

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

EMANUELLE MARTINS BARBOSA

**A RELAÇÃO ENTRE OS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS E A GESTÃO
DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO NO LABORATÓRIO MÉDICO
SANTA LUZIA.**

**FLORIANÓPOLIS
2008**

EMANUELLE MARTINS BARBOSA

**A RELAÇÃO ENTRE OS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS E A GESTÃO
DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO NO LABORATÓRIO MÉDICO
SANTA LUZIA.**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada á disciplina Estágio Supervisionado- CAD5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Recursos Humanos.

Professor Orientador: Dante Marciano Girardi
Co-orientadora: Andressa Sasaki Vasques Pacheco

**FLORIANÓPOLIS
2008**

EMANUELLE MARTINS BARBOSA

**A RELAÇÃO ENTRE OS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS E A GESTÃO
DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO DE CASO NO LABORATÓRIO MÉDICO
SANTA LUZIA.**


Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado e sua forma final pela Coordenadoria de Estágio do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em Florianópolis, dia 27 de novembro de 2008.

Prof. Dr. Rudineia A. de Rocha
Coordenador de Estágios CAD UFSC
nº 0231/CA/2008
Prof.
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:


Dante Marciano Girardi
Orientador


Andressa Sasaki Vasques Pacheco
Membro


Kelly Cristina Benatti
Membro

Dedico este trabalho aos meus pais, e à minha irmã Graziela, que mesmo distantes se fizeram presentes; à minha irmã Juliana que esteve sempre disponível; e ao meu namorado, que pacientemente sempre esteve ao meu lado.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me dado todas as condições para chegar até aqui.

Aos meus pais, que são motivo de orgulho para mim e que renunciaram a tantas coisas para que eu concluísse mais essa etapa.

A minha irmã Graziela, que sempre apóia minhas decisões, por pior que sejam.

A minha irmã Juliana, que procura a todo custo fincar meus pés no chão.

Ao meu namorado, Luiz Felipe, por toda sua paciência e seu amor.

A Carol e a Isa, que foram sem dúvida, grandes amigas.

A Gabi, Paola e Ani, que são fontes de risada e responsáveis por momentos divertidíssimos e inesquecíveis.

A todos aqueles que acreditaram em mim e contribuíram diretamente para a realização deste trabalho: professor Dante, Andressa, Ani, Carol, Déris, Gabi, Isa, Kelly, Michelle, Robson, Thiago, professor Silvio.

A todos aqueles que indiretamente também colaboraram: familiares, amigos e professores.

Ao tio Neimar, tia Zenaide e Renata, que acreditaram em mim e me ofereceram o melhor apartamento de Floripa.

Ao Laboratório Médico Santa Luzia, que abriu as portas para que eu realizasse minha pesquisa.

"É melhor tentar e falhar,
que preocupar-se e ver a vida passar;
é melhor tentar, ainda que em vão,
que sentar-se fazendo nada até o final.
Eu prefiro na chuva caminhar,
que em dias tristes em casa me esconder.
Prefiro ser feliz, embora louco,
que em conformidade viver..."
Martin Luther King

RESUMO

BARBOSA, Emanuelle Martins. A relação entre os processos de gestão de pessoas e a Gestão do Conhecimento: um estudo de caso no Laboratório Médico Santa Luzia. 109 p. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

A Gestão do Conhecimento se apresenta como importante ferramenta no desenvolvimento da organização, devido às inúmeras vantagens que oferece. O conhecimento não pode existir sem as pessoas, que são responsáveis pela aquisição e pelo compartilhamento do mesmo. Sendo assim, o objetivo deste trabalho é verificar nos processos de Gestão de Pessoas do Laboratório Médico Santa Luzia, elementos que caracterizem a Gestão do Conhecimento. Constatou-se que o planejamento de pessoal é importante, pois se relaciona diretamente com a estratégia da organização da empresa, além de lidar com a previsão de saída e entrada de conhecimentos na organização. Já o processo de recrutar e selecionar novos talentos possui relevância quando é feito buscando atrair os melhores profissionais para a organização, possibilitando a escolha não apenas de pessoas que já possuem uma série de conhecimentos úteis, mas daquelas que estão pré-dispostas a compartilhar e aprender novas coisas. O treinamento e desenvolvimento contribuem de maneira significativa com a Gestão do Conhecimento, já que agregam novas informações e conhecimentos aos funcionários, além de demonstrar preocupação por parte da empresa com o crescimento pessoal e profissional do empregado. A avaliação de desempenho tende a ser proveitosa quando avalia o aprendizado adquirido pelos treinamentos, a utilização desse aprendizado e ainda serve como parâmetro para promoções e realização de novos treinamentos. Já a remuneração e os benefícios sociais atuam como fonte de motivação aos trabalhadores do conhecimento, demonstrando o reconhecimento por parte da empresa e ainda podem ser caracterizados como fator atrativo de profissionais competentes. Por fim, a segurança, qualidade de vida e saúde dos trabalhadores são cruciais no sentido de manter o bem estar físico e mental dos funcionários para que eles possam continuar contribuindo com a organização e se desenvolvendo. Após a constatação teórica da relação entre os processos de Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento, considerou-se importante verificar na prática a contribuição de uma área para o desenvolvimento da outra, razão pela qual, escolheu-se o Laboratório Médico Santa Luzia, uma empresa que possui o conhecimento com um de seus valores. Desta forma, a presente pesquisa classifica-se quanto aos seus objetivos em descritiva, e quanto aos procedimentos adotados na coleta de dados em bibliográfica, documental e estudo de caso. O levantamento de dados foi feito pela análise da documentação direta intensiva, por meio de entrevista e observação direta extensiva e aplicação de questionários. Através da análise realizada, observou-se que todos os processos de pesquisados no Santa Luzia apresentam elementos que favorecem a Gestão do Conhecimento, e que a empresa possui uma cultura de aquisição e retenção de conhecimentos, contudo algumas práticas podem ser ajustadas a fim de contribuir ainda mais com a Gestão do Conhecimento.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento. Gestão de Pessoas. Processos de Gestão de Pessoas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Quatro modos de conversão do Conhecimento	20
Figura 2: Vantagens da Gestão do Conhecimento	24
Figura 3: Comitê de Gestão do Laboratório Médico Santa Luzia	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Práticas tradicionais de Gestão de Pessoas e práticas voltadas à Gestão do Conhecimento	49
Quadro 2: Aspectos relevantes ao desenvolvimento da Gestão do Conhecimento nos processos de planejamento de pessoal, recrutamento e seleção.	74
Quadro 3: Aspectos relevantes ao desenvolvimento da Gestão do Conhecimento nos processos de treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho.	75
Quadro 4: Aspectos relevantes ao desenvolvimento da Gestão do Conhecimento no processo de remuneração	76
Quadro 5: Aspectos relevantes ao desenvolvimento da Gestão do Conhecimento nos processos que promovem segurança, qualidade de vida e saúde dos trabalhadores.	77

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	12
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO	17
2.1.1 Contextualização do Conhecimento	17
2.1.1.1 Conversão do Conhecimento	19
2.1.1.2 Criação do Conhecimento.....	21
2.1.2 Conceituação de Gestão do Conhecimento	23
2.2 GESTÃO DE PESSOAS	27
2.2.1 Processos de Gestão de Pessoas	29
2.2.1.1 Planejamento de Pessoal.....	30
2.2.1.2 Recrutamento e Seleção.....	31
2.2.1.3 Treinamento e Desenvolvimento	34
2.2.1.4 Avaliação de Desempenho	36
2.2.1.5 Remuneração e Benefícios Sociais	38
2.2.1.6 Segurança, Qualidade de Vida no Trabalho e Saúde.....	41
2.3 ELEMENTOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA GESTÃO DE PESSOAS	44
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	51
3.1 CARACTERIZAÇÃO E TIPO DE ESTUDO.....	51
3.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	52
3.3 LIMITAÇÕES	53

4 ESTUDO DE CASO	54
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	54
4.2 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS	57
4.2.1 Planejamento de pessoal	57
4.2.2 Recrutamento e Seleção	59
4.2.3 Treinamento e Desenvolvimento	61
4.2.4 Avaliação de Desempenho	63
4.2.5 Remuneração e Benefícios Sociais.....	64
4.2.6 Segurança, Qualidade de Vida no Trabalho e Saúde.....	66
4.3 ELEMENTOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	67
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
5.1 CONCLUSÕES	78
5.2 RECOMENDAÇÕES.....	81
REFERÊNCIAS	83
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO 1	90
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO 2	95
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO 3	97
ANEXOS	99
ANEXO A - ORGANOGRAMA	100
ANEXO B – DIRETORIA DE ATENDIMENTO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	102
ANEXO C – FICHA DE SOLICITAÇÃO DE COLABORADORES	104
ANEXO D – DESCRIÇÃO DE CARGO DA DIRETORA DE ATENDIMENTO E DESENVOLVIMENTO	106

1 INTRODUÇÃO

Neste tópico serão apresentados a contextualização do tema, os objetivos e a justificativa para a realização do presente trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

O conhecimento passou a ser visto como um ativo estratégico das organizações, capaz de gerar vantagens competitivas e diferenciais de mercado (PAPADIOUK; YOUNES, 2008). Para Neto e Lemos (2006), a competitividade não está apenas relacionada à capacidade de adaptar-se rapidamente às mudanças, mas também antecipá-las e criar tendências, desenvolvendo um senso contínuo de inovação.

O aumento de tal competitividade, aliado aos avanços tecnológicos faz com que o conhecimento tenha um ciclo de renovação cada vez menor, de acordo com Lévy (1993). Sendo assim, segundo Ponchirolli e Fialho (2005) o diferencial das organizações passa a ser o que elas sabem e a maneira como utilizam o seu conhecimento.

Neste contexto, se faz necessário definir o que é o conhecimento. Sveiby (1998, p. 35) explica que “o termo epistemologia – teoria do conhecimento – provém da palavra grega *episteme*, que significa: “verdade absolutamente certa”. Contudo, o autor explica que em português, a palavra conhecimento adquire vários significados de acordo com o contexto em que o termo é utilizado.

Para Figueiredo (2005), o conhecimento é aquilo que torna a pessoa competente para agir em circunstâncias específicas, está associado aos indivíduos e é algo dinâmico. Já Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) afirmam que “o conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica [...] está relacionado à ação”.

Segundo Drucker (2002) a próxima sociedade será voltada ao conhecimento, que atuará como recurso chave numa sociedade altamente competitiva, não só para organizações, mas também para indivíduos. A maneira pela qual o conhecimento se transfere para os indivíduos é através da aprendizagem. No contexto de valoração do conhecimento, a

aprendizagem organizacional passa a representar um fator competitivo e de sobrevivência das organizações frente às dinâmicas do mercado.

O conhecimento, explica Fleury e Miranda Junior (2002), é um recurso que deve ser gerenciado a fim de melhorar o desempenho da empresa. Nesse sentido, a organização precisa descobrir as maneiras que pelas quais o processo de aprendizagem organizacional pode ser estimulado e investigar a melhor forma de se administrar o conhecimento organizacional, para que o mesmo possa atender as necessidades estratégicas.

Para Kolb (1997), assim como as pessoas, as organizações aprendem e desenvolvem diferentes estilos de aprendizagem. Stata (1997) complementa que a aprendizagem organizacional é o principal processo gerador de inovação gerencial. A aprendizagem organizacional envolve a elaboração de novos mapas cognitivos, para que seja possível compreender melhor o que ocorre no ambiente interno e externo e definir novos comportamentos que comprovem a efetividade do aprendizado. As definições mais comuns de organizações que aprendem, destacam sua capacidade de adaptação ao grande número de mudanças pelas quais o mundo vem passando (FLEURY; FLEURY, 1995).

Conforme Fernandes (2002), o aprendizado nas organizações possibilita às empresas a aquisição, geração, compartilhamento e transformação do conhecimento, permitindo uma perpetuação organizacional através da fluidez com que a empresa consegue atravessar os ciclos de mudança. Cabe destacar, que o papel do indivíduo neste processo de aprendizagem é fundamental.

Sveiby (1998) destaca que os trabalhadores do conhecimento são os principais responsáveis pela criação de riqueza organizacional. O sucesso e a sobrevivência da empresa dependem do desempenho de seus colaboradores. Para o autor, a única maneira de uma organização melhorar seu desempenho numa economia e sociedade baseadas em conhecimento é obtendo mais das mesmas pessoas, ou seja, gerenciado sua equipe a fim de se conseguir maior produtividade.

Nesse sentido, o problema de pesquisa do trabalho é: quais elementos caracterizam a Gestão do Conhecimento nos processos de Gestão de Pessoas no Laboratório Médico Santa Luzia, em Florianópolis-SC?

1.2 OBJETIVOS

Nesta seção serão apresentados os objetivos geral e específicos do trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral dessa pesquisa é verificar nos processos de Gestão de Pessoas do Laboratório Médico Santa Luzia, elementos que caracterizem a Gestão do Conhecimento. Para que o mesmo fosse alcançado, definiu-se alguns objetivos específicos.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos do trabalho são:

- a) Caracterizar os processos de Gestão de Pessoas no Laboratório Médico Santa Luzia;
- b) *Analisar como se manifestam elementos da Gestão do Conhecimento nos processos de Gestão de Pessoas; Verificar como tais elementos se manifestam no Santa Luzia Laboratório Médico;*
- c) Identificar ações de atração, retenção e manutenção de capital intelectual.

1.3 JUSTIFICATIVA

É perceptível a transformação pela qual a sociedade vem passando e a importância atribuída ao conhecimento, que sempre desempenhou um papel fundamental na história. Sua aquisição e aplicação representaram um estímulo à conquista de várias civilizações. Contudo, apenas saber muito sobre alguma coisa não proporciona, individualmente, maior diferencial

competitivo às empresas. É através da sua gestão que o conhecimento faz diferença (E-CONSULTING CORP., 2004).

O conhecimento, bem como a capacidade de inovação, tornaram-se fatores determinantes para o desenvolvimento da competitividade empresarial (TERRA, 1999). As empresas da Era do Conhecimento, de acordo com Felício Junior (2004), enfrentam um desafio num ambiente altamente dinâmico, e diante de tantas mudanças é requerido um maior comprometimento dos indivíduos e ainda uma capacidade de transferir seus conhecimentos sem medo de compartilhá-los.

Sendo assim, a Gestão do Conhecimento é importante, pois trata-se de um processo através do qual a organização gera riqueza a partir do seu conhecimento, que direciona seu capital intelectual (FILHO; POMPEU, 2006). Segundo Cohen (2008) Gestão do Conhecimento é orientar toda a empresa para produzir conhecimento, já que este é o bem mais valioso da nova economia e ainda descobrir formas de aproveitá-lo, difundi-lo e combiná-lo.

Para que a Gestão do Conhecimento dê resultados, a participação das pessoas é peça fundamental. Romani e Dazzi (2002, p. 57) asseguram que “o conhecimento humano emana como principal fonte de vantagem competitiva para as organizações” e assim sendo, demanda uma mudança de comportamento dos colaboradores da empresa.

Segundo pesquisa realizada pela E-CONSULTING CORP. (2004, p. 55), com o intuito de identificar a visão, utilização, tendências e resultados alcançados e esperados por empresas brasileiras a respeito da Gestão do Conhecimento; observou-se que a área de Gestão de Pessoas foi indicada pelos entrevistados como

importante participante em projetos de Gestão do Conhecimento, já que idealmente é responsável pela definição, desenvolvimento e implantação de estratégias que tratam de aspectos relacionados às pessoas integrantes da organização.

Sendo assim, considera-se a realização deste trabalho importante, pois o mesmo busca mostrar na prática a relação entre a Gestão do Conhecimento e as práticas de Gestão de Pessoas, a partir de um estudo de caso, já que se observa-se que apesar da Gestão do Conhecimento ser uma tendência clara, segundo Teixeira Filho (2000), poucas empresas tomam consciência da necessidade de sair do plano das idéias e percepções para o da ação concreta.

