tratamento, refinamento e análise, determinarão o conhecimento. Por isso, destaca-se em primeiro lugar, a necessidade e a tendência natural das organizações de apresentarem menos níveis hierárquicos do que o tradicionalmente observado, de modo que o foco *a priori* esteja no cognitivo “saber”.

Alguns pesquisadores e profissionais em gestão do conhecimento procuram, inclusive, fazer a mensuração do conhecimento de para melhor gerenciá-lo. Isto é possível, necessário e importante, entretanto, é preciso enfatizar que por mais que se façam medições, acompanhamentos do conhecimento, nunca se chegará próximo do que a realidade perfeitamente é ou exige (dado, informação, conhecimento, inteligência e/ou sabedoria).

O presente trabalho, nessa perspectiva, é relevante do ponto de vista social por agregar a empresa e os ativos de conhecimento, que a mesma possui, ao conhecimento, procurando analisar, de que forma ele pode somar valor nos negócios da organização. O mundo globalizado, caracterizado por mudanças contínuas, requer que as empresas adaptem-se e apresentem diferenciais competitivos (pessoas polivalentes, tecnologias de ponta e estruturas organizacionais inovadoras), para manterem-se em um mercado cada vez mais acirrado, o qual exige das organizações resultados e níveis de desempenho crescentes, que só são possíveis a partir do desempenho de seus empregados.

Sob o aspecto acadêmico, justifica-se a produção deste trabalho, a partir do estudo da Gestão do Conhecimento como a ferramenta pela qual a organização, de forma objetiva, pode

maximizar sua *performance*, a partir do gerenciamento do conhecimento de seus colaboradores diretos. O planejamento estratégico empresarial é definido com a função de transformar a visão e a missão da empresa em resultados organizacionais, que só serão possíveis a partir do desempenho das atividades por pessoas motivadas, que devem estar alinhadas com os objetivos e as estratégias da organização.

Sendo este processo criativo e estratégico para evolução da consciência humana e dos negócios e deve ser incentivado a se desenvolver em um processo qualitativo e quantitativo. Desta forma questiona-se: **Como a Gestão do Conhecimento contribui para o desenvolvimento da Empresa “Óticas Diniz” Belém e para melhorias no desempenho dos colaboradores em suas atividades, visando os melhores resultados organizacionais?**

Como objetivo geral, analisar de que forma a Gestão do Conhecimento pode contribuir para o desenvolvimento e reconhecimento dos colaboradores, para melhoria do desempenho de suas atividades e melhores resultados da empresa “Óticas Diniz” Belém.

Os objetivos secundários concentram-se em avaliar a Gestão do Conhecimento na empresa Óticas Diniz, ressaltar a sua contribuição para a melhoria do desempenho organizacional; reconhecer os fatores determinantes que justifiquem a utilização da Gestão do Conhecimento e verificar a importância do desenvolvimento intelectual de “pessoas” para maior produtividade.

O presente trabalho apresenta quatro capítulos dos quais além da introdução, o capítulo de metodologia demonstra os métodos utilizados para a realização da pesquisa, pontuando as fases da pesquisa que foram determinantes para a produção deste trabalho.

O terceiro capítulo trata do referencial teórico que tem como objetivo analisar as literaturas consultadas para o embasamento teórico a respeito da gestão do conhecimento e sua aplicação dentro das organizações através da estrutura do conhecimento explícito e conhecimento tácito, utilizado pelo homem e dessa forma destacar três processos: descobrir a capacidade, utilizar a capacidade e avaliá-la.

O capítulo quatro vem demonstrar o resultado da pesquisa com o estudo de caso da “Óticas Diniz”: apresenta o histórico da empresa e a gestão de Desenvolvimento Organizacional (DO), que é caracterizada como ferramenta utilizada para o conhecimento da organização.

Utilizou-se, também, a Análise *Swot* como instrumento de planejamento estratégico que orienta a organização a definir suas estratégias de gestão. Encerra-se o capítulo com o estudo de clima organizacional efetivado no ano de 2010 e a realização da análise em relação ao nível de satisfação dos funcionários e às diretrizes administrativas da empresa, das lideranças, assim como, o estudo das relações interpessoais.

2 Metodologia

A metodologia científica traça caminhos que conduzem de maneira eficiente e eficaz aos objetivos propostos, afinal os procedimentos metodológicos técnicos e científicos possibilitam meios e formas de concretização da trajetória a ser percorrida.

Severino (2002, p.35) destaca que:

“O estudante tem de se convencer que sua aprendizagem é uma tarefa eminentemente pessoal, tem de se transformar num estudioso que encontra no ensino escolar não um ponto de chegada, mas um limiar do qual constitui toda uma atividade de estudo e de pesquisa, que lhe proporciona instrumentos de trabalho criativo em sua área. É inútil retorquir que isto já é óbvio para qualquer estudante.”

A ciência proporciona diversos tipos de abordagens metodológicas, facilitando assim, a seleção daquela que melhor atende ao tipo de pesquisa que se pretende desenvolver, com isso tornar-se-á flexível, com possibilidade de mudanças, quando houver necessidade. Isso garantirá o sucesso do trabalho.

2.1 Delineamento da Pesquisa

O presente estudo foi desenvolvido inicialmente através de pesquisa bibliográfica. Para Dalbério (2009) o levantamento bibliográfico é necessário para a investigação proposta e quanto mais diversificada a fonte e o número de publicações sobre o assunto, mais solidificado será o projeto de pesquisa.

Por meio deste levantamento bibliográfico foi possível adquirir o referencial teórico necessário para o embasamento deste estudo. Para tal, foram analisadas as seguintes categorias teóricas: Gestão do Conhecimento, Gestão da Qualidade e Gestão Estratégica (Análise *Swot*).

Após a finalização dessa coleta de dados bibliográficos, realizou-se pesquisa documental, utilizando-se *cases* empresariais como referências tendo como base empresa que já aplicam Gestão do Conhecimento e Inovação como um diferencial de negócios e com foco no resultado. Nesse momento da pesquisa utilizaram-se os *cases* da Petrobrás S/A, Natura

Cosméticos S/A, Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), Correio Braziliense e Ticket do Brasil- Grupo Endered

Nesta lógica, verificou-se o estudo de caso como método mais apropriado para o referido estudo que também utilizou a abordagem qualitativa. Esta, de acordo com Yin (2001) apresenta-se como uma investigação científica que estuda um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Ainda de acordo com este autor é importante ressaltar que tal estudo enfrenta uma situação tecnicamente única, beneficiando-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados.

Yin (2001) afirma que a pesquisa que utiliza o Estudo de Caso como método de investigação, envolve três fases distintas: a escolha do referencial teórico sobre o qual se pretende trabalhar; a seleção do caso e o desenvolvimento de ferramentas para a coleta de dados. A condução do estudo de caso, com a coleta e análise de dados, culmina no relatório do caso com a análise dos dados obtidos à luz da teoria selecionada e a interpretação dos resultados.

A partir da identificação do estudo de caso como abordagem essencial para a construção deste trabalho, deu-se início a pesquisa de Campo. Para isso foi realizado uma pesquisa da empresa por meio de um questionário (Ver Apêndice I) aplicado de forma individual e com posterior entrevistas há 82 colaboradores de linha de frente incluindo gerentes de loja, vendedores e recepcionistas através do apoio da área de Recursos Humanos da Empresa Óticas Diniz em Belém e efetivado o processo pela autora para estudo de clima organizacional com posterior diagnóstico. Na época a empresa possuía na linha de frente do atendimento 120 colaboradores e em quadro total 250 colaboradores.

Para Lakatos e Marconi (1999), a pesquisa de campo é utilizada com o objetivo de conseguir informações acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de hipótese que se queira comprovar ou ainda, descobrir novos fenômenos ou relação entre eles.

No que diz respeito à sua natureza, segundo Lakatos e Marconi (1999) uma pesquisa pode ser qualitativa e quantitativa. A qualitativa permite estudar os fenômenos que envolvem os indivíduos e as suas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes. Nessa perspectiva, um fenômeno pode ser mais bem interpretado num contexto em que ocorre e no qual faz parte, sendo estudado numa perspectiva integrada. Para tanto o pesquisador vai a campo para tentar

captar o fenômeno em estudo a partir da percepção dos atores envolvidos no processo, levando em consideração todos os pontos de vista relevantes.

2.2 Análises das Informações Coletadas Através dos Questionários

Após a coleta de dados realizada através do questionário de estudo de clima organizacional, aplicado com o intuito de obter informações referentes ao nível de satisfação e insatisfação dos colaboradores em relação aos processos administrativos, estilos de liderança e relacionamentos interpessoais dentro da organização, deu-se início a tabulação e organização das informações obtidas, para então, passarmos à fase de análise e a interpretação dos resultados.

Os dados foram submetidos à análise com o objetivo de incorporar uma compreensão a respeito da relevância da Gestão do Conhecimento para o desenvolvimento organizacional da Empresa Óticas Diniz em Belém, assim como, relatar também, o nível de satisfação dos colaboradores quanto ao programa de capacitação e promoção do auto-desenvolvimento dentro do modelo de Gestão do Conhecimento.

3 Enquadramento Teórico

3.1 Conceitos

3.1.1 Gestão do Conhecimento

Segundo Brasil (2003) as organizações passam por um período onde a flexibilidade e a capacidade de inovação se traduz em condição imprescindível para se manterem competitivas. É sabido que, diante das atuais transformações sócio-econômicas, às empresas tem alterado significativamente o modo de gerir seus recursos humanos. Contudo, ainda persiste um profundo desnível entre o discurso de gestão, centrado na valorização do ser humano e das práticas efetivamente desenvolvidas pelas empresas.

Ainda, segundo Brasil (2003), do mesmo modo se discute sobre a importância do potencial criativo das pessoas como estratégia crucial de adaptação das empresas às mudanças ditadas pela economia mundial. Tal situação surge como condição básica de sobrevivência das organizações, em face de um contexto extremamente competitivo e profundamente incerto. A atual difusão de conceitos e teorias sobre capital intelectual, gestão do conhecimento e inteligência emocional, constituem-se num exemplo claro desta redobrada importância atribuída ao elemento humano.

No entanto, o funcionamento do sistema econômico e social é bastante complexo, apresentando uma realidade multifacetada que nem sempre se enquadra nesta abordagem. Em vez da tão generalizada valorização do potencial humano, verifica-se antes, a emergência de práticas dualistas e uma segmentação dos recursos humanos no interior das empresas.

De acordo com Houaiss (2001) o Conhecimento é: 1) Ato ou efeito de conhecer. 2) O ato ou atividade de conhecer, realizado por meio da razão e/ou da experiência. Para Ferreira (1999) Gestão é o Ato de gerir, gerência, administração, gestão de negócios.

As mudanças ocorridas no cenário mundial influenciaram significativamente o ambiente organizacional e sua administração, sendo a área de Gestão do Conhecimento uma das que mais sofreram os impactos dessas transformações, haja vista que as pessoas deixam de ser consideradas simples colaboradoras remuneradas em função do tempo disponibilizado à organização, e passam a ser vistas como parceiras da empresa e investidoras de capital humano.

A gestão do conhecimento trata de disseminar o conhecimento que está implícito nas práticas individuais e coletivas da organização. De acordo com Nonaka & Takeuchi (1997), a gestão do conhecimento deve tornar explícito o conhecimento que decorre da experiência dos indivíduos. Corroborando essa afirmação, Oliveira (2001, p. 144) define administração do conhecimento como o “[...] processo de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a empresa, seja a partir de esforços internos à organização, seja a partir de processos que extrapolam suas fronteiras”.

Gestão do Conhecimento, Capital Intelectual, Inteligência Competitiva e outros termos que surgiram para tentar destacar um novo momento e área de interesse na administração das organizações. Nas organizações o conhecimento se encontra não apenas nos documentos, bases de dados e sistemas de informação, mas também nos processos de negócio, nas práticas dos grupos e na experiência acumulada pelas pessoas e dentro da crença e valores de cada um.

A Gestão do Conhecimento são processos que governam a criação, uso e propagação do conhecimento na organização, com ênfase de atingir seus objetivos de negócio e buscar uma vantagem competitiva. Entende-se a Gestão do Conhecimento como uma estratégia utilizada para conseguir o conhecimento certo para as pessoas certas na hora certa, ajudando as pessoas a transformarem informação em ação, de forma a incrementar o negócio organizacional. O que importa é como o conhecimento é adquirido e como pode ser usado.

Dessa forma, não trata apenas dos ativos do conhecimento, mas também dos processos que atuam sobre esses ativos, incluindo desenvolver, preservar, utilizar e compartilhar conhecimento. Ela é a arte de criar valor alavancando os ativos intangíveis. Para isso, é preciso ser capaz de visualizar a empresa em termos de conhecimento e fluxos de conhecimento.

Gerenciar o conhecimento significa misturar pessoas, conteúdos e tecnologia em uma unidade coesa que tem como objetivo principal entender o conteúdo necessário para alcançar as metas da empresa.

Na prática, isso significa adotar uma diversidade de fontes do conhecimento, tais como bancos de dados, *sites* da *web*, funcionários e parceiros; e incentivar esse conhecimento onde quer que esteja. De acordo com Nonaka & Takeuchi (1997), normalmente enfoca três questões básicas:

- a) reutilizar informações quando os colaboradores lançam um novo produto ou conseguem um novo cliente (neste caso, as informações são guardadas em um repositório e podem ser catalogadas em mapas de conhecimento para ajudar a encontrar a fonte do *know-how*);
- b) permitir que os colaboradores de empresas globais se comuniquem e trabalhem em times (usando tecnologias de *groupware e intranets*);
- c) quebrar questões culturais que impedem que o conhecimento flua livremente pela empresa ou que seja utilizado efetivamente (através de ferramentas de suporte a decisão e *expert systems* que capturam e distribuem o conhecimento).

De maneira geral os componentes da gestão do conhecimento, baseiam-se em tecnologias ligadas a inteligência artificial, trabalho em equipe apoiado por computador, bibliotecas digitais, sistema de apoio a decisões, redes semânticas, bases de dados relacionais e voltadas para objeto. As suas aplicações estão ligadas com outras práticas de administração, tais como mudanças, melhores práticas, reengenharia de processos e negócios, gestão de risco e benchmarking.

Segundo Chiavenato (1999) os seres humanos utilizam o conhecimento das informações de várias maneiras: comparando, experimentando, fazendo conexão com outros conhecimentos e através do próprio homem, por exemplo. As atividades de criação de conhecimento têm lugar com e entre os seres humanos. A transmissão do conhecimento se processa por pessoas e para pessoas, através de meios estruturados como vídeos, livros, documentos, páginas web etc. Além disso, as pessoas obtêm conhecimento daqueles que já o tem, através de aprendizado interpessoal e compartilhamento de experiências e idéias. A necessidade de adaptação, sobrevivência das empresas e sua sustentabilidade diante de um ambiente de mudança crescente, instável e descontínua, levarão as empresas a se tornarem mais inovadoras, desenvolvendo o conhecimento coletivo e compartilhando novas idéias e trocas de experiências.

O conhecimento pode ser definido como “o conjunto de crenças mantidas por um indivíduo a cerca de relações causais entre fenômenos” (Sanches, Heene e Thomas, 1996), entendendo relações causais como relações de causa e efeito entre ações e eventos imagináveis e suas prováveis conseqüências. O conhecimento da empresa é fruto das interações que ocorrem no ambiente de negócios e se desenvolvem através do processo de aprendizagem. O conhecimento

pode ser entendido como o conjunto de informações associadas à experiência, à intuição e aos valores.

A Gestão do Conhecimento, do inglês KM (Knowledge Management), é um canal de compartilhamento, disseminação e distribuição de informações corporativas entre os membros de sua equipe; ligando-se a várias disciplinas, como a gestão estratégica, a teoria das organizações, os sistemas de informação, a gestão da tecnologia e inovação, o marketing, a economia, a psicologia, a sociologia, etc. Pode-se dizer também que essa Gestão é um processo pelo qual a organização gera riqueza a partir de seu capital intelectual tendo visto que, as empresas são comunidades sociais cujo principal papel é de administrar seu conhecimento de forma mais eficiente do que seus competidores (Fleury & Oliveira, 2001).

A fim de ir ao encontro e estimular os objetivos de negócio, as organizações devem gerir eficazmente os seus recursos de informação e conhecimento. Gestão da informação e do conhecimento foca diferentes partes da mesma cadeia de valor, isto é, das pessoas envolvidas em criar, partilhar, disponibilizar e influenciar o conhecimento na organização para o suporte às estratégias de negócio.

Para Vasco, Simões & Gonçalves (2007), a organização, deve, por exemplo, possibilitar as pessoas variadas oportunidades de reunir e debater, deve ainda solicitar aos indivíduos que identifiquem as repercussões do conhecimento gerado nos comportamentos de grupo e nos processos organizacionais. Isso quer dizer que os gestores devem expor continuamente o conteúdo do conhecimento e avaliar em todas as suas vertentes. Uma organização deverá desenvolver uma auto-reflexão crítica, contínua e honesta sobre erros e procurar evitá-los e até ultrapassá-los.

Os autores citam 14 erros, dos quais destacam-se: falta de liderança e direção em termos de comunicar claramente os benefícios da gestão do conhecimento; a integração de iniciativas de gestão do conhecimento nas metas da organização é inexistente ou não esclarecedora; a cultura organizacional não incentiva práticas de gestão do conhecimento; as pessoas são relutantes em partilhar o seu conhecimento com receio de perder poder e influência; os canais de comunicação e transmissão do conhecimento são pouco eficientes; a estrutura da organização inibe as práticas de gestão do conhecimento; as pessoas têm dificuldade em traduzir o seu conhecimento em ações concretas rentáveis para a organização.

3.1.2 O conhecimento: o explícito e o tácito.

O explícito é o conhecimento que facilmente se codifica e se transmite. O conhecimento tácito, por outro lado, é o conhecimento experimental, subjetivo e mais difícil de transmitir. Mesmo que mais complicado de gerir, o conhecimento tácito é o principal alvo da maioria dos esforços em Gestão do Conhecimento isto porque representa o conhecimento mais valioso e estratégico da organização.

Para que seja possível visualizar melhor o conhecimento tácito/explicito, utiliza-se a figura 1 abaixo:

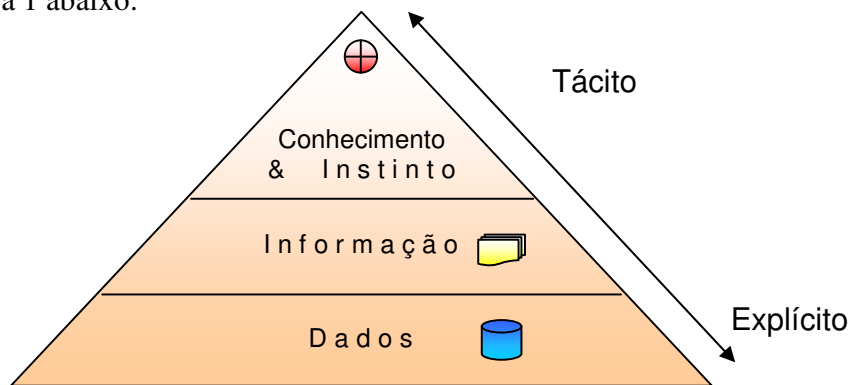


Figura 1. Conhecimentos Explícito e Tácito
Fonte: DSG/GC (2004).

Para Silva (2004), o conhecimento pode assumir dois tipos intrinsecamente relacionados, entre os quais podem ser definidos como:

- O formato tácito: conhecimento subjetivo; habilidades inerentes a uma pessoa; sistema de idéias, percepção e experiência; difícil de ser formalizado, transferido ou explicado a outra pessoa;
- O formato explícito: conhecimento relativamente fácil de codificar, transferir e reutilizar; formalizado em textos, gráficos, tabelas, figuras, desenhos, esquemas, diagramas etc., facilmente organizados em bases de dados e em publicações em geral, tanto em papel quanto em formato eletrônico.

Segundo Mendes (2005), tecnólogo de processamento de dados da (SESAT), o conhecimento tácito é aquele adquirido ao longo da vida, está na cabeça das pessoas é subjetivo e

inerente as habilidades de uma pessoa, como "*know-how*". A palavra tácito vem do latim *tacitus* que significa "não expresso por palavras". Ele afirma ainda que todos nós possuímos esse tipo de conhecimento, mas é muito difícil de explicá-lo. É um conhecimento que está dentro de cada pessoa. A melhor forma de passá-lo é através da convivência, interações que fazemos com outras pessoas e com o mundo.

O conhecimento explícito, segundo Mendes (2005), é o conhecimento formal, aquele que está claro, regado e fácil de ser comunicado. Pode ser formalizados em textos, desenhos, diagramas etc. assim como, guardado em bases de dados ou publicações. A palavra "explícito" vem do latim *explicitus* que significa "formal, explicado, declarado". Geralmente está registrado em artigos, revistas, livros e documentos.

Segundo Figueiredo (2005) para os propósitos da gestão do conhecimento, ele classifica o conhecimento como três tipos principais: Tácito, explícito e potencial. Segue a figura 2 que ilustrará a conhecida Pirâmide do conhecimento e onde revela a abundância com que é encontrada nas organizações como tipos de conhecimentos. Como podemos observar, normalmente existe em maior quantidade nas empresas o conhecimento tácito, depois o conhecimento potencial e por fim o conhecimento explícito em menor quantidade. Dessa forma, constatamos que a maior parte do conhecimento necessário as empresas é aquele que efetivamente não lhe pertence e assim determinando a urgência da gestão conhecimento para sua utilização através de pessoas.

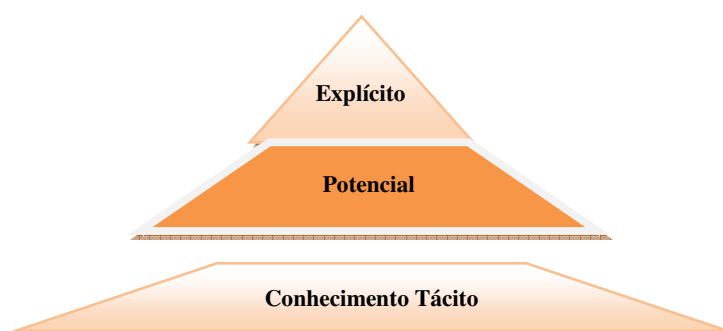


Figura 2. Pirâmide do Conhecimento

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Figueiredo (2005, p.47)

Todos estes três tipos de conhecimentos podem variar de empresa para empresa, e quando bem utilizados, tem grande potencial na geração de riquezas. A gestão do conhecimento adquire, aqui, o desafio de definir a melhor maneira de alavancá-los e explorá-los. Isso parte das estratégias competitivas definidas para o conhecimento de que cada empresa vai utilizar para cada grupo específico de funcionários, atividade, departamento, área de negócios, ou processo será alavancado, quais deles de acordo com riscos e estratégias serão alvos das práticas de gestão do conhecimento e em que medida o programa dedicará seus esforços em cada um dos tipos distintos do conhecimento.

Com isso, pode-se perceber que os posicionamentos dos estudiosos se assemelham quando afirmam que os tipos de conhecimentos influenciam ativamente nas estratégias organizacionais e que todo tipo de conhecimento poderá ser controlado e efetivamente usado para a real consecução dos seus objetivos. Tudo isso, será necessário para organização gerenciar o conhecimento, pois se precisarão estabelecer políticas, processos, procedimentos e tecnologias que sejam destinados a coletar dados, distribuir e fazer a utilização desse conhecimento como forma de agregar valor organizacional, promover a interatividade e promover também o fator de mudança no comportamento humano refletindo ativamente no desempenho organizacional.

Para Figueiredo (2005) em suas leituras feitas em outras publicações afirma que sempre a definição do conhecimento explícito, apresenta-se antes da do tácito, mas para ele é um erro no qual procura corrigir. Para ele o conhecimento tácito trata-se do conhecimento genuíno e associado à capacidade e agir das pessoas, às suas habilidades, *expertises*, experiências, competências, raciocínio, modelos mentais, conclusões, geração de idéias, opiniões, emoções, valores, intuição, criatividade, crenças etc.

O conhecimento tácito é o mais importante para a empresa, porém não é exclusividade dela e sim do que o homem produz para o mundo. A partir dessa concepção percebe-se que os humanos adquirem conhecimentos criando e organizando ativamente suas próprias experiências. Dessa forma, grande parte do conhecimento é fruto do esforço individual. (Nonaka & Takeuchi, 1997).

Para Stewart (1998), o conhecimento tácito é automático e exige pouco tempo para reflexão, seria um processo digitalizado, porém apresenta alguns defeitos que podem ser: estar errado é difícil de modificá-lo; e é difícil comunicá-lo. O difícil aqui é que um conhecimento tácito errado poderá trazer sérios prejuízos e riscos para as empresas.

Segundo as características do conhecimento tácito é difícil identificar um conceito tácito errado e assim modificá-lo assim como é difícil ao proprietário do conhecimento, aceitar o seu erro e se proponha a se corrigir e mudar.

A gestão do conhecimento faz aqui um importante papel de proporcionar um ambiente que estimule e desperte nas pessoas a vontade de mudar e melhorar e de sempre oferecer o melhor de si à empresa e aos seus clientes

O conhecimento explícito, segundo Figueiredo (2005), resulta do conhecimento tácito, pode ser a materialização ou apresentação do conhecimento e que alguém para que seja transferido, transmitido, comunicado, visualizado, armazenado, preservado.

Para Moresi (2001) o conhecimento organizacional pode ser classificado em dois tipos. Um é o conhecimento explícito, que pode ser articulado na linguagem formal, sobretudo em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais e assim por diante. Esse tipo de conhecimento pode ser transmitido de formalmente e facilmente, entre os indivíduos. Esse foi o modo dominante de conhecimento na tradição filosófica ocidental.

O segundo é o conhecimento tácito, é difícil de ser articulado na linguagem formal. É o conhecimento corporal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas e sistema de valor. Para eles o conhecimento tácito e sua dimensão cognitiva refletem nossa imagem da realidade (o que é) e nossa visão de futuro (o que deveria ser). Esses modelos implícitos do conhecimento moldam a forma com que percebemos o mundo a nossa volta.

Seria muito importante considerar o conhecimento explícito assim como o tácito como verdadeiras unidades estruturais básicas que se complementam e sua real dinâmica da criação do

conhecimento em uma organização, assim o indivíduo interage com a organização por meio de conhecimento ocorrendo em três níveis: do indivíduo, do grupo e da organização. (Moresi, 2001)

Para Nonaka & Takeuchi (1997), as duas formas de interação, entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito e entre o indivíduo e a organização, realizarão quatro processos principais da conversação do conhecimento que, juntos, constituem a criação do conhecimento, são eles:

- do tácito para o explícito (externalização), que é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, ou seja, de criação do conhecimento perfeito à medida que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de analogias, conceitos, hipóteses ou modelos;
- do explícito para o explícito (combinação), cujo o modo de conversação do conhecimento envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito;
- do explícito para o tácito (internalização), que é o processo de incorporação do conhecimento explícito ou conhecimento tácito;
- do tácito para o tácito (socialização), que é um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, de criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas.

Assim, observa-se que uma organização não poderá criar conhecimento por si mesmo, sem ter a real iniciativa das pessoas e a interatividade que poderá também ocorrer dentro dos grupos. Todo conhecimento pode ser amplificado, cristalizado ao nível de cada grupo e ocorre por discussões, o processo de compartilhar experiências e observação. Então onde poderá estar à valorização do processo de criação do conhecimento nas organizações? Poderemos obviamente dizer que estar na transformação de conhecimento em outro. É a transformação do conhecimento informal em conhecimento explícito.

Moresi (2001) o aspecto mais relevante considerado é o de inteligência do processo de consultoria, o conhecimento desenvolvido e gerado no processo de solução de problemas, pertencerá a um servidor desta organização. Dessa forma, a criação de necessidades e de soluções torna essa possibilidade de criação de riqueza na partir do nada uma realidade cotidiana, e a formação do valor (e a sua acumulação), uma função direta de mudanças qualitativas.

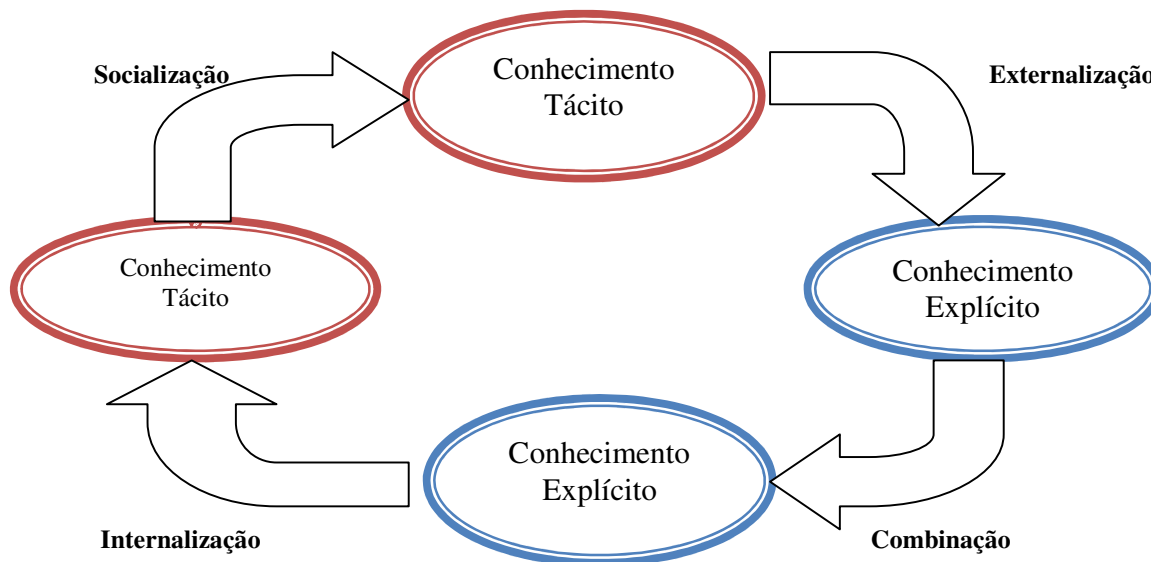


Figura 3. Os quatro processos de conversação do conhecimento
Fonte: Adaptado pela autora a partir de Moresi (2001, p. 136).

3.1.3 Os Princípios da Gestão do Conhecimento.

De acordo com Terra (2005) antes de iniciar qualquer projeto de gestão do conhecimento, é importante ter em mente os seguintes princípios:

- ✓ Conhecimento se origina e reside nas mentes das pessoas;
- ✓ Compartilhar o conhecimento requer confiança;
- ✓ Tecnologia propicia novos comportamentos em relação ao conhecimento;
- ✓ O compartilhamento do conhecimento precisa ser encorajado e recompensado;
- ✓ Apoio da gerência e recursos são essenciais;
- ✓ As iniciativas de gestão do conhecimento devem ter início com um programa piloto;
- ✓ Medidas quantitativas e qualitativas são necessárias para avaliar a iniciativa;

- ✓ Conhecimento é criativo e deve ser incentivado a se desenvolver de formas inesperadas.