Além disso, a presente pesquisa tem como escopo a sistematização dos diversos estudos já existentes sobre Gestão do Conhecimento e Gestão de Pessoas através da análise da

relação entre os mesmos num caso concreto, oferecendo relevante contribuição ao campo teórico.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

No primeiro capítulo será apresentado o tema de estudo, os objetivos e a justificativa da pesquisa. A seguir apresenta-se a revisão da literatura, na qual se destaca a Gestão do Conhecimento, os processos de gestão de pessoas e a relação entre ambos, foco de interesse da pesquisa. Já o terceiro capítulo aborda os procedimentos metodológicos utilizados, fornecendo uma perspectiva de como os dados foram coletados. Em seguida apresenta-se o estudo de caso, que inclui a caracterização da organização, a descrição de como ocorrem os processos de gestão de pessoas na empresa estudada, bem como a análise entre os esses processos com a Gestão do Conhecimento. Por último são apresentadas as considerações finais que expõe a conclusão sobre a pesquisa e algumas recomendações para trabalhos futuros e para a organização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordados tópicos considerados importantes para responder ao problema de pesquisa, como Gestão do Conhecimento, Gestão de Pessoas e elementos da Gestão do Conhecimento presentes na Gestão de Pessoas.

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para que se compreenda o que é Gestão do Conhecimento, considerou-se necessário uma breve contextualização acerca do conhecimento, bem como uma explanação sobre conversão do conhecimento e criação do conhecimento organizacional.

2.1.1 Contextualização do Conhecimento

O interesse pelo conhecimento, segundo Teixeira Filho (2002) surgiu com a constatação de que o valor de mercado de diversas empresas como Microsoft e *Apple*, é muito maior do que o valor do seu patrimônio físico. Quin, Anderson e Finkelstein (1998, p.130) corroboram com a idéia ao afirmar que “na era pós-industrial, o sucesso de uma corporação reside mais em suas capacitações intelectuais e de sistemas do que em seus ativos físicos”.

Os avanços da consultoria na área de conhecimento e a mobilização acerca do tema nos meios empresariais indicam a progressiva convicção de que entender o conhecimento é de extrema importância para o sucesso das empresas e talvez para a sobrevivência das organizações (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Segundo Klein (1998) algumas tendências gerais podem estar favorecendo o desenvolvimento atual do conhecimento, tais como: globalização da economia, conscientização do valor do conhecimento especializado, conscientização do conhecimento

como um fator de produção distinto e ainda as redes de processamento de dados cada vez mais acessíveis.

Apesar de ser nítida a importância cada vez maior do conhecimento na atual sociedade, Spender (2001) aborda a dificuldade em conceituar o termo conhecimento. Para o autor, o mesmo possui características de extensibilidade e de contextualidade que o transformam em bem público, mas também pode ser um bem privado, quando se leva em conta a possibilidade de compra e venda do mesmo.

Figueiredo (2005, p 43) afirma ainda que conhecimento “é aquilo que torna alguém apto a agir em circunstâncias específicas”. Em complemento, Davenport e Prusak (1998, p. 06) definem o conhecimento como sendo:

uma mistura fluida 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.

Os autores afirmam ainda, que dentro das organizações é comum que conhecimento seja confundido com dados e informação. Dados, de acordo com Beal (2004) são registros ou fatos em sua forma primária, não necessariamente física. Corroborando, Davenport e Prusak (1998) afirmam que os dados apenas descrevem algo que aconteceu, não fornecendo julgamento, interpretação ou qualquer base para o processo decisório.

A informação, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, tornando visíveis significados que antes não eram notados, lançando luz sobre conexões imprevistas. Trata-se de um meio material importante para extrair e construir o conhecimento. Beal (2004) complementa que o conhecimento tem como origem a informação, quando à esta são agregados outros elementos.

Whitaker (1998) discorre que na atual passagem da produção física para o trabalho do conhecimento, as organizações estão cada vez mais dependentes de dados e informações e de meios para manipular e comunicar tais recursos, como as tecnologias de informação.

O conhecimento nas organizações, de acordo com Choo (2003), é responsável pela inovação técnica, possibilitando ou resultando no desenvolvimento de competências, serviços ou produtos, ou ainda na melhoria de atividades de trabalho organizacional. O autor classifica o conhecimento organizacional em tácito, explícito ou cultural.

O primeiro tipo é aquele implícito, utilizado pelas pessoas em uma empresa para realizar seu trabalho e dar sentido ao seu mundo. O conhecimento tácito, para Nonaka e Takeuchi (1997) é o conhecimento pessoal, específico de um contexto e difícil de ser formulado e repassado. Já Choo (2003, p.188), explica que é aquele que

é aprendido durante longos períodos de experiência e execução de uma tarefa, durante as quais o indivíduo desenvolve uma capacidade para fazer julgamentos intuitivos sobre a realização bem sucedida da atividade.

O conhecimento explícito é aquele que pode ser facilmente repassado, pois pode ser expresso de maneira formal através da utilização de um sistema de símbolos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Choo (2003) explica ainda que o conhecimento explícito pode se basear em objetos ou regras. Quando se baseia em objetos é codificado numa série de símbolos e em objetos físicos. Quando o conhecimento é baseado em regras é codificado em rotinas, normas, ou procedimentos operacionais-padrão.

Por fim, o conhecimento cultural, segundo Choo (2003, p. 190), “consiste em estruturas cognitivas e emocionais que habitualmente são usadas pelos membros da organização para perceber, explicar, avaliar e construir a realidade”. O conhecimento cultural abrange as suposições e crenças que são utilizadas na descrição e explicação da realidade, bem como as convenções e expectativas que agregam valor e significado a uma informação nova.

Esses três tipos de conhecimento, *tácito, explícito e cultural*, são complementares. O conhecimento cultural esclarece Choo (2003), é compartilhado por diversos colaboradores com o objetivo de dar sentido e valor à informações, acontecimentos e ações. Nonaka e Takeuchi (1997) explanam também que os conhecimentos *tácito e explícito* interagem um com o outro, realizando trocas nas tarefas criativas que as pessoas desempenham.

Com isso, apresenta-se o conceito de Gestão do Conhecimento, o qual tem por base sucessivas passagens de conhecimento *tácito para explícito e de explícito para tácito*. Cabe ressaltar que tanto a tecnologia da informação quanto a área de RH, segundo Teixeira Filho (2000) têm desempenhado um papel importante nessa área, facilitando e organizando os processos de conversão do conhecimento.

2.1.1.1 Conversão do Conhecimento

No que se refere a essas conversões de conhecimento *tácito para explícito e explícito para tácito*, Nonaka e Takeuchi (1997) explicam que trata-se de um processo social entre indivíduos, no qual os conhecimentos *tácito e explícito* se expandem em termos de quantidade e de qualidade.

É comum, de acordo com Sveiby (1998), que as pessoas saibam mais do que conseguem expressar de fato, o que significa que a linguagem por si própria não é capaz de converter o conhecimento tácito em explícito. Nonaka e Takeuchi (1997) abordam então quatro modos de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização.

Choo (2003) explica que socialização é um processo de compartilhamento de experiências e conseqüentemente, criação do conhecimento tácito. Exemplos são os modelos mentais e habilidades técnicas compartilhadas. Já o processo de externalização articula conhecimentos tácitos em conceitos explícitos. Normalmente “é visto no processo de criação do conceito e é provocado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 71).

A combinação, por sua vez, para Sveiby (1998) sistematiza diferentes partes de conhecimento explícito em um novo conhecimento também explícito através de análise e reconfiguração e categorização de informações. Choo (2003) complementa que é a transferência característica da aprendizagem em escolas e programas de instrução.

O último processo, que é a internalização, é responsável pela conversão do conhecimento explícito em tácito. Está diretamente relacionada ao aprender fazendo e à repetição de uma tarefa (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, CHOO, 2003). A figura 01 demonstra a construção do conhecimento através dos quatro tipos de processo.

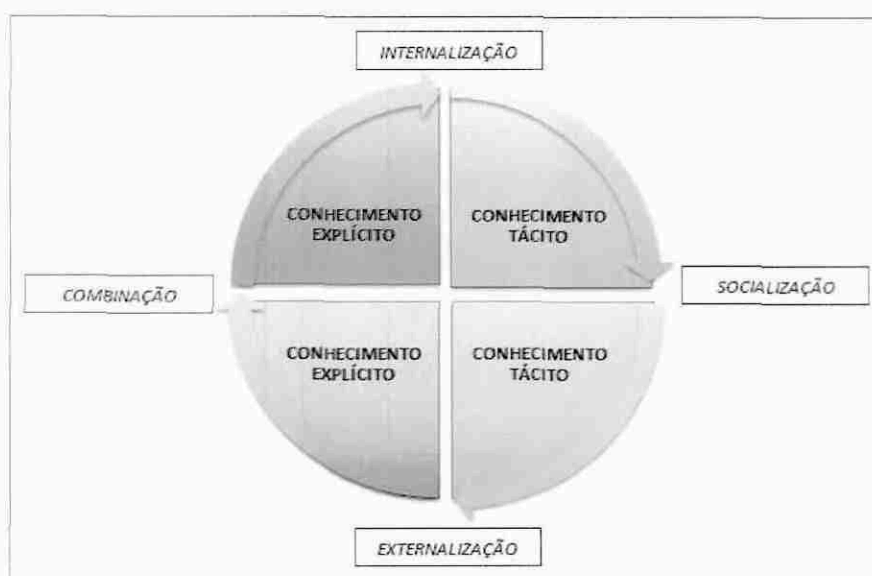


Figura 1: Quatro modos de conversão do Conhecimento
Fonte: Baseado em Nonaka e Takeuchi (1997), p. 69

A conversão do conhecimento, elucida Choo (2003, p. 211), “é um processo tanto técnico quanto social”. Para o autor, tanto o ritmo quanto o escopo que geram a movimentação do conhecimento dependem da cultura organizacional. O conhecimento cultural, ainda segundo o autor, influencia comportamentos tais como o da partilha de informações e a disposição para experimentar e trabalhar com estranhos.

Conforme explicado, existem quatro processos de conversão do conhecimento. Contudo, tais processos não abordam a criação do conhecimento de uma maneira geral, que é o próximo tópico a ser desenvolvido.

2.1.1.2 Criação do Conhecimento

Para Davenport e Prusak (1998) existem cinco maneiras de gerar conhecimento: por meio de aquisição, de recursos dedicados, fusão, adaptação e rede do conhecimento. Os autores ressaltam ainda que as organizações bem sucedidas não apenas geram, mas também utilizam o conhecimento.

O conhecimento não precisa ser necessariamente recém-criado, desde que seja uma novidade para a organização, afirma os autores quando se referem à aquisição. A maneira mais direta e normalmente mais eficaz de se adquirir conhecimentos é através da compra de uma nova empresa ou da contratação de funcionários que o possuam.

Outra maneira de se gerar conhecimento é constituindo grupos para essa finalidade, tais como departamentos de pesquisa e desenvolvimento. Já as fusões introduzem propositadamente complexidade e conflito a fim de criar nova sinergia. São responsáveis por agrupar pessoas com perspectivas distintas para atuar num projeto ou problema, sendo necessário que cheguem numa resposta conjunta (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

A adaptação na empresas, ainda de acordo com os autores, decorre de exigências do mercado, como produtos de concorrentes, novas tecnologias e mudanças sociais e econômicas que incentivam a geração do conhecimento para que as organizações consigam sobreviver. E por fim, os autores esclarecem que as redes informais e auto-organizadas, quando partilham conhecimento comum para se comunicar e cooperar, costumam gerar novos conhecimentos organizacionais.

Nonaka e Takeuchi (1997) apontam cinco fases que proporcionam a criação do conhecimento organizacional:

- a) compartilhamento de conhecimento tácito: como é um conhecimento adquirido através da experiência e difícil de traduzir em palavras é necessário que se crie um “campo” para que os indivíduos interajam entre si através de diálogo pessoal;
- b) criação de conceitos: é a principal interação entre conhecimento tácito e explícito. Os conceitos são criados cooperativamente através do diálogo. Para que isso ocorra, os membros da equipe precisam pensar fundamentalmente as premissas já existentes;
- c) justificação de conceitos: tal etapa envolve a determinação de que os conceitos recém-criados são realmente necessários para a organização e para a sociedade. Os indivíduos justificam e filtram informações, conceitos e conhecimento de maneira contínua durante todo o processo, contudo, o período mais adequado para a organização conduzir essa etapa é após a criação dos conceitos;
- d) construção de um arquétipo: nessa fase, o conceito justificado é convertido em algo tangível. O arquétipo é construído por meio da combinação entre o conhecimento explícito recém-criado e o conhecimento explícito que já existia; e
- e) difusão interativa do conhecimento: após a conclusão do arquétipo, o novo conceito passa por um processo interativo e em espiral, ao qual os autores denominam de difusão interativa do conhecimento. Essa etapa ocorre dentro das organizações e entre as mesmas. Para que funcione bem, cada unidade organizacional precisa de autonomia para utilizar o conhecimento desenvolvido onde deseje, aplicando-o livremente em diferentes níveis.

Para Oliveira Jr. (2001) as empresas geralmente aprendem em áreas relacionadas às que constituem suas práticas vigentes, com o avanço do conhecimento acontecendo por meio de recombinações do conhecimento que já existe. O autor afirma que podem acontecer algumas exceções, exemplificadas por novo conhecimento trazido na empresa, indo ao encontro da idéia de aquisição de Davenport e Prusak (1998).

Fernandes (2002) afirma que o grande desafio para as organizações é compreender o que significa a aprendizagem, como ela se processa nas pessoas e como ocorre a transferência da aprendizagem individual para a organizacional, com a finalidade de gerenciar e alavancar o processo, direcionando-o para as estratégias e construindo uma cultura organizacional que a beneficie.

A aprendizagem individual pode ser entendida como um ciclo no qual o indivíduo assimila um novo dado, faz um reflexão com base nas experiências passadas, conclui algo e posteriormente age. Já o aprendizado organizacional é a capacidade de criar novas idéias, multiplicada pela capacidade de generalizá-la por toda a organização (FERNANDES, 2002).

A autora ainda complementa que a aprendizagem organizacional torna-se uma vantagem competitiva por proporcionar às organizações maneiras de alavancar o conhecimento em um sistema regido pelo caos, mas que apresenta uma ordem definida.

Diante disso, Figueiredo (2005) observa que o valor do conhecimento contraria a lógica da física, na qual elementos escassos na natureza conquistam um alto valor no mercado. O conhecimento na organização pode ser comprado, cultivado, transferido, renovado, incorporado ou multiplicado; é uma porta que se abre para dar passagens e guiar a outros conhecimentos.

A sua gestão permite às empresas criar e potencializar redes atuantes em torno do conhecimento, tornando viável a troca de experiências e agindo como um estimulante no trabalho cooperativo (FIGUEIREDO, 2005). Devido à sua importância, e levando em consideração a explanação do estado da arte sobre conhecimento, apresenta-se a discussão sobre Gestão do Conhecimento.

2.1.2 Conceituação de Gestão do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento (GC) pode ser definida, segundo Teixeira Filho (2000, p. 22) como “uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização”. Para Figueiredo (2005) Gestão do Conhecimento pode ser compreendida como um estilo de liderança e gestão, que se baseia na valorização e cuidados com o saber e com a aplicação e proteção dos conhecimentos.

Bukowitz e Williams (2002, p. 17) afirmam que “a Gestão do Conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual. O Conceito de GG, explica Corrêa (2008), surgiu na década de 90, com a finalidade de agregar valor à informação e facilitar o fluxo interativo por toda a organização. Seu objetivo é desenvolver sistemas e processos que possam adquirir e partilhar ativos

intelectuais, aumentando a geração de informações úteis e promovendo atividades que aumentam o aprendizado tanto individual quanto em grupo.

Figueiredo (2005) complementa que a Gestão do Conhecimento contribui para sedimentar a memória da empresa, criando uma ferramenta de prontidão às respostas, fortalecendo processos produtivos e promovendo a melhoria de serviços e produtos oferecidos. Torna ainda o compartilhamento de informações e conhecimentos mais dinâmico, alavanca a inovação e reduz o tempo de desenvolvimento de respostas e produtos aos clientes e ao mercado.

Com base nas idéias desses autores, foi elaborada a figura 2 que apresenta as vantagens da Gestão do Conhecimento.



Figura 2: Vantagens da Gestão do Conhecimento.
Fonte: Elaborado pela autora, 2008.

A Gestão do Conhecimento, apesar de estar no seu início, é uma tendência clara, afirma Teixeira Filho (2000). Embora muitas empresas estejam começando a dar atenção para essa abordagem, explica o autor, são poucas as que estão de fato saindo do plano das idéias e percepções para o da ação concreta. Não obstante, é nítido que cada vez mais as empresas preocupam-se com a diferença entre o seu valor real e o seu valor contábil.