Acredita-se que esses princípios venham a contribuir de forma eficaz dentro das organizações, pois essas devem investir cada vez mais no homem, ele ainda é o centro, traz consigo seu conhecimento tácito e esse deverá ser valorizado, com isso o homem deverá compartilhar seus conhecimentos, experiências adquiridas no decorrer de sua vida.

As organizações deverão encorajar pessoas a compartilhar conhecimentos e recompensá-las por isso, originando a motivação e cada vez mais buscarem seu auto-desenvolvimento intelectual. Segundo Chiavenato (1999) as organizações deverão: descobrir a capacidade, utilizar essa capacidade, avaliar e medir a utilização da capacidade humana.

Figueiredo (2005) compreende a gestão de conhecimento na empresa como um estímulo de gestão de liderança, coerente, baseado e preocupado com a valorização e os cuidados com o saber, com seus detentores, com a aprendizagem, produção, aplicação e proteção dos conhecimentos e a partir disso poderiam derivar todas as iniciativas e práticas da Gestão do Conhecimento. Seriam um conjunto de medidas, projetos, ações e posturas coerentes entre si em torno do conhecimento relevante às organizações e se assemelha com Terra (2005) em afirmar que as pessoas deveriam firmar um compromisso contínuo, aprendizagem e o ensino constante.

Ainda segundo Figueiredo (2005) um programa de gestão do conhecimento tem como papel principal fazer com que as ações-alvo e as pessoas focos na empresa estejam e se mantenham coerentes com a gestão do conhecimento, seus propósitos e princípios como podem ser citados abaixo:

- ✓ A aproximação proposital de duas ou mais pessoas com o intuito de transferir o conhecimento de quem sabe para quem não sabe;
- ✓ A criação de um fórum específico na *Intranet* para discussão em grupo;
- ✓ A adoção de uma caixa ou telefone exclusivo para coleta de sugestões e idéias;
- ✓ A criação de um *Learning Center* (Centro de Aprendizagem), que servirá como fonte de pesquisa e aprendizado aos funcionários;
- ✓ A identificação e implantação de melhores práticas;
- ✓ A criação de um mapa de peritos da empresa, que conterà a informação de quem sabe o quê.

A discussão aqui se aplica de que forma podemos definir Gestão do Conhecimento e seus princípios. Segundo Loureiro (2003), uma abordagem sistemática que visa a aumentar o valor e a acessibilidade do capital do conhecimento da organização alcança a máxima eficácia nos negócios e propaga a inovação. Envolvendo ações de gestão no nível de criação, captura síntese, partilha e aplicação da inteligência coletiva dentro organização. Dessa forma, como o conhecimento está enraizado nas pessoas, será a forma de geri-los bem, pois o homem ainda é o centro de tudo, significa focar em pessoas, a sua cultura, a estrutura organizacional, a tecnologia que permeia como fonte de utilização de desenvolvimento nas grandes organizações.

Aqui, segundo Silva (2004), a gestão do conhecimento define-se como um modelo eficaz de aprendizado, mas que deverá seguir princípios que nortearão sua aplicabilidade. São eles:

- ✓ Não deve ser o projeto de um indivíduo, mas sim da organização;
- ✓ Desenvolver uma definição de conhecimento na empresa;
- ✓ Enfatizar o conhecimento como estoque e fluxo;
- ✓ O conhecimento está dentro e fora da mente das pessoas;
- ✓ Criar ambientes para o incentivo a confiança e ao reconhecimento;
- ✓ Dar a mesma importância ao conhecimento em diferentes formatos;
- ✓ Incentivar o aprendizado e a criatividade;
- ✓ Focalizar o passado, presente e também o futuro;
- ✓ Reconhecer a importância da experimentação;
- ✓ Dar a mesma importância para a interface humana e tecnológica;
- ✓ Procurar formas de avaliação das iniciativas de conhecimento realizadas, tanto pela mensuração quantitativa como qualitativa.

É possível observar que pessoas, precisam de conhecimento para sobreviver e isso se confirma na história da humanidade. E que antes de fundir o ferro o homem precisou descobrir fogo. O conhecimento novo depende de outros conhecimentos que antecedem a criação das conexões, contextualização que nos levam ao aprendizado.

3.1.4 As Etapas para a Gestão do Conhecimento

Para se ter um programa eficiente de gestão do conhecimento, ele deverá estimular e oferecer condições para que todos em uma companhia passem a enxergar e tratar o conhecimento, seu patrimônio mais nobre, diretamente melhor e de modo responsável, ele ainda firma que consiste em ver e tratar a empresa, seus *stakeholders* e os conhecimentos relevantes de um modo novo.

Acredita-se que seria um investimento de empreendedorismo autêntico, com o efetivo reconhecimento da alta gestão, executivos, dos colaboradores que bem alinhados, apresentariam uma linha estratégica na melhoria dos negócios e sua superação das expectativas para todos os envolvidos e preocupados com o desenvolvimento organizacional e sua sustentabilidade.

Observa-se que nenhum programa de gestão do conhecimento terá sucesso se não existir uma grande disposição das lideranças e uma razão pessoal de cada um, para que se envolvam a medida de fazer dar certo e dessa forma, possam multiplicar este processo e adequadamente compreendido por todos.

Para Figueiredo (2005) o programa de gestão de conhecimento envolve planejamento dos esforços, iniciativas e as práticas a serem adotadas e envolve algumas etapas, como:

- Considerar as pessoas e a cultura organizacional;
- Atender os objetivos estratégicos de negócios da empresa;
- Focar-se nos *stakeholders*, no trabalho e no mercado e suas forças;
- Construir uma cultura do conhecimento favorável e em torno da aprendizagem contínua;
- Considerar que as pessoas representam o maior patrimônio do conhecimento e, portanto, constituem o ponto central mais importante em qualquer iniciativa;
- Facilitar a criação, uso, transferência e alavancagem do conhecimento tácito das pessoas;
- Considerar a importância da tecnologia na medida certa. É importante reconhecer o quanto o sucesso depende da criação de uma infraestrutura de tecnologia da informação que apoie e facilite as práticas de gestão do conhecimento;
- Dedicar-se ao cultivo do conhecimento;
- Considerar os fluxos de conhecimento na empresa e a relação deles com os processos, e vice-versa;

- Valorizar o contato entre as pessoas como potencial de aprendizagem, criação, transferência e uso de conhecimentos (socialização/personalização);
- Reconhecer o valor da experiência;
- Promover *Just in time learning*.

Para Fleury & Oliveira (2001) a gestão do conhecimento deverá: primeiro identificar que ativos de conhecimento a empresa possui; depois analisar como o conhecimento pode agregar valor (oportunidades de uso do ativo, efeitos deste uso, obstáculos ao uso e como o valor da empresa seria aumentado); e então especificar as ações que são necessárias para atingir melhor utilização e agregação de valor;

Finalmente revisar o uso do conhecimento para assegurar a agregação de valor, monitorando os resultados, ou seja, analisando se o uso produziu a agregação de valor desejada, como o ativo de conhecimento pode ser mantido para este uso, se o uso deste ativo criou novas oportunidades etc.

Para Xavier (1998), existe empresa que já está funcionando eficientemente como organização: as áreas trocam informações valiosas, há cooperação e aprendizado mútuo, as idéias são ouvidas. Pode-se dar maior amplitude a gestão do conhecimento, mas será necessário seguir diretrizes, como:

- Adquirir uma visão correta da natureza e do valor do capital intelectual para a empresa;
- Criação de mecanismos mais avançados destinados à função de ampliar e preservar o capital intelectual;
- Treinamento das pessoas para uma nova forma de trabalhar, voltada para o conhecimento.

Segundo Miranda e Aguillar (2009), para uma empresa adotar a gestão do conhecimento, ela precisará:

- Ver a organização como uma comunidade humana, cujo conhecimento coletivo representa um diferencial competitivo em relação aos seus mais diretos concorrentes;
- Verificar que através do conhecimento coletivo que poderá ser avaliar as competências competitivas essenciais;
- Colocar os colaboradores das empresas em contato, criando desta forma grupos de profissionais expostos a classes de problemas e tentativas comuns de solução que, através

da troca de experiências e informações, aumentem e refinem o conhecimento organizacional.

Para Miranda & Aguillar (2009) os benefícios das organizações para que adaptem a uma estratégia de Gestão de Conhecimento são numerosos, pois oferece maior rapidez e capacidade de resposta, sendo que aumenta o rendimento dos trabalhadores e contribui para que estas se tornem mais competitivas e rentáveis. Se for bem aplicada, aumenta a produtividade de negócio e melhora a tomada de decisão. Outro aspecto importante passa por compartilhar o conhecimento internamente.

Apoiados nas idéias de Carvalho & Tavares (2001, p. 62), “para implementar um estado de gestão do conhecimento uma organização precisa”:

- Saber identificar e disseminar o conhecimento já existente, o seu capital intelectual;
- Saber utilizar esse conhecimento já existente, aplicando-o com eficácia no seu negócio;
- Saber estimular a produção de novos conhecimentos;
- Saber identificar o momento em que novos conhecimentos são produzidos;
- Saber utilizar o novo conhecimento, direcionando-o para seu negócio, tornando-o essencial para o mesmo.

É fundamental que uma organização possa estar atenta que não é só implantar Gestão do Conhecimento e sim observar que avaliar algumas etapas que servirão de norteadoras dessa implantação, como a sua cultura, o perfil intelectual que permeia na organização, suas políticas e os processos adquiridos e gerenciáveis assim como, todas as experiências pessoais de cada colaborador será de grande validação para o sucesso da implantação do conhecimento como estratégia de negócio, cabendo as principais lideranças conduzirem as ações.

3.1.5 Recursos Humanos na Gestão do Conhecimento.

Na abordagem da Gestão do Conhecimento, Recursos Humanos tem um papel fundamental e precisa urgentemente assumir um posicionamento ativo. Trata-se de uma mudança dentro de outra mudança. O contexto histórico mudou com a sociedade industrial da produção em massa para, mais recentemente, a customização em massa. O ambiente competitivo da empresa

mudou com a globalização dos mercados, a inovação tecnológica e suas múltiplas facetas e conseqüências. O enfoque do papel das pessoas na organização – e sobre o valor do seu conhecimento – mudou, demandando novas tecnologias de gestão.

Com o crescimento da Gestão do Conhecimento, as empresas passam a se preocupar com o que sabem o que precisam saber e, não menos importante, o que a concorrência sabe. Passa a ser cada vez mais importante identificar o impacto e a consistência do conhecimento. Para transformar dados em informações precisamos de ferramentas. Mas para transformar informação em conhecimento precisamos de tempo.

As pessoas derivam conhecimento das informações de diversas formas: por comparação, pela experimentação, por conexão com outros conhecimentos e através das outras pessoas, por exemplo. O conhecimento é transmitido por pessoas e para pessoas, através de meios estruturados como vídeos, livros, documentos, páginas *web* etc. Além disso, as pessoas obtêm conhecimento daqueles que já o tem, através de aprendizado interpessoal e compartilhamento de experiências e ideias.

“Tratar Recursos Humanos como seu verdadeiro banco de inteligência, é, como se poderia dizer, o melhor e o mais rentável dos investimentos. Talvez o único investimento que já vem com taxa de previsibilidade, ou seja, a empresa que tiver o melhor banco de inteligência terá a vida mais longa e um aproveitamento total”. (Carvalho & Grisson, p. 109 -110)

Os autores destacam e valorizam o conhecimento produzido pelas pessoas dentro de uma organização e todo conhecimento precisa ser gerenciado, conduzido e ter um planejamento estratégico, além disso, ser mais bem direcionado, pois isso facilitará o entendimento das ações estratégicas em “Gerir Pessoas”, difundindo o aprendizado. Nessa época em que se vive uma instabilidade econômica mundial, onde as empresas sofrem riscos constantes ao alto nível de competitividade, pessoas farão a diferença desde que possam agregar valor para a organização. Além disso, pode interferir na contratação de pessoas, assim como em suas demissões. Com o melhor gerenciamento do conhecimento e informação as empresas evitar situações desagradáveis futuras.

Para Campos (1995), será importante disseminar que recursos humanos deverão demonstrar a necessidade de mudança muito grande nas políticas e nas práticas de desenvolvimento das pessoas para que as empresas possam permanecer competitivas e assegurarem a sobrevivência, em uma era em que o conhecimento humano é o maior fator

competitivo de uma organização e como decorrência, de uma nação. Ele ainda afirma a empresa que detém o conhecimento desenvolve o novo produto e domina o mercado.

Segundo Campos (1995), no Brasil ainda existe uma forte influência da “cultura Taylorista”, de responsabilidade por especialidade. O gerente de Recursos Humanos é o responsável pelos recursos humanos; os demais gerentes não são.

Hoje só será possível gerenciar recursos humanos, o conhecimento necessário à sobrevivência das empresas – através de todos: diretores, gerentes e chefias. Toda pessoa é o “presidente” de seu próprio negócio dentro de uma empresa. Este é o princípio da autonomia e responsabilidade.

Para Sousa *et al apud* Fleury (2001), nos últimos anos muitos autores dedicaram-se ao aprofundamento das questões relacionadas com o conhecimento, nas empresas, e com a identificação das características das organizações, cuja visão, missão, estratégia, cultura, estrutura organizacional, estilo gerencial, estratégia de Gestão de Pessoas, normas, processos e práticas lhes garantem a eficiência e eficácia, destacam-se: IKAUJIRO NONAKA, HIROTAKA TAKEUCHI, THOMAS STEWART, JOSÉ C. TERRA E IDALBERTO CHIAVENATO.

Ainda para Sousa *et al apud* Fleury (2001), os autores citados são unânimes em concluir que as empresas líderes em no seu ramo de negócio apresentam características comuns de gestão, de ambiente de trabalho, de liderança, de postura e de aprendizado, relacionadas com que se tem denominado de Gestão do Conhecimento.

Esta análise acima se assemelha com a afirmação de Campos (2001), pois ambos colocam que as empresas competitivas serão aquelas que conseguirem desenvolver suas lideranças como multiplicadoras dessa gestão de pessoas. Ainda assim dizem que o papel das lideranças é atingir metas em prol do seu negócio, mas isso só será possível se for estabelecido um objetivo para atingir metas necessárias à sobrevivência das pessoas que dependem do resultado do seu próprio trabalho.

Nesta perspectiva, observa-se também que os Recursos Humanos devem focar em: educação e aprendizado contínuo, fortalecer que as empresas serão “ensinantes” e aprendizes, procurarem através de treinamentos continuados reterem o capital intelectual e o conhecimento embutido na cabeça de cada um e direcionar ações de melhorias para captação de talentos humanos através do processo de recrutamento e seleção.

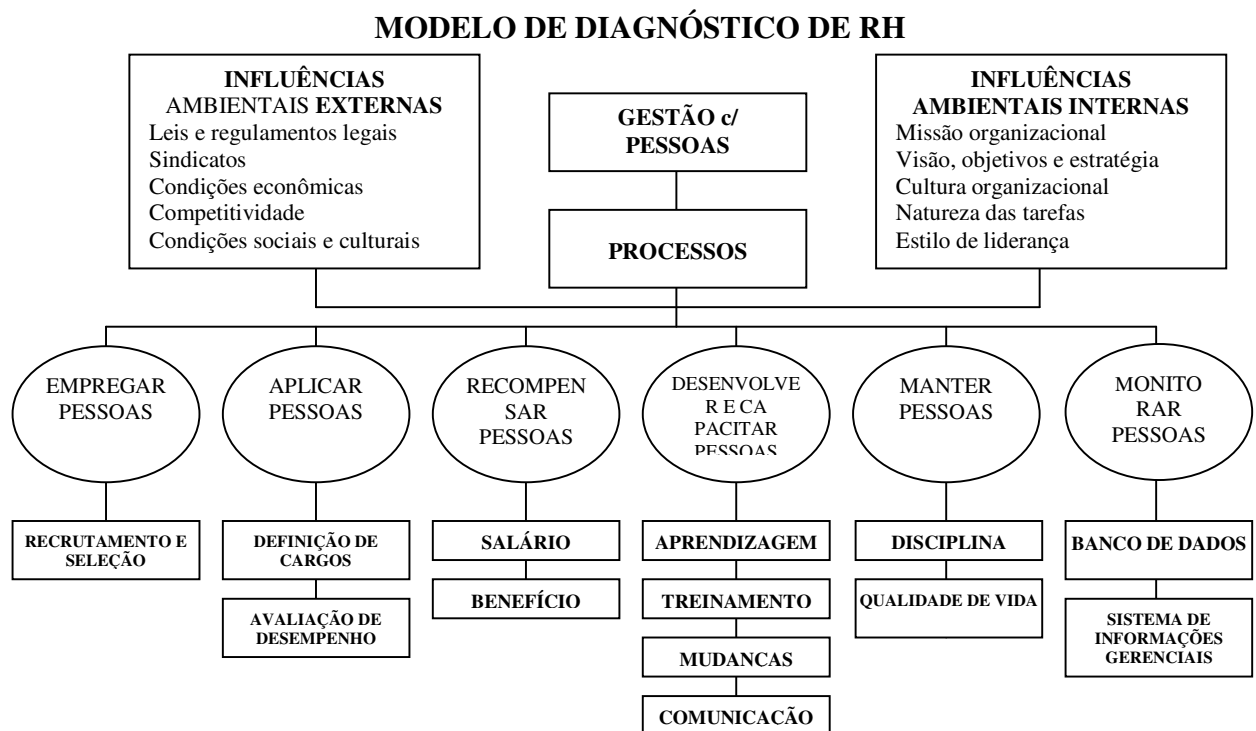


Figura 4. Processos de Recursos Humanos

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Chiavenato(1999, p.12)

Observa-se que a Gestão de Pessoas está fundamentada em criar processos que envolvam a grande participação, ensino-aprendizagem através de capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais valioso de uma organização que é o seu capital humano sendo pessoas que as compõe, assim é expressamente claro gestão de pessoas se preocupa em disseminar o conhecimento que pode ajudar as pessoas a compreenderem o mundo que as cerca e a si mesmo.

Para Xavier (1998) a gestão de pessoas deve esclarecer para que serve o conhecimento dentro da organização. Isso vai além de somente ajudar as pessoas a compreenderem o mundo em torno de si, mas deve também ajudar as pessoas a identificarem ameaças e oportunidades, a resolverem problemas, tomarem decisões, realizarem seu trabalho e ganharem a vida. No entanto, para que isso ocorra devem ser criados processos que as valorizem e as acompanhe no seu cotidiano, dando um retorno a organização.

Segundo Chiavenato (1999), antigamente, os órgãos da área de Gestão de Pessoas estavam estruturados em um esquema de departamentalização funcional que predomina nas

empresas. A estrutura funcional vem privilegiar a especialização desses órgãos e a sua cooperação intradepartamental e vem produzir resultados indesejáveis como a subobjetivação que seria os objetivos departamentais tornarem-se mais importantes que os objetivos gerais (da organização) e que acabam impedindo a visão sistêmica e a obtenção de sinergia na organização.

Nos dias atuais, há uma estrutura moderna, adotada por seis processos conforme figura 4, sendo: empregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver e capacitar pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas, onde se apresentam interligados para fazer fluir melhor a comunicação e consistindo em várias atividades: análise e descrição de cargos, planejamento de RH, recrutamento e seleção, orientação e motivação das pessoas, avaliação do desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde e bem estar e outros.

Compreende-se que estes processos estão alinhados para dentro das ferramentas da administração que são planejar, organizar, controlar e liderar as ações, atividades e comportamentos de pessoas dentro de uma organização. Eles são íntimos no que tange se interpretar o funcionamento de cada um por estarem alinhados, termina-se influenciando entre si de forma recíproca. Acredita-se que cada um dos processos pode influenciar de forma positiva ou negativa os demais processos quando não utilizados com certa maturidade administrativa, por exemplo, um processo de recrutamento e seleção mal direcionado pode implicar em grandes perdas organizacionais, pois automaticamente implicará nos demais processos. Ainda se observa que o processo vem de uma estrutura desenhada seguindo certas exigências das influências ambientais externas e influências organizacionais internas para que se possa obter melhor combinação um com o outro e dessa forma criar o modelo de diagnóstico de RH. (Observe figura 4).

Para Chiavenato (1999) ainda, muito se ouve falar sobre uma estrutura organizacional que motive pessoas para maior desempenho adquirindo habilidades para suas atividades. O tema gestão é sempre evocado o que precisamos saber é se esta palavra está relacionada aos objetivos traçados pela empresa fazendo com que os processos de gestão de pessoas (figura 4) estejam alinhados dentro desses objetivos ou agregando valores múltiplos a ações estratégicas.

O que hoje se foca também é que uma boa estrutura está ligada à estratégia empresarial, que deve ser clara quanto à motivação dos empreendedores, como: Qual o desejo? Qual o campo de atuação, contribuição social, o desafio ou sonho possível de realizar? Uma empresa só existe para atender a demanda da sociedade, e é com base nisso que deve ser feito o alinhamento estratégico.

Outro ponto que a estrutura organizacional deve estar enfocada é:

- 1- Base de sustentação;
- 2- O processo de gestão;
- 3- As interações internas e externas;
- 4- Motivação organizacional;
- 5- Visão de negócios;
- 6- Informação/ competências essenciais.

A base de sustentação deve estabelecer valores organizacionais como credos, crenças, princípios e filosofia gerencial de maneira que seja influenciada pelo comportamento diferenciado das pessoas. É necessário conhecer profundamente os valores das pessoas e orientá-las para que se forme um conjunto complexo de tradições, hábitos, opiniões, regras, etc. o traduzirão a trajetória da organização.

O Processo de Gestão envolverá planejamento, a execução controlará as ações corretivas, isso estimulará as pessoas e agregará valores aos produtos e serviços para obtenção de melhores resultados.

As Interações Internas se traduzem pelo sistema de gestão de desempenho de pessoas, remuneração, reconhecimento atrelado ao plano de cargos, carreira e sucessão gerencial pela gestão da qualidade de vida e desenvolvimento profissional.

A Motivação Profissional dá-se no redesenho dos processos vitais de trabalho, nos mecanismos de interação para maximização de sinergias e integração de áreas na constante adequação da estrutura no gerenciamento entre os níveis hierárquicos, aprendizagem crescente do trabalho conjunto, em sua, democratização administrativa.

A Visão de Negócios pressupõe conhecer a contribuição de produtos clientes e células organizacionais para expansão dos negócios que envolvam parâmetros qualitativos e quantitativos, econômico financeiro bem como a contribuição da empresa para sociedade tudo

isso envolvendo maior competência essencial onde focaliza o negócio como aproveitamento das pessoas e a informação que é importante.

Para manter uma comunicação atualizada e integrada as empresas precisam estar atentas para:

1. As diversas atuações estratégicas da organização só se realizam com participação ativa dos parceiros sejam: pessoas com conhecimento, acionistas, fornecedores, clientes;
2. Formar alianças estratégicas constitui obter novas diversidades de parceria para solidificar as negociações e expansão ampla;
3. Pessoas podem ser tratadas como recursos produtivos, recursos humanos que precisam ser conduzidos e administrados envolvendo, segundo figura 5:

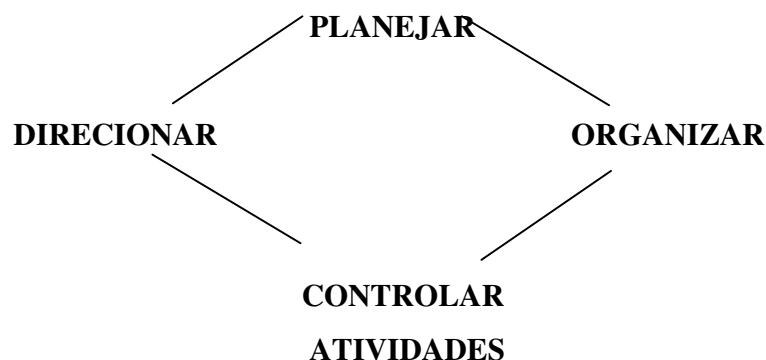


Figura 5. Pilares da Administração

Fonte: Elaborado pela autora

Chiavenato (1999) mostra que os objetivos de gestão de pessoas somam valores quando a organização realmente se volta para a gestão de pessoas. As pessoas ajudam ou dificultam o uso da energia ou fracasso de uma organização. Os objetivos constituem a eficácia da Área de Gestão de Pessoas (AGP). São eles:

1. Alavancar os objetivos e as realizações das missões da organização;
2. Empregar habilidades gerando competitividade;
3. Dar reconhecimento às pessoas bem capacitadas, treinadas e motivadas;

4. Atacar na necessidade de auto-realização proporcionando a satisfação das pessoas no trabalho e com autodesempenho;
5. Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho;
6. Aprender a gerenciar as mudanças;
7. Manter uma conduta ética e socialmente responsável;

O processo de treinamento, segundo Soviensi & Stigar (2011), provavelmente é o que se destaca mais na literatura teórica e prática quem envolve a melhoria da qualidade. Na real Era do Conhecimento, o processo de treinamento é apresentado como fator mais crítico do sucesso. Para que isto possa acontecer será necessário elaborar e executar um plano anual de capacitação voltado para o desenvolvimento dos funcionários, compatível com a necessidade da organização e recursos disponíveis.

Desenvolver ações no sentido da formação de gerentes com postura participativa, capacitando-os para o exercício do papel de orientador e estimulador do desenvolvimento e desempenho dos colaboradores; Possuir instrumentos de avaliação da satisfação dos funcionários e indicadores organizacionais, bem como ações para identificação, análise e solução de problemas e melhoria dos serviços”. (Soviensi & Stigar, 2011, p.6)

Mais uma vez, pode-se perceber que a grande estratégia de Gestão de Pessoas é capacitar os líderes para uma gestão participativa, com ações multifuncionais dentro da organização. Esses deverão agregar valores e juntamente com a área de gestão de pessoas atuarem como multiplicadores e parceiros dessa área. Não caberá a responsabilidade somente a área de Gestão de Pessoas, desenvolver e trabalhar o processo de “Gerir Pessoas” e sim aos próprios gerentes de linha se tornarem parte integrante dessa responsabilidade no que tange valores humanos e gerenciamento do conhecimento.

Cada vez mais será exigido que as lideranças tenham visão de planejamento estratégico e possam atuar com maior maturidade no seu próprio desenvolvimento e das pessoas também, formando uma cadeia evolutiva e construtiva de valores dos conhecimentos que possuem e que poderão ser utilizados, desenvolvidos e mensurados por uma organização.

3.1.5.1 (Análise Swot) – Uma ferramenta estratégica

Para Moraes (2009), um planejamento estratégico ajudará uma organização a definir estratégias de gestão, mas para que isso ocorra com segurança será preciso que a organização tenha maior conhecimento sobre si mesmo, seu ambiente externo, dessa forma, uma ferramenta essencial para ser utilizada no planejamento estratégico será a Análise *Swot*.

A Análise **Swot**, para o autor, é um acróstico de quatro palavras em inglês: **Strengths** (**Forças**) que se traduzem nas vantagens internas em relação aos concorrentes; **Weaknesses** (**Fraquezas**) representam as desvantagens internas em relação aos concorrentes; **Opportunities** (**Oportunidades**) mostram os aspectos positivos do ambiente externo que podem fazer crescer a vantagem competitiva da empresa; **Threats** (**Ameaças**) demonstram os aspectos negativos do ambiente externo que podem comprometer a vantagem competitiva da empresa.

Esta ferramenta ajudará a empresa estabelecer um cenário tanto externo (identificar: ameaças e oportunidades), como ambiente interno (identificar pontos fortes e pontos de fraquezas). Sendo que a empresa com utilização deste modelo terá condições de sistematizar estas informações e desenvolver estratégias para responder com ações ao cenário encontrado através de um mapa de Análise *Swot* (Figura 6).

“Para Silva (2009, p. 6), “A formulação das estratégias visa seguir um estudo do ambiente externo e interno da Organização, uma macro visão ambiental, o cenário que a organização está inserida, isso implicará na utilização de indicadores para avaliação das metas e seu monitoramento e identificação dos aspectos impulsionadores uma Análise Swot (ver Figura 6): Forças e Oportunidades; e Aspectos Restritivos - Fraquezas e Ameaças. A análise permitirá se traçar mapas mentais e iniciar com a simplicidade que precisamos para colocar as pessoas **"Participando do trabalho"** e crescer para uma visão minuciosa da Organização. “Pode servir para se avaliar uma empresa, um projeto, uma parte do projeto, um produto, uma equipe, etc.”.

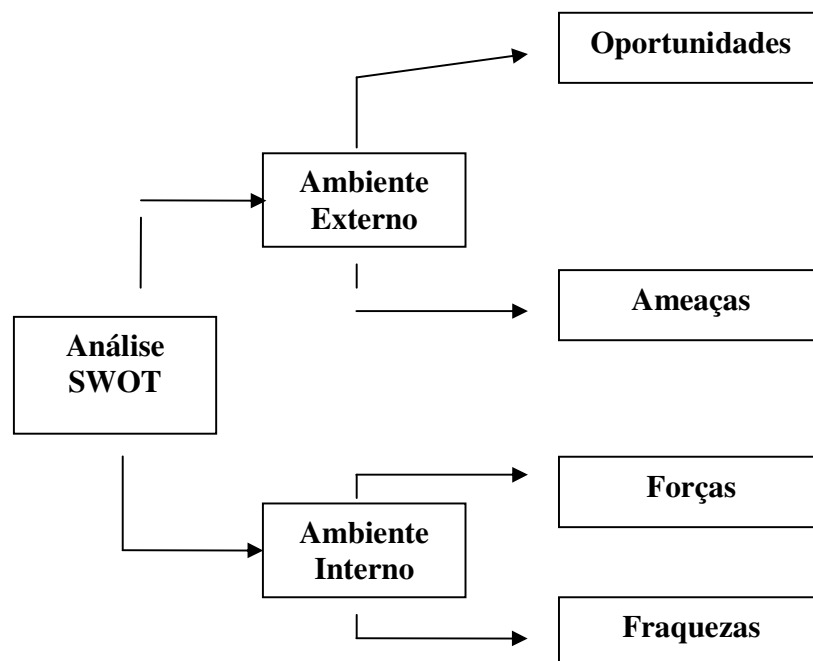


Figura 6. Mapa de Análise Swot
Fonte: Moraes (2009)

Como as mudanças ambientais não vão parar somente porque se implementa um planejamento, pode-se definir o responsável pelo monitoramento, ou seja, quem irá refazer o diagnóstico estratégico e com qual periodicidade.

Kotler (1991) define oito etapas de um planejamento estratégico: missão do negócio, oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos, objetivos e metas do negócio, estratégias do negócio, planos de ação, implementação, *feedback* e controle.

Toda empresa possui um modelo de gestão, que se constitui de um conjunto de crenças e valores sobre a maneira de administrá-la. As crenças e valores são conceitos que formam a cultura organizacional, que, por sua vez, integram e conduzem a um modelo conceitual a ser adotado para gerir a empresa, que ora denominamos modelo de gestão (Moraes, 2009, p. 70).

Segundo Paiva & Carvalho (2004), critérios competitivos e estratégias é conceituado como um conjunto de prioridades que a empresa seleciona para competir no mercado, classificando estas como: custo, qualidade, flexibilidade, desempenho de entrega e inovatividade.

De acordo com Porter (2004), o objetivo de uma estratégia é dotar a empresa de uma posição favorável numa indústria, de modo que ela se possa defender melhor dos seus

concorrentes. Este define estratégia como o meio empregado ou o caminho determinado pela empresa para atingir o seu objetivo: ser competitiva e destacar-se frente aos seus concorrentes e consumidores.

Para Silva (2009), as estratégias podem seguir um processo orçamentário onde possa ser controlado, não proporcione riscos para organização e nem dê origem a um processo que não possa ser controlado.

Todos deverão estar envolvidos (colaboradores, lideranças e *stackholders*) nas estratégias organizacionais, sendo uma participação sistêmica e controlada, através do uso preciso de informações, com participação significativa da alta gestão.

Estamos realmente vivendo um mundo em constantes mudanças, deixando o mercado bastante instável e inseguro. Sobreviverá toda aquela Organização que fizer a diferença competitiva, adotando um planejamento estratégico com plano de ações consistentes baseados na visão macroambiental (diagnóstico com foco na missão, visão e Análise *Swot*) e com isso criando oportunidades para estabelecer cumplicidade de relacionamento com clientes e visão estratégica organizacional. Os produtos deverão ser de maior qualidade para satisfação dos clientes e a participação dos parceiros “*Stackholders*” fará a diferença competitiva para a concorrência. Alinhamento das diretrizes será fundamental para fortalecer um processo sistêmico e harmônico dentro da organização: “O homem é o centro” e suas características se basearão na razão, sentimento e criatividade. O conhecimento e entendimento do que fomos o que somos e para onde vamos será fundamentação para visão organizacional inovadora neste novo cenário.

3.1.5.2 Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas (T & D).

Para Barth (1996), Treinamento – é utilizado para maior transmissão dos conhecimentos e das habilidades desenvolvidas na empresa. Diferencia-se do termo “Educação”, pois está voltado para o desenvolvimento do trabalhador, funcionando como um Agente de Mudanças. A função do treinamento é de Conscientização; Aperfeiçoamento; Implementação de conhecimento e Reciclagem (conduta e atuação).

EDUCAÇÃO	TREINAMENTO
• Compete a rede escolar • É de natureza geral • Visa o homem • É mais oneroso • Requer mais tempo • Tem objetivo social	• Compete à empresa • É de natureza específica • Visa o trabalhador • É menos oneroso • Requer menos tempo • Tem objetivo complementar, profissional e financeiro.

Quadro 1. Diferença entre Educação e Treinamento

Fonte: Feuillet (1991)

Para que treinar? Esta é uma questão cuja resposta é particular a cada organização, a cada cargo e a cada situação. Treinar o pessoal visa torná-lo apto para desenvolver um bom trabalho, ter boa produção em suas atividades e estimula aperfeiçoamento constante em suas atividades. Estão sujeitos ao treinamento todos aqueles funcionários que se identificam com a empresa, pelo esforço e dedicação no desempenho das que são designadas, ou seja, a partir da definição dos comportamentos exigidos por aquele trabalho passa-se a avaliar cada um dos funcionários e todos aqueles que demonstrarem potencial máximo por aquele trabalho, estes funcionários são sujeitos dos programas de treinamento.

São benefícios esperados com o treinamento: auxiliar a empresa a atingir os seus objetivos; acompanhar o desenvolvimento científico e tecnológico; preparar novos profissionais para novas ocupações que vão surgir; suprir as necessidades de desenvolver chefias e gerentes; evitar obsolescência dos profissionais; intervir na organização e no processo produtivo; adaptar a mão-de-obra existente às necessidades da economia, da empresa e do próprio mercado de trabalho; especialização e qualificação dos funcionários, promovendo maior recurso motivacional.

Uma organização através da área de recursos humanos precisa criar um programa de capacitação anual, mas para isso é necessário realizar um levantamento de necessidades e das técnicas mais comuns adotadas: observações, solicitações da gerência, entrevistas, dinâmica de

grupo, análise de cargos ou de atividades, questionário de pesquisa, testes ou exames, avaliação de desempenho, relatório da empresa ou de produção, planejamento organizacional.

Seguindo esse caminho, ressalta-se que as necessidades precisam ser identificadas através dos processos de admissão, redução de números de empregados, mudança de métodos e processos de trabalho, faltas, licenças e férias do pessoal, expansão dos serviços, adoção de novas tecnologias, comercialização de novos produtos.

A área de recursos humanos, segundo Soviensi & Stigar (2008), tem enorme responsabilidade na formação profissional que a organização deseja alcançar, isto é, objetivando o seu crescimento e do próprio funcionário, citado como colaborador para real estratégia de adquirir resultados esperados.

O profissional da área de RH para ter um direcionamento eficaz ao fazer o levantamento das necessidades deve atentar para dois pontos. O primeiro referente ao problema de produção no que tange baixa produtividade, as avarias frequentes em equipamentos, o excesso de erros e desperdícios, o elevado número de acidentes, pouca versatilidade dos empregados. O segundo ponto trata dos problemas de pessoal, relações deficientes entre o pessoal, do elevado *turnover* (entrada e saída de funcionários), pouco ou nenhum interesse pelo trabalho, dificuldades na reposição de mão-de-obra qualificada e erros na execução das ordens e diretrizes estabelecidas pela organização. (Barth,1996)

Campos (1995) destaca que para desenvolver treinamento de grupo deve haver uma previsão, um plano geral de educação e treinamento a ser desenvolvido pela área de recursos humanos. Este ainda afirma que o plano geral será para toda vida do empregado e não será apenas um plano anual, baseando-se em necessidades circunstanciais.

Todo treinamento possibilita também desenvolver as habilidades e que esta demanda resulta em dois mecanismos:

- Rotação de cargos: (permanência de no máximo 3 anos numa posição, com exceção em técnicos especialistas e pesquisadores). Esta prática pode resultar a polivalência, a sinergia e a empregabilidade.
- Desafios: (desafio é o estabelecer as metas um pouco acima da capacidade das pessoas em atingi-las). Desta prática pode resultar a competitividade da organização e a empregabilidade das pessoas.

Campos (1995) afirma, ainda, sobre a importância do papel das lideranças em dar o suporte aliado ao desafio e vai gerar a vitória, que concretiza o aprendizado e a autoconfiança. Quando falta o suporte pode gerar a derrota e a perdas de autoconfiança que pode bloquear o ser humano para novas tentativas. Para se dar o suporte tanto para o RH como a liderança possibilitará: treinamento em grupo, treinamento no trabalho e autodesenvolvimento e mútuo-desenvolvimento e fazendo girar de forma inteligente o conhecimento, sendo: gerencial, técnico e geral.

Treinar pessoas será uma arte para qualquer organização que queira estar na real visão competitiva. Inserir em um programa de desenvolvimento de ensino-aprendizagem continuada é uma estratégia de maior valor que uma organização pode efetivar dentro de seu planejamento estratégico. Aqui, a área de gestão de pessoas, assume o real papel de “*Staff*”, área de consultoria, orientadora, juntamente com gerentes de linha e assim a organização constituirá uma estrutura orgânica (viva) para tomada de decisão, delegação de tarefas, administração de conflitos, alto desempenho em equipe, ações estratégicas compatíveis as exigências mercadológicas e com foco em resultados mais positivos.

Gerenciar o conhecimento será o fator mais importante de sobrevivência dos indivíduos, de uma empresa e de uma sociedade. Todas as nossas habilidades podem surgir de nossos conhecimentos, para isto será necessário gerar disciplina que compactuará com a responsabilidade de cada um, pois dentro das empresas cada liderança será um professor, orientador e educador de pessoas, pois as organizações são escolas, onde o treinamento e educação serão processos contínuos de desenvolvimento.

Segundo Prusak e Davenport (Prusak e Davenport, 1998), “Conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores”. Esta definição mostra claramente que o conhecimento não é simples: é constituído de vários elementos; ele flui como também formalmente estruturado; é intuitivo e por isso difícil de colocar em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos e sim um processo de aprendizagem.

Segundo Meister (1999), o fator de maior importância é que a responsabilidade dos processos de aprendizagem sai dos recursos humanos (processo de treinamento) e torna-se

responsabilidade também dos gerentes. Os principais componentes desta mudança no sentido de aprendizagem para o desempenho é mostrado será mostrado abaixo no Quadro 2.

	Departamento de Treinamento	Educação Corporativa
Foco	Reativo	Preventivo
Organização	Fragmentada e descentralizada	Coesa e centralizada
Alcance	Tático	Estratégico
Apresentação	Instrutor	Experiência com várias tecnologias
Responsável	Chefia de treinamento	Lideranças
Audiência	Profundidade limitada, público alvo amplo	Currículo personalizado por famílias de cargos
Inscrições	Abertas	Aprendizagem no momento certo
Resultado	Aumento nas qualificações profissionais	Aumento no desempenho de trabalho

Quadro 2. Componentes de Mudanças da Organização baseada no desempenho
Fonte: Meister (1999, p. 23)

O modelo se apresenta baseado no uso das competências e vinculado ao aprendizado e nas necessidades estratégicas de uma empresa, dando força de disponibilidade do uso do aprendizado sempre que se precisar utilizar para efetivar a melhoria do desempenho no trabalho e não só como ferramentas de qualificação profissional. “A base do aprendizado, do conhecimento, da habilidade, da disciplina, e, portanto, da sobrevivência das empresas e das pessoas, é a **motivação** ou **saúde mental das pessoas**”. (Campos, 1995, p. 51)

3.2 Empresas que já estão Trabalhando com Gestão do Conhecimento

Segundo Stollenwerk (2001) Gestão do conhecimento tem crescido em importância nos últimos cinco anos, consolidando-se, hoje, como forte tendência na área de gestão empresarial. Muitas experiências pioneiras nos EUA e Europa traduziram-se em resultados significativos, fato

que permitiu uma adoção maior das empresas. Ainda Stollenwerk (2001) são inúmeros modelos associados à gestão do conhecimento.

“Para Barclay & Murray (1997, p.17), as abordagens podem variar e podem ser culturais em destaque nas relações humanas, de reengenharia com ênfase em nas tecnologias de informação e processos de negócio, e as que estão voltadas para um pensamento sistêmico, focado na compreensão de todo sistema e das interdependências dos fatores internos e externos que influenciam a organização”.

Para Terra (2010), os desafios das práticas e dos modelos relacionados à adoção da Gestão do Conhecimento não são triviais. Será preciso avaliar experiências (estudo de caso, em particular), através de literatura, de empresas que se engajaram em grandes processos de mudanças. Ele afirma ainda que, de modo geral, as empresas que requeiram significativos esforços de conscientização e de comunicação e ativa participação pessoal da alta administração, deverão ter apoio por mudanças de processos, estruturas, sistemas de informação e de incentivos individuais e coletivos.

Brasil (2008) ressalta que a partir do grande volume de bibliografia surgido nos últimos dois anos sobre Gestão do Conhecimento, “pessoas” nas empresas brasileiras têm buscado caminhos para implantar projetos com essa abordagem.

Por ser uma área relativamente nova, uma boa parte das empresas agora é que começa a se interessar pelo assunto. Já há algumas iniciativas de projetos-pilotos. Como as principais preocupações neste momento nas organizações são quanto à estabilização do mercado, projetos de ERP (*Enterprise Resource Planning*), projetos para Internet, etc., a maioria das empresas ainda não começou projetos na área de Gestão do Conhecimento.

Exemplos de projetos em KM e Inteligência Competitiva neste momento seriam: Memória Organizacional, Gestão de Processos, Comunicação *Intraempresarial*, *E-Business*, Inteligência Competitiva e Formação do Trabalhador do Conhecimento. São várias empresas que articulam seus negócios com ferramentas da Gestão do conhecimento, através de recursos tecnológicos e processos de gestão em desenvolvimento do capital humano, como: Grupo Votorantim, Construtora Norberto Odebrecht, Microsoft, Xerox, Buckman Laboratories, Ernst & Young, Accenture (Andersen Consulting), PricewaterhouseCoopers, Hewlett-Packard, Intel e Royal Dutch/Shell Group; aqui no Brasil temos SERPRO- Serviço Federal de Processamento de dados – pioneira no Brasil a usar a GC, Natura, Boticário, Petrobras, Avon, HSBC Bank Brasil,

Embraer, Ticket do Brasil, Correios Brasileiros. Essas empresas também estão estruturando um árduo programa sistêmico de desenvolvimento para ação de gestão do conhecimento para inovação em função da crescente competitividade

3.2.1 Empresas no Brasil que utilizam Gestão de Conhecimento.

Brasil (2008) destaca que de forma fragmentada, isolada talvez ainda tímida, várias empresas, fornecedores de *software* e consultorias em Gestão do Conhecimento, estão tentando agregar alguns desses aspectos aos projetos já em andamento em outras áreas das organizações.

Segundo Fiates (2010) a inovação pode ser entendida como a parte mais importante da gestão do conhecimento: a aplicação do conhecimento gerado e adquirido na forma de produtos, serviços ou processos.

“Sendo assim, as organizações, por serem sistemas abertos, têm necessitado se adaptar continuamente ao contexto, no qual a inovação vem-se configurando como um diferencial real para organizações que desejam manter-se competitivas. Eis porque inovação é, então, uma estratégia fundamental na determinação da competitividade organizacional em ambientes turbulentos”. (Fiates, 2010, p. 60)

3.2.1.1 Caso I: PETROBRAS S/A

Segundo Pires, Becker (2007), a Petrobras é uma companhia que atua na exploração, produção, refino, comercialização e transporte de petróleo e seus derivados no Brasil e no exterior. Sua sede fica na Cidade do Rio de Janeiro e se apresenta em outras localidades e que existem representações e subsidiárias e possui escritório em Londres, Nova Iorque e Japão.

Devido à alta competitividade do novo cenário do setor de energia, a Petrobrás posicionou-se em relação ao futuro, utilizando os mais modernos instrumentos de gestão. Essa nova estrutura, forte e bem posicionada, é fruto do sistema de Gestão do Conhecimento implantado na empresa e que já esta gerando mudanças e fazendo com que ela esteja alcançando suas metas estratégicas de expansão, internacionalização, rentabilidade e produtividade. (Pires & Becker, 2007, p.2)

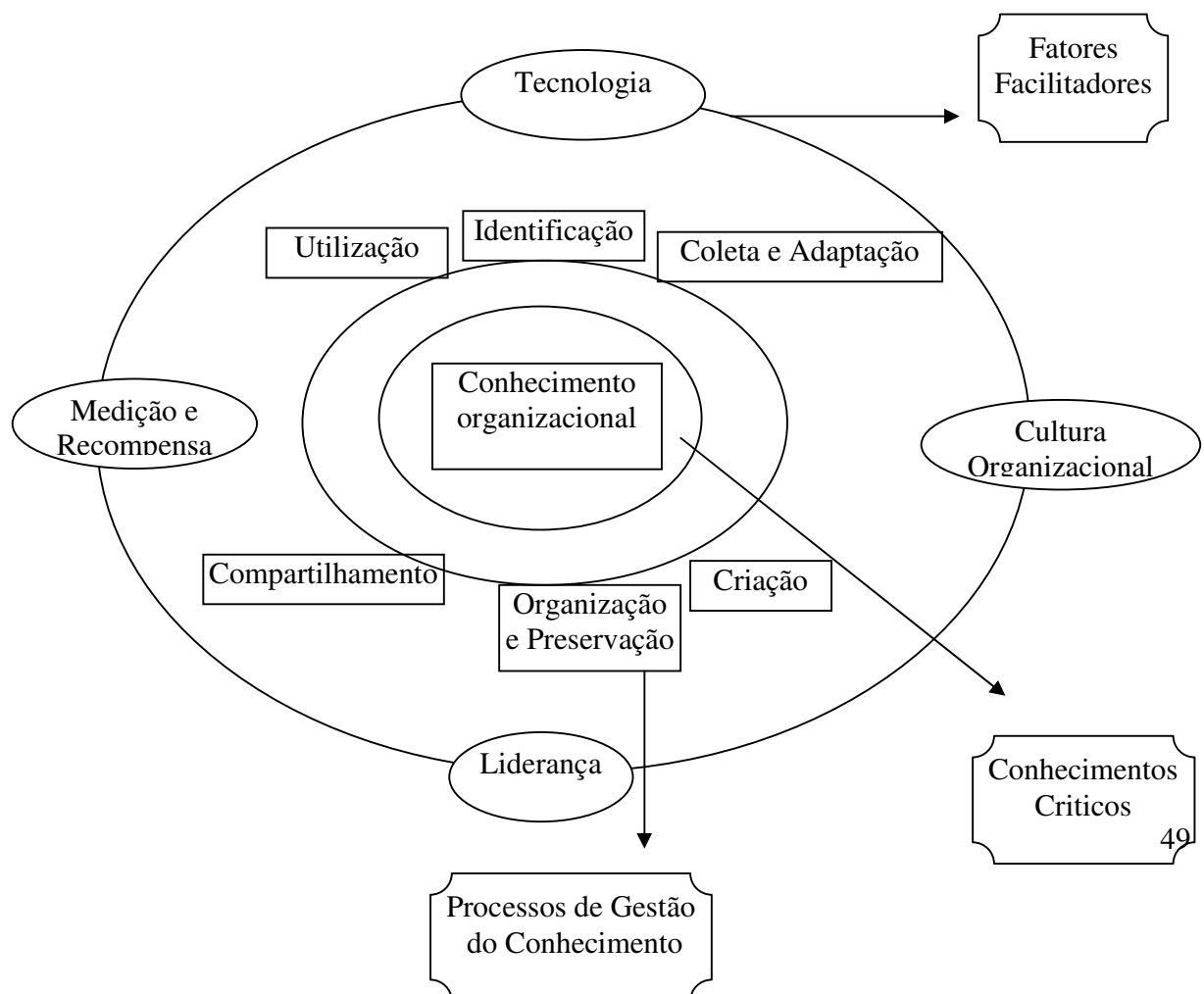
A Petrobrás, entre diversas outras, tem sido apontada como caso de sucesso na implantação de Gestão do Conhecimento, pois as experiências vividas e as lições aprendidas no cotidiano organizacional devem ser rastreadas e auditadas durante as três fases do aprendizado:

cognitivo (o saber), comportamental (querer fazer) e o atitudinal (fazer) para melhoria contínua. Em todas as fases sempre haverá a valorização da inteligência por sua competência.

A referida empresa demonstra que a importância de valorizar o capital humano constitui a principal atividade da sua área de recursos humanos e não resume suas atividades em dar lucro, pagar impostos etc., por isso, todos seus planos estratégicos foram revisados, assim como foram analisados todos os programas de treinamento do pessoal envolvido. É uma empresa que valoriza seu capital humano.

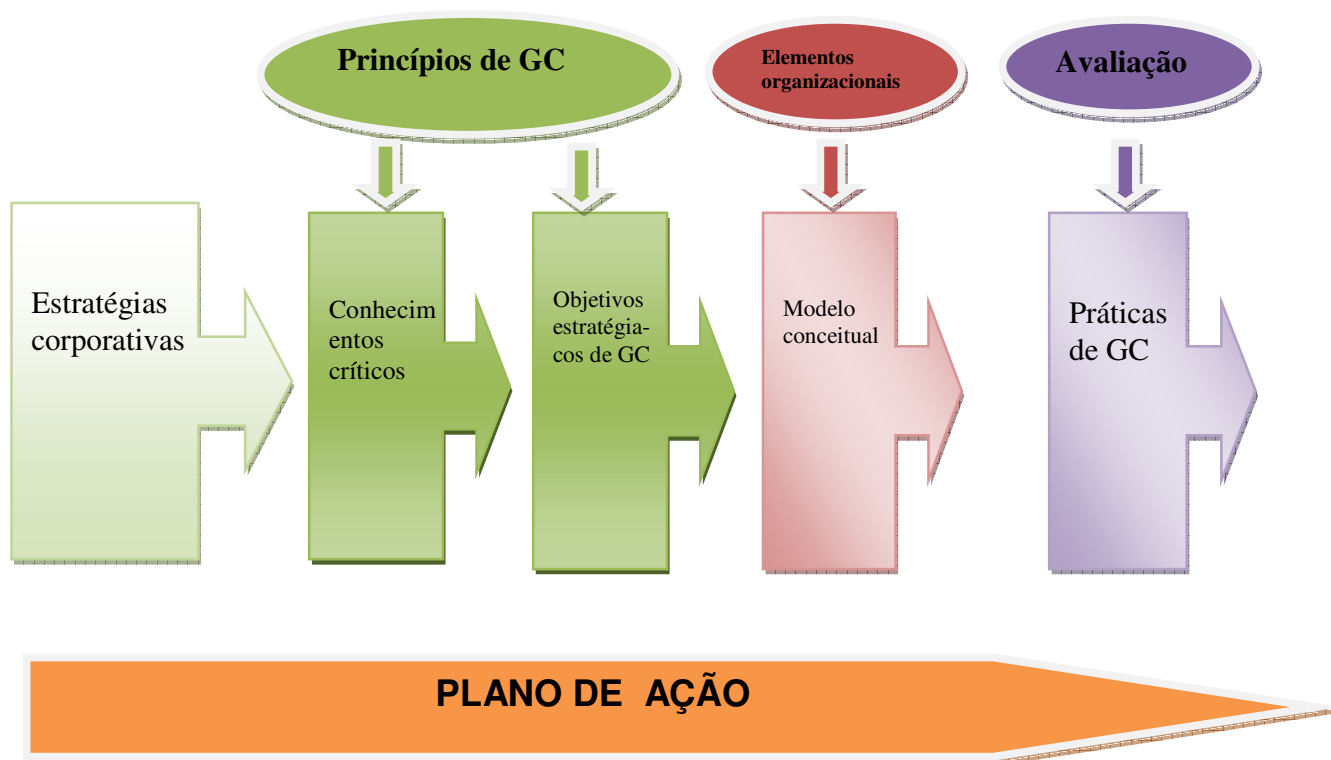
Em 2005, a empresa iniciou um programa de construção da gestão do conhecimento embasado em um modelo desenvolvido para a área internacional cujo objetivo principal foi fortalecer as competências operacionais, gerenciais, tecnológicas e onde se possa garantir a disseminação interna do conhecimento.

A Petrobrás vem investindo significativamente em Gestão do Conhecimento e são inúmeras as iniciativas propostas nos vários órgãos da empresa para implantar, implementar e estudar projetos na área. O modelo conceitual adotado na Gestão do Conhecimento vem da elaboração do modelo da *American Productivity and Quality Center* (APQC), podendo ser observado na figura abaixo:



*Figura 7. Modelo Conceitual de Gestão do Conhecimento para o Sistema Petrobras.
Fonte: Pires & Becker (2007)*

Segundo Pires & Becker (2007), este modelo vem considerar o conhecimento organizacional como o cerne da gestão do conhecimento onde fatores deverão ser levados em conta. O primeiro fator é o conhecimento crítico que a empresa precisa ter assegurado para atingir seus objetivos estratégicos, em seguida pode-se considerar os processos de gestão do conhecimento que possam coletar e distribuir o conhecimento para organização e finalizando os fatores que se apresentam como facilitadores e que permitiram o funcionamento dos processos da Gestão do Conhecimento. A Petrobras procurou trabalhar a interatividade desses fatores na organização. Dessa forma foi proposto o modelo da Gestão do Conhecimento para Companhia Petrobrás, figura 8.



*Figura 8. Modelo de Gestão do Conhecimento para o Sistema Petrobras.
Fonte: Adaptado pela autora a partir de Pires & Becker (2007)*

Dentro esses modelos de gestão, seu aprofundamento resultou em diferentes tipos de conhecimentos, total de cinco, sendo estes associados a um objetivo estratégico para Gestão do Conhecimento (Figura. 9).

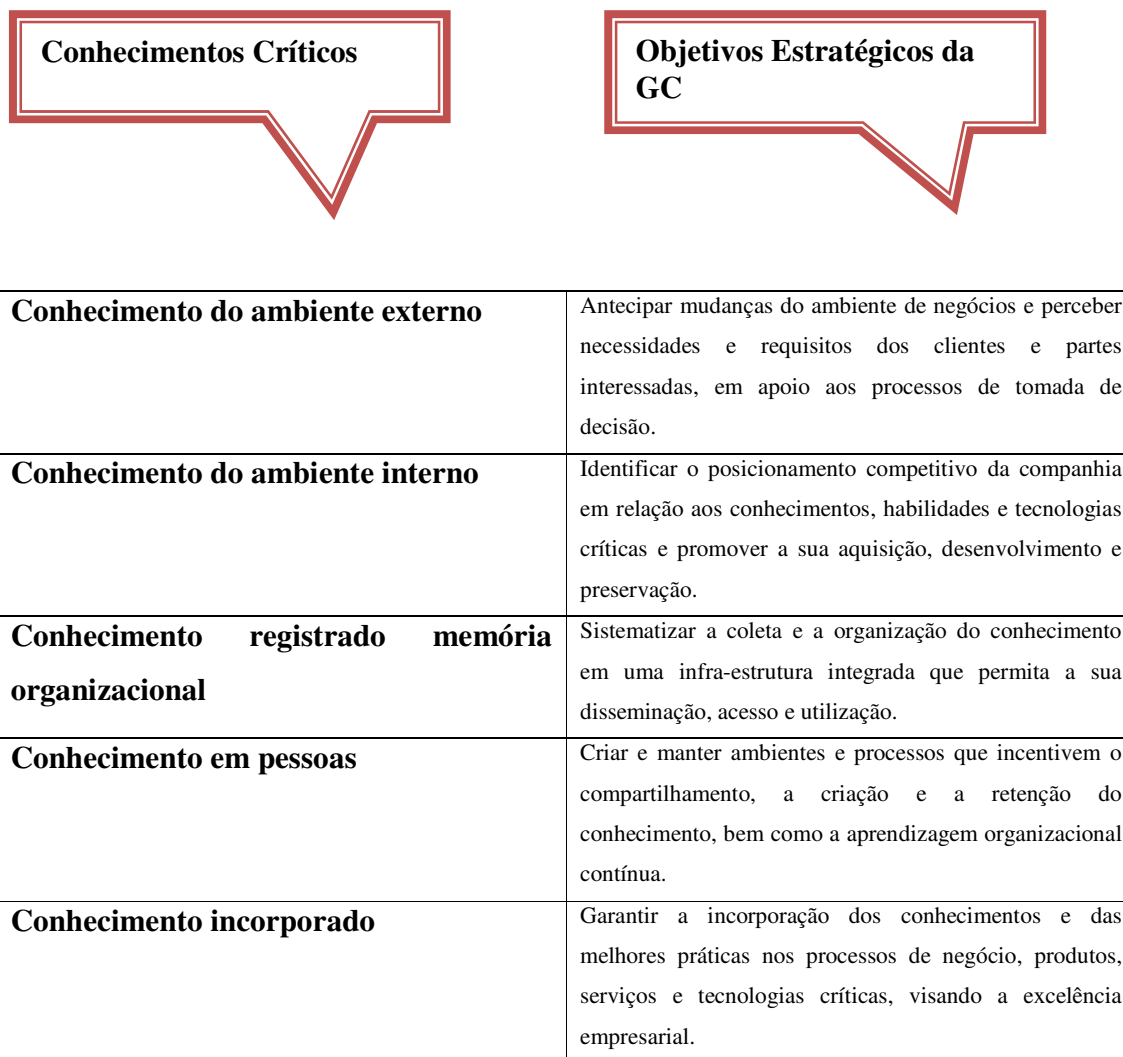


Figura 9. Conhecimentos críticos e Objetivos estratégicos da Gestão do Conhecimento.
Fonte: Adaptado pela autora a partir de Pires e Becker (2007).

Com tudo isto, a Petrobrás cria seu plano estratégico onde apresenta sua missão de “atuar de forma rentável nas atividades da indústria de óleo, gás e energia, tanto no mercado nacional quanto no internacional”. Mais do que simplesmente atuar, a empresa quer ser guiada para um caminho de desenvolvimento e crescer com maiores lucros, mas destaca que os comportamentos vitais para seu crescimento são: ênfase na integração e desenvolvimento do

trabalho em equipe, foco no desenvolvimento e sustentação das vantagens competitivas e transparência nas relações com os empregados.

3.2.1.2 Caso II Natura Cosméticos S/A

Yara Rezende, gerente de informação da Natura Cosméticos S/A, destaca que a empresa iniciou suas atividades em 1969, como uma modesta loja de cosméticos e consultoria especializada em beleza, com sete funcionários. Na década de 1980 já tinha 35 vezes. Em 1990, possuía 1.800 funcionários e 50 mil consultoras. Em 1997, iniciou como maior empresa brasileira de cosméticos. Em 2000 ficou em segunda posição na pesquisa “Empresas Mais Admiradas do Brasil”.

A razão de ser da Natura é criar e comercializar produtos e serviços que promovam o bem estar, onde este é entendido como a relação harmoniosa e agradável do indivíduo consigo próprio e com seu corpo. A mesma harmonia deve nortear todas as relações internas e externas da empresa. Seus valores humanos estão atrelados em: humanismo, equilíbrio, transparência, criatividade. Tudo isto deverá ser compartilhado nas relações e para inovação.

Rezende afirma que a gestão do conhecimento pode ser feita por qualquer tipo de empresas da economia da informação, às de serviços, indústrias, nos segmentos de agropecuárias, esportivos, artesanais, culturais, de ensino e outros.

A experiência de gestão do conhecimento da Natura oferece uma boa oportunidade de reflexão, ao salientar a importância das pessoas em detrimento a evolução e implantação das tecnologias. O reconhecimento e a importância, assim como o valor do conhecimento para o negócio da empresa, são intrínsecos. Um exemplo é o próprio sistema de vendas por relações adotadas para comercializar os produtos Natura. Este modelo comercial é o que busca a construção das relações e disseminação de conceitos e produtos entre os clientes. Daí por diante, a empresa desenvolveu:

- Investiu em 2002 em um sistema estruturado de registros e disseminação interna da inteligência desse modelo comercial;
- Desenvolveu um portal e passou a expandir e compartilhar os conhecimentos;

- Proporcionou através do portal um fluxo contínuo de atualização promovendo vivo todo conhecimento do processo e optou por uma tecnologia de *e-learning* para realização de *workshops*;
- Mesmo com a ferramenta de *e-learning*, a empresa investiu em atividades presenciais dos colaboradores alunos em palestras e discussões em jogos de negócios e são considerados a fase mais importantes do processo e por isso foram obrigatórios.

A Natura, em 1992, implantou o primeiro sistema virtual do País, atualmente conhecido como a primeira biblioteca virtual. Esse sistema tem um diferencial: permitir o acompanhamento, mais moderno e inovador que está acontecendo no mundo, nas áreas de interesse de negócios, tais como: cosméticos e cosmetologia, venda direta, dermatologia, moda, processos de fabricação de cosméticos, embalagens, qualidade, proteção à biodiversidade e meio ambiente, fisioterapia, psicologia, hábitos de consumo, acompanhamento de empresas concorrentes, entre outros.

O foco de atuação da área de informação da Natura é a pesquisa e a realização da prospecção de dados e informações técnico-científicas e de mercado, onde a informação tenha uma disseminação ágil dentro da empresa. Além de todas essas ações estratégicas, a área de informações e de conhecimento da empresa possui um acervo único com notícias do mundo, com cerca de dez mil produtos cosméticos de abrangência mundiais devidamente registrados e descritos.