As organizações precisam conter e reter o conhecimento das pessoas, para que o mesmo se torne propriedade da empresa, o que é chamado por Stewart (1998) de capital estrutural. Enquanto o capital humano é a fonte de inovação de uma empresa, explica o autor,

o capital estrutural é mais importante, pois as pessoas precisam de um mecanismo que estruture e distribua os seus pensamentos e idéias.

O capital estrutural pertence à empresa como um todo, podendo ser reproduzido e compartilhado, mas cabe ressaltar que parte dele é regido pelos direitos legais de propriedade. A estratégia, a cultura, as estruturas, os sistemas, as rotinas e os procedimentos organizacionais estão entre os elementos do capital estrutural que costumam ser muito mais valiosos do que os ativos codificados (STEWART, 1998).

Outro conceito importante é apresentado por Teixeira Filho (2000), ao afirmar que o conhecimento é inseparável das pessoas. O autor assegura que as pessoas obtêm e geram conhecimento das informações de diversas formas e que o interesse das organizações no conhecimento deriva do fato de o conhecimento estar muito relacionado à ação.

A organização do conhecimento, esclarece Choo (2003, p. 31)

possui informações e conhecimentos que a tornam bem-informada e capaz de percepção e discernimento. Suas ações baseiam-se numa compreensão correta de seu ambiente e de suas necessidades, e são alavancadas pelas fontes de informação disponíveis e pela competência de seus membros.

Por meio da administração de recursos e processos de informação, a organização do conhecimento torna-se capaz de adaptar-se às mudanças do ambiente de maneira eficaz; empenha-se na aprendizagem constante, mobiliza o conhecimento dos colaboradores a fim de gerar inovação e criatividade e ainda foca seu conhecimento em ações racionais e decisivas (CHOO, 2003).

Davenport e Prusak (1998) discorrem que a transferência de conhecimento sempre ocorre nas organizações, mesmo que o processo não seja gerenciado. Para Nonaka e Takeuchi (1997) a organização deve se recriar encontrando novas formas de pensar e realizar tarefas, originando o conhecimento.

A criação do conhecimento é caracterizada pela mobilização e conversão do conhecimento tácito, o que é chamado por Nonaka e Takeuchi (1997) de espiral do conhecimento, ou seja, um processo em espiral que inicia no nível individual e vai se ampliando pelas comunidades de interação.

As organizações criam e exploram conhecimento com o objetivo de desenvolver novas capacidades e inovações através da geração e compartilhamento do conhecimento tácito, teste e criação de protótipos de conhecimento explícito, e extração e aproveitamento do conhecimento externo. Como a conversão do conhecimento é um processo técnico e social, o ritmo e o objetivo da movimentação do mesmo dependem da cultura organizacional (CHOO, 2003).

A Gestão do Conhecimento deve ser baseada nos recursos que a organização já possui, como por exemplo, os sistemas de informação, a gestão de mudança organizacional e os processos de gestão de pessoas, pois cabe à organização tomar suas próprias decisões com relação ao conhecimento que é mais importante gerir (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Para Grotto (2001), o compartilhamento do conhecimento pode ser por meio de práticas formais ou informais, sem que haja diferença no objetivo final. O compartilhamento formal compreende reuniões e utilização de documentos escritos, mas não são suficientes para gerar um alto nível de conhecimento compartilhado. Já o compartilhamento informal ocorre de maneira não preestabelecida, quando indivíduos trocam idéias e conversam sem intenção prévia de promover a troca de conhecimentos.

No que tange ao compartilhamento, Morey (1998) assegura que os colaboradores não compartilham seus conhecimentos quando não recebem algum benefício em troca. Deve então, haver uma infra-estrutura que favoreça o compartilhamento e a cultura deve atuar como um elemento propulsor. A tecnologia deve encorajar na construção de razões para compartilhar, que são o prestígio, reconhecimento e noção de que o saber compartilhado faz a diferença para a organização.

Um bom programa de Gestão do Conhecimento deve levar em conta os indivíduos e a cultura organizacional; atender os objetivos estratégicos de negócios da organização; construir uma cultura favorável à aprendizagem contínua; reconhecer o valor da experiência; propiciar a criação, o uso, transferência e alavancagem do conhecimento tácito; e ainda valorizar a relação entre as pessoas, como potencial de aprendizagem (FIGUEIREDO, 2005).

Bukowitz e Williams (2002) estruturam a gestão de conhecimento levando em conta o processo tático e o processo estratégico. O processo tático é desencadeado pela oportunidade ou demanda do mercado, e possui quatro passos básicos: obter conhecimento, utilizá-lo, aprender com ele e contribuir com os outros. Ou seja, as pessoas buscam a informação necessária para desenvolvimento do seu trabalho diário, utilizam tal informação para criar valor, *aprendem com o que foi criado e devolvem o conhecimento ao sistema*, para que outras pessoas possam também utilizar.

Segundo os autores, as organizações têm normalmente mais afinidade com as duas primeiras etapas (obter e utilizar), sendo as duas últimas (aprender e contribuir) mais desafiadoras. Isso acontece porque o reconhecimento formal da necessidade de aprender e contribuir como uma maneira de criar vantagem competitiva é recente. As pessoas tendem a

pôr as necessidades de curto prazo em primeiro plano, deixando de lado os benefícios de um engajamento que favoreça o retorno em longo prazo.

Além disso, fazer com que os colaboradores contribuam com a base de conhecimento comum, apesar da tecnologia que vem facilitando os processos, ainda é uma barreira que as organizações precisam superar. Há uma grande dificuldade em convencer as pessoas que a contribuição beneficiará não apenas a organização, mas também aos próprios contribuintes.

Por sua vez, o processo estratégico é desencadeado por mudanças no macroambiente. Sua meta é alinhar a estratégia de conhecimento da organização com a estratégia dos negócios através da avaliação, construção, manutenção e descarte do conhecimento. É importante que as empresas estabeleçam o conhecimento necessário para alcançar sua missão e mapeiem o conhecimento já existente, constituindo a etapa de avaliação do conhecimento.

A construção e manutenção do conhecimento garantem que o capital intelectual futuro tornará a organização competitiva e viável. Cabe ressaltar que o conhecimento será cada vez mais construído com base nos relacionamentos: com colaboradores, clientes, fornecedores, concorrentes e comunidade (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002).

Em consonância à isso, Terra (2000, p.128) afirma que as tendências recentes em políticas de gestão de pessoas, nas organizações reconhecidamente mais inovadoras, “têm relação direta com o crescimento da importância do aprendizado, conhecimento e criatividade para a competitividade das empresas”. Diante disso, o próximo tópico abordado será a área de *Gestão de Pessoas nas organizações*.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Uma organização não pode existir sem pessoas. São elas as responsáveis por produzir, atender clientes e trabalhar para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Sendo assim, a área que lida com pessoas é crucial para o desenvolvimento de uma empresa.

Tal a área, denominada de Gestão de Pessoas (GP) passou por várias fases. No início do século XX, as funções desse departamento eram controlar admissões e demissões, controlar os pagamentos e administrar planos de benefício. Atualmente, seu papel vem se transformando e é possível notar que ela está se tornando planejadora e agente de mudanças (DESSLER, 2003).

Dutra (2002) afirma que, historicamente, as pessoas vêm sendo vistas nas organizações, como um bem material. Os conceitos sobre gestão de pessoas e sua transformação em práticas gerenciais têm ainda como foco, segundo o autor, o controle sobre as pessoas. Porém, o autor explica que as mudanças em padrões de valorização socioculturais, a velocidade das transformações tecnológicas e do ambiente, e as modificações nas condições de vida estão alterando o conjunto de expectativas das pessoas em sua relação com as organizações e o trabalho desenvolvido.

Observa-se então, segundo Dessler (2003), que está havendo uma mudança de departamento de Gestão de Pessoas para administração de Gestão de Pessoas. O autor afirma ainda que talvez, a mais significativa mudança no papel de Recursos Humanos (RH) seja seu notável envolvimento no desenvolvimento e na implementação de estratégias.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p. 22) asseguram que

nesta era de economia digital, da Internet e do comércio eletrônico, o relacionamento entre a organização e suas empresas fornecedoras e clientes, o comportamento das pessoas, a gestão do capital intelectual, a gestão de competências e a gestão do conhecimento representam novos conceitos que vieram transformar a tradicional gestão de pessoas.

Para Ulrich (2000), a área de GP deve desempenhar um novo papel, focalizando resultados ao invés das tradicionais atividades de contratação e remuneração de pessoal. “O RH pode ajudar a obter excelência organizacional, [...] pode tornar-se um agente da mudança contínua moldando processos e uma cultura que, juntos, desenvolvam capacidade organizacional para a mudança” (ULRICH, 2000, p. 36).

A gestão de pessoas está tomando o lugar da tradicional gestão de recursos humanos. Isso está acontecendo devido à necessidade de se entender aspectos comportamentais das pessoas, já que são seres que trazem consigo uma bagagem cultural, histórica e familiar (Corrêa, 2008). Sendo vistas como recursos, complementa Chiavenato (2000, p. 7), as pessoas “precisam ser administradas, o que envolve planejamento, organização, direção e controle de suas atividades, já que são considerados sujeitos passivos da ação organizacional”.

O autor esclarece que as pessoas devem ser vistas como parceiras da organização, como fornecedoras de conhecimento, habilidades, competências e acima de tudo, como parte integrante do capital intelectual da organização. Para Davel e Vergara (2008) a gestão de pessoas nas organizações não deveria ser apenas um conjunto de políticas e práticas, nem tampouco ser responsabilidade de um único departamento ou função. Os responsáveis pela área devem perseguir objetivos que gerem vantagens competitivas para a organização por meio das pessoas e iguais vantagens para essas pessoas.

Para Girardi (2008), a área é uma agente de mudanças em potencial, com capacidade de modificar a organização por meio das pessoas e da Administração Estratégica de Gestão de Pessoas. A gestão estratégica de pessoas é um processo estruturado de interação entre indivíduos, os quais mantêm uma relação de trabalho com a empresa, entre si e com o negócio, de forma a constituir um plano coletivo de desenvolvimento (DUTRA,2002).

A efetividade da gestão estratégica de pessoas, ainda de acordo com o autor, se relaciona com a definição por parte da empresa do que ela espera das pessoas, o que permite melhores resultados nos seguintes aspectos: planejamento e dimensionamento do quadro salarial da empresa, conhecimento das necessidades e das políticas de movimentação de pessoas, posicionamento frente ao mercado de trabalho, desenho e gestão de carreiras, avaliação e orientação de pessoas e ainda demarcação das ações e sistema de gestão do desenvolvimento da organização e das pessoas.

Girardi (2008, p. 90) afirma que “a Gestão Estratégica de Pessoas é função suporte da Estratégia Organizacional, ao direcionar, viabilizar e consolidar gestão participativa, a Gestão do Conhecimento e o desenvolvimento organizacional”. Quando atrelada à área estratégica, o departamento de GP torna-se multiplicador de relações saudáveis, do conhecimento, comprometimento e desempenho organizacional (GIRARDI, 2008).

Complementando, Ulrich (2000) assegura que as empresas bem sucedidas serão aquelas com capacidade de transformar estratégia em ação de maneira rápida, de gerenciar processos com inteligência e maximizar o compromisso e a colaboração do funcionário criando condições para uma mudança real. Sendo assim, tais exigências levam a necessidade de uma nova ordem em Gestão de Pessoas, que deverá tornar-se parceira na execução da estratégia, especialista administrativo, defensora dos colaboradores e ainda agente de mudanças.

2.2.1 Processos de Gestão de Pessoas

Abordado o histórico da área de Gestão de Pessoas e as principais mudanças pelas quais a mesma vem passando, é importante ressaltar os processos que a mesma realiza. Neste capítulo, serão detalhadas as práticas de planejamento de pessoal; recrutamento e seleção;

treinamento e desenvolvimento; remuneração e benefícios sociais; e segurança, qualidade de vida e saúde no trabalho.

2.2.1.1 Planejamento de Pessoal

Antes de iniciar os processos da área de Gestão de Pessoas, uma empresa deve planejar o seu quadro de pessoas. Dutra (2002) afirma que é fundamental que a organização tenha clareza a respeito da necessidade de colaboradores ao longo do tempo. Uma maneira de realizar esse planejamento, explica o autor, é desenvolver as seguintes práticas:

- a) desvincular o planejamento do quadro de pessoas do desenho organizacional da empresa, pois o desenho mostra o passado e presente da empresa e não o futuro.
- b) vincular o planejamento aos processos essenciais da empresa, como por exemplo, processos operacionais, tecnologia, atividades administrativas e financeiras;
- c) considerar em suas previsões o desenvolvimento tecnológico; e
- d) avaliar a capacidade dos funcionários existentes de atender às necessidades existentes e futuras.

O planejamento na área de Gestão de Pessoas, segundo Milkovich e Boudreau (2000) é responsável por criar um elo entre todos os processos de gestão de pessoas, unindo as condições externas à organização e as condições do quadro de pessoal com as decisões sobre as ações.

Ivancevich (2008) complementa que esse tipo de planejamento é uma análise futura feita pela empresa com o objetivo de conhecer a oferta e a demanda de pessoas, eliminando qualquer lacuna que possa haver entre elas.

O autor explica que o planejamento pode ser estruturado em quatro estágios: análise da situação ou estudo ambiental, previsão da demanda de pessoas, análise de oferta de pessoas e elaboração de planos de ação. A primeira etapa atua como um ponto de integração entre planejamento estratégico e gestão de pessoas. A análise do ambiente faz com que a organização fique atenta às mudanças do mercado e atualize seus profissionais ou contrate pessoas já capacitadas a lidar com as mesmas.

Prever a demanda de colaboradores é estimar a quantidade e as características dos indivíduos necessários. É importante lembrar que a demanda de funcionários está diretamente

relacionada com a orientação estratégica da empresa e envolve todas as outras áreas da organização.

A terceira etapa, que é a análise do quadro atual de funcionários, envolve mais do que somente a contagem do atual número de empregados da empresa. Nesta fase é importante conhecer o que cada colaborador faz e o que ele está apto a fazer. Pode ser criado um inventário contendo informações como: cargo, conhecimento, qualificações específicas, escolaridade, especializações, avaliação das habilidades e faixa salarial, dentre outras.

Todavia, esse inventário só terá utilidade se for utilizado na tomada de decisões e para que isso ocorra, o mesmo deve ser constantemente atualizado. A quarta e última etapa, a elaboração dos planos de ação, compara a oferta e demanda de funcionários e determina quais providências devem ser tomadas.

Ivancevich (2008, p. 137) afirma que quando se verifica haver excesso de profissionais dentro da empresa, as soluções adotadas podem ser “a não-reposição de funcionários que se aposentam ou se demitem, antecipação da aposentadoria, suspensão ou interrupção temporária do contrato de trabalho ou demissões”.

Já quando há escassez de funcionários na empresa, a saída pode ser contratar os atuais empregados para fazer horas-extras, oferecer treinamentos (caso a escassez seja de profissionais qualificados), ou contratar novos colaboradores, dando início ao processo de recrutamento e seleção.

2.2.1.2 Recrutamento e Seleção

O recrutamento, segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 162), “é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego”. Esse processo não é importante apenas para a organização, é um processo de comunicação bilateral entre empresas e candidatos, no qual ambos enviam sinais a respeito das relações no trabalho.

Ainda de acordo com os autores, o recrutamento deve desenvolver a seguinte estratégia: escolher as qualificações exigidas dos candidatos, as fontes par recrutamento e canais de comunicação, as formas de persuasão, e por fim, preparar os recrutadores.

Existem vários meios de recrutamento, sendo os mais utilizados, de acordo com Gil (2001) o recrutamento interno (dentro da empresa), cartazes, recomendação, pessoal dispensado, agências, associações profissionais e anúncios. A vantagem do recrutamento interno é que os candidatos já conhecem a empresa e demonstra valorização dos colaboradores por parte da empresa.

Já a utilização de cartazes é um sistema que apresenta baixo custo, indicado apenas para cargos simples. A recomendação de pessoas refere-se à pessoas com predisposição para aceitar o ambiente de trabalho. Para evitar constrangimentos, é interessante que os requisitos exigidos fiquem claro e avaliação seja feita sem levar a indicação em conta.