O diferencial do sistema de informação da Natura é a inovação, onde a cada dia, novos atrativos químicos e eficazes são descobertos, seguindo as tendências de moda e estilo de vidas. Diante de novos concorrentes estrangeiros que chegam diariamente ao país, a Natura necessita de um sistema que priorize o acesso as variedades de informações e a possibilite de antecipar as novas tendências e lançar novos produtos inovadores.

3.2.1.3 Caso III SERPRO – Serviço Federal de Processamento de Dados

Segundo Santos et al (2001), o SERPRO, desde 1997, vem desenvolvendo um programa de Gestão de Conhecimento Organizacional. É conhecido internamente como GCO, derivado do próprio Modelo de Gestão da Empresa. Esta instituição é pioneira no Brasil na utilização de um Modelo de Gestão do Conhecimento, desde quando o SERPRO teve a idéia de que deveria evoluir de uma empresa focada em informação para uma empresa focada em conhecimento.

A partir desse momento, teve início o processo de implantação de ações para conduzi-la a uma organização com processos definidos da Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional, havendo coordenação da unidade corporativa e apoio de um comitê de representantes das unidades de gestão. Dessa forma, foram estabelecidas as políticas e identificadas as práticas para implantação da Gestão do Conhecimento.

O Modelo do trabalho vem contemplar referenciais teóricos sobre Modelo de Gestão, Gestão do Conhecimento e Gestão da Mudança e propõe uma estratégia para integração das práticas de Gestão do Conhecimento compatíveis com estilos de administração coerentes com os da organização.

Modelo de Gestão do Serpro

Segundo Macedo *et al* (2001), a empresa SERPRO foi criada em 1964. Líder na prestação de serviços de informações para o Governo Federal estava convicta de que o caminho era o correto: adaptável, flexível a um mercado cada mais exigente nas soluções criativas, dinâmicas e de segurança.

Em 1995, com apoio de uma consultoria externa, dá início a um planejamento de um processo de transformação, com tempo determinado de três anos que elevasse a empresa a um patamar de excelência. Todo esse processo definiu o modelo conceitual de gestão, criou uma formulação da visão geral, descrevendo a alta administração e classes de unidades, propondo requisitos e a modelagem para uma nova estrutura organizacional e detalhou o modelo a ser adotado no SERPRO.

Este novo modelo, adotado pelo SERPRO, definiu três princípios: garantir a qualidade dos serviços prestados aos seus clientes; obter o máximo de produtividade na utilização de seus recursos e permitir a transformação empresarial com busca permanente pela excelência.

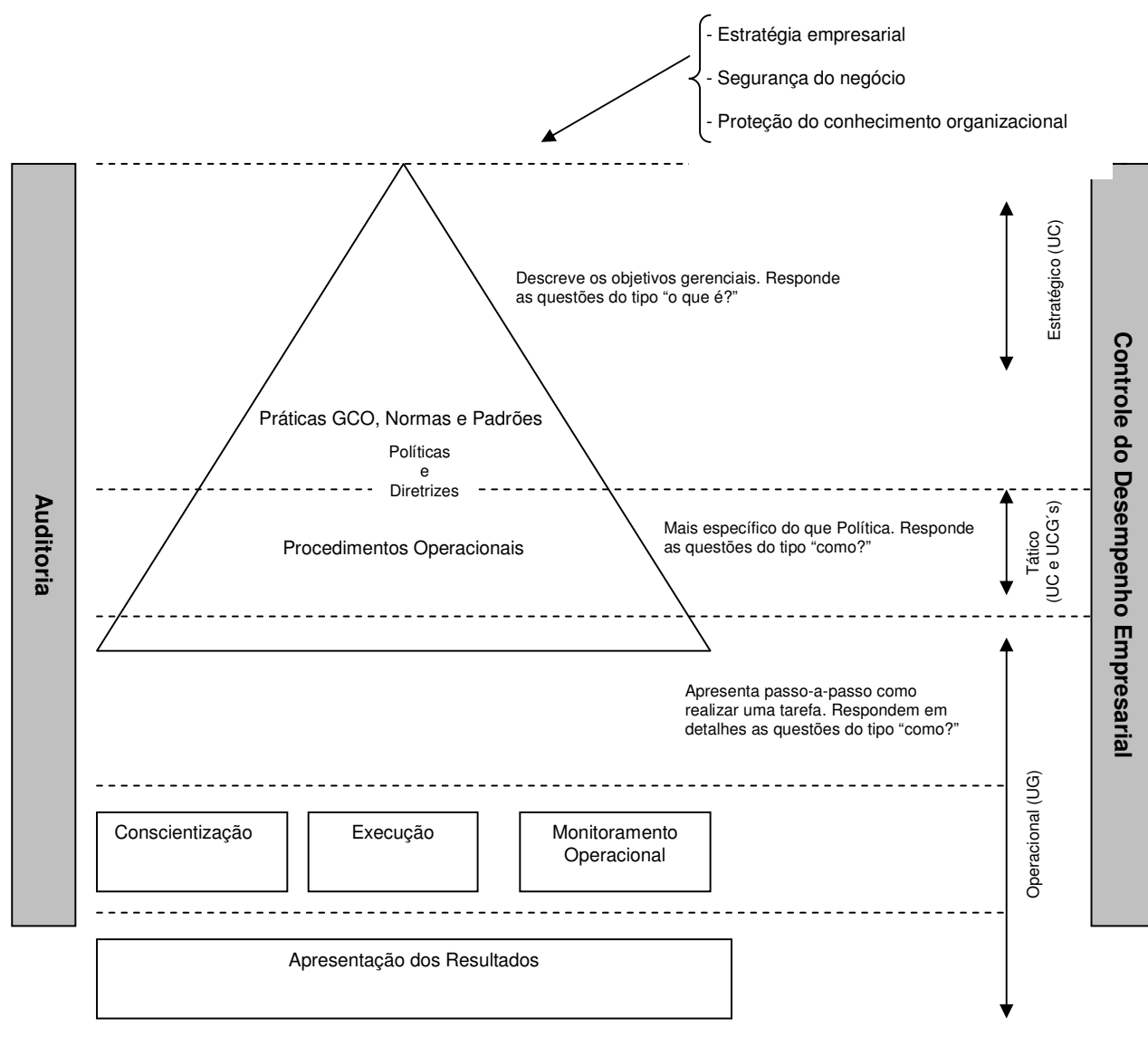


Figura 10. Modelo de gestão das políticas e diretrizes SERPRO para GC
Fonte: Santos et al (2001, p. 267)

Os referenciais para construção do modelo utilizou critérios de excelência do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ e seguindo diretrizes da norma internacional ISO-9000. Os conceitos básicos definiram os processos, macroprocessos, PDCA, rotina e melhoria.

Em 1999, através da criação do Processo Corporativo do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional, o assunto passou a ter maior relevância. Tal documento retrata o contexto de transformação empresarial, a gestão do conhecimento e da aprendizagem com o foco e atenção *às pessoas*, sendo responsáveis pela geração e evolução do negócio por intermédio do conhecimento, habilidades, experiências; com agregação de valor aos produtos, serviços e ao relacionamento com os clientes, de certo modo a melhorar o desempenho empresarial, para os componentes do processo de GCO do SERPRO, destaca-se:

1. Gestão do Conhecimento Organizacional: estabelece o patrimônio que é o conhecimento organizacional, com ciclo de gestão (criação, captação, registro, análise, distribuição, compartilhamento e reutilização);
2. Gestão de Competências: estabelece diretrizes para mapear as competências institucionais e individuais de forma a atender as necessidades dos conhecimentos técnicos, habilidades e atitudes;
3. Gestão de Talentos: estabelecem diretrizes para gestão e alocação de pessoas as equipes, identificando e definindo perfis adequados as atividades a serem executadas;
4. Busca de Melhores Práticas: busca estabelecer interna e externamente as melhores práticas com objetivo da melhoria contínua dos processos;
5. Desenvolvimento de Pessoas: estabelece um conjunto de diretrizes e orientações para manter a estrutura e execução de programas de educação, treinamento e desenvolvimento de competências para as equipes, conforme as necessidades identificadas;
6. Aprendizagem Organizacional: estabelece diretrizes e orientações para implementação dos processos de aprendizagem organizacional, com objetivo organizacional de aprender melhor com um menor uso do tempo e manter a vantagem competitiva;
7. Comitê Permanente de Representantes GCO: constitui-se de uma rede de pessoas representantes titulares das unidades, com atuação conjunta da unidade corporativa nos parâmetros dos processos de gestão do conhecimento e de aprendizagem do SERPRO.

3.2.1.4 Caso IV Correio Braziliense: compartilhando conhecimento através de oficinas de aprendizagem

O Correio Brasiliense é uma empresa de um grupo de Associados, cujo destaque de pioneirismo e marcação da história vai para Assis Chateaubriand. É líder no ramo de comunicação jornalística no Distrito Federal e a de maior monitoramento e divulgação dos fatos que ocorrem no governo federal. Sua atuação no mercado é reflexo do real mapeamento e adequações de processos para desenvolvimento do trabalho e minuciosidade de captação e desenvolvimento profissionais que a empresa esteja necessitando. Valoriza a prática de disseminar o conhecimento através de oficinas de aprendizagem

A área de consultoria interna de recursos humanos chamada de CRH apresentava uma pesada carga de trabalho, mas com disponibilidade de aceitar desafios de expandir o conhecimento para o alcance de competências. Internamente, desenvolvia práticas de leituras e exercícios até fora dos encontros (oficinas) destinados aos participantes e, pretendiam com isso, levar a discussão do tema no processo interno, aprofundando o conhecimento que as pessoas detinham sobre o assunto. A previsão de tempo para realização das oficinas era de 4 meses, inclusive aos sábados.

Todo o objetivo das oficinas era descrever a fazer análise de diferentes modelos de gestão por competências de forma a promover a discussão das aplicações e implicações em frente à realidade da empresa e aos procedimentos já utilizados pelos subsistemas de gestão de pessoas, com destaque aos de captação, remuneração e avaliação de desempenho.

Todo o desenvolvimento das oficinas seguiu uma metodologia de ação, onde se previa a realização de sete encontros de três horas cada um. Previu também que cada participante utilizasse 40 horas de leitura, exercícios e práticas a serem cumpridas fora dos momentos estipulados para os encontros. Em cada encontro eram apresentadas duas sínteses preparadas por dois participantes do grupo e assim aberta a discussão sobre o tema gerado através das leituras, fórmulas e questões para que fossem feitas as reflexões sobre o conteúdo lido. A consultoria de CRH dava apoio no que fosse necessário, dessa forma, dinamizando as apresentações. Para resumir o processo de gestão do conhecimento através da realização das oficinas de aprendizagem, as respostas oferecidas e as conclusões obtidas constituíram um acervo significativo de conhecimento compartilhado entre os participantes.

Com isso, chega-se a conclusão de que as organizações estão usando oficinas de aprendizagem como estratégias de seus negócios para poder estimular o compartilhamento de informações e conhecimento das pessoas. Essas oficinas podem ser modeladas de acordo com as necessidades organizacionais. Cada vez mais, a articulação da Gestão Conhecimento será necessária para disseminar o que chamamos de competitividade empresarial e pulverizar o conhecimento. A organização precisa contar com apoio de consultorias especializadas e recorrer às universidades corporativas, de aprendizagem à distância (e-learning), utilizando-se de tecnologia de onde poderá fluir o conhecimento em todo processo organizacional.

3.2.1.5 Ticket do Brasil – Grupo Endered: Conhecimento por Competência

Em visita técnica realizada na empresa Ticket do Brasil, na cidade de São Paulo, em janeiro de 2011, a autora foi recebida pela Gestora de Recursos Humanos Edna Bedani que, através de uma palestra intitulada “Educação Corporativa: a experiência da Ticket com seus diferentes negócios”, conheceu todas as diretrizes estruturadas para utilização da Gestão do Conhecimento como estratégia de negócio.

A Ticket do Brasil estabeleceu um modelo de educação para os diferentes negócios de forma alinhada e respeitando o individualismo de cada um, dentro de um modelo de educação corporativa e definindo um plano de educação e desenvolvimento dos diferentes negócios através ao modelo de gestão por competências.

O Grupo Endered, envolve duas empresas no Brasil, sendo Ticket e Accentiv’Mimética. A Endered é líder mundial em cartões vouchers de serviços pré-pagos. Está presente em 40 países, com 6 mil colaboradores, 530 mil empresas-clientes e 34,5 milhões de usuários.

A Ticket fechou o ano de 2010 com um volume de negócios de R\$ 10, 1 bilhões, 4,2 milhões de cartões eletrônicos, 547 mil empresas-clientes e 320 mil estabelecimentos credenciados.

Uma empresa que estabelece valores baseados na **inovação**, com novas idéias para atingir novos mercados; **compartilhamento** para base de todas as relações; **espírito empreendedor** sendo o motor de seu dinamismo; **performance** a chave de seu sucesso e por fim a **simplicidade** a chave de seu *know-how*.

Além de seu gigantesco trabalho de responsabilidade social, destaca-se aqui seu trabalho no foco de “*Pessoas*”, nos pontos de desenvolvimento de pessoas, valorização do capital humano, integração de colaboradores. Optam por investir no crescimento do seu público interno com capacitação contínua e inovadora. Os objetivos da área de educação corporativa é difundir a imagem e cultura empresarial, desenvolver competências, desenvolver a cidadania, gerir conhecimento e realizar a educação profissional e geral, sendo este desenvolvimento pessoal, profissional, sustentabilidade, o social, físico, intelectual e cultural.

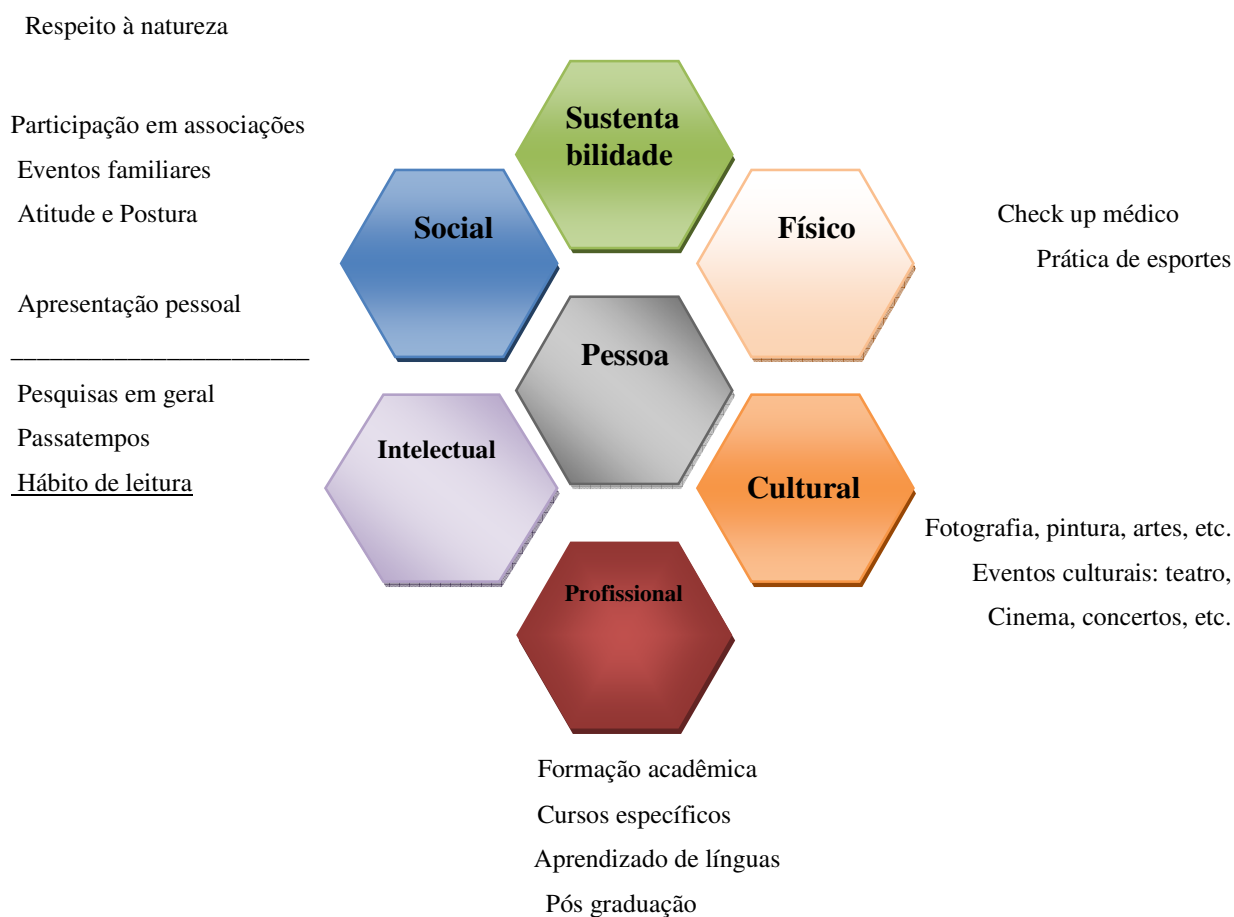


Figura 11. Desenvolvimento Pessoal e Profissional
Fonte: Adaptado pela autora a partir da Empresa Ticket

A figura 11 mostra que a Ticket procura seguir um desenho sistêmico sobre o processo de desenvolvimento de pessoas, atrelados aos processos estratégicos de Gestão de Pessoas como: Posição (estrutura organizacional – cargos), desempenho (objetivos e metas), competências e desenvolvimento (avaliação individual), cultura e valores (projeto empresa PSPC – dizer = capacitar) e satisfação dos colaboradores (programas e ações internas), isso tudo para se trabalhar em uma educação focada e uma comunicação dirigida.

Como se baseia em desenvolvimento por competência, podemos dizer que está focada em autodesenvolvimento, formação educacional, geração de capital humano e programa de certificação, todos esses processos atuam dentro de ferramentas essenciais e crescimento do ser humano dentro da organização.

Desenvolvimento das Competências

Auto Desenvolvimento	Formação educacional	Geração de Capital Humano	Programa de Certificação
- Ferramentas - Parcerias - Biblioteca - Multiplicadores internos	- Programa educar - Graduação - Pós-graduação/ MBA 2ª língua - Internacionais - Alfabetização	- Programa de Estágio - Programa jovem aprendiz - Programa de sucessão	- Gerencial - Comercial - Técnico - Específico
Processos e Infraestrutura			
Gestão do Conhecimento		Gestão  AssessMen, Coaching e Feedback	
TECNOLOGIA (LMS/KMS/RH ON LINE)			

Quadro 3. Desenvolvimento das Competências

Fonte: Adaptado pela autora a partir da Empresa Ticket

Segundo Bedani (2001), o desenvolvimento das competências se dá como uma sustentabilidade para o modelo de competências e dessa forma a empresa pode ter clareza e objetividade do que desenvolve no processo de descobrir a capacidade, utilizar a capacidade e acompanhar e mensurar essa capacidade. Daí surgindo todo o programa de transformação organizacional e dentro de um modelo de desenvolvimento como segue abaixo:

Modelo de Desenvolvimento

Este modelo de desenvolvimento por competência (ANEXO I) pode ser orientado dentro das estratégias organizacionais realizando um desenho do trabalho como modelagem organizacional, competências, posição e perfil profissional, isso tudo origina um sistema de atração e retenção através de remuneração, benefícios e recrutamento e seleção. Usa também a gestão por *performance*, onde estabelece um contrato de gestão e a avaliação dessas competências dentro de uma estrutura de educação corporativa, gestão do conhecimento e desenvolvimento das competências. Tudo isso serve para estabelecer um plano de sucesso através de um mapeamento e indicação para se poder validar: *feedback*, plano de desenvolvimento e retenção, monitoramento *coaching/ mentoring* (orientador/ mentor).

A Empresa Ticket dentro desse programa de Gestão já conquistou variados prêmios, sendo:

- Prêmio Top of Mind RH: eleita pela 11ª vez uma das marcas mais lembradas pelos gestores de Recursos Humanos;
- As Melhores da Dinheiro;
- 100 Melhores Fornecedores para RH;
- Melhores Empresas para Trabalhar da revista Época: eleita 13 vezes;
- Melhores Empresas para Você Trabalhar da Você S/A Exame: conquista da Ticket pelo 2º ano consecutivo;
- Melhores e Maiores da Exame;
- Consumidor Moderno de Excelência em Serviços ao Cliente: pela 7ª vez consecutiva;
- As Melhores Empresas para Estagiar da CIEE.
- Prêmio Best Inovador (Revista Época) – uma das empresas mais inovadoras do Brasil.

3.2.2 Tecnologias

As ferramentas de gestão do conhecimento são as tecnologias definidas, que permitem a captura, o gerenciamento e o compartilhamento do conhecimento. Como qualquer ferramenta, elas são desenhadas para facilitar o trabalho e permitir a aplicação eficiente das tarefas para as quais foram desenvolvidas. A maioria das soluções da gestão do conhecimento, atualmente e no futuro, envolve a aplicabilidade e soluções tecnológicas.

A tecnologia tem um papel importante na gestão do conhecimento explícito, enquanto o seu papel na gestão do conhecimento tácito vai recair no suporte ao intercâmbio de conhecimento entre pessoas. Adicionalmente, a tecnologia vai assumir a maioria do trabalho de rotina, libertando pessoas para atividades orientadas ao conhecimento que naturalmente requerem inteligência humana, o “pensar” e o “agir”.

Observa-se que a mola mestra no processo de gestão do conhecimento são as pessoas, suas necessidades, interesses, estrutura de comportamento, motivações, crenças, a cultura de uma organização e vários outros. Com isso a tecnologia vem apoiar a distribuição do conhecimento. Edwards, Shaw & Collier (2005) destacam vários exemplos, como: e-mail, intranet, groupware, sistemas de suporte à decisão, multimídia, fórum de discussão, data mining, redes neurais, sistema de informação para executivos, sistemas com base no conhecimento, entre outros.

Para Mendes (2006), o uso de sistema de informação pelas empresas deverá ser cada vez mais rápido e essas empresas precisam apoiar as iniciativas e fazer um mundo menor que fazem as fontes de conhecimentos se expandirem e cheguem aos usuários de forma dinâmica a atual. Esse usuário precisa de informação acessível em qualquer lugar e não só no seu lugar de trabalho.

Há informação, segundo ainda Mendes, 2006, que meados dos anos 70 que as pessoas sozinhas dominavam 75% do conhecimento da organização e o restante eram inteligência coletiva e hoje a realidade é outra, pois tudo estar invertido. O avanço tecnológico está tão grande que não dá para se acompanhar tudo, principalmente mudanças nas comunicações, parece que não temos mais tempo para perder. Podemos citar alguns setores que já se utilizam intensamente do conhecimento e com isso aumentam o seu valor de mercado: indústrias farmacêuticas, produtos e serviços de TI, serviços de negócios, eletrônica, etc. E as empresas? Podem ser citadas: Coca-Cola, Nike, GE, IBM, Microsoft, Sony, Phillip, Natura e muitas outras.

Para Yamada (2009), a tecnologia da informação na gestão do conhecimento passa a ser um catalisador de transformações em qualquer área administrativa da empresa. Diz de forma mais sistemática que visualiza quatro utilidades de TI na GC:

“1) para registro e compartilhamento de conhecimento em formato explícito (escrito ou gravado) = portais, *blogs*, *wikis*, *workflow*, *podcasts*, *videocasts*

2) para aproximação de especialistas, para que compartilhem (exercitem, aprendam) conhecimento tácito = ferramentas de colaboração, como fóruns, salas de reunião virtual, teleconferências e videoconferências, redes sociais

3) indiretamente para apoio a processos de outras especialidades que beneficiam a gestão do conhecimento = quaisquer ferramentas de gestão da informação, sistemas de gestão de competências, ferramentas de *e-Learning*, que auxiliem na disponibilização de informações ao trabalhador do conhecimento ou na geração de competências

4) para a gestão propriamente dita = ferramentas que auxiliem no mapeamento das competências organizacionais e permitam identificar e acompanhar seu vínculo com os objetivos estratégicos da organização por um lado e, por outro lado, o desempenho das iniciativas que produzem essas competências organizacionais (ou seja, processos, competências pessoais e relacionamentos com outras pessoas e organizações importantes)”. (Yamada, 2009)

Tonet (2006) destaca o caso da Fundação Centros de Referências em Tecnologias Inovadoras (CERTI) no uso de tecnologia na Gestão do Conhecimento para Inovação, onde autora contextualiza que a CERTI é um Instituto de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), criado em 1984, por um grupo de empresas catarinenses e paulistas, em parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e o governo do Estado de Santa Catarina. A missão da Fundação é Fornecer soluções tecnológicas inovadoras de caráter estratégico para os clientes, utilizando o conhecimento universal e os resultados de pesquisa avançadas, próprias e de parceiros, em prol do progresso e do bem-estar da sociedade.

A fundação vem atuando dentro de sua missão e procura trabalhar com desenvolvimento de projetos inovadores para seus clientes que buscam expandir os resultados dos projetos para sociedade. Serão destacados apenas 5 projetos dos dez existentes que são caracterizados como referência para um Sistema de Inovação Tecnológica da Instituição.

1. Projeto Micrômetro Laser: sistema de medição sem contato baseado em tecnologia laser desenvolvido para aplicações industriais, como princípios metrológicos e construtivos adequados a ambientes severos. Cliente - Olsen Tecnologia.
2. Projeto MMC: automação da Máquina de Medição por coordenadas, sendo desenvolvimento de hardware e software para controle e automação de uma máquina de medição por coordenadas. Cliente – Mitutoyo.
3. Projeto Cames: automação da medição de Cames – desenvolvimento de um sistema automatizado para a medição de eixos de cames com armazenamento de dados e emissão automática de relatórios. Cliente Mercedes Benz
4. Projeto do Sistema de Aquisição de Sinais: Interface Modular de Aquisição e Controle (IMAC), com sistema composto por hardware e software, aplicado na aquisição de sinais e controle. Cliente – Intelbrás.
5. Projeto da Trena 3D: sistema para medição de grandes dimensões, utilizando técnicas e mecanismos mecaoptoeletrônicos. Cliente - Copel.

Para Carvalho (2003) o papel principal da tecnologia da informação na Gestão do conhecimento é fazer a ampliação, acelerar e transferir o conhecimento. Todos os *softwares* de Gestão do Conhecimento procuram dar apoio na captura e estruturação de conhecimentos de grupos e indivíduos, onde haverá um processo de compartilhamento por toda organização. Tudo isso constitui uma tipologia para o uso de ferramentas da Gestão do conhecimento, como: uso de intranet, sistema de GED (Gerenciamento Eletrônico de Documentos), sistema de *groupware*, sistema de *workflow*, sistemas de construção de bases inteligentes do conhecimento, *Business Intelligence*, sistema de mapa do conhecimento, ferramentas de apoio a inovação, ferramentas de inteligência competitiva e portais corporativos.

O uso dessas ferramentas para a gestão do conhecimento gera para organização uma estratégia competitiva, mas que se precisam acompanhar as escolhas corretas de *software* para

que as empresas possam se direcionar quanto ao uso adequado dessa Tecnologia da Informação e como realmente utilizá-la para que possa servir como uma aliada no despertar do interesse, fortalecer as tomadas de decisões e deixar fluir as iniciativas organizacionais de Gestão do Conhecimento.

3.3 Gestão da Qualidade para Agregação de Valor a Gestão do Conhecimento

Para Longo (1996), precisamos conceituar sobre Gestão da Qualidade, pois este termo teve seu surgimento na década de 1950, onde trouxe uma nova filosofia gerencial com base no desenvolvimento e na aplicação de conceitos, métodos e técnicas adequados a essa nova realidade.

Segundo Carvalho & Serafim (2002), a produtividade e qualidade constituem duas faces de uma mesma moeda – atualização tecnológica e gerencial – e que por isso mesmo, devem, estar sempre juntas. Pode-se perceber que na era que estamos vivendo, exige e exigirá a gestão participativa.

Para Senge (1990), as organizações da era do conhecimento estarão enfrentando no decorrer do novo século, grandes desafios mediante alguns períodos de turbulências, proveniente de um ambiente dinâmico e instável e de exigência da qualidade. Senge afirma, ainda, que o ambiente das organizações do conhecimento há que servir como propiciador, tanto do desenvolvimento das lideranças, como da aceitação e do compartilhamento dos colaboradores inovadores.

Carvalho e Serafim (2002) afirmam que para as empresas serem competitivas precisarão inserir nas pessoas conhecimento de qualidade e necessitam de atualizar seus processos tecnológicos. Muitas empresas estão atrasadas há décadas e a mentalidade dos empresários precisa mudar e se conscientizarem que não vivem mais nos anos 50, 60, 70 (quando vendiam quase tudo que produziam).

Com isto para que a empresa obtenha um crescimento significativo, precisa apontar um caminho para preparação do aprendizado em programas de produtividade e qualidade total. Carvalho e Serafim (2002) demonstram que processos de aprendizagem para produtividade e qualidade mudam radicalmente o comportamento de todos os funcionários – dos simples trabalhadores operacionais até o presidente da organização.

É observado que para as empresas se desenvolvam dentro de um programa de qualidade para gestão do conhecimento será importante focar em três áreas: produtividade, qualidade e gestão de recursos humanos.

Em 1991, a empresa de consultoria “*Price Waterhouse*” publicou uma pesquisa junto aos 500 maiores grupos industrial do país sobre a evolução de programa de qualidade e produtividade e o quadro abaixo mostra as principais dificuldades encontradas e que passados alguns anos o quadro permanece o mesmo e que aspectos relacionados com recursos humanos - motivação e treinamento - são os principais obstáculos que contribuem para que os programas de produtividade e qualidade não sejam implantados com sucesso. Teremos que mudar radicalmente este contexto cultural das organizações.

Clima motivacional no ambiente de trabalho	48,9%
Nível de qualificação de fornecedores	40,4%
Ausência de treinamento de funcionários	31,9%
Falta de recursos financeiros	25,5%
Otimização da Utilização da capacidade instalada	21,3%
Maximização da mão-de-obra disponível	21,3%
Dificuldades para adquirir novas tecnologias	19,2%
Motivação/Apoio da alta administração e acionista	19,2%
Obsolescência de equipamento	19,2%
Tempo necessário para desenvolver novas tecnologias	14,9%
Racionalização de gastos com materiais/suprimentos	10,6%
Outros*	8,5%

Quadro 4. Principais Obstáculos para implantação de programa de qualidade e produtividade nas empresas.

*Sazonalidade da produção com picos de trabalho; incerteza do mercado do futuro; empresas em processo de privatização, instabilidade provocando descontinuidade; barreiras na média supervisão; rotatividade de mão-de-obra.

Fonte: Price Waterhouse/Divisão de Manufatura apud Vieira e Serafim (2002, p. 159)

3.4 Práticas Organizacionais Apoiadoras

Para Drucker (2003) *apud* Angeloni (2010) com a atual aceitação da importância do conhecimento no gerenciamento das organizações, ele afirma que não é uma ideia nova, mas sim deixou de ocupar a periferia do pensamento e das práticas de gestão e vem se destacando para ocupar um lugar melhor quanto ao sistema de gerenciamento organizacional.

Entre as variadas práticas organizacionais que observamos no mundo dos negócios, citaremos algumas que se destacam por contribuírem diretamente a Gestão do conhecimento para qualidade, como: aprendizagem organizacional, comunidades de prática, mapeamento do conhecimento, programas de qualidade e Inteligência competitiva.

- **Aprendizagem Organizacional**

Para Senge (1990), o Ser Humano vem ao mundo motivado a aprender, a explorar e a experimentar, mas infelizmente a maioria das Instituições em nossa sociedade é orientada para **controlar** que **aprender** e recompensa o desempenho das pessoas em função do seu grau de obediência aos padrões estabelecidos e não por sua vontade de aprender.

Para Nadler (1993) a aprendizagem organizacional constitui em conjunto com a qualidade, produtividade, o homem e o planejamento estratégico os fatores críticos para o sucesso na competitividade.

Para Senge (1999), a aprendizagem organizacional será um processo contínuo de se achar e corrigir os erros. Envolve a autocrítica, a avaliação de riscos, a tolerância ao fracasso e a correção ao rumo, até alcançar os objetivos, pois errar significa aprender.

Para Jordan, Neves & Rodrigues (2003) na perspectiva de aprendizagem e crescimento uma empresa deve levar em consideração, a satisfação onde se pode garantir elevados índices de motivação e empenho; a qualificação onde possa assegurar níveis de conhecimento dos

empregados que potenciem os seus desempenhos; e a tecnologia onde se possa aproveitar o potencial tecnológico para poderem atingir o sucesso de uma organização.

Criam-se as organizações que aprendem e geram conhecimento. “Tais organizações, são mais flexíveis, adaptáveis a mudanças e mais capazes de se reinventarem” (Fleury, 2001, p. 38). A aprendizagem organizacional desenvolve a capacidade das organizações em implantar, desenvolver, criar, buscar e repassar conhecimentos e dessa forma modificaremos comportamentos, amadurecê-los para uma ação reflexiva dos novos conhecimentos e suas novas ideias. Com isso, os empregados poderão contribuir para maior direcionamento assertivo de seu trabalho através do uso de seus conhecimentos e habilidades, promovendo um maior desempenho organizacional, pois aprenderão agir como solucionadores de problemas, buscando a solução para uma inovação permanente.

- **Comunidade Prática**

Segundo Emmerick & Pereira (2007), o termo “comunidade de Prática (CoP), foi criado em 1991 por Jean Lave e Etienne Wenger ao se dedicarem aos estudos de como as pessoas aprendem. Constatam através desses estudos que um processo de aprendizado vai além de relacionamentos entre um estudante e um professor, aparecendo uma atividade social, seja por meio da presença ou de forma virtual.

Segundo Wenger (2004), o mesmo definiu isso como “*grupos de pessoas que dividem o interesse em um determinado assunto no qual elas atuam e interagem regularmente para aprender com fazê-lo melhor.*” Define ainda que Comunidades de Prática possuem três elementos essenciais: Domínio, Comunidade e Prática.

O Domínio é a área do Conhecimento que a comunidade se propõe atuar e são assuntos mais relevantes em que os participantes da comunidade devem versar para atuar no domínio.

A Comunidade compõe-se por pessoas que trabalham com um objetivo comum, uma ação de equipe. Discutem e aprendem entre si sobre este objetivo e possuem especialidades que as distinguem de outras comunidades e as tornam necessárias dentro de sua própria comunidade (isso não quer dizer que não possam pertencer a outras comunidades). Membros da comunidade estão envolvidos em fazer alguma coisa comum.

A Prática é um agrupamento compartilhado dos Conhecimentos. São os métodos, ferramentas, histórias, casos e documentos utilizados e desenvolvidos pelas pessoas da comunidade para executarem seus objetivos.

De acordo com Wenger (2004), os próprios desenvolvedores e mantenedores do sistema devem ser os responsáveis pelo gerenciamento da base de conhecimento que compõe a sua Prática. Os colaboradores das empresas, o apoio das Altas Gerências e Direção deve ser cada vez mais praticado quanto à motivação e incitação ao trabalho de desenvolvimento de projetos com base em comunidades de prática, que não se devem limitar à equipe formalmente escalada para constituir o time de projeto.

A comunidade de prática, pode se apoiar em três elementos que promovam sinergia: domínio de determinada área do conhecimento; o compartilhamento das práticas resultantes desse conhecimento de um determinado ambiente que é caracterizado de comunidade. Com isso concluímos que o domínio do conhecimento sustenta o compartilhamento e dar uma noção de identidade, minimizando a necessidade de pertencer a um determinado grupo. A prática advém das informações, uso de ferramentas, idéias, linguagens, estórias e documentos que os membros de certos grupos possam compartilhar e dar um sentido, uma significância através das experiências de vida de cada indivíduo.

Mapeamento do Conhecimento

Para Costa & Krucken (2004), muito conhecimento poderá ser gerado nas empresas, porém com pouco desse conhecimento é registrado ou reutilizado de uma forma sistêmica. A construção de representações gráficas através de uso de mapas poderá vim a contribuir significativamente para o desenvolvimento, compartilhamento e a distribuição do conhecimento nas organizações.

Os Mapas são um tipo de gráfico, onde apresentam um conjunto de elementos ou qualidade associados a um modelo ou uma regra, fornecendo uma orientação ou direção. Assim “mapeamento” refere-se à ação de identificar dados, informações e conhecimentos, tornando-os acessíveis por meio da elaboração de um mapa (Costa & Krucken, 2004, p. 4).

Os mapas desenvolvem algumas funções eficazes de subsidiar uma melhoria nos processos organizacionais focados na competitividade, sendo: tomada de decisões estratégicas, desenvolvimento de novos produtos, parcerias e principalmente em uma visão compartilhada de

suas competências e metas. Caracterizam-se como uma ferramenta fundamental para estruturar a inovação nos sistemas produtivos organizacionais.

- Comunicar rapidamente, auxiliando e complementando a comunicação verbal.
- Auxiliar na visualização de sistemas complexos.
- Compartilhar vocabulários.
- Possibilitar e facilitar a recuperação de conteúdos.
- Suportar o desenvolvimento de conhecimento estratégico e seu registro.

Quadro 5. Principais Funções dos Mapas no Ambiente Empresarial

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Costa & Krucken (2004)

Grundstein *apud* Azevedo (2004) através de seu Método GAMETH, propõe aquilo que conceitua como um quadro diretor para localizar e valorizar os conhecimentos cruciais para a organização. Este método está fundamentado nas fases de detectar (adquirir, modelar, formalizar, conservar), atualizar (identificar, localizar, caracterizar, cartografar, estimar, hierarquizar), valorizar (avaliar, atualizar, normalizar, enriquecer), preservar (acessar, disseminar, partilhar, explorar, construir, criar) e gerir (elaborar visão, promover, informar, formar, organizar, coordenar, facilitar, encorajar, motivar, medir, acompanhar).

Dessa forma, a Qualidade e o Planejamento Estratégico são utilizados como ferramenta para valoração dos conhecimentos apurados e analisados direcionando um mapeamento.

Evidencia-se que os mapas servem para promover e gerenciar o conhecimento estratégico. São ágeis, estimulam e agregam valores aos objetivos organizacionais, desenvolvendo a visão estratégica do negócio, sua sustentabilidade ambiental, estimula uma avaliação com teor crítico relativos a posicionamentos do negócio e sua visão sistêmica de competitividade.

Programa de Qualidade

De acordo com Neto *apud* Carvalho & Serafim (2002) qualidade se caracteriza como a totalidade de propriedades e características de um produto ou serviço que confere sua habilidade

em satisfazer necessidades explícitas e implícitas. Nesse conceito o autor define qualidade com aquilo que traz a inspiração no conceito de mercado, sua utilização mais adequada.

O termo “qualidade” expandiu com variados significados ao longo dos anos. No princípio do século XX foi definida como uma inspeção; na década dos quarenta partiu para um conceito de estatística; nos anos sessenta partiu somente área de produção para ser incluída em todos os processos organizacionais e funções, e passou ao conceito de controle total da qualidade. As empresas se mobilizaram para produzir um produto de qualidade. Atualmente o termo “qualidade” se desenvolveu para um modelo de gestão que produz o conceito de melhoria contínua em qualquer processo e a todos os níveis organizacionais, e que alcança a todas as pessoas e sistema da organização. (Carvalho & Serafim, 2002)

Compreende-se que a qualidade não se converteu unicamente num dos requisitos essenciais do produto e serviços, mas numa posição de assegurar a sobrevivência de uma organização, daí a sua importância de assegurar os negócios e fortalecer a competitividade no mercado.

Para Longo, 1996, a gestão para qualidade total (GQT), será uma alternativa para uma reestruturação gerencial nas organizações, um desenvolvimento educacional com foco no cliente; trabalho em equipe; decisões fundamentadas e baseadas em fatos e dados, proporcionando a busca constante de solução para os problemas com objetivo de diminuir erros.

A gestão da qualidade vem contribuir dentro da Gestão do conhecimento pela valorização do ser humano em reconhecer sua capacidade de resolver problemas, buscando a perfeição. Usa o intelecto humano para que seja entendida num novo momento de pensar antes de agir e produzir. Implicará em uma mudança de postura gerencial e comportamental do indivíduo em entender uma forma moderna de entender o sucesso da organização.

Essas mudanças visam ao comprometimento com o desempenho, à procura do autocontrole e ao aprimoramento dos processos. Implica também uma mudança da cultura da organização. As relações internas tornam-se mais participativas, a estrutura mais descentralizada, e muda o sistema de controle (Longo, 1996).

Os programas de qualidade fundamentados e consolidados nas organizações funcionam como um modelo adequado para Gestão do conhecimento. Pode-se citar de forma prática o **Programa 5'S**, um método simples e bastante prático que constitui-se de 5 sentidos: *Seiri* – Utilização; *Seiton* – organização; *Seiso* – Limpeza; *Seiketsu* – saúde e higiene e *Shitsuke* – autodisciplina. Desenvolvido por volta de 1950 no Japão, onde visa obter um ambiente organizacional organizado, limpo, saudável e disciplinado e este programa apesar de simples, serve como uma base estruturada para implantação da Qualidade Total.

Para Carvalho & Serafim (2002) existem alguns fatores que atuaram para o aumento da qualidade e produtividade no ambiente de trabalho, como:

- Quantidade e qualidade dos recursos materiais disponíveis: máquinas, equipamentos, ferramentas, matérias-primas, etc.
- Qualidade de pessoal empregado: treinamento adequado e atualizado, experiência, grau de instrução, etc.
- Organização racional do trabalho: distribuição correta das tarefas, definição clara das responsabilidades, mobilidade estrutural, etc.
- Nível de motivação do empregado: salário, prêmios, ambiente adequado de trabalho, oportunidade de fazer carreira, valorização do trabalho executado, supervisão eficaz, etc.

Este aspecto terá seu foco em uma Administração estratégica, Ciência da Informação (insumo, fontes de informação e bibliometria) e Informática (avanço tecnológico e comunicação). O importante é gerar pró-atividade nos movimentos, é aqui que se fará uso da Inteligência Competitiva, sendo um processo sistemático de coleta de dados e análise das informações.

4 Estudo de Caso da Empresa Óticas Diniz

4.1 Histórico

A rede de Óticas Diniz tem 10 anos de mercado na cidade de Belém, faz parte de uma rede de óticas, fundada em 1992, em São Luiz do Maranhão - Brasil, por Arione Diniz, com o propósito de levar à população maranhense um serviço eficaz e de qualidade, proporcionando conforto visual e estético. Esse estilo de Gestão ampliou-se por outros Estados e, atualmente, com várias lojas, é a maior rede de Óticas do Brasil.

A Rede de Óticas Diniz possui laboratórios ópticos dotados de tecnologia de ponta, e infraestrutura moderna em todos os Estados nos qual atua. O grupo investe constantemente em novas tecnologias, confeccionando as lentes em Sistema de Produção Automatizadas e total integração das operações.

A rede trabalha também com os equipamentos dos mais conceituados fornecedores do ramo óptico com fabricação de lentes com precisão, garantindo as medidas, atendendo assim com qualidade as prescrições médicas solicitadas. No período de 2007 a 2009 a Rede de Óticas Diniz atingiu 20 lojas incluindo bairros e municípios como: Belém, Santarém, Castanhal e Abaetetuba. Houve uma reestruturação quanto à localização e competitividade no mercado Belenense e atualmente está com 17 lojas em Belém e em sua linha de frente opera com 120 colaboradores, incluindo gerentes de lojas, vendedores e recepcionistas. A empresa possui no total em seu quadro funcional 250 colaboradores que vai desde a direção até auxiliar de limpeza

A empresa conquista cada vez mais clientes e mantém a liderança de mercado, com o objetivo de chegar ao maior número de lojas no Estado do Pará e já conta com grande estrutura de colaboradores em suas lojas. Sua **Missão** é levar saúde as pessoas através de equipamentos óticos de alta qualidade com profissionais preparados, para um atendimento personalizado e humanístico.

Sua **Visão** é ser a maior rede de Óticas do país, gerando emprego, crescimento econômico, desenvolvimento social e saúde nas regiões que atua. Os seus **valores** estão baseados em manter a qualidade nos serviços, humanização, empreendedorismo e ética.

Em 2007, preocupada com seu desenvolvimento, a Empresa Óticas Diniz em Belém, na época com 19 lojas, através de sua direção Nilde Fonseca, Carlos Fonseca e Christiane Fonseca, resolveu contratar uma consultoria especializada para promover um programa de Gestão.

4.1.1 Gestão de Desenvolvimento Organizacional (DO)

Para Chiavenato (1999), os seres humanos estão sempre atrelados em variedade de situações, no sentido de satisfazer suas necessidades e buscarem a manter seu equilíbrio emocional, seria como um processo de racionalização, que se traduz pela satisfação de necessidades individuais como de segurança, fisiológica, social, estima e auto-realização. E as decepções das necessidades podem gerar muitos transtornos, cuja natureza deve ser conhecida pelos responsáveis, para intervir e não se caracterizar como um clima organizacional ruim.

Champion (1988) define Clima Organizacional como variadas percepções dos funcionários ou impressões, sentimentos gerais relacionados ao seu ambiente de trabalho, de forma que seus valores e suas atitudes dentro das organizações afetam o comportamento de cada um e na forma de como os envolvidos se relacionam no ambiente de trabalho.

Para Souza (1978), o Clima Organizacional resulta de processos culturais e suas variáveis, apoiados em conjuntos de fenômenos que resultam da ação humana, percebida dentro de um sistema composto por três elementos: os preceitos, a tecnologia e o caráter.

Para Carvalho e Serafim (2002), entre as diversas áreas pesquisadas para que se efetive a implantação de um programa de DO (desenvolvimento organizacional), o diagnóstico resultante do estudo de clima é o mais importante, tendo em vista: sua influência está presente em todas as áreas da organização; é o fator gerador central das funções organizacionais; e é o componente mais complexo e sensível de todo o processo de DO.

Vale ressaltar que a consultoria inicia o trabalho com estudo de clima com 145 colaboradores e na época a empresa tinha uma população total de 220 colaboradores. No resultado do diagnóstico obtido em 2007 pela consultoria foi possível destacar três itens fundamentais (: quadro funcional com equipe jovem maior ênfase na idade 18 a 25 anos, satisfação dos empregados trabalharem na empresa e a insatisfação quanto à estrutura de valorização/ benefícios, como mostram as figuras abaixo:

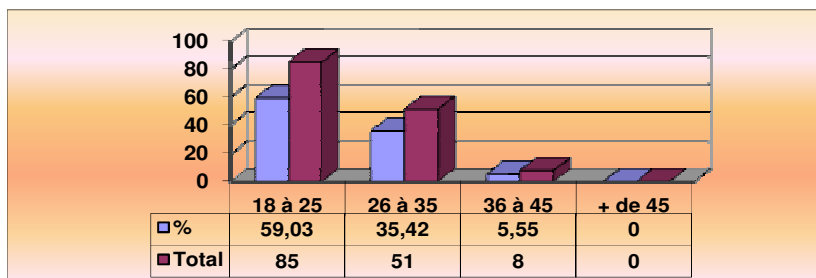


Figura 12. Faixa etária
Fonte: Silva (2007)

Aqui, pode-se perceber que a empresa era composta de uma equipe jovem com ênfase na faixa etária de 18 a 25 anos atingindo 59,03% e na faixa etária entre 26 a 35 anos com percentual de 35,42% e somente 5,55% entre 36 a 45 anos. O que pode ocasionar uma baixa maturidade funcional em virtude da maior faixa etária se concentrar entre 18 e 25 anos. Por outro lado, é uma equipe jovem podendo gerar um comportamento de vontade e com perspectivas de crescimento cultural e tem a motivação para novas conquistas pessoais e profissionais. Claro que o homem em si, precisa estar motivado, independente de sua faixa de idade, para que se torne mais produtivo e dê resultados.

Para Chiavenato (1999, p. 89), “o primeiro passo para se conhecer a motivação humana é o conhecimento do que ocorre no comportamento das pessoas”. Isso quer dizer, que independente da idade, o organismo em si pode perder o equilíbrio em relação alguma necessidade, onde origina um estado emocional de tensão/ação/estresse.

Carvalho e Serafim (2002) demonstram que processos de aprendizagem para produtividade e qualidade mudam radicalmente o comportamento de todos os funcionários – dos simples trabalhadores operacionais até o presidente da organização.

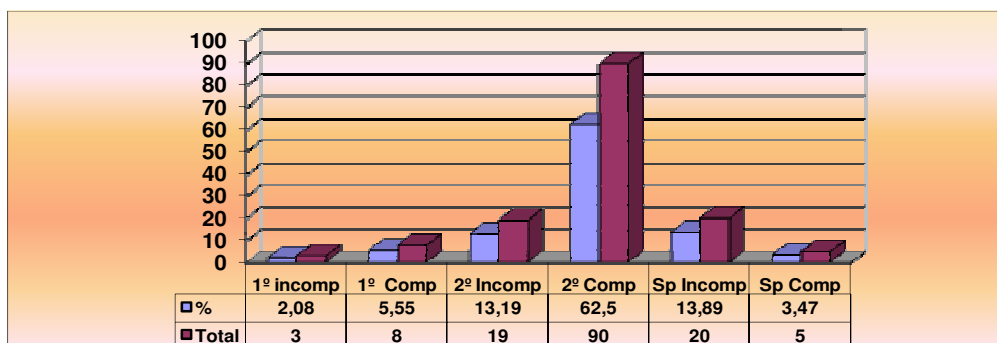


Figura 13. Escolaridade

Fonte: Silva (2007)

Aqui há uma predominância no 2º grau completo com 62,5%, depois temos o segundo grau incompleto com 13,19%. Para o curso superior incompleto temos 13,89% de pessoas com cursos em andamento e num percentual baixo temos no nível do ensino superior completo apenas 3,47%. No ensino fundamental incompleto temos um índice baixo de 2,08% e no ensino fundamental completo temos 5,55%. Esse resultado demonstra que a empresa poderá melhorar sua estrutura cultural quanto ao seu pessoal, pela exigência de maior escolaridade na contratação de seu quadro funcional, principalmente em nível de liderança que apresenta escolaridade entre ensino médio completo a nível superior incompleto não competitivo em linha geral de mercado, assim como, a empresa poderá desenvolver programas de treinamento e desenvolvimento com ação educacional contínua, através da implantação da Gestão do Conhecimento.

Para Miranda e Aguillar (2009) os benefícios das organizações adaptarem uma estratégia de Gestão de Conhecimento são numerosos, pois oferece maior rapidez e capacidade de resposta, sendo que aumenta o rendimento dos trabalhadores e contribui para que estas se tornem mais competitivas e rentáveis. Se for bem implementada, aumenta a produtividade de negócio e melhora a tomada de decisão.

Para Campos (1995), será muito importante disseminar que os recursos humanos poderão demonstrar a necessidade de mudança muito grande nas políticas e nas práticas de desenvolvimento das pessoas para que as organizações tenham sustentabilidade competitiva à sua

sobrevivência. Essa nova era destaca o conhecimento humano como o maior fator competitivo de uma organização e como decorrência, de uma nação.

Senge *apud* Terra (2005, p. 66) “As organizações aprendem somente através de indivíduos que aprendem. Aprendizagem individual não garante aprendizagem organizacional. Mas sem ela nenhuma aprendizagem organizacional acontece”.

Cada vez mais é perceptível que as organizações só poderão sobreviver no mercado altamente competitivo se tiverem pessoas treinadas, desenvolvidas e intelectualmente preparadas para ações estratégicas que as organizações desejam alcançar. O homem por ser o centro principalmente pelo seu conhecimento tácito, deverá também investir no próprio crescimento educacional e intelectual de forma a acompanhar essa nova era que estamos vivendo, sendo a era da inovação.

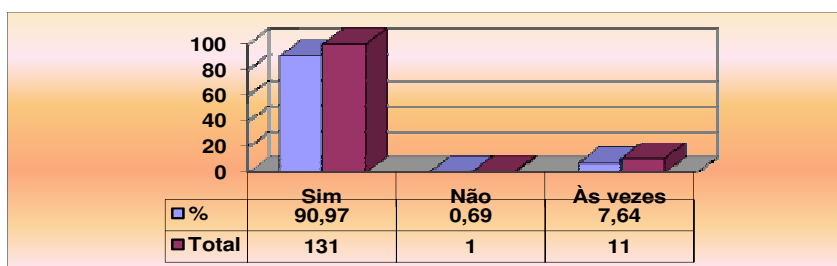


Figura 14. Satisfação com a Empresa

Fonte: Silva (2007)

Aqui, percebe-se que 90,97% das pessoas se sentem satisfeitas com a empresa, um índice elevado de satisfação talvez pelo bem-estar de estarem empregados e pelas amizades no local de trabalho, mas vai muito além desses preceitos, a satisfação dos funcionários com uma empresa requer outras formas de ação, como o reconhecimento da capacidade do indivíduo por exemplo.

Para Chiavenato (1999), a sobrevivência das organizações será manter sua sustentabilidade, diante de um ambiente de mudança crescente, instável e descontínua. Para as empresas mais inovadoras, o conhecimento coletivo, o compartilhamento de novas ideias, gera maior satisfação.

Conforme já referenciado, Chiavenato (1999) faz a colocação que a interdependência de necessidades do homem e da organização é grandiosa, sendo que as vidas e objetivos de ambos estão engajados. Neste ponto, parte-se do princípio que o autor foca que as organizações precisam conhecer os motivos que levam os indivíduos a cooperar.

“Estão sendo criadas as organizações que aprendem e geram conhecimento. Tais organizações, são mais flexíveis, adaptáveis a mudanças e mais capazes de se reinventarem” (Fleury, 2001, p. 38).

Pode-se observar que as empresas devem gerar satisfação aos seus colaboradores, através da valorização individual em prol do “*todo*” organizacional e para que isso ocorra, será importante investir no capital humano, levando-o acreditar que ele faz parte do desenvolvimento da empresa por contribuir significativamente com conhecimento tácito e que de certa forma este conhecimento seja bem utilizado.

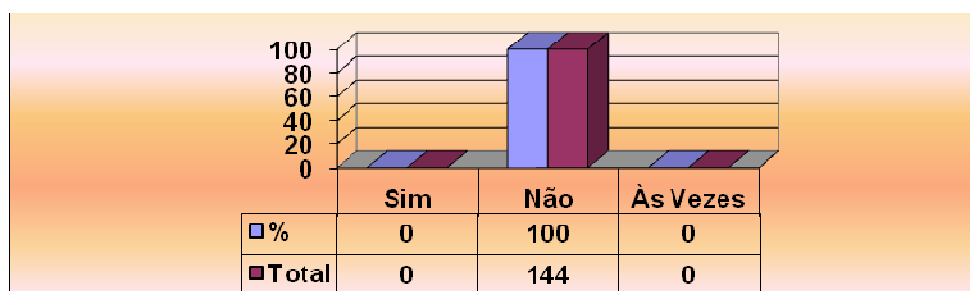


Figura 15. Satisfação quanto aos Benefícios
Fonte: Silva (2007)

Na Figura 15 pode ser observado que a empresa pecava muito quanto a sua estrutura de benefícios, ou melhor, dizendo, na forma de recompensar pessoas, pois resultado do gráfico foi preocupante e decisivo para que a direção focasse na reavaliação de valores humanos. 100% dos funcionários deixaram claro sua insatisfação quanto ao programa de benefícios, pois na verdade, segundo a consultoria que realizou a pesquisa, não existiam.

Segundo Chiavenato (1999, p. 271), “a remuneração não visa apenas recompensar os funcionários pelo seu trabalho e dedicação, mas tornar a sua vida mais fácil e agradável. Uma das maneiras de facilitar a vida dos funcionários é oferecer-lhes benefícios e serviços que, não sendo

proporcionados pela organização, teriam que ser comprados no mercado com o salário recebido”. Ainda par o autor os benefícios e serviços aos funcionários são formas indiretas de compensação total.

Chiavenato, (1999) conceitua a palavra benefícios como sendo “certas regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários, à totalidade ou a parte de seus funcionários”. Ainda para o autor os tipos de benefícios e serviços são variados, como: assistência médico-hospitalar, seguro de vida, alimentação subsidiada, transporte, pagamento de tempo não trabalhado, plano de pensão ou aposentadoria, etc., também podem chegar a serem de nível mais elevado, como: transportes, auxílio nos estudos, casas, escola para os filhos, passagens aéreas, clube para toda família e assim vai.

Segundo Araújo (2006, p. 172), “os benefícios relacionados às condições internas e aos aspectos sociais da organização são denominados de benefícios não monetários, pois são determinados pelas organizações como forma de satisfazer as necessidades pessoais, oferecendo praticidade e vantagens para as pessoas envolvidas”. O autor destaca que cantina, refeitório, transporte ou aqueles recreativos: recreação, esporte, atividades culturais e sociais são benefícios não monetários. Já os benefícios monetários são: gratificação, participação nos lucros. Os benefícios assistenciais são: médico-hospitalar, odontológica e jurídica e ainda existem os benefícios legais mandatórios: férias e 13º salário; e os benefícios legais opcionais: FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Trabalho) e horas extras.

Ainda para Araújo (2006), cita que os gestores precisam se conscientizar que se oferecerem certos benefícios, está envolvendo diretamente na motivação das pessoas e ainda cita que Bergamini (1997), esclarece com precisão esse ponto e ela afirma ser necessário aceitar que diferentes pessoas busquem diferentes objetivos motivacionais ao se engajarem em determinado tipo de trabalho.

Observa-se que aqui a empresa não investia em um programa estruturado de qualidade de vida/ benefícios (cesta básica, clínicas em convênio). Também no item 19 do estudo de clima, sendo uma pergunta subjetiva, pode observar que os colaboradores destacam anomalias importantes para se efetivar um programa de Desenvolvimento Organizacional (DO) como segue pergunta: Em sua opinião quais são os problemas mais frequentes no local de trabalho?

CITAÇÕES	NUMERO DE PESSOAS
Competição dentro da empresa	8 pessoas
Clientes mal informados	2 pessoas
Fofocas, intrigas entre os colaboradores; Problema de relacionamento entre laboratório e estoque.	13 pessoas
Prazo de entrega do produto ao cliente não é obedecido devido a problemas no laboratório: Danificação de produtos no laboratório	28 pessoas
Falta de equipamentos como: lentes, armações lesômetro, aquecedor e estojos melhorar a qualidade das armações.	31 pessoas
Falta de organização dos colaboradores	4 pessoas
Falta de limpeza nos balcões; Falta de apoio e cooperação; Falta de respeito entre os colaboradores.	6 pessoas
Falta de divulgação, marketing (Loja Cidade Nova)	3 pessoas
Falta de paciência dos vendedores para com os caixas; Falta companheirismo entre os colaboradores.	18 pessoas
Falta organização na empresa; Falta de confiança entre os colaboradores; Falta um melhor relacionamento entre as lojas de bairros com a direção e falta de comunicação; falta de ética e responsabilidade.	16 pessoas

Quadro 6. Análise Swot: Pontos Fortes e Pontos de Fraquezas
Fonte: Silva (2007, p.11)

Com isso a consultoria contratada direciona um trabalho baseado em uma Análise Swot. Para Moraes (2009), a formulação das estratégias visa seguir um estudo do ambiente externo e interno da organização, uma macro visão ambiental, o cenário que a organização está inserida, isso implicará na utilização de indicadores para avaliação das metas e seu monitoramento e identificação dos aspectos impulsionadores uma análise SWOT Forças e Oportunidades; e Aspectos Restritivos - Fraquezas e Ameaças. A análise permitirá se traçar mapas mentais e iniciar com a simplicidade que precisamos para colocar as pessoas "*Participando do trabalho*" e crescer

para uma visão minuciosa da Organização. Pode servir para se avaliar uma empresa, um projeto, uma parte do projeto, um produto, uma equipe, uma estratégia, etc.

A empresa InteliMap definiu através de seu artigo: Potencializando resultados e Mapeando idéias que aplicação da análise Swot lhe permite sistematizar todas as informações disponíveis e obter uma leitura transparente do "campo de batalha", de modo a poder tomar uma decisão balanceada. Seguem alguns exemplos de assuntos para a aplicação da análise SWOT:

- A empresa (sua posição no mercado, viabilidade comercial, etc...);
- Um método de distribuição;
- Uma marca ou produto;
- Uma idéia de negócio;
- Estratégias para penetrar em um novo mercado ou o lançamento de um novo Produto;
- Uma oportunidade de expansão do negócio;
- A escolha de um parceiro potencial;
- A escolha de um fornecedor;
- Uma estimativa de oportunidades de investimento.

Tavares cita Ansoff "a estratégia consiste no conjunto de decisões e diretrizes que permitem definir um campo de actuação para empresa e uma orientação de crescimento". (Tavares, 2004, p.100)

Segue abaixo apenas os pontos fortes e de fraquezas:

PONTOS FORTES

A empresa tem uma marca forte de mercado e um excelente marketing.
A direção é muito amigável, participativa e ajuda seus colaboradores.
A empresa dá chance de crescimento profissional.
Forte preocupação com o cliente externo em atender com diferencial.
Criteriosa dentro de suas diretrizes, apesar de não tão claras.