A admissão de antigos funcionários pode ser uma boa opção, desde que a demissão tenha ocorrido por motivos aceitáveis. Como a empresa já é conhecida, provavelmente treinamentos serão dispensados. As agências permitem economia de tempo e dinheiro, sendo útil também para manter sigilo e filtrar apenas candidatos qualificados. As associações profissionais geram um espaço para que seus membros troquem idéias e aperfeiçoem habilidades, podendo funcionar como fonte adequada para recrutar pessoas qualificadas.

Outra maneira de recrutar candidatos é por meio de anúncios, um processo bastante utilizado já que atrai muitos candidatos. Optando por utilizar esse veículo, é importante que a organização se questione: por que, onde, como e quando anunciar. Dutra (2002) ressalta ainda a importância de manter um banco de dados, constituído por indicações não aproveitadas, procuras espontâneas e históricos profissionais solicitados por anúncios.

Lacombe e Heilborn (2003) lembram que o recrutamento deve ser efetuado em unidade centralizada e é uma atividade permanente que se intensifica quando uma vaga é disponibilizada. O processo de recrutamento normalmente possibilita à organização dispor de um número de candidatos superior à quantia de cargos a serem ocupados. Surge então a possibilidade de escolher ou selecionar dentre os vários candidatos, aquele com perfil mais adequado à vaga, mantendo ou aumentando a eficiência organizacional (GIL, 2001).

O processo de seleção se inicia com a análise dos currículos dos candidatos. Grande parte das empresas tem um formulário próprio para padronizar informações sobre candidatos, com o objetivo de obter informações relevantes para a organização (LACOMBE; HEILBORN, 2003). A seleção, explica Girardi (2008, p. 44) “é baseada na coleta de informações sobre o cargo e na aplicação de técnicas de seleção para a coleta de informações sobre os candidatos”.

As técnicas utilizadas na seleção, segundo Lacombe e Heilborn (2003) são: entrevista na unidade de seleção, informações de pessoas confiáveis, testes-técnico profissionais, testes psicológicos, dinâmicas de grupo, entrevistas, informações cadastrais e de empregos anteriores e exame médico.

A entrevista na unidade de seleção é realizada com o objetivo de observar o candidato e verificar informações do currículo. Na análise do currículo, para Gil (2001) é interessante que procure se identificar competências profissionais; desejo de permanência no emprego; desejo de seguir carreira; experiência; adequação ao grupo; vontade de trabalhar e lidar com novos desafios; e orientação para os lucros e melhorias de desempenho.

Coletar informações de pessoas confiáveis é importante pois quanto maior o número de informações confiáveis se obtiver de um candidato, maior as possibilidades de uma seleção bem sucedida. Dessler (2003) exalta que, quando feita de maneira correta, as verificações de antecedentes são uma maneira eficiente e de baixo custo para checar informações reais como cargo atual e anteriores.

Outra técnica utilizada é o teste técnico-profissional, que tem como finalidade avaliar competências técnicas e profissionais, são normalmente utilizados para candidatos de nível intermediário para baixo, e profissionais em início de carreira. Gil (2001) possui uma abordagem mais ampla para utilização de testes. Para o autor, os testes escritos podem assumir diversas modalidades e são indicados para preencher cargos para os quais se requer conhecimentos específicos.

A realização de testes psicológicos avalia características de personalidade e temperamento do candidato. Segundo Gil (2001) são ferramentas muito úteis para identificar aptidões e potencial dos candidatos. Contudo seu valor como instrumento vem sendo relativizado, pois apesar de ser eficiente nos aspectos citados, não proporciona bons resultados para atividades executivas.

As dinâmicas de grupo normalmente consistem na simulação de uma situação real de trabalho. Então as atitudes e reações dos candidatos são observadas diante de problemas surgidos no tipo de trabalho que deverá ser executado. Já a entrevista, para Gil (2001) é um dos instrumentos mais úteis disponíveis para a seleção de pessoal, pois possibilita contato direto com os candidatos. Milkovich e Boudreau (2000) explicam que essa etapa é quase sempre parte do processo de seleção e desde que sejam utilizadas apropriadamente podem ser um bom previsor.

Após a escolha do candidato que será contratado, é importante coletar informações de empregos anteriores e informações cadastrais. Essa etapa se desenvolve no final do processo de seleção, pois envolve custos internos e pagamentos a terceiros. Informações cadastrais podem ser obtidas junto ao Serviço de Proteção ao Crédito com baixos custos.

O exame médico é uma etapa determinada pela legislação, a ser realizado antes da admissão. É um procedimento custoso e pelo fato de raramente detectar problemas que impeçam o aproveitamento do candidato, é realizado após as demais etapas.

Os dados obtidos na entrevista ou por meio de qualquer outro instrumento de seleção só têm validade após a sua avaliação. Avaliar é, portanto, tarefa bastante delicada, pois mesmo que o recrutamento tenha se baseado em critérios adequados, não é possível garantir uma avaliação satisfatória, segundo Gil (2001).

O autor complementa ainda que a tomada de decisão na contratação demanda grande responsabilidade e algumas recomendações podem auxiliar na tarefa, como, por exemplo, considerar mais as realizações do que as credenciais do candidato; eliminar preconceitos de raça, idade e religião que possam influir negativamente na decisão e não dispensar candidatos finalistas até a aceitação definitiva do escolhido para o cargo.

2.2.1.3 Treinamento e Desenvolvimento

Com o objetivo de enfrentar desafios do ambiente externo, as empresas demandam cada vez mais profissionais atualizados, empreendedores e dispostos a assumir riscos. Nem sempre os profissionais possuem todos os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para desempenhar uma função, o que faz com que cada vez mais as empresas invistam em treinamento.

Treinamento, conceitua Dessler (2003), é o conjunto de métodos utilizados para transmitir aos funcionários, novos e antigos, habilidades importantes para o desenvolvimento de suas funções. A definição utilizada por Milkovich e Boudreau (2000, p. 338) é mais completa: “treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”.

Os autores advertem que o treinamento difere-se do desenvolvimento de pessoas, uma vez que o primeiro é orientado para o presente e o outro focaliza geralmente cargos a serem ocupados futuramente na organização. O desenvolvimento inclui não só o treinamento, mas também a carreira e outras experiências. Dutra (2002) salienta que a questão do desenvolvimento humano na organização moderna é extremamente importante para manutenção e ampliação do seu diferencial competitivo.

Ainda segundo o autor, as empresas estão se dando conta da necessidade de estimular e apoiar o *contínuo desenvolvimento* das pessoas, como uma maneira de manter suas vantagens competitivas. Aliado a isso, as próprias pessoas buscam seu *contínuo desenvolvimento* para sentirem-se mais seguras quanto a sua posição no mercado de trabalho. O desenvolvimento da pessoa, nesse contexto, é entendido como a capacidade que a mesma possui para assumir atribuições e responsabilidades em crescentes graus de complexidade.

Lacombe e Heilborn (2003) classificam o treinamento quanto à forma de execução e quanto ao público-alvo. Quanto à forma de execução o treinamento pode ser no trabalho, formal interno ou formal externo. O treinamento no trabalho ocorre no dia-a-dia, na forma de orientações da chefia, estabelecimento de metas e avaliações e rotação de funções.

O treinamento formal interno é programado e executado pela empresa exclusivamente para seus colaboradores, na forma de palestras, seminários de capacitação, aperfeiçoamento e desenvolvimento pessoal. Já o treinamento formal externo é aberto ao público, programado e executado por instituições internas, sendo vantajoso para empresas que não precisam treinar um grande número de colaboradores.

Corroborando na classificação quanto ao público-alvo, o treinamento divide-se em integração de novos empregados; formação de *trainees*; capacitação técnico-profissional e desenvolvimento de executivos. A integração de novos empregados consiste em tornar o novo colaborador ciente dos objetivos, políticas, benefícios, normas, práticas e horários de trabalho da empresa, ou seja, uma apresentação geral da organização para que o colaborador se integre à cultura da mesma.

A formação de *trainees* prepara jovens com pouco tempo de empresa para assumir posições de responsabilidade na organização. Já a capacitação técnico-profissional tem como propósito melhorar o desempenho dos funcionários nas funções que eles já exercem. O desenvolvimento dos executivos, por sua vez, objetiva formar os futuros administradores de alto nível da empresa.

Para Chiavenato (2000), o treinamento é um processo cíclico e contínuo, que se constitui de quatro etapas. A primeira delas é o diagnóstico, que se encarrega de levantar necessidades de treinamento passadas, presentes ou futuras. A segunda etapa é desenho, que é elaboração do programa de treinamento a ser implementado; seguida pela implementação, ou seja, aplicação e condução do que foi programa. Por fim, deve-se avaliar os resultados obtidos.

O treinamento visa atingir o nível de desempenho desejado pela organização através do desenvolvimento contínuo de seus colaboradores. Chiavenato (2000, p. 297) afirma que “treinamento não deve ser confundido com uma simples questão de realizar cursos e proporcionar informação. Ele vai muito mais longe”.

Gil (2001) complementa que o setor de treinamento de muitas empresas vem passando por alterações, tornando-se mais democrático e descentralizado. Isso faz com que o diagnóstico de necessidades e o planejamento das atividades de treinamento sejam contínuos e partam da atividade gerencial. O local de trabalho passa a ser encarado como ambiente principal de aprendizagem.

A área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) começa a assumir componentes de consultoria interna. Verifica-se uma tendência a terceirização de serviços como locação de espaços para realização de cursos e seminários, organização de eventos, produção de material instrucional, dentre outros. Observa-se também, a crescente utilização dos chamados multiplicadores, que são pessoas advindas de outros departamentos que realizam temporariamente atividades de T&D.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p. 220) ressaltam a importância de investir nessa área ao afirmar que “investir no desenvolvimento das pessoas [...] significa investir na qualidade dos produtos e serviços e, conseqüentemente, atender melhor os clientes e ampliar as vendas”.

2.2.1.4 Avaliação de Desempenho

O processo de avaliar o desempenho nas organizações não é recente. Toda organização ou pessoa que tenha empregados, realiza algum tipo de avaliação mesmo que

informalmente. Entretanto, desde o fim da segunda Guerra Mundial as empresas buscam implantar sistemas formais de avaliação de desempenho (GIL, 2001).

A avaliação de desempenho é realizada com três objetivos: trazer informações importantes que auxiliarão nas decisões de promoções e aumento salarial, permitir o desenvolvimento de planos que corrijam deficiências e reforço de pontos positivos e ainda por ser útil no planejamento de carreiras dos colaboradores, afirma Dessler (2003).

Chiavenato (2000, p. 189) define a avaliação de desempenho como “um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização”. Tal processo pode obter dados de diversas maneiras, segundo Dessler (2000). Tais maneiras são: avaliação entre colegas, comitês de avaliação, auto-avaliação, avaliação pelos funcionários e avaliação de desempenho 360 graus.

A avaliação entre colegas está se tornando cada vez mais popular com empresas utilizando equipes autogerenciáveis, permitindo que o funcionários seja avaliado por seus colegas. Os comitês de avaliação são geralmente compostos pelo supervisor imediato do colaborador e três ou quatro outros supervisores. A auto-avaliação costuma ser combinada com outro tipo de avaliação, já que os colaboradores costumam ser mais generosos consigo próprio do que colegas ou supervisores.

Já a avaliação pelos funcionários, também conhecida por *feedback ascendente*, permite que os funcionários avaliem o desempenho do supervisor. Tal processo auxilia no diagnóstico de estilos de gerenciamento e de problemas pessoais. Com a avaliação 360 graus, cada um tem a oportunidade de dizer o que acha do desempenho e da postura de todos. Gil (2001) aponta como vantagem ser um sistema mais democrático, através do qual pode se formar uma visão mais abrangente de pontos fortes e fracos.

Existem vários métodos que permitem avaliar o desempenho humano. Chiavenato (2000) expõe os mais utilizados: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e listas de verificação. As escalas gráficas se baseiam numa tabela de dupla entrada, sendo que nas linhas encontram-se fatores de avaliação e nas colunas os graus da mesma. Os fatores são previamente escolhidos pra definir as qualidades que se pretende avaliar.

Outro método de avaliação, a escolha forçada consiste na avaliação do desempenho por meio de blocos e frases descritivas que focalizam aspectos comportamentais. Chiavenato (2000, p. 197) afirma que esse método foi desenvolvido para “eliminar a superficialidade, generalização e a subjetividade – aspectos característicos do método de escala gráfica”.

A pesquisa de campo, por sua vez, é um dos métodos mais completos e leva em conta o princípio da responsabilidade de linha e da função de *staff*. Tal método requer entrevistas entre um especialista em avaliação com os gerentes de cada área para que juntos realizem a avaliação dos colaboradores.

No método de incidentes críticos Dessler (2000) explana que é feito um registro de exemplos excepcionalmente bons ou indesejáveis dos comportamentos no trabalho de um colaborador. Esse tipo de avaliação, conforme Chiavenato (2000), está preocupado com desempenhos positivos ou negativos excepcionais, e tem como vantagem ser de fácil construção e utilização.

Outro tipo tradicional de avaliação, denominado lista de verificação, é baseado numa relação de fatores que serão considerados a respeito de cada trabalhador. Para cada fator é atribuída uma avaliação quantitativa funcionando. A lista de verificação tem como função lembrar o avaliador quais as características do funcionário devem ser avaliadas.

Para Lacombe e Heilborn (2003) muitos sistemas de avaliação não dão certo, pois são vistos como uma rotina a ser desempenhada além de serem mal elaborados. Um bom sistema de avaliação leva tempo e custa caro, mas o tempo despendido no conhecimento dos subordinados é sempre bem empregado.

Talvez por isso, atualmente as empresas estão mais preocupadas em desenvolver processos que dirijam os esforços das pessoas para objetivos e metas que atendam não só o *negócio da organização*, mas também as *aspirações individuais* dos colaboradores. Por isso, vêm sendo implantados métodos mais participativos e impulsionadores de avaliação, que tenham como finalidade melhorar o comportamento das pessoas (CHIAVENATO, 2000).

2.2.1.5 Remuneração e Benefícios Sociais

Como já foi dito anteriormente, as pessoas assumiram um papel vital nas empresas, indispensáveis à sua sobrevivência. Por esse motivo devem ser reconhecidas e valorizadas. Dutra (2002) explica que a remuneração é a forma mais importante e também mais complexa em termos de gestão de concretizar a valorização dos funcionários.

Para o autor existem duas lógicas de mercado em relação à remuneração: de um lado observa-se a demanda e oferta de trabalho e de outro, o nível de agregação de valor das

peessoas. Quanto maior a capacidade de alguém em agregar valor à organização, maior sua valorização pelo mercado.

A remuneração de um colaborador, afirma Milkovich e Boudreau (2000), inclui retorno financeiro e benefícios tangíveis recebidos pelos colaboradores na relação de trabalho. Segundo Dessler (2003) além da legislação, os sindicatos e fatores de equidade podem determinar a natureza do que as pessoas recebem. Os sindicatos influenciam à medida que negociam coletivamente e fornecem ajuda e proteção aos funcionários de uma mesma classe.

Os fatores de equidade interna e externa são cruciais na determinação do pagamento. De acordo com Lacombe e Heilborn (2003) a boa administração salarial deve ter coerência entre os salários pagos aos empregados na empresa e coerência com o mercado, a fim de atrair e reter colaboradores para a organização. Os autores ressaltam ainda que além do salário, é comum que as empresas ofereçam benefícios, monetários ou não.

Quando o benefício é imposto pela lei, deve ser considerado um encargo social. Como exemplo, temos dentre outros, o décimo terceiro salário, férias remuneradas, repouso semanal remunerado, contribuição para a previdência, vale-transporte, seguro de acidentes e despesas de rescisão contratual. Já quando não é imposto por lei, os benefícios são concedidos por liberalidade da empresa, em virtude de acordo sindical ou ainda para gerar competitividade no mercado de trabalho (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

A maioria das empresas, afirmam Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004), ainda utilizam um sistema de remuneração composto por: salário-base, adicionais legais, horas extras e benefícios. Todavia, já existem empresas que adotam um sistema de remuneração mais inovador, denominado por Dutra (2002) de remuneração variável, como *economic value added* (EVA), que paga com base na criação de valor agregado, participação nos resultados, participação acionária e comissão de vendas.

Gil (2001) destaca ainda outros tipos remuneração:

- a) remuneração por conhecimentos e habilidades: leva em conta as habilidades e conhecimentos necessários para desempenhar determinada função;
- b) remuneração por competência: a base desse sistema de remuneração é constituída pelas competências que o colaborador apresenta. Nesse caso, as promoções salariais não se vinculam à promoção e reforçam o contínuo aprendizado e aperfeiçoamento;
- c) *broadbanding*: trata-se de uma estratégia em que as diversas classificações de cargos são substituídas por faixas amplas de salário. Ao invés de transpor níveis

salariais, os funcionários podem passar a maior parte da carreira numa única faixa, recebendo aumentos à medida que seu desempenho é melhorado;

d) remuneração variável baseada em desempenho: esse tipo de remuneração para ser eficiente, requer estratégias de gerenciamento e comunicações de desempenho altamente eficazes para apoiá-lo; e

e) remuneração baseada em equipes: é um sistema mais complexo que deve estar bastante alinhado com a cultura organizacional e outras estratégias de remuneração. Envolve outros processos, como por exemplo, avaliação 360 graus, participação nos ganhos e definição de habilidades e competência.

Independentemente do tipo de remuneração adotado, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004) explicam que as empresas devem ter uma preocupação em deixar transparentes eventuais diferenças entre salários, bem como os motivos que provocam tais diferenças.

Não obstante, as formas de remuneração podem ser vistas por dois ângulos diferentes. Se por um lado é uma forma de atrair e reter talentos, por outro representa um significativo custo para as organizações. Uma solução encontrada para equilibrar esses dois pontos é através da criação de um plano de cargos e salários eficiente.

O primeiro passo para implantar um plano de Cargos e Salários, segundo Pontes (2005), é o planejamento e divulgação do plano. Essa etapa consiste na definição dos objetivos a serem alcançados e do número de planos salariais, que vão depender dos grupos ocupacionais da empresa. Depois de feito isso, deve-se estabelecer as metodologias a serem aplicadas, as etapas para elaboração do projeto e o tempo de execução.

A próxima etapa é descrever os cargos. Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p. 181), “a descrição de um cargo contém um conjunto de funções, quase sempre correlatas, que mantêm coerência com os níveis de escolaridade e responsabilidade do seu ocupante”. Função é o conjunto de tarefas ou atribuições exercidas de forma sistemática e reiteradas por um colaborador, segundo Gil (2001).

De acordo com esse autor, quaisquer atividades desenvolvidas pelas empresas em torno de seus objetivos gravitam em torno dos cargos, sendo importante proceder ao desenho dos mesmos, definindo as tarefas, as responsabilidades e o relacionamento de todos os funcionários com a organização. A descrição e a especificação de cargos fornecem o alicerce para sua avaliação, do qual resultará a política de remuneração da organização.

Especificar um cargo é identificar requisitos necessários para desempenho de tarefas ou atribuições de um cargo. Abrange não só aptidões e conhecimentos, mas também

habilidades e responsabilidades que o ocupante deve possuir e ainda os riscos e as condições do trabalho (GIL, 2001).

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004) propõem um método flexível de cargos e salários, que leva em conta o setor econômico, o porte o estágio de vida das organizações. As etapas que compõem tal método são: relação dos cargos com as respectivas funções; preparação do formulário para a coleta de dados contendo o título do cargo na organização, o título do cargo em empresas pesquisadas e salários pagos pelo mercado; e identificação das organizações que compõem o segmento do mercado em análise.

Depois de feito isso, segue-se a coleta de dados e tabulação dos resultados; o ordenamento de cargos e funções; a divisão de cargos em classes salariais; criação de faixas salariais dentro de cada classe; definição de critérios de enquadramento funcional e simulações que avaliem custos de implantação e por fim a concepção e elaboração do plano de cargos e salários.

Os autores ressaltam ainda que o plano de cargos e salários devem ser constantemente atualizados. A manutenção de tal plano deve permitir a criação de novos cargos, alteração funcional de colaboradores, determinação da legislação e tratamento de casos especiais, dentre outros.

2.2.1.6 Segurança, Qualidade de Vida no Trabalho e Saúde

Para que os colaboradores realizem um bom trabalho, é necessário que ambiente de trabalho seja saudável e seguro. Nesse contexto, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004) ressaltam que deve haver preocupação tanto no sentido de garantir condições adequadas quanto no que se refere à observância da legislação e aplicação dos novos conceitos de gestão ambiental.

Sendo assim, existe segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p. 229) “uma ciência voltada para o conhecimento, a avaliação e o controle dos riscos para a saúde dos empregados, visando a prevenção de doenças ocupacionais”. É um conjunto de normas e procedimentos que têm por finalidade proteger a integridade física e mental do colaborador, protegendo-o de eventuais riscos que o exercício de suas funções possa oferecer, denominado de segurança e saúde no trabalho.

Os riscos que o trabalho oferece podem ser prejudiciais tanto à segurança quanto à saúde do trabalhador. Os riscos para a segurança de acordo com Milkovich (2000, p. 481) “são aqueles aspectos do ambiente de trabalho que têm potencial de causar um acidente imediato, e às vezes, violenta, a um empregado”. Já os riscos para a saúde “são aqueles aspectos do ambiente de trabalho que, vagarosa e cumulativamente (e, em geral, irreversivelmente), levam à deterioração da saúde de um empregado”.

Nesse sentido, Ivancevich (2008) estabelece diferença entre periculosidade e insalubridade ocupacional. Periculosidade é o aspecto relacionado à segurança do trabalhador, enquanto insalubridade se relaciona com a saúde do trabalhador. Os problemas de periculosidade e insalubridade são responsáveis pelos custos diretos de indenizações e pelos custos indiretos de perda de produtividade das empresas.

A fim de reduzir tais custos, e preocupadas com a qualidade de vida de seus trabalhadores, as organizações procuram identificar as razões dos acidentes e das doenças relacionadas ao trabalho. Cabe esclarecer que assim como nas demais funções de Gestão de Pessoas, os programas de segurança e saúde dependem da cooperação de todas as áreas. Todos os gestores operacionais deveriam estar cientes das questões de segurança e saúde, cooperando com especialistas a fim de reduzir acidentes e doenças ocupacionais (IVANCEVICH, 2008).

O autor ressalta ainda que é também importante o funcionário esteja interessado e queira participar dos programas propostos pela empresa. De nada adianta o melhor programa, a melhor inspeção ou o melhor empregador quando o colaborador não se preocupa com segurança e não apóia os programas de saúde e segurança.

Nesse sentido, Ivancevich (2008) afirma que a organização pode adotar medidas para melhorar a segurança das condições de trabalho: prevenção e projeto; inspeção e pesquisa; e treinamento e motivação. Nas medidas de prevenção e projeto, encontra-se a preocupação com um local de trabalho mais seguro e estudos sobre engenharia de fatores humano, que objetivam tornar o trabalho menos cansativo e mais confortável.

Já a inspeção busca verificar se no local de trabalho as normas de segurança estão sendo observadas, se existem riscos potenciais de saúde ocupacional, e se algum risco pode ser minimizado com novos projetos, dentre outras questões. As pesquisas, por sua vez, afirma Ivancevich (2008), devem fazer parte de uma avaliação sistemática das evidências de acidentes e riscos à saúde. As informações coletadas devem incluir relatórios de acidentes, de inspeção de especialistas da organização e do governo e recomendações do comitê de

segurança. Essa pesquisa pode envolver um índice de acidentes organizacionais que deverá ser comparado com estatísticas do país e do setor para determinar o desempenho relativo da empresa em termos de segurança.

Os programas de treinamento e motivação em segurança são importantes, pois orientam o trabalhador e fazem com que os mesmos tornem-se mais cientes da importância da segurança, o que proporciona um melhor ambiente aos colaboradores. O treinamento normalmente faz parte de um programa de orientação, podendo ser voluntário ou imposto pelo governo.

Bohlander, Snell e Sherman (2003) afirmam que o conhecimento da segurança e de onde empregar esforços para garanti-la é tão importante quanto a motivação. De acordo com Ribeiro (2006, p.211), “o serviço de segurança deve estabelecer o plano geral de educação juntamente com o setor de treinamento, quando existente”. Os meios educacionais podem ser utilizados de forma genérica ou específica em favor da prevenção de acidentes.

Segundo o autor, de acordo com a quantidade de empregados da empresa, do tipo de risco da atividade e da quantidade de turnos, a empresa pode possuir um Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT). Chiavenato (2008) complementa que há casos em que a legislação impõe também uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA). Além dessa, as empresas podem possuir ainda um outro órgão de segurança.

O autor esclarece que enquanto a CIPA aponta os atos inseguros dos trabalhadores e as condições de insegurança, o órgão de segurança é responsável por apontar soluções para os problemas. A Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, segundo Marras (2000), deve ser 50% composta por representantes do empregador e os demais 50% por representantes do empregado. O número de participantes dependerá diretamente de duas variáveis: número total de empregados da unidade e grau de risco da atividade.

Toda essa preocupação com a segurança e saúde dos trabalhadores, e com o cumprimento da lei, são decorrentes de perdas pessoais, financeiras e produtivas, e de problemas legais, com os acidentes do trabalho. Contudo, uma nova preocupação está se desenvolvendo nas organizações, que é a preocupação com a qualidade de vida no trabalho (CHIAVENATO, 2008).

Complementando, Ivancevich (2008) afirma que as organizações estão cada vez mais interessadas em métodos preventivos e de manutenção do bem-estar de seus colaboradores. Esses métodos incluem mudanças na qualidade de vida, melhorias nos hábitos alimentares,

participação de programas regulares de atividades físicas, realização de exames médicos anuais, dentre outros.

A qualidade de vida no trabalho, segundo Chiavenato (2008, p. 367) “representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer as suas necessidades pessoais com sua atividade na organização”. Ela está diretamente relacionada ao grau de satisfação dos colaboradores em relação à empresa e ao ambiente de trabalho. Limongi-França (2007) afirma que embora ainda haja uma grande lacuna entre discurso e ação, as preocupações com a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho vêm conseguindo grande expressão e forma no âmbito mundial e no ambiente das organizações brasileiras.

2.3 ELEMENTOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA GESTÃO DE PESSOAS

Diante do que já foi exposto, fica clara a importância das pessoas e da Gestão do Conhecimento para as organizações e relação direta que ambas possuem. Teixeira Filho (2000) explica que as pessoas fazem toda a diferença para a Gestão do Conhecimento, embora seja difícil encontrar, contratar, gerenciar e reter profissionais com o perfil necessário para a nova economia.

Figueiredo (2005, p. 152) afirma com relação à área de Gestão de Pessoas que

as práticas de Gestão do Conhecimento exigem muita maturidade, esforço, foco e mudanças na essência desta área, além de muita dedicação na gestão de talentos, cabendo a todos os gerentes o cultivo do capital intelectual na empresa, enxergando seu novo papel de importância em relação ao conhecimento.

Em Gestão do Conhecimento, lidar com pessoas corresponde a 80% ou mais de todo o trabalho. Sendo assim, a gestão de pessoas deve caminhar junto com a Gestão do Conhecimento, adotando algumas iniciativas de apoio que permitiam à GC uma atuação mais estratégica (FIGUEIREDO, 2005).

Os indivíduos em uma organização, na abordagem da Gestão do Conhecimento, formam um delicado e instável ecossistema que apóia todos os ganhos de vantagem competitiva, afirma Teixeira Filho (2000). Por isso, o trabalho de Gestão de Pessoas, expõe Figueiredo (2005) favorece práticas de Gestão do Conhecimento quando bem feito.

Tackizawa, Ferreira e Fortuna (2004) destacam que

As organizações devem estabelecer um relacionamento adequado com os seus colaboradores, em bases sólidas que só podem ser conseguidas com valores positivos, com políticas e diretrizes compatíveis com a realidade de mercado, com

práticas de relações trabalhistas justas e bem aceitas e com um ambiente de trabalho seguro e agradável.

Para que isso ocorra, os tradicionais processos de GP vêm se tornando mais inovadores e flexíveis, se adaptando às alterações exigidas por uma organização exigente e competitiva. Segundo Terra (2000) os principais processos relacionados à Gestão do Conhecimento são recrutamento e seleção; treinamento; e carreira e sistemas de recompensa. Figueiredo (2004) aborda ainda outros fatores importantes, como motivação e os processos de sucessão. Contudo é possível observar alteração na grande maioria dos processos da área.

O planejamento na área de Gestão de Pessoas, por exemplo, que antes era responsável por unir os processos, atualmente deve possuir uma atuação mais estratégica. Figueiredo (2005, p. 148) explica que “a atuação estratégica da área [...] cria valor para a empresa e tem forte relação com seu sucesso e com a criação da marca”.

Além disso, o autor destaca uma maior preocupação com sucessões, demissões e aposentadorias, *que passam a ser orientadas pelo conhecimento e pela competitividade*. No caso das demissões, Figueiredo (2005) explica que a condução desse processo deve ser planejada e as empresas devem optar por práticas que permitam um bom relacionamento entre ex-funcionários, já que esses podem servir como um referencial positivo ou negativo para a comunidade e demais colaboradores.

No que se refere aos processos de seleção, o autor ainda explica que em função da Gestão do Conhecimento, é provável que tais processos se alterem, incluindo um posicionamento mais radical nas contratações, ou seja, buscando e identificando os melhores profissionais. Além disso, as organizações deverão criar processos seletivos mais ricos, que avaliem as competências e habilidades dos candidatos em ensinar e aprender, recriar, utilizar e compartilhar o conhecimento.

Davenport (2006) explica que a importância do recrutamento e da retenção de talentos não é novidade, contudo, o desafio é descobrir qual a melhor abordagem para recrutar e reter os trabalhadores do conhecimento. Como detectar, por exemplo, que os recém contratados terão a curiosidade para continuar a aprender no cotidiano? A atração de talentos, enfatiza Figueiredo (2005), passa a ser diretamente relacionada com a competitividade, qualidade, capacidade, inovação, capacidade de ação, resultados e competência da empresa e com a *satisfação dos clientes perante a mesma*.

Nesse contexto, de acordo com Terra (2000), o recrutamento se destaca como função mais estratégica dentre os processos de Gestão de Pessoas. Isso ocorre devido às novas

demandas organizacionais sobre as pessoas, como criatividade, autonomia, iniciativa, trabalho em equipe, dentre outros; fazendo com que tal processo seja uma das decisões de investimento mais relevantes para as empresas intensivas em conhecimento.

Segundo Teixeira Filho (2000) dependendo da função o colaborador precisa ter um perfil com maior ênfase em uma ou outra capacidade. Num processo visando o aprendizado contínuo, as pessoas precisam ter habilidade de pesquisar e analisar informações, pois isso permite o aperfeiçoamento dos processos e produtos da empresa.

Figueiredo (2005, p. 153) observa que tanto a atração quanto a retenção de talentos devem ter nas organizações “uma conotação competitiva já que as mesmas competem efetivamente a partir do que elas sabem e elas sabem aquilo que seus recursos humanos conhecem”. As políticas de retenção devem ter como finalidade reduzir demissões espontâneas e criar um ambiente de trabalho do qual profissionais capacitados queiram fazer parte.

Já o treinamento de antes, voltado para o ensino de habilidades técnicas que preparavam o indivíduo para atingir os mais altos graus de produtividade, vem sendo substituído por um conjunto de atividades que visa o suprimento das carências de pessoas ou grupos em termos de conhecimento, habilidades e atitudes, com o objetivo de alinhar educação complementar visando agregar capacidade de trabalhar em equipe, melhorar tomada de decisão e capacidade de comunicação (DESSLER, 2003).

As pessoas, explica Teixeira Filho (2000), devem ser treinadas para a competitividade, objetivando o conhecimento coletivo, o que implica em operar na cultura organizacional, na gestão de equipes, comunicação de equipes e sistemas de informação. É necessário também identificar os conhecimentos, habilidades, experiências e capacidades de cada profissional, realizando um mapeamento de competências.

Davenport (2006) ressalta ainda algumas habilidades que devem ser desenvolvidas nos profissionais do conhecimento, como: capacidade de ler e escrever corretamente, gerenciar reuniões de maneira adequada, lidar com ferramentas tecnológicas para desempenhar suas funções com excelência e ensinar tanto quanto aprendem.

São poucas as empresas que, como a Xerox, instituíram programas para ajudar seus funcionários a conduzir reuniões com eficiência, embora grande quantia de tempo seja gasta com essa atividade. Além disso, poucas pessoas estão bem treinadas e bem informadas sobre como utilizar PCs, laptops, telefones celulares e fixos, palmtops e demais tecnologias, mesmo

que pesquisas demonstrem que mais de três horas diárias sejam gastas em atividades que demandam uso intensivo das mesmas (DAVENPORT, 2006).