Quadro 7. Análise Swot: Pontos Fortes

Fonte: Silva (2007, p. 21-22)

PONTOS DE FRACOS

Ausência de RH - Precisa estruturar urgente um trabalho de recursos humanos, para melhoria da contratação (recrutamento e seleção) que está a desejar e o perfil adquirido atual da empresa é fraco. Criar um programa de fortalecimento social e melhor qualidade de vida para os colaboradores. Estruturar um programa de benefício como um plano de saúde para maior segurança funcional. Atuar como uma área de apoio das relações humanas da empresa.										
Ausência de um programa forte de desenvolvimento de líderes (gerência geral, coordenadores e gerentes de lojas), focado em liderança baseada em valores e novo perfil de líderes. Deverá implantar.										
Ausência de um Programa Anual de Capacitação para todos os colaboradores precisam ser treinados para maturidade comportamental, emocional, fortalecendo as relações interpessoais e fortalecendo o respeito e responsabilidade. Deverá implantar										
Ausência de um programa de qualidade. Implantar o Programa 5'S, gerando maior controle e diminuindo desperdícios. Qualidade de vida – Melhorar a Infraestrutura da empresa – Programa 5'S(Sensos de Descarte, Senso de Organização, Senso de Limpeza, Senso de Higiene e Senso de Disciplina). CONCEITO: <table><tr><td>SEIRI</td><td>Senso de utilização</td></tr><tr><td>SEITON</td><td>Senso de ordenação</td></tr><tr><td>SEISO</td><td>Senso de limpeza</td></tr><tr><td>SEIKETSU</td><td>Senso de asseio</td></tr><tr><td>SHITSUKE</td><td>Senso de autodisciplina</td></tr></table> OBJETIVO: 1. Desenvolver a teoria e implantar. 2. Tratar as pessoas de maneira diferente e dentro de cada individualidade. 3. Atuar preventivamente, bloquear as causas dos problemas. 4. Quantificar e divulgar os ganhos dos 5'S. 5. Ter um plano de implantação. Não tenha medo de errar. 6. Ser firme, porém, jamais perca a ternura. METODOLOGIA: - Formação de Coordenadores e Multiplicadores dos 5'S. - Escolha de um Controller da Qualidade – para liderar de modo geral as ações e direcionamentos junto à consultoria do programa. - Planejamento e estabelecendo metas de aplicabilidade dos sensos, visando organizar cada etapa de implantação. - Ações práticas de melhorias e supervisão contínua. - Trabalhos contínuos de integração de desenvolvimento comportamental. - Manter a auditoria do programa com foco nos resultados.	SEIRI	Senso de utilização	SEITON	Senso de ordenação	SEISO	Senso de limpeza	SEIKETSU	Senso de asseio	SHITSUKE	Senso de autodisciplina
SEIRI	Senso de utilização									
SEITON	Senso de ordenação									
SEISO	Senso de limpeza									
SEIKETSU	Senso de asseio									
SHITSUKE	Senso de autodisciplina									
A gerência geral precisa articular melhores estratégias de trabalho com sua equipe de coordenadores e dinamizar as ações e seguindo um cronograma.										
Na parte de promoções, as mesmas deverão seguir um sistema integrado de informação, ou seja, iniciar quando a mesma estiver toda estruturada com camisas, <i>folders</i> , <i>banners</i> , etc. para que não ocorram perdas, atrasos e desinformação ao cliente interno e externo e o marketing não seja comprometido como enganoso.										

Interagir mais com as lojas de bairros, pois reclamam da ausência da direção, gerência geral e coordenadores, pois alegam estarem abandonados.
Melhorar a o layout externo de algumas lojas, pois estão com painéis sujos.
Regularizar urgentemente o pagamento salarial.
Aprimorar seu sistema informatizado. Melhorar a operacionalização de seu laboratório e intercâmbio com estoque e com isso fortalecer na ponta entrega do produto x serviços ao cliente que está ficando comprometida por falta de mercadoria e o acordado de prazo de entrega.

Quadro 8. Análise Swot: Pontos Fracos

Fonte: Silva (2007, p. 21-22)

Com este resultado a consultoria define um modelo de Desenvolvimento Organizacional (DO), onde segue um programa com foco de qualidade, desenvolvimento das lideranças e valorização e aprendizagem do capital humano dentro da organização, conforme figura abaixo.

Para Carvalho e Serafim (2002, p. 9), O DO (Desenvolvimento Organizacional) - é o “processo que visa à mudança planejada da estrutura empresarial – pessoas e sistemas – tendo em vista a sua melhor adaptação ao mercado onde atua”. Ainda para o autor o DO para alcançar o êxito esperado, deverá envolver todos os cargos de alto escalão dentro da empresa, pois é o produto de um diagnóstico realizado dentro da organização [...] inclui a mudança da mentalidade cultural da empresa.

A Rede de Óticas Diniz em 2007 dá um passo ao desenvolvimento estratégico, fechando um contrato com a consultoria especializada e com isso cria sua Área de Recursos Humanos, com ferramentas que possibilitaram agregar valores na organização e seguindo um modelo de desenvolvimento para Gestão do Conhecimento que se estendesse por período de 5 anos, ou seja, 2007 a 2012 (Figura 16 e 17).

Aqui se inicia uma fase de desenvolvimento humano, ênfase em pessoas e articulação estratégica de inovação mental onde os gestores deverão ser o foco para maior desenvolvimento.

Choo (2002, 2003) refere que os gestores não são apenas consumidores de informação; são também criadores de informação e conhecimento. Através da gestão do conhecimento, os gestores desenvolvem um processo sistemático, articulado e intencional, suportado na geração, codificação, e transferência de conhecimento.

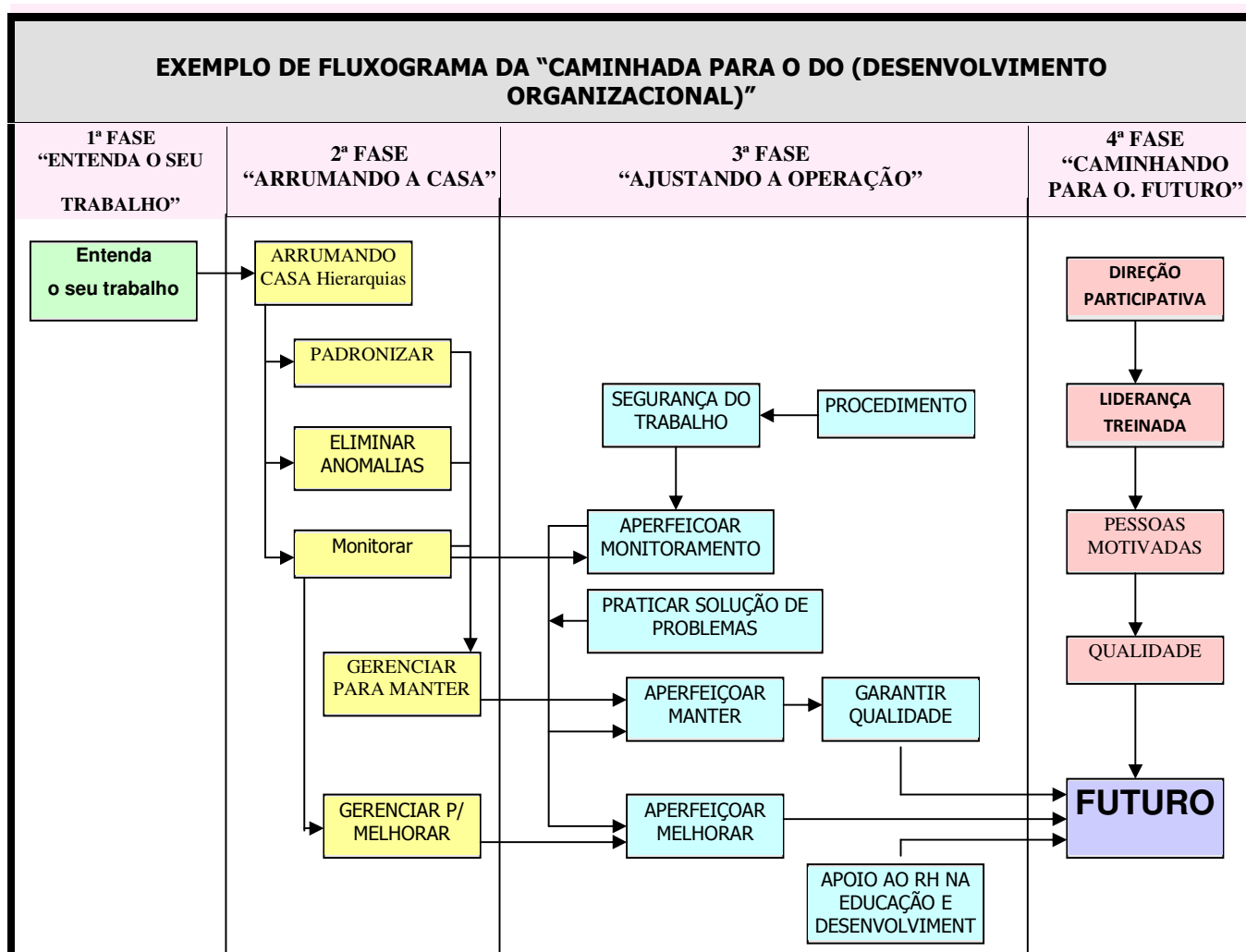


Figura 16. Fluxograma da Caminhada para o DO (Desenvolvimento Organizacional)

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Campos (1994)

A transformação se desenvolve como um fluxo partindo de uma primeira fase que se caracteriza pelo entendimento do trabalho a ser realizado; na segunda fase, a necessidade de arrumar a casa: padronizando, eliminando anomalias, monitorando, gerenciando para manter e gerenciando para melhoria, sendo um período de longa duração. Segue para uma terceira fase onde se concentra o ajuste das operações/processos e na quarta fase e última, deverá caminhar as

ações estratégicas: direção participativa, liderança treinada, pessoas mais motivadas para desenvolver a qualidade e com isso a empresa caminhar para o futuro e com desenvolvimento intelectual.



Figura 17. Modelo de Planejamento estratégico para a Gestão do Conhecimento Adaptado para Óticas Diniz em Belém.

Fonte: Silva (2007, p.5)

Esse modelo servirá de direcionamento ao desenvolvimento com foco em ações estratégicas para enfrentar situações e desafios surgidos no ambiente interno da empresa e no mercado de trabalho (ambiente externo). Ele veio proporcionar maior maturidade organizacional para ser adaptado ao plano geral da organização.

Segundo Carvalho & Serafim (2002), somente em 1975 é que o planejamento estratégico com suas ações, através de Richard F. Vancil e Peter Lorange apresentou-se como uma metodologia para a formulação de um planejamento sistemático, onde era voltado para formulação das organizações e suas estruturas diversificadas.

Desde o segundo semestre de 2007 até 2010 as Óticas Diniz através de seus recursos humanos, realizaram em termo de capacitação e desenvolvimento:

2007(2º semestre)	2008	2009	2010
5 cursos, entre workshop, palestras. 10 cursos técnicos entre Óptica Oftálmica Básica	15 cursos em desenvolvimento humano, gerencial e qualidade. 4 cursos e 5 palestras técnicas em área óptica.	13 treinamentos de desenvolvimento humano e gerencial. 03 cursos técnicos em Óptica oftálmica e 5 palestras técnicas sobre lentes.	12 treinamentos em desenvolvimento humano e gerencial, 2 palestras de fornecedores ópticos, 3 cursos Óptica Oftálmica, 1 congresso e 5 palestras motivacionais e empreendedorismo
TOTAL=15	TOTAL=24	TOTAL=21	TOTAL=22

Quadro 9. PAC (Programa de Aprendizagem Continuada 2007 a 2010)

Fonte: Silva (2007)

2007 FOCO	2008 FOCO	2009 FOCO	2010 FOCO
-Acompanhar programa T&D- treinamento e desenvolvimento – quadro funcional; -Desenvolvimento Gerencial – Nível Básico; -Promover Qualidade de vida no trabalho; -Elabora campanhas motivacionais;	-Acompanhar de forma clara e precisa o programa T&D – (Treinamento e Desenvolvimento- foco: Desenvolvimento gerencial – Nível II); -Implantar Programa 5S; -Apoiar o Planejamento Estratégico: DO – Desenvolvimento Organizacional; -Melhoria Comunicação interna; -Elaborar banco de talentos; -Criar campanha motivacional; - Ação cultural I	-PAC T&D- (Treinamento e Desenvolvimento); - Desenvolvimento Gerencial nível III -Continuidade das Ações de PE – Planejamento Estratégico – Gestão de pessoas e melhoria educacional -Foco na captação de talentos por competência; -Ação de qualidade de vida para o quadro funcional e familiar -Ação Cultural II - Investimento em ferramentas de melhoria na comunicação interna	-Avaliação da situação atual na área de RH e Implantação políticas e metodologia de RH; - Gerência multiplicadora e participativa; -Ajustamento da Ed. Continuada dentro do PAC (Programa Anual de Capacitação); -Descrição de Cargos e Avaliação de desempenho fase conclusiva; -Maior controle de turnover; -Definir pela responsabilidade dos diversos gestores em relação à gestão dos indicadores de absenteísmo e rotatividade com análise críticas e ações de melhoria.

Quadro 10. Ações estratégicas resumidas e planejadas pelos recursos humanos

Fonte: Ações Planejadas Óticas Diniz 2007 a 2010

Com o trabalho de Recursos Humanos em 2008 a empresa focou muito na capacitação das lideranças para maior crescimento e maturidade gerencial. Em 2009 possuía em torno de 244 colaboradores e a empresa volta a efetivar uma pesquisa de estudo de clima organizacional com 153 colaboradores entrevistados onde foi observado:

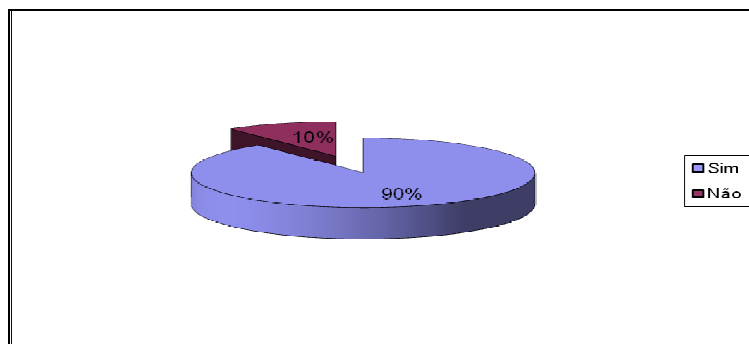


Figura 18. Valorização e Projeção dentro da Empresa
Fonte: Silva (2009)

É Observado que as pessoas veem condições de progredir na empresa, pois 90% do quadro funcional acreditavam que a empresa os valorizava, promovendo ações de melhorias contínuas e apenas 10% desse quadro funcional não se sentiam valorizados.

Chiavenato (1999) afirma que para atingir todo o seu potencial de realizações, a organização precisa ter as pessoas adequadas disponíveis para o trabalho a ser realizado. Na prática, isto significa que todos os gerentes devem estar seguros de que os cargos sob sua responsabilidade estão ocupados por pessoas capazes de desempenhá-los.

As organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhe dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade. Na verdade, cada uma das partes depende da outra. Uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura simbiose entre pessoas e organizações. (Chiavenato, 1999, p. 5).

Para Terra (2005), o trabalho com grande intensidade e particularmente o trabalho criativo demanda formas múltiplas e inovadoras de reconhecimento. As organizações que reconhecem seus colaboradores mais inovadores estão utilizando uma importante alavanca motivacional.

Segundo Xavier (1998), o primeiro passo para uma administração inteligente do seu capital intelectual é tomar consciência da importância que ele tem.

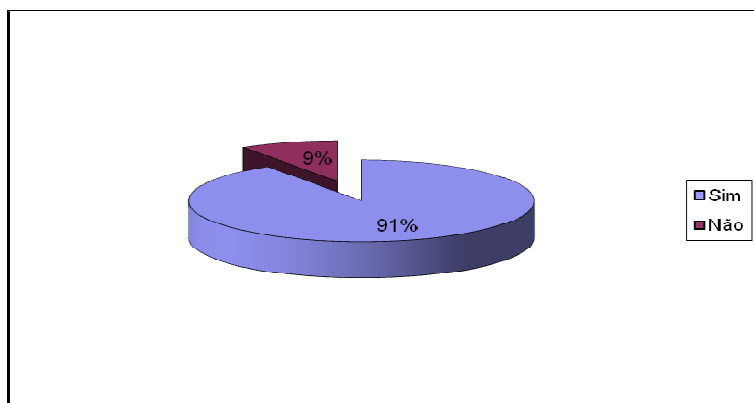


Figura 19. Prazer em trabalhar na empresa
Fonte: Silva (2009)

Nota-se a partir da Figura acima que 91% das pessoas sentem alto grau de prazer em trabalhar na Empresa Óticas Diniz e que 9% acham bom. Um resultado excelente para uma empresa que está buscando inovar através do uso conhecimento dos seus funcionários e promovendo a satisfação dos mesmos.

Para Terra (2005), é muito importante a empresa procurar estabelecer um ambiente em que exista grande nível de confiança entre empresa e funcionário, pois é determinante ter um elevado patamar de confiança entre empresa e funcionários, não se poderá esperar que as pessoas compartilhem seus modelos mentais, experiências, informações e que estejam abertas e autênticas, sendo um fator fundamental para o aprendizado de questionar e modificar uma realidade se não houver segurança nesse ambiente.

Segundo Nonaka & Takeuchi (1997), “criar novos conhecimentos significa, quase que literalmente, recriar a empresa e todos dentro dela em um processo contínuo de auto-renovação organizacional e pessoal. Não é de responsabilidade de poucos eleitos – um especialista em pesquisa e desenvolvimento, planejamento estratégico, ou marketing – mas sim de todos na organização.

Chiavenato (1999) explica que para Nadler & Lawler, a QVT (qualidade de vida no trabalho), está estruturada em quatro aspectos: a) Participação dos funcionários nas decisões; b)

Reestruturação do trabalho através do enriquecimento das tarefas e de grupos autônomos de trabalho; c) Inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional; d) Melhoria no ambiente de trabalho quanto às condições físicas e psicológicas, horário de trabalho etc.

Estes aspectos demonstram que o “*homem*” é a parte integrante das organizações e evidencia a evolução da importância dos mesmos. Por exemplo: a tendência da participação nas decisões também dar lugar para novas idéias onde pessoas deixam de ser simples executores e passam a ser pensadores. Depois do estudo de clima, a Empresa Óticas Diniz, com sua área de Recursos Humanos atuante, implantam um Programa de qualidade 5’S, cujo o *slogan* foi: “*Aqui se faz qualidade*”. Para que o quadro funcional pudesse amadurecer seus valores humanos com foco de ação com qualidade e entendendo os sentidos do Programa 5’S: Seiri (senso de utilização); Seiton (senso de ordenação), Seiso (senso de limpeza); Seiketsu (senso de higiene) e Shitsuke (senso de autodisciplina).



Figura 20. Mascote do Programa 5’S
Fonte: Projeto do Programa 5’S (2009)

Com isso a empresa dispara com ações motivacionais e seguindo de um mascote (Figura 20) do programa que veio fazer a diferença quanto à maior absorção do quadro funcional, pois o símbolo da “*abelha*” significou que este inseto era a busca constante de conhecimento e aprendizado por parte de todos, ou melhor, absorver, aumentar, e capturar a capacidade das informações, pois as abelhas são insetos laboriosos, disciplinados e convivem num sistema de alta organização.

4.2 Resultados dos Questionários (aplicados em 2010)

População/ amostra: 82 colaboradores de linha de frente do seu atendimento (gerentes de loja, vendedores e recepcionistas).

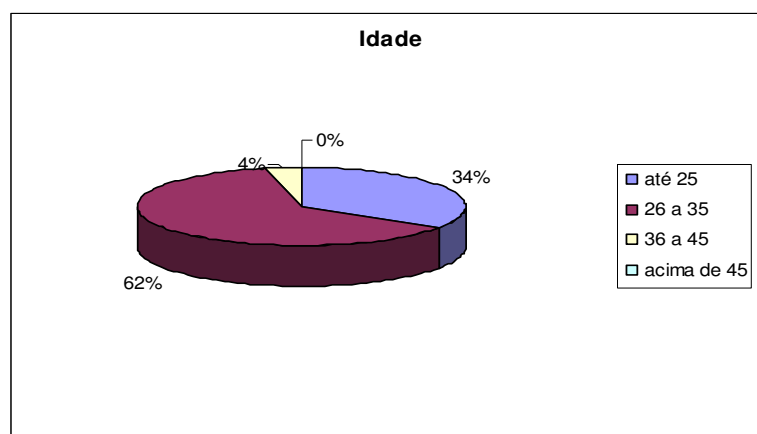


Figura 21. Faixa Etária dos Colaboradores

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados obtidos na pesquisa de campo (2010)

Observa-se que 62% das pessoas se encontram em uma faixa etária de 26 a 35 anos, sendo considerada uma equipe jovem e 34% com idade até 25 anos. Pode-se definir que a empresa possui equipes e lideranças que ainda precisam adquirir maior maturidade para os desafios competitivos de mercado por serem uma equipe jovem e que devem se apresentar com uma estrutura comportamental tendendo à disposição e sede de crescer e tornarem-se mais motivados para produzir resultados com foco na qualidade dentro da organização.

Chiavenato (1999) destaca ser imprescindível conhecer primeiramente o comportamento das pessoas para, então, perceber seu nível motivacional. Para Longo (1996), a gestão da qualidade vem contribuir dentro da Gestão do conhecimento pela valorização do ser humano em reconhecer sua capacidade de resolver problemas, buscando a perfeição e criando uma estrutura comportamental amadurecida. Usa o intelecto humano para que seja entendida num novo momento de pensar antes de agir e produzir. Implicará em uma mudança de postura gerencial e comportamental do indivíduo em entender uma forma moderna de entender o sucesso da organização.

O que se pode dizer é que o ser humano no decorrer de sua trajetória existencial e conforme cada faixa de idade desenvolve um tipo de motivação comportamental e com isso precisa buscar seu crescimento e desenvolvimento intelectual/conhecimento, que o prepare cada vez mais para um mercado tão competitivo e exigente.

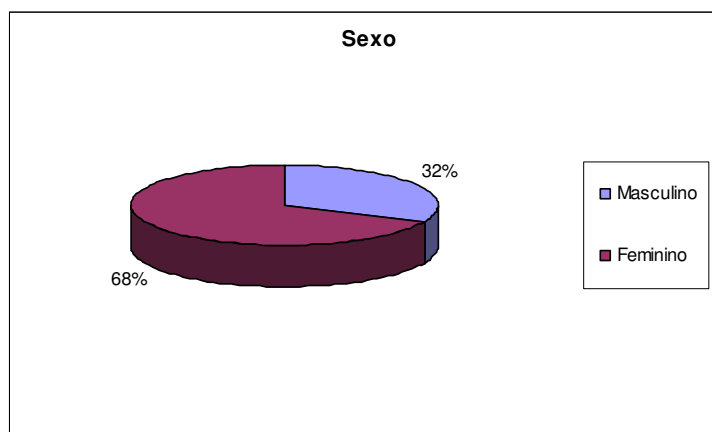


Figura 22. Sexo

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados obtidos na pesquisa de campo (2010)

Nota-se aqui que 68% do pessoal, constituem-se do sexo feminino e podemos dizer que há maior desafio emocional a ser trabalhado. 32% formado do sexo masculino. Há evidências, estudos, de muitas diferenças entre homens e mulheres, mas podem-se levar em conta alguns pontos, como: intelectualidade e sentimentalidade. Entre variadas diferenças emocionais, podemos confirmar que os homens são mais frios, são levados a tomar alguma decisão, por outro lado, as mulheres estabelecem um amplo laço sentimental e afetivo.

Oliveira (2009) apresentou valiosas informações sobre a existência da real diferença no desempenho entre, homens e mulheres, da memória com relação a estímulos efetividade de carga afetiva. Mediante pesquisa realizada para a conclusão de seu trabalho, o referido autor aplicou em 131 pessoas diversos testes, sendo reconhecimento de figuras e palavras com bastante conteúdo afetivo e teve a constatação através de uma minuciosa análise dos dados obtidos, que a mulher tem melhor desempenho de memória do que o homem. A mulher apresenta um processo de busca de memória mais extenso quando sob determinado estado de humor e quando o item a ser buscado tiver uma carga afetiva.

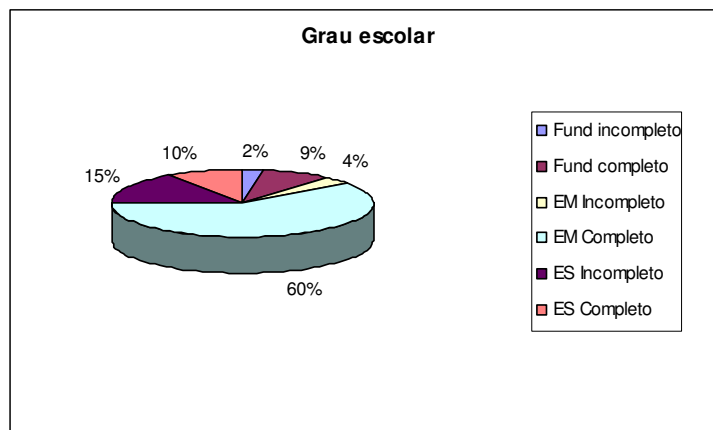


Figura 23. Grau Escolar

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados obtidos na pesquisa de campo (2010)

Nota-se aqui que 60% dos funcionários estão em nível médio completo de escolaridade. Superior incompleto tem 15% do pessoal e superior completo tem 10%. Em relação a 2007, a empresa tinha 62% no nível médio, 13,89% no nível superior incompleto e 3,47% em nível superior completo. Podemos dizer que a escolaridade será fundamental para a sustentar a competitividade de uma empresa e melhoria salarial. A educação gera conhecimento e para Figueiredo (2005, p.4)

Gestão de conhecimento na empresa pode ser compreendida como um estímulo de gestão e de liderança, coerente, baseado e preocupado com a valorização e com os cuidados com o saber, com seus detentores, com a aprendizagem, produção, aplicação e proteção do conhecimento.

Para Figueiredo (2005), todos os gestores, em geral, deverão ser os primeiros a serem cobrados quanto a sua postura e atuação de maior responsabilidade frente à criação e aplicação mais efetiva do conhecimento e com isso alavancar os ativos intelectuais de uma empresa e mobilizar todo conhecimento em prol dos negócios e a melhoria intelectual através da busca do conhecimento, onde gerará maiores competências exigidas, demandadas e valorizadas pelas empresas, neste novo milênio.

Para Campos (1995) a introdução do conhecimento e da habilidade numa empresa será denominada de “processo cognitivo” e foi extensamente estudada por Abraham H. Maslow (*“Motivation and Personality”*, Harper Collins Publishers, Third Edition, 1987, 293p. Ainda para

o autor a educação e o conhecimento deverão ser contínuos e para que o conhecimento seja conduzido seu crescimento no ser humano precisará de três premissas: desenvolvimento da motivação; desenvolvimento das habilidades e a mudança da maneira de pensar. Verifica-se a importância do investimento em capacitação para a equipe, pois se a empresa não tiver uma equipe alegre, educada e motivada (mentalmente saudável), perderá o seu teor de competitividade.

Para Chiavenato (1999), as pessoas podem ser visualizadas como parceiras da organização e são fornecedoras de conhecimentos e podem constituir um capital intelectual. Pode-se concluir que a educação será cada vez mais exigida no mundo organizacional, pois pessoas mais intelectualmente desenvolvidas vão gerar conhecimentos diversos e criando multifuncionalidade nas suas ações e com isso tornando a empresa mais competitiva.

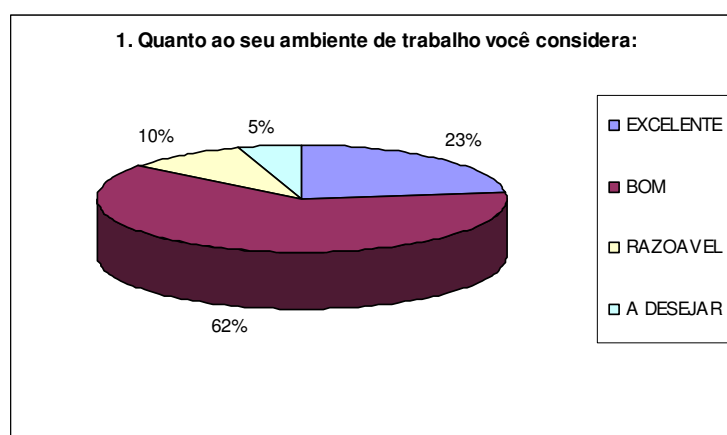


Figura 24. Consideração quanto ao ambiente de trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados obtidos na pesquisa de campo (2010)

Nota-se que 62% dos entrevistados gostam do ambiente da empresa e acham bom; 23% acham excelente; 10% acham razoável; e 5% a desejar. A empresa tem um bom nível de aceitação no seu ambiente, mas ainda precisa de ações que promovam a melhoria de sentimentos e seus colaboradores para melhoria de “**aceitação**”. Para Campos (1995), um ambiente deve proporcionar motivação. “Motivação é o nível médio de satisfação de um grupo de pessoas. É o Estado de Saúde Mental do grupo” (Campos, 1995, p.33).

Esse autor, ainda afirma que a empresa é uma escola e deverá seguir as necessidades básicas dos seres humanos e que traduzem todas as outras necessidades, são elas: Auto-realização; Estima; Sociais; Segurança e Fisiológicas.

Para Chiavenato (1999) as organizações têm estratégias que se referem ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente que a circunda e envolve seu nível institucional, onde a empresa prisma pela participação de todos quanto aos interesses e objetivos da organização. No ambiente deverá projetar a missão e focalizar a visão, mesmo sendo em longo prazo. Deverá envolver a empresa em sua totalidade para obter efeitos sinérgicos.

A Segurança, a Saúde e a Qualidade de Vida no Trabalho são hoje entendidas como funções nobres, ações sociais, que buscam a ambientação, o desenvolvimento social e a educação (Araújo, 2006).

Proporcionar qualidade de vida no trabalho ao ser humano será muito importante no que tange satisfação e o prazer de trabalhar, pois um ambiente saudável traz bem-estar traz harmonia e com isso o indivíduo tem melhor rentabilidade. As empresas deverão a cada instante reavaliar seus valores para atuarem com uma visão mais institucionalizada, humana e preocupada em dar ao homem mais motivo para agir produtivamente



Figura 25. Quanto ao tratamento que você teve quando entrou na empresa
Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados obtidos na pesquisa de campo (2010)

A Figura 25 aponta que 58% acharam excelente o tratamento que foi dado no processo integracional (sua entrada na empresa); 40% do pessoal acharam bom; 1% achou razoável; e 1% a desejar, com isso, percebe-se a aceitação e acolhimento que a empresa dá aos novos contratados, o que é satisfatório.

Chiavenato (1999) pontua que se trata de Socialização Organizacional, pois, após os candidatos vencerem as diretrizes conflitantes do o processo seletivo, os candidatos são admitidos e se tornam membros da organização e ocupam determinado cargo, mas antes que iniciem, as organizacionais precisam integrá-los dentro do seu contexto de filosofia e de suas práticas, através de cerimônias de iniciação e de aculturação social, por tanto socialização organizacional é a maneira como cada organização recebe seus novos funcionários e os integra à sua cultura, seu sistema para que os mesmos possam se comportar de maneira adequada as expectativas da organização.

Para Araújo (2006) o Programa de Ambientação consiste em um real esforço da organização para transmitir sua história e sua cultura para aquelas pessoas que ali exercerão suas atividades, visto isso e tendo consciência que cada organização tem a sua própria história, mas com algumas peculiaridades que devem ser consideradas, e conclui que cada programa se apresenta de vários formatos não havendo a “receita” certa para o sucesso.

Para Ivancevich (1995) *apud* Araújo (2006), o programa de ambientação com sua idéia principal é a integração, além de ter como meta a incorporação de pessoas recém-chegadas à organização também possui alguns objetivos explicitados e onde dá alguns esclarecimentos e algumas recomendações:

- Diminuir a inquietação dos recém-chegados, pois receios, medos e inseguranças fazem parte do quadro emocional das pessoas que iniciam;
- Diminuir o *turnover* (rotatividade), das pessoas da organização, pois com o programa de ambientação as pessoas que estão chegando se sentirão parte integrante do novo ambiente. De modo que o processo de turnover nos primeiros meses será minimizado;
- Diminuir o tempo, pois quando os recém-contratados não recebem as orientações adequadas, mais tempo irão despender para conseguir concluir o momento de apresentação: conhecer a própria organização, seus amigos de trabalho, etc.