Para que os funcionários se conscientizem da importância de ensinar, afirma o autor, os gerentes devem explicar como o trabalho deve ser realizado para depois transmitir o conhecimento tácito e explícito, fazendo com que os colaboradores se sintam responsáveis pelo ensino das habilidades que já possuem.

Outro processo que sofreu alterações foi a avaliação de desempenho, a fim de contribuir mais com a Gestão do Conhecimento, esse instrumento pode fornecer mais do que *informações de desempenho, pode favorecer o monitoramento dos indicadores, atitudes e desempenho* almejados pela Gestão do Conhecimento, esclarece Figueiredo (2005). O autor ainda destaca a relevância da avaliação da motivação e satisfação dos colaboradores, como *uma maneira de reter o capital intelectual nas empresas.*

No que se refere à carreira e sistemas de remuneração, Terra (2000, p. 140) afirma que para amparar as estratégias de aprendizado organizacional, as empresas procuram fazer com que as carreiras e políticas de recompensas tornem-se

um estímulo de adoção à diferentes perspectivas de realidade, atitudes pró-trabalho em equipe, maior compromisso com o aprendizado do que com a busca de títulos e status, comprometimento com as visões e desafios de longo prazo e preservar o capital intelectual que os funcionários detêm.

Segundo o autor, isso se reflete na definição de cargos cada vez mais amplos, estímulo de rotação entre diversas áreas, sistemas de remuneração que valorizam o auto-desenvolvimento individual e coletivo e incentivam o compromisso com o desempenho geral e de longo prazo da empresa. Fleury e Miranda Junior (2002) explicam que a rotação de pessoas permite aos trabalhadores vivenciar uma nova função e compreender a contribuição das diferentes posições da empresa, favorecendo a disseminação do conhecimento.

Já os sistemas de remuneração são importantes, pois os trabalhadores, de acordo com Terra (2000), querem não só uma compensação financeira por seu desempenho; eles desejam também a possibilidade de desenvolvimento pessoal. Davenport (2006) explica que esses profissionais valorizam também o *feedback* que recebem dos supervisores e as informações sobre a real situação da empresa.

Com relação à segurança e saúde do trabalhador observa-se que a principal mudança está na forma de encarar os programas da área. É cada vez mais notória a preocupação com a qualidade do ambiente interno. Nesse contexto, Ivancevich (2008) ressalta a importância da informação e da educação no controle, prevenção e correção do ambiente interno.

Outra mudança é a preocupação com a qualidade de vida dos trabalhadores, o que segundo Chiavenato (2008) inclui não apenas possibilidades de futuro na organização e reconhecimento por resultados alcançados, mas também satisfação com o trabalho executado e ambiente psicológico e físico de trabalho adequado.

Nesse sentido, Limongi-França (2007, p. 52) complementa que a análise da produtividade na área do conhecimento “tem constatado enormes impactos na civilização contemporânea. [...] Descortinar o futuro da produtividade e da QVT nesse cenário é um dos desafios de pesquisa e de novos negócios”.

Com base nas idéias apresentadas, foi elaborado o quadro 1, com as principais mudanças dos processos de Gestão de Pessoas. Figueiredo (2005, p. 150) explica que “o velho modelo de área de recursos humanos não resistirá, pois também não será capaz de atender às necessidades da empresa moderna e todas as suas demandas por conhecimento”.

PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS	Métodos tradicionais	Métodos voltados para a Gestão do Conhecimento
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elo entre todos os processos de Gestão de Pessoas; ✓ Análise da oferta e demanda de pessoas, eliminando possíveis lacunas entre elas; ✓ Pouca ou nenhuma preocupação com o desligamento dos funcionários. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atuação de maneira estratégica, unindo a Gestão de Pessoas a todas as áreas da empresa; ✓ Elabora planos de contingência para reposição de conhecimentos críticos e pessoas de difícil substituição; ✓ Sucessões, aposentadorias e demissões orientadas pelo conhecimento e voltadas à competitividade; ✓ Preocupação com o desligamento dos funcionários, já que podem se tornar um referencial positivo para a organização.
Recrutamento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Busca identificar e atrair um grupo de candidatos com qualificações para um cargo específico 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Procura descobrir qual a melhor maneira para recrutar e reter talentos predispostos a aprender e ensinar o tempo todo.
Seleção	<ul style="list-style-type: none"> ✓ É baseada especificamente na informação sobre o cargo que será ocupado. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Posicionamento mais radical na busca dos melhores; ✓ Utiliza-se de processos mais ricos, que considerem competências e habilidades voltadas a organizações do conhecimento, como curiosidade intelectual e capacidade de ensinar e aprender.

Quadro 1: Práticas tradicionais de Gestão de Pessoas e práticas voltadas à Gestão do Conhecimento
Fonte: Elaborado pela autora, 2008.

PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS	Métodos tradicionais	Métodos voltados para a Gestão do Conhecimento
Continuação		
Treinamento e Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Transmite aos funcionários habilidades para o desempenho de suas funções; ✓ Ensino de habilidades técnicas, voltado para melhorias de produtividade; ✓ As fontes de aprendizado são os instrutores, profissionais externos e internos. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conjunto de atividades que visa suprir o indivíduo em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes; ✓ Todos os colaboradores são fontes de aprendizado.
Avaliação de Desempenho	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preocupação com resultados positivos para a organização; ✓ Propicia informações de performance. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Avaliação constante do nível de satisfação e da motivação dos colaboradores; ✓ Possibilita a monitoração de indicadores, atitudes e desempenhos esperados na Gestão do Conhecimento.
Remuneração	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Retorno financeiro e benefícios tangíveis recebidos pelos colaboradores na relação de trabalho; ✓ O desempenho individual é mais valorizado que o desempenho em equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Os colaboradores esperam mais do que retorno financeiro, desejam se desenvolver profissionalmente e valorizam o <i>feedback</i> que recebem dos supervisores e as informações sobre a real situação da empresa. ✓ Maior valorização do trabalho em equipe; ✓ Remuneração incentiva o compromisso com o desempenho geral e de longo prazo da empresa. ✓ Maior comprometimento com o aprendizado no lugar da busca de título e <i>status</i>.
Plano de Cargos e Salários	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cargos agrupando funções correlatas mantendo coerência entre níveis de escolaridade e responsabilidade do seu ocupante. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cargos mais amplos e incentivo ao rodízio de funções, como aliado na disseminação e transferência do conhecimento relevante.
Segurança, Qualidade de Vida e Saúde	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumprimento de normas e da legislação. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preocupação com qualidade de vida; com a oportunidade de equilibrar a vida pessoal e a profissional, reconhecimento social e segurança; ✓ Voltado para conscientização dos colaboradores.

Quadro 1: Práticas tradicionais de Gestão de Pessoas e práticas voltadas à Gestão do Conhecimento
 Fonte: Elaborado pela autora, 2008.

De acordo com o quadro, conclui-se que as práticas voltadas à Gestão do Conhecimento valorizam trabalhadores que queiram crescer e se desenvolver junto com a empresa. Embora todas as práticas tenham passado por significativa mudança, os processos de

planejamento de pessoal, treinamento e desenvolvimento, e as práticas de remuneração se alteraram de maneira mais expressiva, já que existe uma grande preocupação em torno do aprendizado e a remuneração apenas financeira não satisfaz os trabalhadores do conhecimento.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como objetivo caracterizar o tipo de estudo, descrever a coleta e análise dos dados e apresentar as limitações encontradas durante a realização desta pesquisa.

3.1 CARACTERIZAÇÃO E TIPO DE ESTUDO

A pesquisa, de acordo com Lakatos e Marconi (2007) é um procedimento formal que requer um tratamento científico. Para isso, a mesma utiliza-se de uma metodologia, que nada mais é do que um caminho para conhecer a realidade. Richardson (2008) complementa que metodologia são os procedimentos e regras utilizadas por determinado método. Sendo assim, o método precisa estar apropriado, segundo o autor, ao tipo de estudo que será realizado.

Para realização do presente trabalho, foi utilizado o método qualitativo. A pesquisa qualitativa, segundo Neves (1996), inclui a obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com o objeto de estudo. A mesma não busca enumerar ou medir eventos e normalmente não emprega instrumental estatístico para análise dos dados.

A pesquisa pode ainda ser classificada, quanto aos seus objetivos, em uma pesquisa descritiva. Seu objetivo, afirma Triviños (2006), é descrever com precisão os fatos e fenômenos de uma realidade. Segundo Netto (2006) a finalidade da pesquisa descritiva é observar, registrar e analisar sem haver a necessidade de entrar no mérito dos conteúdos. O autor ainda esclarece que não pode haver interferência do pesquisador, que tem como função apenas descobrir a frequência com que o fenômeno ocorre ou ainda como é uma realidade operacional.

Já com relação aos procedimentos adotados na coleta de dados trata-se uma pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica, de acordo com Lakatos e Marconi (1992, p. 19) abrange toda bibliografia já publicada em relação ao tema de estudo; “sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que já foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto”. Para realização deste trabalho, foram ainda realizadas pesquisas em livros, teses, monografias e outras publicações acerca do tema, além de consulta

ao *site* do Laboratório Médico Santa Luzia, o que segundo Richardson (2008), classifica a pesquisa em documental.

O estudo de caso, de acordo com Afonso (2004), realiza um estudo detalhado que se relaciona a um objetivo específico. Triviños (2006) complementa que a complexidade deste tipo de estudo é determinada pelos suportes teóricos que orientam o trabalho do pesquisador. Para Netto (2006) o estudo de caso pode ser definido como um processo de pesquisa que averigua um fenômeno dentro do contexto local, real e de maneira especial quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão visivelmente definidos.

3.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

O levantamento de dados foi feito pela análise da documentação direta intensiva, por meio de entrevista e observação direta extensiva e aplicação de questionários. De acordo com Lakatos e Marconi (1993), a entrevista é um procedimento empregado na investigação social, para a coleta de dados ou para auxiliar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social. Já o questionário, ainda de acordo com as autoras, é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escritos na ausência de um entrevistador.

Para coletar os dados do trabalho, foram enviados dois questionários por e-mail para gestora da área de Gestão de Pessoas e para coordenadora de treinamentos, nos dias 07 e 20 de outubro de 2008, conforme demonstra os apêndices A e B. Cabe ressaltar que o questionário enviado no dia 20 de outubro teve também a colaboração da gerente de gestão estratégica do Núcleo de Desenvolvimento e Relações Organizacionais. Foi por meio de tais questionários que a pesquisadora adquiriu noções de como se desenvolvem os processos da área que seria analisada.

Foi também realizada uma entrevista na sede do Laboratório, no dia 10 de outubro de 2008. Participaram a gestora de pessoas e coordenadora de treinamentos no Laboratório Santa Luzia, que responderam às questões com bastante presteza e de maneira concisa. A entrevista realizada é classificada, de acordo com Laville e Dionne (1999) em semi-estruturada, pois apesar de haver perguntas definidas, outras foram acrescentadas a fim de possibilitar maior esclarecimento sobre determinados temas.

Ainda julgou-se necessário enviar um questionário para o técnico da área de Medicina e Segurança no trabalho, no dia 17 de outubro de 2008, já que no dia em que a entrevista foi realizada não foi possível contatá-lo. Esse questionário pode ser visualizado no apêndice C, e contribuiu com esclarecimentos de como o conhecimento é percebido também nesse setor. Além disso, foi mantido contato via e-mail entre a pesquisadora e as entrevistadas a fim de que eventuais dúvidas pudessem ser elucidadas.

Todos questionários utilizados continham apenas questões abertas, que segundo Richardson (2008) levam o entrevistado a responder com frases ou orações, fazendo com que os entrevistados se expressassem livremente a respeito sobre os pontos abordados. As análises das entrevistas e questionários foram feitas por meio da descrição de discurso, caracterizando uma análise qualitativa. A realização da análise do discurso, segundo Eiterer (2008), se preocupa em mostrar não apenas o conteúdo, mas como o mesmo está sendo utilizado e quais as consequências deste uso. Segundo o autor, a análise do discurso permite observar como se fala, de que maneira se dá a interação entre emissor e receptor da mensagem e como é interpretado o discurso produzido pelos outros, sem desconsiderar a subjetividade do pesquisador.

3.3 LIMITAÇÕES

Uma das principais limitações encontradas na realização do presente trabalho se relaciona com o tipo da pesquisa utilizado, estudo de caso. Isso se explica devido ao fato de que os dados obtidos não podem ser generalizados, ficando limitados somente a empresa analisada. Contudo, o estudo de caso não deixa de constituir uma importante oportunidade de verificar a adequação de conceitos acadêmicos com relação à realidade empresarial.

Outro fator que pode ser visto como limitante da pesquisa é a realização de entrevistas com poucas pessoas, e que ocupam cargos na alta hierarquia, o que pode gerar distorções nas percepções sobre o tema abordado.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será descrito o estudo de caso realizado no Laboratório Médico Santa Luzia, localizado em Florianópolis, Santa Catarina, no qual foi analisada a presença de elementos da Gestão de Conhecimento na área de Gestão de Pessoas.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

As informações da caracterização da organização foram coletadas tanto no site institucional da organização e como por meio da entrevista realizada no dia 10 de outubro de 2008.

A Clínica Santa Luzia foi fundada em 1964, na Rua Mauro Ramos, nº 61, em Florianópolis, por Norton Mário Silveira de Souza. Em 1974 foi adquirida por Aducio Leonel Thiesen, o qual convidou João Nilson Zunino a ingressar na sociedade. A partir deste momento, a então Clínica Santa Luzia passou a se chamar Análises Clínicas Santa Luzia Ltda. A empresa realizava cerca de 750 exames por mês e contava com uma equipe de 10 colaboradores.

No ano de 1980 o laboratório recebeu o nome de Laboratório Médico Santa Luzia Ltda., que figura até hoje. No intervalo entre este ano e 1985, foi iniciada a informatização e automatização da organização, e a mudança do local da sede para a Rua Dom Joaquim, nº 660, atual endereço da matriz. Foi também nessa época, que Aducio Leonel Thiesen saiu da sociedade, sendo substituído por Moacir Nelson Zunino.

A década de noventa é considerada como a década da consolidação do Laboratório no mercado. Foi nessa época que surgiu o LABinforme, um publicação trimestral distribuída aos Laboratórios em Santa Catarina e também fora do estado. Nos dois primeiros anos eram realizados em média 80 mil exames por mês e foram instalados os postos de coleta nas clínicas Ultralitho e Unicárdio.

Nos dois seguintes, houve a ampliação da sede para 1.500m² e a média de exames ultrapassou 100 mil por mês. No ano de 1996 observa-se uma revolução na administração do Laboratório, iniciando a Gestão da Qualidade, pela implantação do Programa de

Administração de Desempenho, Programa 5S, Programa de Participação nos Resultados, Reciclagem de Materiais e Pesquisa de Satisfação junto aos clientes.

No ano seguinte o Laboratório alcançou a marca de 137 mil exames por mês e iniciou o processo de realização do planejamento estratégico. Ainda neste mesmo ano, instalou o posto de coleta em Palhoça, bem como adquiriu o trailer de Coleta Móvel.

Alguns anos depois a empresa abriu o sistema de franquias, instalando postos em Tijucas, Biguaçu e Barreiros, e inaugurou os postos de coleta na Cidade Universitária e no bairro Ingleses, conquistando, também, a certificação ISO 9002/94. Nesta época mudou a logomarca para a existente hoje, tendo posteriormente encerrado as atividades da Clínica Unicárdio.

Em 2002 firmou-se uma parceria com o complexo de serviços Angeloni, com abertura de postos de coleta, nas unidades do supermercado em Itajaí e em Capoeiras. O programa 5S foi reimplantado e melhorado para o programa 8S. Nesse mesmo ano, instalou-se também um posto de coleta na Rua Jerônimo Coelho, e foi conquistada a certificação ISO 9001.

Nos dois anos seguintes foram implantados os postos de coleta Sul da Ilha e Baía Sul Medical Center. Nesse período ocorreu a readequação do programa 8S passando a ser 10S. Foi realizada a parceria com o Laboratório Exame, e a parceria Unicárdio mudou para posto próprio Unicárdio. Em 2004 ainda foram criados a missão, visão e valores da empresa que são utilizados atualmente.

A missão do Laboratório Santa Luzia é: "fornecer informações para apoio ao diagnóstico clínico, utilizando avançada tecnologia, garantindo o desenvolvimento do potencial humano, dos processos, a satisfação dos clientes e a rentabilidade". Sua visão é "ser o maior laboratório do sul do país até 2010".