Será muito relevante para a empresa receber novos funcionários de forma humanizada, proporcionando um processo integracional baseado em valores mútuos e onde possa fornecer uma esperança de melhoria de vida a essas novas pessoas, esperança que as mesmas possam ter

oportunidades de crescer junto com a organizacional e principalmente mostrar que cada objetivo organizacional depende do ser humano para ser concretizado. Mostrar ainda que a organização estabelece algumas políticas e diretrizes que deverão ser seguidas, para que aja uma interação grupal, fortalecendo as relações de trabalho em equipe, de forma a fortalecer a missão organizacional.

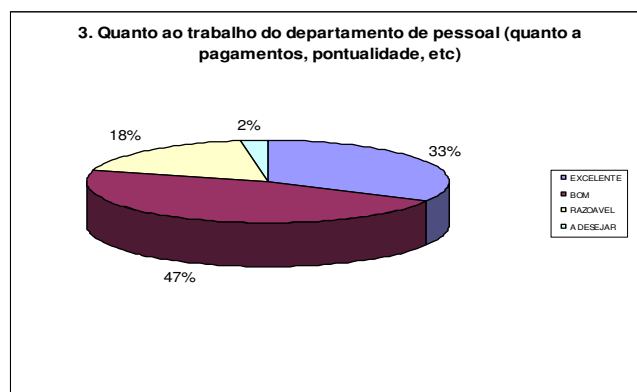


Figura 26. Quanto ao trabalho do departamento de pessoal (quanto a pagamentos, pontualidade, benefícios, etc.)

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados obtidos na pesquisa de campo (2010)

Nota-se aqui que 33% acham que está excelente a pontualidade do pagamento; 47% acham que está bom; 18% acham que está razoável; e 2% acham que está a desejar. Há por parte da empresa maior comprometimento em manter a satisfação de seus colaboradores e com isso efetivar o pagamento do salário em dia. Porém 18% do quadro ainda acham que essa ação está razoável e que a direção através dos recursos humanos deve reavaliar.

Quanto à estrutura salarial, Chiavenato (1999) afirma que as pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados. Ele diz que ninguém trabalha de graça. Como parceiro da organização, cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação, esforço pessoal, com seus conhecimentos e habilidades, desde que receba uma retribuição adequada.

Há três componentes de remuneração total, sendo: remuneração básica, os incentivos desenhados para recompensar os funcionários e os benefícios que são atribuídos como remuneração indireta. O salário é o pagamento fixo que o funcionário recebe de maneira regular na forma de salário mensal ou horário, sendo que na visão da economia, salário é a remuneração em dinheiro recebida pelo trabalhador pela venda de sua força de trabalho. (Chiavenato, 1999)

A pontualidade salarial se apresenta para o funcionário como um processo motivador, uma vez que o mesmo possui compromissos financeiros a serem sanados e caso isto seja afetado, provavelmente gerará descontentamento, baixa produtividade e estresse, afetando sua qualidade de vida. O ser humano trabalha para satisfazer as suas necessidades, sejam fisiológicas ou não.

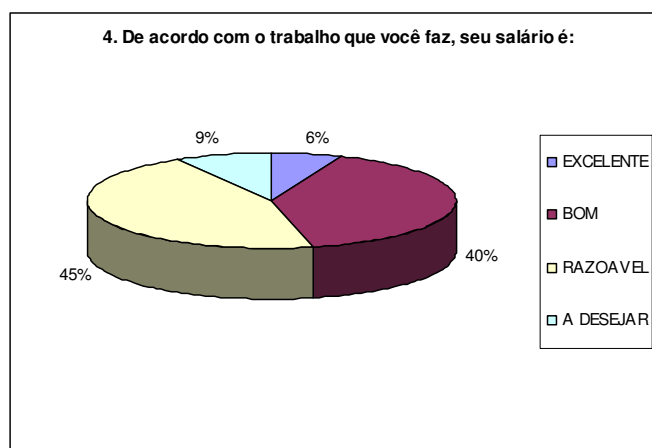


Figura 27. Quanto ao Salário

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados obtidos na pesquisa de campo (2010)

Nota-se que apenas 6% dos funcionários acham excelente; 40% acham que está bom; 45% acham que está regular; e 9% está a desejar. Percebe-se claramente que o salário deve ser compatível com a competitividade de mercado e a empresa precisa agregar valor com salários mais satisfatórios para manter uma equipe mais motivada e comprometida com a empresa. A valorização através de salários motiva o indivíduo e ele tem maior rentabilidade no trabalho, pois se sentirá reconhecido pela empresa, sentir-se-á mais respeitado dentro de uma estrutura ética organizacional.

Araújo (2006) cita que a remuneração total pode ser constituída de remuneração direta e indireta, sendo que a direta se refere à remuneração de base que é salário e remuneração variável que é a participação nos lucros e premiações. Já a remuneração indireta, essa é constituída pelos benefícios sociais.

Para Chiavenato (1999) o salário pode representar o bem mais importante para o empregado e pode ser direto e indireto, direto é que é percebível aos serviços que presta durante determinado período de tempo e o salário indireto gira em torno dos benefícios. Portanto o salário é a contraprestação do trabalho de uma pessoa na organização. Para muitas pessoas o trabalho será o maior meio para atingir um objetivo intermediário, que é o salário. “Segundo a teoria da

expectância, o salário permite alcançar objetivos finais desejados pelo indivíduo. Na prática o salário constitui a fonte de renda que proporciona o poder aquisitivo de cada pessoa”. (Chiavenato, 1999b, p.224).

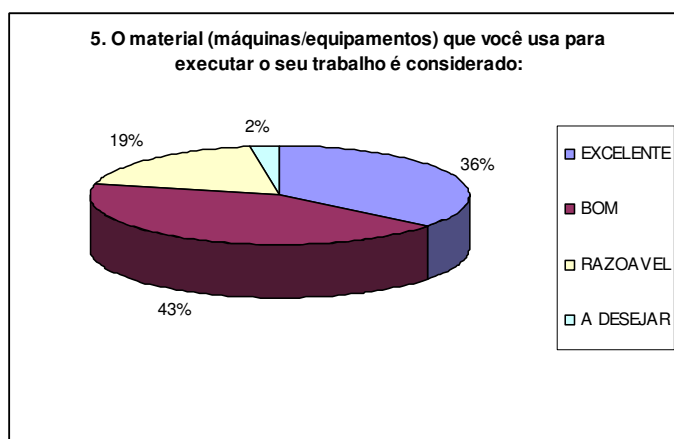


Figura 28. Consideração sobre o equipamento utilizado para execução do trabalho.
Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados obtidos na pesquisa de campo (2010)

Nota-se aqui que 36% dos funcionários acham que os maquinários e os equipamentos usados para realizarem suas atividades estão excelentes; 43% acham que está bom; 19% acham que está razoável; e apenas 2% acham que está a desejar. Observa-se que as condições e qualidade de infraestrutura para maior desempenho e produtividade no trabalho estão satisfatórias, mas a empresa precisa avaliar os pontos mais críticos para reduzir os 19% de insatisfação.

Para Carvalho e Serafim (2002), as empresas tornam-se mais competitivas quando atualizam seus processos tecnológicos. Para que a empresa possa ter seu crescimento de caráter racional, precisará se concentrar em três áreas: produtividade, qualidade e preparação dos recursos humanos.

Ainda para os autores, o trabalho humano envolve toda organização, assim o rendimento (rendimento = trabalho: tempo) da empresa, vai se fundamentar em primeiro lugar, no trabalho humano, enquanto o equipamento tecnológico constitui um meio auxiliar. Assim qualquer instalação técnica, reduz-se ao fato de ser um meio criado pelo homem com a finalidade de fazer a ampliação do seu potencial e de seu rendimento no trabalho.

Assim entende-se que para homem produzir melhor no seu ambiente de trabalho e poder agregar mais valor a empresa, precisará que a direção proporcione uma gestão mais madura e invista em tecnologia de ponta, possua um controle patrimonial de seus equipamentos, maquinários e com isso mantenham uma rotina de manutenção, atuando preventivamente, ou ainda esteja atenta que para ser mais competitiva e se destaque no mundo dos negócios precisará estar atualizada tecnologicamente.



Figura 29. Oportunidade de Desenvolvimento Profissional.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados obtidos na pesquisa de campo (2010)

Nota-se aqui que 46% dos funcionários acham excelentes as oportunidades de desenvolvimento; 46 % também acham que é bom; 7% acham que está regular; e 1% está a desejar. Podemos observar que há um equilíbrio de valores entre o critério de excelente e bom, atingindo o mesmo percentual de satisfação e com isso a empresa se destaca como uma empresa amadurecida e que proporciona oportunidades para seu quadro funcional, através de programas de capacitação.

Chiavenato (1999, p. 307) faz a seguinte abordagem da avaliação do programa de treinamento:

“Como os programas de treinamento representam um investimento em custo - os custos incluem materiais, tempo do instrutor, perda de produção enquanto os indivíduos estão sendo treinados e por isso estão afastados dos seus cargos, requer-se um retorno razoável desse investimento. Basicamente, deve-se avaliar se o programa de treinamento atende as necessidades para as quais foi desenhado. Respostas às questões abaixo podem ajudar a determinar a eficácia do programa de treinamento: As rejeições e refugos foram eliminados? As barreiras foram removidas? Os custos por trabalho por unidade diminuíram? As pessoas se

tornaram mais produtivas e felizes? A organização alcançou seus objetivos estratégicos e táticos? Se a resposta às questões acima foi positiva, o programa de treinamento foi bem sucedido. Se for negativa, o programa de treinamento não atingiu seus objetivos e o seu esforço foi inválido e sem efeito”.

Segundo Chiavenato (1999) o treinamento é um método eficaz de se delegar valor às pessoas, as organizações e aos clientes e ele pode valorizar cada vez mais o patrimônio humano de uma organização. É importante destacar que existe uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas, pois treinamento tende a melhorar o desempenho do indivíduo dentro de suas funções e o desenvolvimento tem o foco para abertura de novos cargos na organização e que exigem novas capacidades e habilidades a serem aprendidas pelo funcionário. Ainda para Chiavenato, (1999, p.295), “o treinamento é orientado para o presente “[...] e o desenvolvimento de pessoas para cargos a serem ocupados futuramente [...]”.

Para Periscinoto, *apud* Xavier (1998, p. 58) “Mais vale aquilo que aprendemos, que aquilo que nos ensinam”. Segundo Chiavenato (1999), toda organização deverá investir em processos de como descobrir a capacidade do indivíduo, utilizar essa capacidade, avaliar e medir a utilização da capacidade humana.

Será cada vez mais real a necessidade de desenvolver e ou capacitar pessoas, com isso as organizações através do uso da Gestão do Conhecimento se fortalecerão numa busca infinita de estruturar mais o seu capital humano de forma a levá-los a maior maturidade de valores e que possam utilizar com maior eficácia o seu conhecimento tácito através do ensino-aprendizagem.

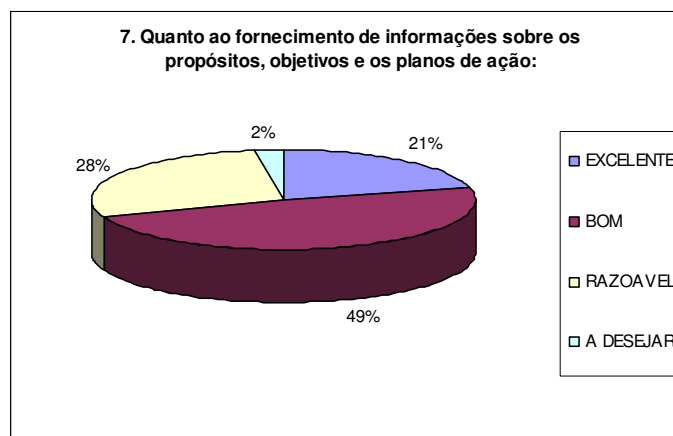


Figura 30. Informações sobre os propósitos, objetivos e os planos de ação.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados obtidos na pesquisa de campo (2010)

Nota-se que quanto as informações dos propósitos, objetivos e planos da empresa 21% acham que está excelente; 49% acham que está bom; 28% acham que está razoável; e apenas 2% acham que está a desejar. O Processo de comunicação em uma empresa é valioso, dessa forma a empresa está buscando melhorias e apresenta uma real satisfação quanto a circulação das informações, mas ainda precisa se articular melhorias para aqueles 28% de pessoas que acham que está razoável.

Segundo Chiavenato (1999) os seres humanos vão utilizar o conhecimento das informações de várias maneiras: comparando, experimentando, fazendo conexão com outros conhecimentos e através do próprio homem, por exemplo. Já para Fleury e Oliveira Jr (2001), o conhecimento pode ser entendido como o conjunto de informações associadas à experiência, à intuição e aos valores.

Aqui Xavier (1998) afirma que existem empresas que inovam e estão com seu funcionamento eficiente agindo como real organização, onde os departamentos, as áreas, trocam informações de que consideram valiosas, há cumplicidade, cooperação e aprendizado mútuo, as idéias são ouvidas.

Mendes (2006) cita que um sistema de informação pelas empresas tem que ser cada vez mais dinâmico e essas empresas precisam apoiar as iniciativas e fazer um mundo mais compactado e farão as fontes de conhecimentos se expandirem de forma a chegar ao usuário. Esse usuário precisa de informação e que essa seja acessível em qualquer lugar e não só no seu lugar de trabalho.

Será importante para as empresas desenvolverem estratégias que estimulem a comunicação dentro da empresa, onde ocorre maior perda organizacional quando não bem estruturada, ou seja, a comunicação ou a informação deverá ocorrer em cadeia para o “todo” da empresa e não só para algumas “partes”, de forma a evitar desatualização quanto ao processo de informação organizacional e origem de conflitos devido às perdas que possam ocorrer.

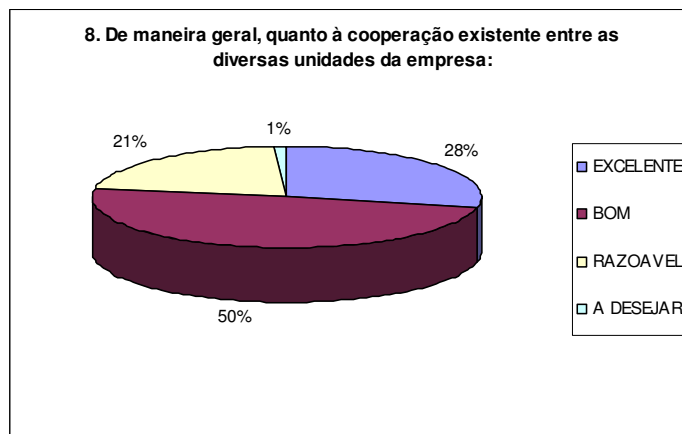


Figura 31. Cooperação existente entre as diversas unidades da empresa.
Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados obtidos na pesquisa de campo (2010)

Nota-se que 28% dos funcionários acham que há um excelente clima de cooperação; 50% acham que a cooperação é boa; 21% acham que está razoável; e 1% que está a desejar. Percebe-se que a empresa tem um bom nível de satisfação quanto à cooperação entre setores, mas que ainda precisa reavaliar alguns processos internos quanto ao percentual apresentado de 21% achando que está razoável o que demonstra que poderá ainda ocorrer algumas perdas funcionais, pois alguns colaboradores não estarem atrelados com o aprendizado para a visão de cooperação no ambiente de trabalho.

Carvalho & Serafim (2002) destacam que alguns processos de aprendizagem, terão mais produtividade e qualidade quando mudam radicalmente o comportamento de todos os funcionários – dos simples trabalhadores operacionais até o presidente da organização.

Para Wenger (2004), a comunidade em estudo em uma organização se compõe por pessoas que trabalham com um objetivo comum, uma ação de equipe, gerando cooperação.

Para Longo (1996) as empresas devem promover mudanças para visão da qualidade, pois vai proporcionar maior comprometimento com o desempenho, a procura do autocontrole [...] implica numa mudança de cultura dentro da organização. As relações internas vão se tornar mais participativas [...].

“Existe, porém, uma relação de reciprocidade entre o indivíduo e a organização, expressa num contrato psicológico pelo qual a expectativa recíproca do indivíduo e da organização estende-se muito além de qualquer contrato formal de emprego que estabeleça o trabalho a ser realizado e a recompensa a ser recebida. Embora não exista acordo formal ou coisa claramente dita, o contrato psicológico é um entendimento tácito entre indivíduo e organização, no sentido de que numa vasta gama de direitos, privilégios e obrigações, consagrados pelo uso, serão reputados e observados por ambas as partes”. (Chiavenato, 1999b, p.92).

Chris Argyris *apud* Terra (2005), o aprendizado organizacional envolve mudanças de comportamento e modelos mentais. Ainda para Chris, “é preciso que pessoas se engajem na compreensão de seus comportamentos e em atitudes de cooperação e participação com outros”, caso isso não ocorra, as pessoas podem esconder suas crenças e opiniões o que poderá reduzir o aprendizado uma vez que as pessoas passam a resistir às mudanças.

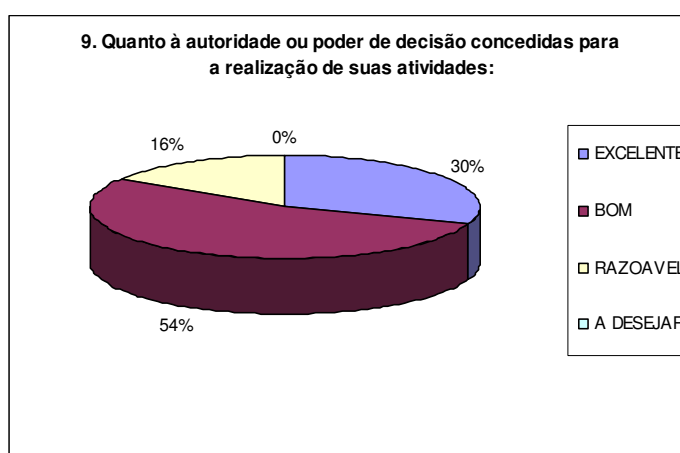


Figura 32. Autoridade ou poder de decisão, concedidas para a realização de suas atividades.
Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados obtidos na pesquisa de campo (2010)

Na Figura 32, percebe-se que 30% do pessoal acha que sua autonomia de ação para realizar as atividades está excelente; para 54% essa autonomia está boa; para 16% está razoável; e não foi visualizado nenhum percentual a desejar. Com isso, podemos dizer que os colaboradores sentem satisfeitos em ter liberdade de maior ação em suas atividades, porém existe um percentual de 16% que parcialmente está insatisfeita e a empresa precisará analisar esse ponto.

Para Xavier (1998), há profissionais que tem conhecimentos, várias habilidades e experiências que são requeridas pelo trabalho, mas por ignorância, desleixo ou preguiça, acabam adotando processos inadequados. Tudo isto vai prejudicar a qualidade de trabalho e o potencial da carreira a médio e a longo prazo, originando maior controle sobre o trabalho desse colaborador.

Na concepção do autor, para que o indivíduo aprenda a usar adequadamente o seu conhecimento e estabeleça relação de confiança na empresa será necessário: ter consciência daquilo que sabe; ter consciência do valor daquilo que sabe; apresentar aquilo que se sabe à

clientela profissional, de modo adequado; aplicar efetivamente o que se sabe na solução dos problemas e na tomada de decisões.

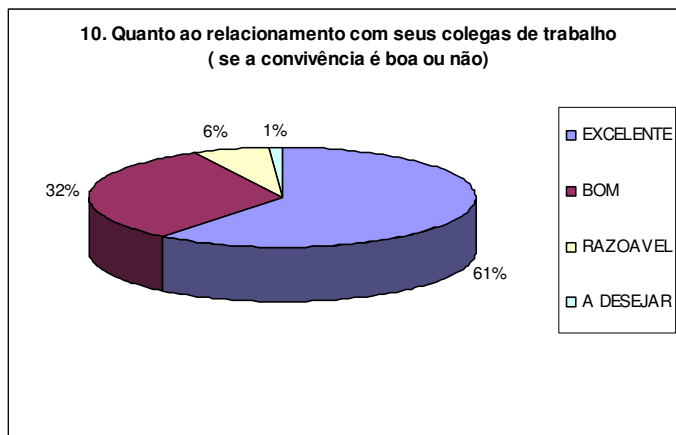


Figura 33. Relacionamento com colegas de trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados obtidos na pesquisa de campo (2010)

Nota que 61% dos funcionários acham que as relações humanas com amigos de trabalho, estão excelentes; 32% acham que estão boa, 6% acham que está regular; e 1% acha que está a desejar. A relação humana numa empresa é primordial para melhor desempenho, trabalho em equipe e convivência em grupo gerando um clima participativo. Através dos dados podemos perceber que as relações entre os colaboradores da empresa são satisfatórias, mas a empresa deverá investir continuamente em aprimoramento intelectual de forma a estabelecer qualidade das relações e a maturidade emocional.

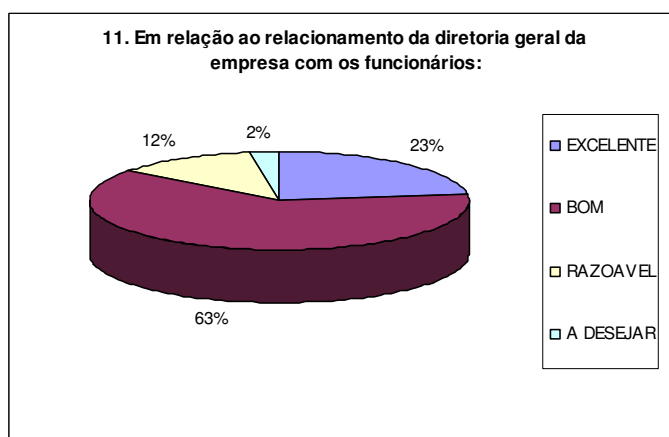


Figura 34. Relacionamento da diretoria geral da empresa com os funcionários.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados obtidos na pesquisa de campo (2010)

Nota-se que 23% acham a relação humana da diretoria com demais funcionários é excelente; 63% acham que é boa; 12% acham que é razoável; e 2% apenas acham que é a desejar. Podemos dizer que a direção possibilitou uma boa abertura no campo de comunicação com o quadro funcional deixando as relações mais transparentes e dinâmicas, porém ainda existem situações de baixa aceitação o que terá que ser revisto pela direção.

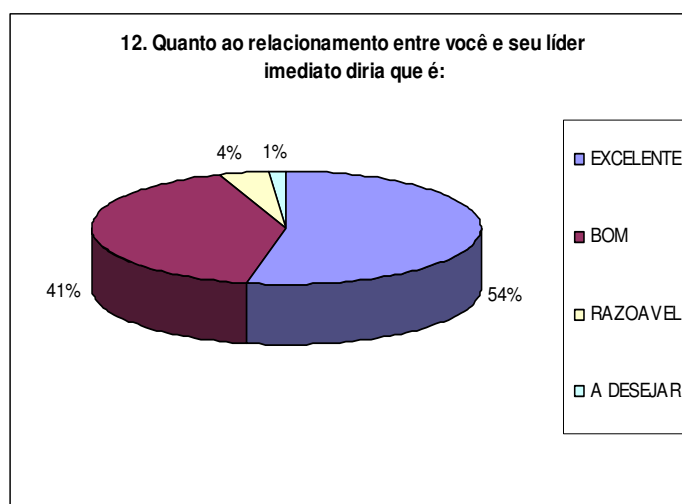


Figura 35. Relacionamento entre você e seu líder imediato.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados obtidos na pesquisa de campo (2010)

Neste gráfico, pode-se observar que 54% das pessoas acham que a relação humana com seu líder imediato está excelente; 41% acham que as relações são boas; 4% acham que está razoável; e apenas 1% a desejar. Percebe-se que há uma maturidade gerencial quanto às relações interpessoais, mas que a empresa precisará ainda disseminar ainda maior ação de maturidade funcional, pois ainda encontramos instabilidades mesmo que esse percentual seja pequeno, ainda existem pessoas que não estão satisfeitas.

A partir da análise das Figuras 32, 33 e 34, pode-se dizer que as relações humanas dentro de organização é um dos pontos mais preocupantes, pois um ambiente equilibrado emocionalmente e amadurecido gera maior produtividade e desempenho.

William James, *apud* Xavier (1998, p. 24), “A maior descoberta da minha geração é que os seres humanos, mudando atitudes mentais, podem mudar a sua vida. Da maneira que pensarmos, assim seremos”. A verdadeira aprendizagem “está intimamente relacionada com o que significa ser humano” (Senge, 1990, p. 22).

Para Chiavenato (2004), explica que o foco em tarefas e na estrutura é substituída pela ênfase em pessoas. A Teoria das Relações Humanas origina-se numa nova concepção sobre a natureza do homem, sendo o homem social. Ainda para o autor com a Teoria das Relações Humanas, passou a estudar a influência da motivação no comportamento das pessoas.

Ainda para Chiavenato (2004) a maior contribuição da Teoria das Relações Humanas foi ressaltar a necessidade de boas relações humanas no ambiente de trabalho, o tratamento mais humano dado às pessoas, a adoção de uma administração mais participativa em que as pessoas possam ter um papel mais dinâmico. Como consequência dessa teoria, surgem os líderes a fim de melhorar o tratamento dado às pessoas e propiciar um ambiente motivacional de trabalho mais favorável e amigável.

Campos (2001), as empresas de alta competitividade serão aquelas que conseguirão desenvolver suas lideranças como multiplicadoras desse processo de gerir pessoas. Ainda assim, dizem que o papel dessas lideranças é atingir metas em prol do seu negócio, mas isso só poderá ser possível se for também objetivado o atingimento de metas necessárias à sobrevivência das pessoas que dependem do resultado do seu próprio trabalho originando boas relações no ambiente.

A liderança é um processo chave em todas as organizações. O administrador deveria ser um líder para lidar com as pessoas que trabalham com ele. A liderança é uma forma de influência. “A influência é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional.” (Chiavenato, 1999:553-627)

Portanto, os fatores básicos da Teoria das Relações Humanas são: organização tratada como grupo de pessoas; ênfase nas pessoas e grupos sociais; sistemas psicológicos motivacionais; liberdade e autonomia do empregado e confiança nas pessoas. Assim como, a grande ação participativa das lideranças no contrato de maturidade emocional na sua estrutura comportamental e na sua forma sábia que será desenvolvida para lidarem com conflitos dentro do processo de saber gerir pessoas.

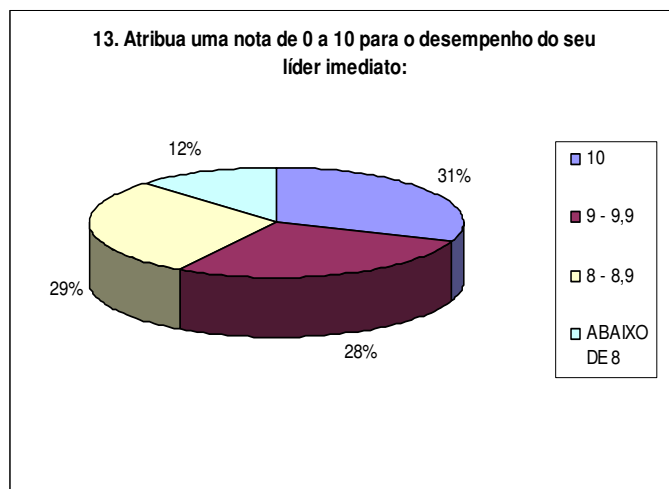


Figura 36. Nota para desempenho de seu líder imediato.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados obtidos na pesquisa de campo (2010)

Neste gráfico, pode-se observar que 31% dos colaboradores atribuíram a nota 10 para o desempenho da liderança; 28% atribuíram a nota 9 a 9,9; 29% atribuíram a nota 8 a 8,9 e abaixo de 8,0 o percentual foi de 12%. Observa-se que há um satisfatório resultado e aceitação da liderança. No entanto, observa-se também que se precisa trabalhar mais a aceitação das lideranças de forma a se tornarem mais participativas e integralizadas com as equipes.

Para Carvalho e Serafim (2002), afirmam que um estilo de liderança a ser adotado pelo gerente em seu desempenho profissional deve estar fundamentado nas exigências situacionais criadas no âmbito de sua equipe. Tendo como filosofia de ação o processo democrático.

Para Chiavenato (1999) na maioria das organizações, a responsabilidade é do gerente de linha pelo desempenho de seus subordinados e por sua constante avaliação e comunicação dos resultados e seu papel e de sua equipe.

Podemos dizer que o importante será a abertura de uma comunicação transparente onde uma equipe possa avaliar o desempenho de seu líder em suas ações estratégicas e no processo de gerir pessoas gerando um ambiente de confiança e respeito.

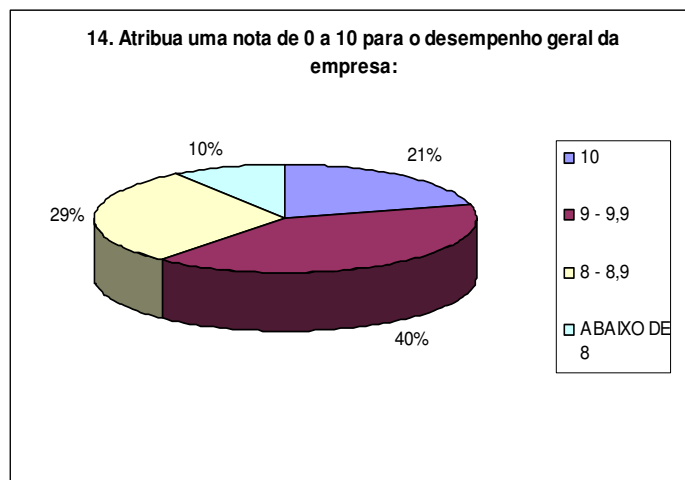


Figura 37. Nota para desempenho geral da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados obtidos na pesquisa de campo (2010)

Nota-se no gráfico de número 14 que 21% das pessoas deram nota 10 (dez) e equivalendo a excelente; que 40% deram nota 9,0(nove) equivalendo nível bom; que 29% do pessoal deram nota 8,0(oito) que equivale à razoável e 10% das pessoas deram nota abaixo de 8,0(oito). Observa-se que a empresa teve boa avaliação por parte do quadro funcional, porém ainda possui um índice alto quanto à sua razoável aceitação e onde a empresa deverá se atentar para reavaliar seu desempenho em prol de seus funcionários e principalmente no que tange Gestão do Conhecimento, sua importância, aplicação e geração de valores múltiplos dentro da organização de forma que essa possa expandir como maior maturidade e fazendo com que as pessoas estejam engajadas em seus objetivos.

Para Terra (2010), os grandes desafios da efetividade e dos modelos relacionados à adoção da Gestão do Conhecimento não são triviais. Será preciso avaliar experiências em outras empresas, estudar os casos e através de literatura, de empresas que se engajaram em grandes processos de mudanças para ter maior desempenho. Ele afirma ainda, que de modo geral, as empresas apontam em requerer significativos esforços de conscientização e de comunicação e ativa participação pessoal da alta administração.