Os valores da empresa são:

- a) o conhecimento: reúne consciência e competência, discurso e prática
- b) as pessoas são importantes: cada uma delas faz a diferença
- c) a ética e lealdade: fazem parte da nossa cultura.
- d) responsabilidade social: equilíbrio e respeito entre as pessoas e o meio em que vivem.

Em 2005 reestruturou-se o processo de Planejamento Estratégico para Gestão Estratégica, e também se criou uma nova diretoria de Logística e Suprimentos. O contrato social da organização foi reformulado, passando a razão social para Laboratório Médico Santa Luzia S/S.

Atualmente a empresa é um dos mais avançados laboratórios do país, e conta com várias certificações, como a ISO 9001, CAP (College of American Pathologists) e PALC (Programa de Acreditação de Laboratórios Clínicos), dentre outros. Como consequência de um bom trabalho, as unidades do Laboratório realizam cerca de 200 mil exames mensais.

A empresa oferece diversos serviços, como fornecimento de materiais para coleta; sistema de transporte de materiais para outras cidades; recebimento de amostras via portador, postal aérea e rodoviária; processamento de análises; treinamento em instruções de coleta e envio de material; resultado de exames pela internet; intercâmbio com laboratórios internacionais e assessoria médica.

O Laboratório Médico Santa Luzia é composto por 42 locais de atendimento, sendo 8 clínicas; 5 hospitais; 01 unidade laboratorial biomédica, 4 unidades ambulatoriais laboratório exame elaborativas e 24 unidades ambulatoriais das quais oito são franquias. Tais unidades localizam-se nos municípios de Florianópolis, São José, Palhoça, Biguaçu, Tijucas e Itajaí.

A organização conta com aproximadamente 500 colaboradores e está estruturada em cinco diretorias: Administrativa e Financeira; Técnica e Científica; de Atendimento e Desenvolvimento Organizacional; Comercial; e de Logística e Suprimentos, conforme pode ser visualizado na figura 03. O organograma completo pode ser visto no Anexo A.

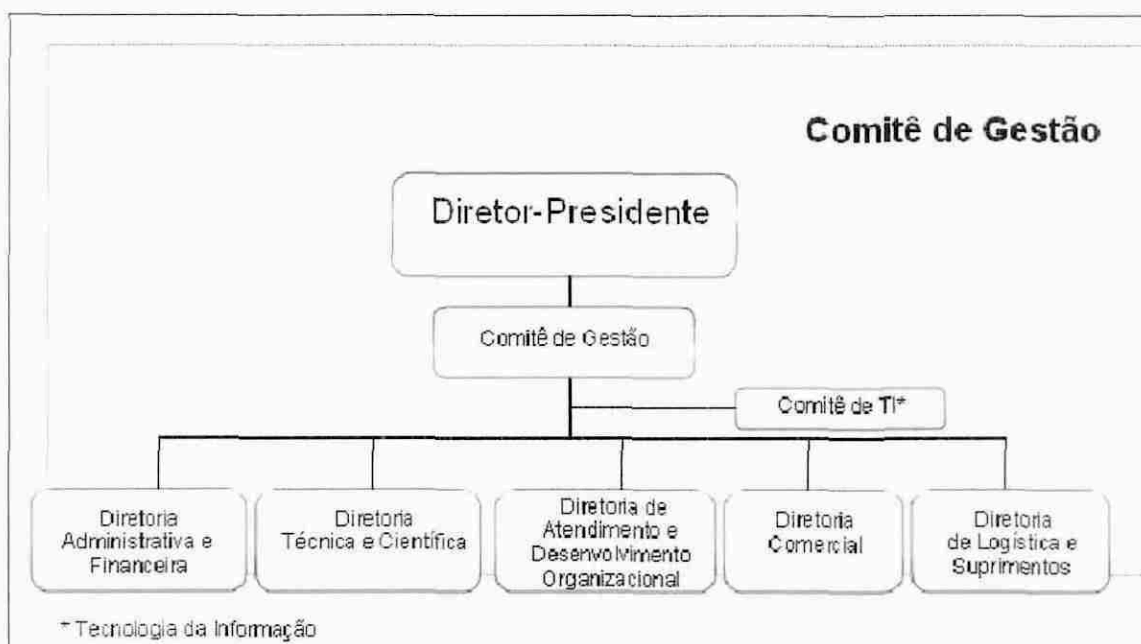


Figura 3: Comitê de Gestão do Laboratório Médico Santa Luzia
Fonte: Cedido pela entrevistada, 2008.

A área de Gestão de Pessoas está inserida na Diretoria de Atendimento e Desenvolvimento Organizacional, subordinada ao Núcleo de Desenvolvimento das Relações Organizacionais, como pode ser visualizado no anexo B. Nessa área atuam quatro pessoas, sendo três efetivos e um estagiário, que auxiliam nos seguintes aspectos: recrutamento e seleção; coordenação e treinamento introdutório; processo de treinamento e desenvolvimento; acompanhamento pós-admissional; administração de desempenho; acompanhamento de desligamentos; avaliação de transferências; clima organizacional; diagnóstico organizacional; programa de oportunidade interna; avaliação de competência e gestão por competência. A medicina e segurança do trabalho são responsabilidades de um setor específico na organização, que recebe esse nome e também está atrelado ao NDRO.

4.2 PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Esse capítulo descreve os processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e benefícios sociais, segurança, qualidade de vida e saúde no Santa Luzia Laboratório Médico Ltda.

4.2.1 Planejamento de pessoal

Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), no processo de planejamento de pessoal é realizada a antecipação e a provisão de colaboradores. De acordo com os autores, o planejamento de pessoas deve se relacionar com o planejamento estratégico tanto na linha de ação quanto no suporte a esse processo. No Santa Luzia Laboratório Médico nota-se a ligação entre planejamento de pessoal com o planejamento estratégico. Semanalmente, um comitê formado pelas cinco diretorias (Administrativa e Financeira; Técnica e Científica; de Atendimento e Desenvolvimento Organizacional; Comercial; e de Logística e Suprimentos) se reúne para discutir dentre outros assuntos a necessidade de aumentar ou reduzir o quadro de pessoas.

Quando se detecta necessidade de aumentar o quadro de pessoas, são realizados os processos de recrutamento e seleção. No Laboratório Médico Santa Luzia, esses processos são

baseados em competências, e visam atrair, avaliar e selecionar candidatos qualificados e com potencial compatível com as necessidades de determinadas atividades e com a estratégia da organização. Sempre que o recrutamento é iniciado, o objetivo da seleção deve ser bem definido (substituição, aumento do quadro, mudanças estruturais, dentre outras).

O processo de recrutamento e seleção, afirmam Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004, p. 167) “dependem diretamente das políticas e diretrizes emanadas da alta direção da organização, as quais consideram o mercado de trabalho, os cenários, a legislação, as alternativas mais adequadas para a procura de pessoas”. No Santa Luzia, isso pode ser observado uma vez que o gestor da área é encarregado de conhecer e definir os pré-requisitos da vaga e encaminhar para a área de Gestão de Pessoas até o dia 15 do mês antecedente o formulário de Solicitação de colaborador, que pode ser visto no anexo C, devidamente preenchido e assinado. É ainda responsabilidade do gestor, participar do processo seletivo e avaliar os candidatos, de acordo com as competências exigidas.

Quando é verificada a necessidade de reduzir o quadro de pessoal, ou quando o colaborador apresenta uma conduta insatisfatória, as organizações devem recorrer às demissões. No Santa Luzia, os desligamentos são conduzidos pelos gestores e pelo setor de Administração de Pessoal. Segundo a E1¹, a maioria dos desligamentos, ocorre normalmente por iniciativa do colaborador. Nesse caso, o próprio funcionário deve comunicar a decisão ao seu gestor e depois se deslocar ao setor de Administração de Pessoal para assinar a documentação do referente pedido.

Quando o colaborador é demitido, o gerente deve contatar o setor de pessoal comunicando a data do desligamento e solicitar a documentação legal necessária. Em ambos os casos, é realizada uma entrevista de desligamento. Lacombe e Heilborn (2003), definem entrevista de desligamento como uma conversa com um colaborador cuja saída, por decisão dele ou da empresa, já está decidida.

No Santa Luzia tal entrevista objetiva verificar as razões que levaram ao desligamento do colaborador (espontâneo ou não), e sua percepção a respeito da organização e equipe de trabalho. Após a entrevista, a diretoria e/ou gerência recebe um retorno, para que tome providências caso sejam necessárias. Contudo, Dessler (2003) ressalta que identificação de verdadeiros problemas durante a entrevista de desligamento pode exigir uma busca mais profunda, pois pesquisas indicam que a qualidade das informações obtidas nesse tipo de entrevista é questionável.

¹ A palavra entrevistado será substituída pela letra E.

Algumas empresas adotam práticas de recolocação do funcionário demitido. Segundo Dessler (2003, p. 263) “o aconselhamento de recolocação é um processo sistemático pelo qual uma pessoa dispensada é aconselhada e treinada nas técnicas de condução de auto-avaliações e de obtenção de um novo trabalho adequado às suas necessidades e talentos”.

Para o autor, trata-se de um serviço de consultoria visando instruir, orientar e proporcionar feedback que auxiliará na formulação de objetivos e busca por um novo emprego. Verifica-se que não existe no Santa Luzia nenhuma preocupação nesse sentido. Além disso, o Santa Luzia tem como política não recontratar ex-funcionários que solicitaram demissão.

Outro item analisado foram os planos sucessórios. Ivancevich (2008) afirma que os mesmos representam uma alternativa para enfrentar saídas não antecipadas, perda para concorrência e transição antecipada da liderança executiva. No Laboratório Santa Luzia, para os cargos executivos, na maioria das vezes as vagas são ocupadas por pessoas designadas da própria empresa, que recebem uma capacitação compatível com a nova função. Os processos seletivos para posições de Gestores são abertos e conduzidos pela Diretoria da empresa em conjunto com a área de Gestão de Pessoas

4.2.2 Recrutamento e Seleção

O processo de recrutamento e seleção no Santa Luzia, conforme explicado anteriormente, é baseado em competências. Todos os processos são realizados pela empresa, com exceção da contratação de *motoboys*, que são terceirizados. Sempre que há necessidade de contratação para uma determinada vaga, a preferência sempre é pelo recrutamento interno.

As vantagens de se utilizar o recrutamento interno, de acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003) é que o preenchimento de vagas nesse caso permite à empresa capitalizar o investimento feito no recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento dos atuais colaboradores. Além disso, os autores afirmam que embora uma transferência não possua o mesmo valor motivacional de uma promoção, ela pode ampliar as experiências de trabalho e proteger o colaborador da demissão. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004) destacam ainda como vantagens a rapidez, o desenvolvimento de um espírito de competição sadio e uma poderosa fonte motivacional para os trabalhadores.

Mesmo o Santa Luzia dando preferência ao recrutamento interno, esse processo não é formalizado, e as vagas não são divulgadas internamente. Segundo a EI, o Laboratório optou por não divulgar as vagas, pois quando o colaborador sabe de uma nova oportunidade isso gera uma expectativa que por vezes não será atendida. Isso porque muitas vezes mesmo, que o colaborador possua as competências necessárias, pode ocorrer de naquele momento não ser possível liberá-lo do setor em que trabalha. Sendo assim, quando surge uma oportunidade interna, e é reconhecido um profissional que possui um perfil adequado com intenção de trocar de função e com possibilidade de mudar de cargo sem prejudicar a atual área, esse colaborador é informado da vaga. Cabe ressaltar que os pré-requisitos para se ocupar um cargo leva em conta a descrição das atividades e competências estabelecidas pelo Manual de Descrição de Cargos e Funções.

Nos casos em que a vaga não é preenchida por colaboradores, inicia-se o processo de recrutamento externo. Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 79), recrutar externamente é vantajoso, pois “candidatos contratados de fora, principalmente para certas posições técnicas e gerencias, podem ser uma fonte de idéias e podem trazer consigo os conhecimentos mais recentes adquiridos de seus empregadores anteriores”. No Santa Luzia, o recrutamento externo possui como primeira fonte o banco de currículos informatizado. Esse banco é formado por currículos enviados através do site: www.sluzia.com.br. Quando não é possível encontrar profissionais adequados com currículos cadastrados no site, um recurso bastante utilizado é a troca de banco de currículos entre organizações. A divulgação externa da vaga dependerá muito da vaga e do profissional procurado.

Feito o recrutamento de possíveis colaboradores, inicia-se o processo de seleção. Todo programa de seleção, afirma Ivancevich (2008), procura identificar os candidatos com as melhores chances de atender ou superar padrões de desempenho da empresa. Para que isso ocorra, no Santa Luzia, a seleção é feita em parceria pela área de Gestão de Pessoas e o Gestor de cada área. A participação do gestor da vaga é importante haja vista que ele é quem possui conhecimento sobre sua equipe e consegue identificar o tipo de profissional que irá conseguir se desenvolver melhor nessa equipe.

O processo seletivo pode ser realizado de várias maneiras. Limongi-França e Arellano (2002), explicam que a seleção não pode ser feita com base apenas na experiência e conhecimento do trabalho a ser realizado. Nesse sentido, a utilização de diversas técnicas que se complementam podem facilitar a escolha de um bom candidato.

No Laboratório Santa Luzia, a seleção adota como princípio a análise das competências exigidas pelos cargos. Sendo assim, há casos em que é feita apenas uma entrevista, mas há situações em que podem ser necessários testes práticos, provas teóricas, entrevista comportamental, jogos e dinâmicas com foco em competências e testes de aptidão específica.

Cabe ressaltar que a contratação de médicos segue um procedimento diferenciado. Eles são recrutados externamente através de indicação dos médicos que já atuam na empresa. Nesse caso, o processo seletivo é mais rápido, não havendo a necessidade das entrevistas e a contratação do profissional é imediata.

4.2.3 Treinamento e Desenvolvimento

De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003), muitos funcionários já possuem a maioria dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao trabalho. Outros porém podem precisar de treinamento intensivo antes de contribuir com a empresa. Todavia, quase todos os colaboradores necessitam de algum tipo de treinamento no trabalho para conservar um bom desempenho ou se ajustar às novas formas de trabalho.

Sendo assim, quando novos colaboradores ingressam no Laboratório Médico Santa Luzia, são desenvolvidos treinamentos e apresentações institucionais com o objetivo de apresentar a organização, os setores, suas funções e processos, e repassar informações relacionadas a procedimentos, normas e diretrizes. Estes treinamentos e palestras compreendem um plano denominado Apresentação Organizacional e Treinamento Introdutório. A duração aproximada desta ambientação é de 04 dias e conta com a participação de diversos ministrantes.

Segundo Ivancevich (2008), esse processo é denominado de orientação. Seu principal objetivo é transmitir mensagens claras e informações precisas sobre a cultura, o emprego e as expectativas da companhia. Segundo o autor, o procedimento pode ser dividido em duas fases. Na primeira, os trabalhadores recebem e procuram entender as mensagens culturais e na segunda concordam com essas mensagens e as aceitam emocionalmente.

Como forma de promover uma maior integração entre os colaboradores novos e antigos de todos os setores, anualmente é realizada uma gincana optativa num final de

semana, com os funcionários de todas as unidades do laboratório. Em 2007, o tema da gincana foi “Criatividade e Inovação”. No início do ano de 2008 foi realizado o IV Gincasanta, cujo tema foi União e Superação.

Com relação aos demais treinamentos, Marras (2000, p. 145), afirma que os mesmos são responsáveis por produzir uma mudança no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de cada funcionário, já que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um. No Santa Luzia, pode-se observar uma forte política de capacitação de colaboradores. Mensalmente é realizado um ciclo de treinamentos técnicos e comportamentais, chamado de Programa de Educação Continuada, que leva em conta as necessidades de desenvolvimento de competências relacionadas ao cargo e a função dos colaboradores do laboratório.

A maioria dos treinamentos se realiza no auditório do Núcleo de Desenvolvimento e Relações Organizacionais (NDRO) no próprio laboratório, em horários diversos e apropriados para o público-alvo, e é efetuado pelos próprios colaboradores que dominam os processos abordados.