Fiates (2010), diz que a inovação pode ser compreendida como a parte mais importante da gestão do conhecimento: a aplicação do conhecimento gerado e adquirido na forma de produtos, serviços ou processos para melhoria do desempenho organizacional.

Atualmente as organizações têm vindo a reconhecer que o conhecimento é necessário para mantê-las competitivas no mercado e melhorar significativamente o seu desempenho, mas os fatores críticos de sucesso na implementação de uma Gestão de Conhecimento passam por fomentar uma boa comunicação, ou seja, explicar a todos os colaboradores de uma organização, qual o seu papel e a sua verdadeira importância. A Gestão de Conhecimento deve passar a fazer parte da cultura da organização para que todos os colaboradores entendam a sua necessidade. (Miranda & Aguillar, 2009)

4.3 A Situação da Empresa- Análise *Swot*

Análise *Swot* vem agregar valor na organização a partir do momento que posiciona a empresa com seus pontos de Ameaças, Oportunidades, Pontos Fortes e Pontos de Fraquezas.

A formulação das estratégias visa seguir um estudo do ambiente externo e interno da Organização, uma macro visão ambiental, o cenário que a organização está inserida, isso implicará na utilização de indicadores para avaliação das metas e seu monitoramento e identificação dos aspectos impulsionadores uma análise SWOT: Forças e Oportunidades; e Aspectos Restritivos - Fraquezas e Ameaças. A análise permitirá se traçar mapas mentais e iniciar com a simplicidade que precisamos para colocar as pessoas "**Participando do trabalho**" e crescer para uma visão minuciosa da Organização. Pode servir para se avaliar uma empresa, um projeto, uma parte do projeto, um produto, uma equipe, etc. (SILVA, 2009, p. 6)

Para Silva (2009), baseada na Apostila de Estratégias e Planos da Fundação Nacional da Qualidade - Cadernos Rumo a Excelência®: São Paulo: 2008. – (Série Cadernos Rumo a Excelência), depois de elaborado o diagnóstico do macroambiente, no que tange a análise *Swot* (pontos fortes, oportunidades, pontos fracos e ameaças), termos que reavaliar ou confirmar a missão e visão de uma empresa dentro de um processo de conformidade ou não. Desse processo, pode-se validar o planejamento estratégico através de Estratégias e Plano de Ações consistentes e fundamentadas, com foco adaptativo ao ambiente externo. Devem funcionar como forças impulsionadoras da verdade na Organização, proporcionando uma vantagem competitiva no ambiente selecionado.

As estratégias devem seguir um processo orçamentário controlado, não proporcionado riscos para Organização e nem originando um processo que não possa ser controlado. Todos deverão estar envolvidos (colaboradores, lideranças e *stackholders*) nas estratégias

organizacionais, sendo uma participação sistêmica e controlada, através do uso preciso de informações, com participação significativa da alta gestão.

AMEAÇAS (Externo)
Insatisfação e atrasos salariais podem fazer a empresa perder para mercado talentos internos; Sistema de Informação não tão compartilhado pode ocasionar demora no que tange estratégias para concorrência; Desempenho geral da empresa precisa ser trabalhado, talvez por falta de PE – planejamento estratégico o que afetará a tomada de decisão e não a deixando tão competitiva no mercado, perdendo um pouco desse espaço mercadológico; Tecnologia com algumas limitações, dificultando atingir maior fatia do mercado, principalmente se a concorrência estiver com maior tecnologia de ponta em alguns seguimentos ópticos; Cooperação entre funcionários x equipe de trabalho, podem criar morosidade em ações internas que repercutem na satisfação do cliente externo; Mudança de mentalidade do consumidor;
OPORTUNIDADES (Externo)
Calor humano e bons relacionamentos podem agregar valor para maior competitividade de mercado; Investimento em capacitação, treinamento e desenvolvimento tornando a empresa mais competitiva em relação à concorrência; Autonomia de operacionalizar o trabalho pode possibilitar ações imediatas por parte dos líderes; Desenvolvimento contínuo da marca da empresa; Aproveitamento da economia externa (relação inter-empresarial; Orientada para produtos de maior valor acrescentado; Nichos de mercado para produtos com qualidade e design; Crescimento da procura de produtos de maior valor acrescentado em novos mercados fora do Brasil; Estabelecimento de parcerias com clientes e fornecedores.
PONTOS FORTES (Interno)
Investimento em treinamento e desenvolvimento; Tradição mercadológica e boa marca no mercado; Ambiente saudável e melhoria da infraestrutura; Grande esforço de modernização em tecnologia; conhecimento de produtos; Possibilidade para Inovação; Crescimento na busca de Pessoal qualificado.
PONTOS DE FRACOS (Interno)
Desorganização em alguns processos afetando de forma geral o desempenho da empresa; 60% do quadro funcional estão no ensino médio (incluindo lideranças) o que denota estrutura mediana de ação e não deixando a empresa intelectualmente desenvolvida; Processo de decisão altamente centralizado na direção, para gerência há limitações; Insatisfação e pequenos atrasos salariais ocasionando desmotivação. Fraca capacidade de estratégias de maior gesta, deficiência em aptidões básicas, sobretudo em perfil gerencial

Quadro 11. Análise Swot Ótica Diniz Belém : Baseada na Análise dos Gráficos

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados obtidos na pesquisa de campo (2010)

Abordagem e Análise

Esta empresa tem um forte nome no mercado, investe pesado em mídia, excelente credibilidade por fazer parte de uma rede de lojas conhecida no País (Brasil)

A empresa Óticas Diniz em Belém busca maior desenvolvimento, mas precisa ter uma direção mais focada em resultados no que tange valorização do capital humano e que ainda está limitado. Durante a pesquisa de campo, observou-se que a área de Recursos Humanos está com ações limitadas, faltando maior planejamento para este fim. A insatisfação salarial é um fator preocupante por criar no ambiente um grau de desmotivação, mas a direção é consciente e vem trabalhando para promover melhorias. Proporcionou benefício, quanto a um plano de saúde que, pelo observado na pesquisa de campo, o quadro funcional gostou, mais gostaria de ter um nível salarial mais competitivo. A direção precisará atentar que quanto mais valorizado o quadro funcional, maiores resultados e assertividade vão proporcionar à empresa.

Há problemas visíveis quanto à maior cooperação em equipe e isso pode ser resolvido com processo de gerir melhor pessoas e promover maior ação de relação humana, pois as pessoas estão abertas a ter melhorias comportamentais por valorizar suas relações.

Ressalta-se a importância de um investimento cada vez maior no âmbito da tecnologia de ponta aos usuários, para cada dia estar mais competitiva no mercado de Belém, ou até do Estado do Pará. Toda empresa deve atentar que desenvolver melhorias no sistema de informação será fundamental, mas no trabalho de campo, foi observado que a empresa vem trabalhando significativamente para este fim e possuindo um sistema de *intranet* favorável e um laboratório próprio com tecnologia atualizada. As perdas de informações detectadas ocorrem do líder para equipe de loja por muitas vezes não entenderem suficientemente algum processo de mudança ou no que tange ação de marketing; tomada de decisões muitas vezes não planejadas e o “*sistema em cima da hora*” acabam contribuindo para perdas de informações.

Outro ponto preocupante e que foi observado, é que a empresa está investindo bem menos em capacitação e desenvolvimento do seu quadro funcional em relação aos anos anteriores e isso poderá originar certa estagnação de aprendizagem com foco para resultados e a empresa não passará atuar como uma empresa “ensinante e aprendiz” e de alta competitividade.

A empresa, no geral, vem crescendo e se expandindo no mercado de Belém e no Estado do Pará, com reconhecimento e premiações diversas por ser a rede de Óticas mais aceita pelo público e que se preocupa em fidelizar seus clientes através de lojas padronizadas, atendimento diferenciado e promoções que promovam grande grau de motivação nos clientes, seria o sistema ganha-ganha.

5 Considerações Finais

A Gestão do Conhecimento (GC) dissemina o conhecimento que está implícito nas práticas individuais e coletivas da organização, logo, traz uma realidade às organizações de aprender a descobrir, gerenciar, utilizar e mensurar a capacidade do homem quanto seu pensar.

Na produção deste trabalho, verificou-se que as empresas estão buscando uma visão mais abrangente do ponto de vista gerencial para se manter intelectualmente desenvolvidas e mais competitivas através do seu capital humano, mas, para isso, precisam preocupar-se cada vez mais em reter talentos intelectuais, explorando o conhecimento tácito de cada indivíduo, pois o explícito estará se expandindo, a cada instante, pelo uso do conhecimento tácito.

A área de Gestão de Pessoas expande-se, também, dentro de uma política de processos que estão interligados, tais como: empregar pessoas (recrutamento e seleção); aplicar (desenho de cargos e avaliação do desempenho); recompensar (salários e benefícios); desenvolver (treinamento, aprendizagem, mudanças, comunicação); manter (qualidade de vida e disciplina); e monitorá-las (gerenciamento de dados). Essa área ramifica-se ao todo organizacional e estimula a organização a atuar com maior maturidade no gerenciamento das pessoas e de seus conhecimentos, dessa forma gera competências e qualidade de atuação para focar em resultados.

Nesta perspectiva, observou-se na empresa “Óticas Diniz” uma limitação no que concerne ao uso desta política de processos de gestão de pessoas, já que a área de contratação de pessoas foi terceirizada e outros processos não são utilizados de forma planejada.

Dessa forma, verifica-se que todas as organizações, na Era do Conhecimento, buscam arduamente a adequação a essa nova realidade, tão exigida no mercado, a fim de se tornarem empresas mais eficazes, dando resultados e lucro em suas operações mercadológicas. Por outro lado, os dirigentes devem estar engajados nesta realidade e deverão promover, através da área de Gestão de Pessoas, estratégias de valorização da inteligência humana, tornando-as empresas *ensinantes e aprendizes*. Desenvolvendo políticas que promovam o crescimento do capital humano e esses passem a serem vistos como o capital intelectual, sendo valorizados por isso e recompensados também, gerando alto grau de motivação no que tange crescimento dentro da empresa e preparação para novos desafios que forem exigidos.

A partir do objetivo central desta dissertação que foi analisar de que forma a gestão do conhecimento contribui para o desenvolvimento e reconhecimento dos colaboradores para a

melhoria do desempenho de suas atividades e melhores resultados da empresa “Óticas Diniz” Belém, pode-se concluir que a empresa deu um grande passo para disseminação do DO, promovendo desde 2007 estratégias através do apoio de uma consultoria especializada para que pudesse expandir dentro de um planejamento estratégico com foco em Gestão de Pessoas. Dessa forma, vivenciou ações de melhorias e maturidade comportamental do seu quadro funcional, desenvolvendo ações de desenvolvimento intelectual; estruturando políticas e diretrizes que pudessem acompanhar a nova realidade do mercado nesta era da gestão do conhecimento.

Para avaliar a Gestão do Conhecimento na empresa Ótica Diniz partiu-se da construção do programa de desenvolvimento com foco em qualidade, programa desenvolvido com o objetivo de fazer com que a empresa tivesse uma equipe treinada para este fim, em prol da satisfação de seus clientes internos e externos, sendo reconhecida e premiada no mercado de Belém por valiosas ações. Nesse sentido, foi conduzida uma pesquisa de campo, realizada em 2010 na qual percebeu-se que a empresa vem expandindo no mercado, mantendo ações estratégicas satisfatórias, mas intensamente voltadas ao comercial e marketing, infelizmente a área de gestão de pessoas e as ações de ensino e aprendizagem para o desenvolvimento intelectual do quadro funcional foram praticamente limitadas e apesar das pessoas gostarem do ambiente da empresa, procuram manter boas relações humanas, verificou-se certa desmotivação com relação à falta de maior valorização dos funcionários, assim como seu sistema de recompensas (salários x benefícios) pelo trabalho ou pelo papel de cada um dentro da empresa e também a postura da alta administração em limitar a comunicação no que tange o “saber ouvir” mais as pessoas.

A empresa vem atuando como líder de mercado em Belém, desperta o amor de seus colaboradores por gostarem da empresa e do que fazem, mas demonstram insatisfação de certas diretrizes estabelecidas não serem divulgadas de forma tão claras dificultando maior interatividade na comunicação. Acreditam que sempre fica algo no ar, ou seja, fica uma dúvida que gera insegurança em determinados momentos no ambiente interno.

Dessa forma, torna-se imprescindível citar os fatores reconhecidos como determinantes para a utilização da Gestão do Conhecimento: a contratação em 2007 de consultoria em Gestão e a criação do programa de DO- Desenvolvimento Organizacional, definindo sua missão, visão e valores institucionais; o fortalecimento de sua marca e aceitação no mercado, diferenciando-se em qualidade no atendimento, serviços e produtos e uso de tecnologias de ponta no seu laboratório; a implantação da área Gestão em Pessoas ampliando a visão de todo quadro

funcional para qualidade, busca de conhecimento e inovação; e por fim, o investimento na ferramenta de Gestão do Conhecimento para descobrir, utilizar e avaliar a capacidade de seus colaboradores.

Para verificar a importância do desenvolvimento intelectual de pessoas para maior produtividade da empresa, ressalta-se que dados quantitativos quanto ao desempenho e produtividade não foram disponibilizados pela direção o que não permitiu que fosse mensurado o processo econômico e financeiro, e, portanto inviabilizou uma análise mais acurada da produtividade. Mas, foi possível verificar que será muito importante para a gestão da empresa se empenhar em resgatar suas ações estratégicas com foco em “pessoas”, proporcionando um ambiente saudável ao “homem” visto como um ser desenvolvido em suas habilidades intelectuais e sociais.

Assim, como sugestão destaca-se a contratação profissional qualificada em Gestão de Pessoas para gerenciamento dos processos; ativar o PAC – Programa Anual de Capacitação, implantado em 2007, para atualização contínua e aplicação da Gestão do Conhecimento; Criação de incentivos no que tange melhoria na qualidade de vida dos colaboradores e a criar de um *Learning Center* (centro de aprendizagem); Melhorar o sistema de comunicação no “Saber Ouvir” e Reavaliar as insatisfações salariais e sua adequação aos cargos e carreiras estabelecidos pela Empresa Óticas Diniz.

Bibliografia

- Araújo, L.C.G. (2006). *Gestão de Pessoas: Estratégia e Integração Organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Barclay, R. U & Murray, P. (1997). *What is knowledge management*. In: A Knowledge Praxis.
- Barth, P. & Martins, R. C. (1996). *Aprendizagem Vivencial em Treinamento e Educação*. Petrópolis: Intercultural
- Bedani, E. R. (2010). *A Educação Corporativa: A experiência da Ticket com seus diferentes negócios*. IV Congresso ABRH-PA. Novembro. Belém-PA.
- Bergamini, C. W. (1997). *Motivação nas Organizações*. São Paulo: Atlas.
- Bicho, Leandro.(2006). *“MODELO DE PORTER E ANÁLISE SWOT-ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO”*.Instituto Politécnico de Coimbra Instituto Superior de Engenharia de Coimbra. Departamento de Engenharia Cível.
- Brasil. Petróleo Brasileiro S/A – PETROBRAS. DSG/GC – Desenvolvimento de Sistemas de Gestão – Gestão do Conhecimento. (2003) *Caderno de práticas de gestão*.
- Brasil. Petróleo Brasileiro S/A – PETROBRAS.(2008). *Dicionário de competências*.
- Campos, V. F. (1994). *Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-dia*. Belo Horizonte, MG: Fundação Cristiano Ottoni.
- Campos, V. F. (1994).TQC – Gerenciamento da Rotina do trabalho do dia-a-dia. Belo Horizonte – Fundação Christiano Ottoni
- Campos, V. F. (1995). *O Valor dos Recursos Humanos na Era do Conhecimento*. Belo Horizonte, MG: Fundação Cristiano Ottoni.
- Carvalho, A. P. & Grisson, D. (1998). *Manual do secretariado executivo*. 1ª ed. São Paulo: D’livros.
- Carvalho, G. M. R.; Tavares, M. S. (2001) *Informação & Conhecimento: Uma abordagem organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Carvalho, A. V. & Serafim, O. C. G. (2002). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning.
- Carvalho, R. B. de. (2003). *Tecnologia da Informação Aplicada a Gestão do Conhecimento*. (Coleção Tecnologia & Informação). Faltava a cidade: Artes Champagnat.

- Champion, Dean. (1988). *Sociologia das organizações*. São Paulo: Brasiliense.
- Chiavenato, Idalberto. (1999). *Gestão de pessoas: Um novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, Idalberto. (2004). *Administração nos novos tempos*. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Colli, G. O. (1988). *O nascimento da filosofia*. São Paulo: Unicamp.
- Costa, M. D.. & Krucken, L. (2004). Aplicações de Mapeamento do Conhecimento para a Competitividade Empresarial. São Paulo: KM Brasil. Gestão do Conhecimento na Política Industrial Brasileira.
- Choo, C. W. (2002). Sensemaking, knowledge creation, and decision making. In C. W. Choo, & N. Bontis (Eds.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge* (pp. 79-88). New York: Oxford University Press.
- Choo, C. W. (2003). *Gestão de Informação para a Organização Inteligente – a arte de explorar o meio ambiente*. Lisboa: Editorial Caminho.
- Dalbério, O. & Dalbério, M. C. B. (2009) *Metodologia Científica: desafios e caminhos*. São Paulo: Paulus,
- Daychoum, Merhi. *40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento*. Edição eletrônica, 2007. Recuperado, de http://books.google.com.br/books?id=jQ_JOBtvBAC >.
- Davenport, T. H. et L. PRUSAK (1998), *Working knowledge: how organizations managewhat they know*, Harvard Business School Press, Boston.
- Drucker, Peter. (1997). *Administração em tempos de grandes mudanças: teoria do negócio*. 4ª Ed. São Paulo: Pioneira.
- Educação SEBRAE NACIONAL. (2003). *Planejamento Estratégico Empresarial*. DF/SEBRAE /MG
- Edwards, John S.; Shaw, Duncan & Collier, Paul M. (2005). Knowledge Management Systems: Finding a Way With Technology. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, N.º 1, pp. 113-125
- Eiriz, V.; Simões, J.; Gonçalves, M. (2007) *Obstáculos à gestão do conhecimento nas escolas de gestão e economia do ensino superior público em Portugal*. Revista Comportamento Organizacional e Gestão. VOL. 13, N.º 2, 153-167
- Emmerick, A. & Pereira, H. J. (2007). *Gestão empreendedora e aprendizagem organizacional- o caso de uma organização hospitalar dedicada a saúde mental*. Recuperado em 18 novembro, 2010, de http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR630470_0378.pdf

Ferreira, B. H. F. (1999). *Dicionário Aurélio*. 4ª impressão. Rio de Janeiro: Nova Fronteira S/A, p.985

Feuillette, I. (1991). *RH: O novo perfil do treinador: como preparar, conduzir e avaliar um processo de treinamento*. São Paulo: Nobel

Fiates, G. G. S. *Inovação e Gestão do Conhecimento*. (2008). In: Angeloni, M. T. (Org). *Gestão do Conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de Empresas Privadas*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Figueiredo, Saulo P. (2005). *Gestão do Conhecimento: Estratégias Competitivas para a Criação e Mobilização do Conhecimento na Empresa: Descubra como alavancar e multiplicar o capital intelectual e o conhecimento da organização*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Fleury, M. T. L. & Oliveira, M. M. Jr. (2001). *Gestão estratégica do conhecimento integrado aprendizagem, conhecimento e competência*. São Paulo: Ed Atlas.

Fleury, A. & Fleury, M. T. L. (2006). *Aprendizagem e Inovação Organizacional: As Experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas.

Gestão da Qualidade: Evolução Gestão do conhecimento. (1994). Fundação Nacional da Qualidade gerencial. (RI IPEA/CPS, n.31/94) — Brasília: IPEA.

Houaiss. (2001). *Dicionário Houaiss*. Coleção 2. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Objetiva.

InteliMap. Potencializando resultados e Mapeando Idéias. Recuperado em 20 novembro 2011, de: http://www.intelimap.com.br/papers/analise_SWOT.pdf

Jordan, H.; Neves, J. C. & Rodrigues, J. A. (2003). *O controle de Gestão: Ao serviço da estratégia e dos gestores*. 5ª Edição. Lisboa: Áreas Editora S.A.

Kotler, P. (1991). *Administração de Marketing*. Rio de Janeiro: Campus.

Longo, R. M. J. (1978). *A revolução da qualidade total: histórico e modelo manejam*. São Paulo: Edgard Blucker.

Longo, R. M. J. (1996). *Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação*. JANEIRO.

Macedo, C. C. De et al. *Estratégia de Integração das Práticas de Gestão do Conhecimento ao Modelo de Gestão do SERPRO*. In Santos et al. (2001). *Gestão do Conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial*. Curitiba: Champagnat.

Lakatos, E & Marconi, M.. (1999). *Técnicas de Pesquisa*. São Paulo: Atlas.

- Meister, J. C. (1999). *Educação Corporativa – A Gestão do Capital Intelectual através das Universidades Corporativas*. São Paulo: Makron Books.
- Mendes, Alexandre. (2006). *Gestão do Conhecimento - Pessoas e Tecnologia, um bom negócio*. Recuperado em 08 março, 2011, de <http://www.imasters.com.br/artigo/5236/intranets>.
- Miranda, N. T. & Aguillar, L. J. (2009). *Os benefícios da gestão do conhecimento nas organizações*. Revista Jus Vigilantibus. Recuperado em 02 Novembro, 2010, de <http://www.jusvi.com/artigos/40993>.
- Moraes, Rinaldo. (2009). *Apostila de Estratégia Organizacional* - Belém - 2009
- Moresi, E. A. D. (2001). Gestão da Informação e do Conhecimento. In Tarapanoff, K. (Org.). *Inteligência Organizacional e Competitiva*. Brasília: Universidade de Brasília.
- Nadler, D. (1993). Pontos de Alavancagem Básicos para Melhor Desempenho Competitivo. In Nadler, D. et al. (Orgs.) *Arquitetura Organizacional*. Rio de Janeiro: Campus.
- Nonaka, I & TAKEUCHI, H. (1997). *A criação de conhecimento n empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. (A. B. Rodrigues & P. M. Celeste, Trad.). Rio de Janeiro: Campus.
- Oliveira, M. M., Jr. (2001). Competências essenciais e conhecimento na empresa. In Fleury, M.T.L. & Oliveira, M. M., Jr. (Orgs.) *Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, N. R. (2009). "A memória emocional em homens e mulheres" Tese de Doutorado. ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. FACULDADE DE ENGENHARIA.
- Paiva, e. l.; Carvalho jr., j. m.; Fensterseifer, J. E. *Estratégia de Produção e de Operações. Conceitos, Melhores Práticas e Visão de Futuro*. Porto Alegre: Bookman, 2004, 192 p.
- Pires, A. C. P. & Santos, A. R. dos. (2001). Aplicação na Educação. In Santos, A. R. et al. *Gestão do conhecimento: Uma experiência para o sucesso empresarial*. Curitiba: Champagnat,
- Pires, A. C. P. & Becker, D. R. (2007). *Gestão do conhecimento: Estudo de Caso- PETROBRÁS*. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Faculdade de Engenharia. Engenharia de Produção. Recuperado em 10 fevereiro, 2011, de http://www.pucrs.br/civil/professores/giugliani/gestao_estudo_de_caso_petrobras_T1_2007_1.pdf
- Porter, Michael. (2004). *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Probst, G.; Raub, S. & Romhardt, K. (2002). *Gestão do conhecimento. Os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre: Bookman.

PUC (Pontifícia Universidade Católica do Paraná). (2010)- Sistema Integrado de Bibliotecas. Acordo com a Noema da Associação Americana de Psicologia (APA)-2009. Curitiba (PR).

Rudio, F. (1999). *Introdução ao projeto da pesquisa científica*. Petrópolis-RJ: Vozes.

Saulo, P. F. (2005). *Gestão do conhecimento – Estratégias Competitivas para a Criação e Mobilização do Conhecimento na Empresa*.

Sanches, R.; Heene, A. & Thomas, H. (1996). *Towards the theory and practice of competence-based competition*. (Ed.). *Dynamics of competence-based competition*. Oxford: Elsevier.

Santos et al. (2001). *Gestão do Conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial*. Curitiba: Champagnat.

Senge, P. M. (1990). *A Quinta Disciplina*. São Paulo: Best Seller.

Senge, P.M. (1999). *The path of least resistance for managers: designing organizations to succeed*. Group West.

Severino, A. J.(2002). *Metodologia do trabalho científico*. 22ª Ed. São Paulo: Cortez.

Siqueira, M. C. (2005). *Gestão Estratégica da Informação*. Rio de Janeiro: Brasport.

Suzane G. de Faria Terra, J. C. C. (2005). *Gestão do Conhecimento: O grande desafio empresarial*. São Paulo: Campus.

Silva, Sergio L. da. (2004). *Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento* [vol.33, n.2, pp. 143-151]. Recuperado em 23 junho, 2010, de <http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a15v33n2.pdf>

Silva, S.P. (2007). *Diagnóstico Ótica Diniz*. Silvia Pires Consultoria Empresarial, Belém-PA.

Silva, S. P. da (2009). *Trabalho de análise da apostila estratégia e planos*. Instituto Conhecimento e Ciência – Universidade de Lusófona.

Souza, E. L. P. (1978). *Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. São Paulo: Edgard Blucker.

Sovienski, Fernanda & Stigar, Robson. (2008). *Recursos Humanos X Gestão de Pessoas*. *Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação*. Recuperado em 12 março, de <http://www.faculdadeexpoente.edu.br/upload/noticiasarquivos>

Stewart, Thomas A.(1998). *Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.

Stollenwerk, M. F. L. (2001). *Gestão do Conhecimento: Conceitos e modelos*. In: Tarapanoff, K. *Inteligência Organizacional e Competitiva*, cap. 5. Brasília: UNB

Tavares, M. Manuela Valadares. 2004. *Estratégica e Gestão por Objectivos*. 2ª Edição. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Terra, J. C. C. (2005) *Gestão do Conhecimento no Brasil: Cenário Atual e Perspectivas Futuras*. Recuperado em 10 março, 2011, de <http://www.terraforum.com.br>.

Terra, José C. C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. Terra Fórum Consultores. Recuperado em 23 junho 2010, de http://www.gestaoct.org.br/forum_municipal/apresent/terra/terra_gest_conh_grand_des_nac.pdf

Tonet, H. C. & Paz, M.G.T. (2006). Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. *RAC- Revista de Administração Contemporânea*, ano/ v.10, n.2, p.1-14, abril, junho.

Tonet, Helena. (2010). *Gestão do conhecimento no Brasil. O desafio de compartilhar e disseminar conhecimento nas organizações. Caso 2: Compartilhamento de conhecimento em oficina de aprendizagem cap. 4. P. 52 – Caso do Correio Braziliense*. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymarket.

Vasconcelos, E. (2006). *Análise da Indústria Têxtil e do Vestuário Economia. Estudo EDIT VALUE Empresa Júnior N.º 02*. Universidade de Minho – Spinoff.

Wenger, E. (2004, January/February). Knowledge Management as a Doughnut: Shaping your Knowledge Strategy Through Communities of Practice. *Ivey Business Journal Online*, p.1. Recuperado em 10 abril, 2011, de <http://proquest.umi.com/pqdweb?RQT=309&VInst=PROD&V>

Xavier, Ricardo de A. P. (1998). *Capital Intelectual: Administração do conhecimento como recurso estratégico para profissionais e empresas*. São Paulo: STS.

Yamada, M. (2009). *Tecnologia da Informação Aplicada na Gestão do Conhecimento*. Recuperado em 08 março, 2011, de <http://mygc.wordpress.com/2009/05/02/tecnologia-da-informacao-aplicada-a-gestao-do-conhecimento/>

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso – planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman

.

Índice Remissivo

A

ações estratégicas, 121
ambiente, 11, 20, 22, 27, 36, 38, 44, 45, 55, 56, 58, 71, 72, 75, 78, 81, 84, 88, 92, 94, 96, 101, 102, 103, 107, 110, 114, 115, 117, 119, 121
ambiente empresarial, 11
Análise Swot, 7, 8, 9, 15, 17, 44, 45, 46, 87, 88, 90, 117, 118
aprendizagem, 7, 16, 22, 30, 33, 34, 39, 42, 49, 56, 61, 62, 63, 71, 73, 74, 82, 84, 90, 100, 108, 111, 114, 119, 120, 121, 123, 124

B

boa comunicação, 117

C

capital humano, 12, 20, 51, 53, 64, 65, 85, 90, 108, 118, 120
Capital Intelectual
 Capital humano, inteligência competitiva, 20, 124, 125, 126
Clima Organizacional, 81
competitividade, 11, 37, 43, 48, 52, 63, 73, 76, 77, 80, 100, 101, 105, 115, 118
Comunidades
 de prática, 74
conhecimento
 tácito, explícito, 5, 7, 12, 13, 14, 15, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 42, 44, 46, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 56, 57, 58, 59, 61, 62, 63, 64, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 82, 84, 85, 94, 97, 98, 100, 101, 108, 109, 112, 116, 117, 120, 121, 123, 124, 125, 126, 127

D

desenvolvimento educacional, 77
Desenvolvimento Organizacional, 8, 10, 15, 80, 87, 90, 92
desenvolvimento por competência, 65, 66

G

Gestão da Qualidade, 7, 17, 71, 124, 127
gestão de pessoas, 38, 39, 41, 43, 44, 49, 62, 120, 121
Gestão do Conhecimento, 5, 7, 9, 10, 12, 13, 14, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 29, 31, 32, 35, 36, 38, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 58, 59, 61, 63, 66, 69, 70, 71, 83, 91, 92, 108, 116, 120, 122, 123, 124, 125, 126, 127

I

informação
 gestão do conhecimento, 12, 13, 20, 21, 23, 31, 33, 36, 37, 42, 51, 56, 57, 58, 68, 70, 78, 90, 109, 110, 119

L

lideranças, 15, 33, 36, 38, 44, 46, 49, 71, 90, 92, 98, 115, 118

O

organização, 5, 13, 15, 18, 20, 21, 23, 26, 27, 28, 29, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 51, 54, 56, 59, 63, 65, 68, 69, 70, 71, 76, 77, 78, 81, 82, 84, 85, 86, 87, 88, 90, 91, 92, 94, 98, 101, 102, 103, 104, 106, 107, 108, 109, 111, 114, 115, 116, 117, 120, 123
Óticas Diniz, 4, 5, 6, 8, 10, 14, 17, 18, 92, 96, 118, 125

P

Pontos Fortes, 8, 87, 88, 117
pontos fracos, 117
produtividade
 negócios, 5, 11, 12, 14, 35, 48, 53, 59, 71, 72, 73, 78, 82, 83, 105, 106, 107, 111, 114

R

recrutamento, 39, 40, 66, 88, 120
Recursos Humanos, 7, 8, 9, 17, 36, 37, 38, 39, 63, 91, 92, 96, 119, 122, 125

T

tecnologia, 21, 31, 33, 57, 63, 67, 68, 69, 70, 80, 81, 107, 118, 119, 126