O diagnóstico das necessidades, que dá subsídio ao plano de treinamento, segundo Marras (2000, p. 152) “engloba a pesquisa e respectiva análise pela qual se detecta o conjunto de carências cognitivas e inexperiências relativas ao trabalho existentes entre o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo e as exigências do perfil do cargo”. Na organização em estudo, as necessidades são constatadas através de entrevistas com os colaboradores; ficha de administração de desempenho; solicitação direta do colaborador; admissão de novos colaboradores, licenças ou férias; mudanças na rotina; novos equipamentos ou produtos; mudança de cargo ou setor; elevado número de acidentes; reclamações de clientes; excesso de erros e desperdícios e perguntas freqüentes sobre um assunto específico, dentre outras.

Os treinamentos são executados de acordo com um cronograma mensal. Os colaboradores possuem autonomia para solicitar treinamentos ao seu respectivo gestor que irá avaliar a real necessidade de tal treinamento. Se for constatada a necessidade de um treinamento emergencial, faz-se o possível para que ele seja incluído no cronograma do mês seguinte.

Tão importantes quanto o processo de treinamento, as práticas de desenvolvimento focalizam o crescimento pessoal do colaborador e visa à carreira futura ao invés de se focar no cargo atual. É um conjunto de experiências de aprendizagem, estabelecidas pela

organização, para oferecer melhorias de desempenho e crescimento humano (CHIAVENATO, 2000).

O Santa Luzia favorece o desenvolvimento de seus colaboradores, à medida que disponibiliza anualmente um valor específico para investimentos na capacitação externa dos colaboradores. A participação em eventos se dará por via de indicação e aprovação dos respectivos gestores e diretores. Para isso, os gerentes designam os colaboradores que irão participar dos eventos externos, como: congressos, encontros estaduais, nacionais e internacionais, seminários, workshops, palestras, jornadas, cursos, simpósios e conferências, além de outras atividades em que o colaborador tenha participado relacionados às atividades do Santa Luzia. Contudo, não se verifica nenhum investimento para que os colaboradores estudem.

4.2.4 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho, segundo Dessler (2003, p. 172) “é a avaliação da relação entre o desempenho atual ou passado de um funcionário e seus padrões de desempenho”. Ainda segundo o autor ela é importante por trazer informações para decisões sobre promoção, aumento de salário, desenvolvimento de treinamentos e planejamento de carreiras, já que oferece oportunidade de revisar os planos utilizados com base nas forças e fraquezas visualizadas.

No Santa Luzia, a fim de avaliar o desempenho dos colaboradores, é realizada a avaliação por Competência através do qual as competências atribuídas ao cargo no Manual de Descrição Cargos e Funções, são avaliadas. De acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 139), esse tipo de avaliação “focaliza os conjuntos de habilidades e conhecimentos de que os funcionários precisam para ter sucesso, principalmente para cargos orientados para decisões e baseados em conhecimento intensivo”. No Laboratório estudado, a avaliação é realizada semestralmente no primeiro ano que o colaborador ingressa na empresa e depois disso, passa a ser realizada anualmente.

Tanto os gestores como outros colaboradores, quando aptos, podem ser designados a realizar a avaliação. A avaliação de desempenho no Santa Luzia, utiliza *check list* de atividades relacionadas para cada função exercida. Com base nesse *check list*, são aplicadas

provas por módulos além de ser realizada uma avaliação prática. Os resultados obtidos são comparados com uma média pré-definida.

A resposta da avaliação de competência é repassada ao colaborador pelo seu gerente, e quando o funcionário avaliado não atinge uma média mínima de desempenho, é feito um levantamento e realizado um plano de desenvolvimento para que determinada competência seja desenvolvida. Bohlander, Snell e Sherman (2003) explicam que os programas de treinamento que levam em conta a avaliação de competências são mais flexíveis e podem ser mais duráveis que aqueles baseados na análise de tarefas.

Além disso, o Laboratório Médico Santa Luzia desenvolve a Administração de Desempenho cujo objetivo é promover a realização das metas organizacionais e o desenvolvimento dos colaboradores. Trata-se de um processo participativo, que foi implantado há aproximadamente 13 anos e é gerenciado pela Gestão de Pessoas. Esse método, segundo Dessler (2003) requer que o gerente defina metas mensuráveis para cada trabalhador e discuta periodicamente o progresso deste em relação às metas.

4.2.5 Remuneração e Benefícios Sociais

Os processos de recompensas constituem elementos fundamentais de incentivo e motivação dos trabalhadores, equilibrando objetivos organizacionais a serem alcançados e objetivos individuais a serem satisfeitos, afirma Chiavenato (2000). A remuneração oferecida pelo Laboratório Santa Luzia é fixa, baseada no desempenho individual e calculada de acordo com o piso da categoria e pesquisas salariais.

As pesquisas salariais realizadas no Santa Luzia são feitas com empresas do mesmo setor que possuem cargos semelhantes. De acordo com Ivancevich (2008), as pesquisas são instrumentos utilizados na coleta de dados sobre a compensação paga aos funcionários pelos empregadores de uma região geográfica, um setor industrial ou uma categoria profissional.

Utilizando os conceitos de Chiavenato (2000) pode-se afirmar que no Santa Luzia a remuneração é composta pela remuneração básica ou pagamento fixo que o colaborador recebe de maneira regular na forma de pagamento mensal, e pelos benefícios impostos pela lei como décimo terceiro salário, férias remuneradas e outros benefícios sociais não obrigatórios, como: vale refeição, auxílio educação infantil (até 6 anos de idade), plano de saúde

odontológica e plano de saúde médico. Os benefícios, segundo Dessler (2003, p. 207) “representam uma parte importante da remuneração em de praticamente todos os trabalhadores. Benefício é todo pagamento indireto recebido por um funcionário por continuar a trabalhar na empresa”.

Observa-se que o Laboratório Santa Luzia utiliza uma estratégia de equivalência salarial. Ivancevich (2008) explica que se trata de uma estratégia utilizada com bastante frequência, cuja definição do nível salarial equipara-se com a remuneração corrente, determinada por pesquisas salariais e que reflete a motivação e atitudes do gestor.

Outro ponto abordado pelo autor se refere à motivação. A motivação é bastante influenciada pelo critério com que o funcionário sente que está sendo remunerado. Segundo Ivancevich (2008, p. 305) tanto na teoria de troca de Homan quanto a teoria de equidade de Adams, “o principal determinante da produtividade e satisfação de um funcionário vem da comparação entre o grau de justiça (equidade) ou injustiça (iniquidade) percebida por ele em relação aos demais funcionários”.

Além disso, a teoria de expectativa de Talman e Vroom ajuda a compreender a relação entre motivação e remuneração. De acordo com essa teoria, explica Ivancevich (2008), a motivação depende da expectativa de que o esforço irá gerar resultados. Sendo assim, é difícil avaliar se a remuneração oferecida pelo Santa Luzia motiva ou não seus funcionários. Mas a fim de incentivá-los, após o término da experiência, o Santa Luzia oferece um aumento em torno de 10%.

Quando o funcionário completa um ano de serviço na empresa, ele passará pela avaliação de desempenho com o diretor ou gestor e poderá receber novamente um aumento de 10%. Os demais reajustes são aleatórios, baseados nas competências do colaborador. Haja vista que os demais aumentos são concedidos com base nas competências do colaborador, pode-se afirmar que o Santa Luzia possui um tipo de remuneração baseado nas pessoas. Segundo Chiavenato (2000), essa remuneração é adequada quando a força de trabalho é educada e possui capacidades e vontade de aprender novas tarefas e quando as oportunidades para mobilidade vertical são poucas.

Como um aspecto importante do composto de remuneração é o valor do cargo, esse foi outro instrumento analisado no Santa Luzia. Nessa organização, o plano de cargos e salários foi elaborado pela área de Gestão de Pessoas há aproximadamente 13 anos, sendo atualizado anualmente. Atualmente, existem 56 cargos, que englobam funções operacionais, técnicas e gerenciais; descritas no Manual de Descrição de Cargos e Funções (MDCF).

No MDCF, a cada cargo é atribuído uma identificação, composta pelo seu respectivo código, título do cargo, superior imediato e setores de abrangência. Logo após, há a descrição sumária do cargo, a descrição detalhada, as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) e a dimensão (gerencial, econômica, tipo de esforço, ambiente de trabalho e riscos da atividade).

Para que um colaborador mude de cargo, o único pré-requisito além de existir vaga disponível, é que ele possua o perfil adequado para a vaga que pretende ocupar. Conforme já explicado anteriormente, esse perfil está relacionado aos conhecimentos, habilidades e atitudes descritas no Manual de Descrição de Cargos e Funções. No anexo D é possível visualizar a descrição do cargo da Diretora de Atendimento e Desenvolvimento.

4.2.6 Segurança, Qualidade de Vida no Trabalho e Saúde

A medicina, higiene e segurança do trabalho são essenciais para o bom desempenho do Laboratório Santa Luzia, uma vez que a empresa atua na área da saúde, onde existe alto grau de risco de contaminação, infecção, acidentes com instrumentos de trabalho como agulhas, lâminas, enfim, objetos perfuradores e cortantes.

De acordo com a Norma Regulamentadora 4, do Ministério do Trabalho, empresas que prestam serviços laboratoriais de análises clínicas apresentam grau 3 de risco, numa escala que vai até 4. Organizações desse tipo com mais de 100 empregados devem possuir um Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT).

Sendo assim, o Santa Luzia possui uma área específica de Medicina e Segurança do Trabalho, atrelado ao Núcleo de Desenvolvimento das Relações Organizacionais. Nesse setor encontra-se o SESMT, que conta com dois técnicos de segurança do trabalho, uma médica, uma técnica de enfermagem e um educador físico.

Além disso, a empresa possui uma comissão interna de prevenção de acidentes (CIPA), formada por 14 pessoas que atuam no estabelecimento e um trabalhador designado em cada posto. A CIPA é importante pois, segundo Marras (2000), é responsável por observar e relatar as condições de risco no local de trabalho bem como solicitar medidas que eliminem ou reduzam riscos.

Anualmente é realizada a Semana de Prevenção de Acidentes de Trabalho (SIPAT) que segue uma estrutura não obrigatória, mesclando palestras com outras atividades, como gincanas e campanhas. Observa-se que de acordo com o entrevistado, os resultados são de difícil análise, pois não é fácil justificar a não ocorrência de acidentes apenas pela realização de uma SIPAT.

Nota-se ainda, que há uma preocupação com a qualidade de vida dos colaboradores. O entrevistado pela área fez a seguinte observação quando questionado qual a relação entre Segurança e Medicina e a qualidade de vida dos trabalhadores

Numa avaliação bem simples, na medida em que os riscos existentes no local de trabalho estão controlados, os trabalhadores não irão adoecer ou sofrer lesões e se sentirão mais seguros, o que irá refletir na sua qualidade de vida. Afinal, a princípio, o trabalho não deve ser fonte de adoecimento. (E4)

Nesse sentido, o Santa Luzia realiza o programa “De olho no Peso” desenvolvido há dois anos, sendo um projeto de reeducação alimentar no qual é disponibilizado encontros junto a uma nutricionista com o intuito de melhorar a alimentação dos colaboradores. A definição de quem participa do programa é por sorteio, priorizando os colaboradores que estão acima do peso.

Anualmente são promovidas também trilhas das quais os colaboradores e seus familiares podem participar. Ainda com o intuito de melhorar a qualidade de vida, é realizada semanalmente no Laboratório uma meditação às 19:00h, da qual os colaboradores podem participar.

4.3 ELEMENTOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

O Laboratório Médico Santa Luzia é uma empresa em constante crescimento e desenvolvimento, que prima pela qualidade dos serviços prestados e pela satisfação dos clientes. Em seus mais de 40 anos de existência, é nítida a evolução pela qual a mesma passou. Estruturada em cinco diretorias, a empresa vincula a sua área de Gestão de Pessoas ao Atendimento e Desenvolvimento Organizacional, diretoria essa responsável também pela Gestão da Qualidade, Medicina e Segurança do Trabalho e Gestão Estratégica.

A área de Gestão de Pessoas, atua juntamente com os gestores das demais diretorias nos processos planejamento de pessoal; recrutamento e seleção; treinamento e

desenvolvimento; atualização do plano de cargos e salários; avaliação de desempenho e definição de remuneração e benefícios sociais, objetos de estudo do presente trabalho.

Analisando tais processos, buscou-se identificar elementos que favoreçam a Gestão do Conhecimento, com base no quadro 1, anteriormente apresentado. Sendo assim, o primeiro processo analisado na área de Gestões de Pessoas foi o planejamento de pessoal. Verificou-se que tal processo é importante uma vez que possui relação com a estratégia da organização, permitindo uma análise do quadro de funcionários no presente e uma projeção futura, analisando a necessidade de contratação ou demissão de pessoas, que são detentoras de conhecimentos.

No Laboratório Médico Santa Luzia, o planejamento de pessoal é elaborado juntamente com as demais áreas para que se mantenha alinhado a estratégia da organização. Vindo ao encontro do que preconiza Chiavenato (1999), que afirma que o planejamento estratégico de gestão de pessoas relaciona-se com a maneira através da qual a gestão de pessoas pode contribuir para alcançar os objetivos organizacionais favorecendo o alcance dos objetivos individuais dos colaboradores.

Os processos de recrutamento e seleção são realizados pelos gestores dos diferentes núcleos, que devem participar da avaliação do desempenho, bem como verificar se os candidatos possuem as competências exigidas pelo cargo em questão. Figueiredo (2005, p. 151) afirma:

todos os gerentes da empresa deveriam se preocupar com sua atuação exemplar em favor dos recursos humanos e da maximização do desempenho deles. A responsabilidade pelos talentos humanos, sua evolução, aprendizado, capacitação, manutenção, satisfação e permanência produtiva na empresa [...] é um desafio e atribuição de todos os gerentes em todas as áreas da empresa.

Outro ponto analisado no planejamento de pessoal foram os desligamentos da empresa. Para Figueiredo (2005), quando uma empresa perde talentos, seus maiores prejuízos estão relacionados à evasão do conhecimento, além da interrupção do trabalho executado na empresa. Além disso, os investimentos em treinamentos, viagens, congressos e desenvolvimento profissional e intelectual são desperdiçados.

O Santa Luzia tem como política não demitir bons funcionários. Segundo a E1, o índice de rotatividade é baixo, e realizando um bom serviço, o colaborador pode garantir certa estabilidade. A maioria dos desligamentos é feito por vontade própria dos trabalhadores, que muitas vezes têm interesse em trabalhar em órgãos públicos e assim acabam optando pela realização de concursos.

Esse processo é realizado de forma cautelosa para que não seja traumático nem para a organização e nem para o colaborador. Para que isso seja possível, o laboratório adota algumas medidas entre elas destacam-se as entrevistas que são realizadas com o funcionário em qualquer que seja o motivo do desligamento (demissão ou saída espontânea), e o *feedback* é repassado à diretoria ou ao colaborador que está sendo demitido. Como ponto negativo desse processo, tem-se se a pouca preocupação com a apreensão que o desligamento pode causar nos demais funcionários, já que não é oferecido nenhum benefício fora o que já é imposto por lei, e não há nenhuma preocupação em recolocar o indivíduo no mercado de trabalho.

Figueiredo (2005), esclarece que isso pode gerar uma má impressão nos colaboradores que permanecem na empresa, pois eles imaginam que o mesmo poderá acontecer a eles, fazendo com que se sintam inseguros. Para o autor, ir além das demissões oferecendo apoio e assistência aos ex-colaboradores demonstra não apenas respeito, mas torna-se uma atuação estratégica apreciada não somente pelos que deixam a organização, mas pelos que nela permanecem.

O segundo processo analisado foi o recrutamento e posteriormente o processo de seleção. A Gestão do Conhecimento, de acordo com Figueiredo (2005) reconhece no recrutamento e seleção um fator crítico ao sucesso da organização, já que juntamente com a seleção atuam na aquisição de novos talentos. A GC exige processos rigorosos, dentro da realidade de conhecimento de cada empresa. Nas práticas de recrutamento do Santa Luzia, observou-se que há preocupação em contratar funcionários com competências necessárias ao cargo, ficando em segundo plano a retenção de talentos predispostos a aprender e ensinar o tempo todo.

Não é ainda possível afirmar que haja intenção em se recrutar os melhores profissionais, já que as vagas muitas vezes não são divulgadas à comunidade, havendo apenas triagem de currículos já cadastrados no site. Contudo, de acordo com Davenport (2006), é importante estar atento ao mercado o tempo todo, mantendo bancos de dados como esse, com o currículo de pessoas que possam ser contratadas quando houver interesse, já que o recrutamento deve ser um processo contínuo para empresas interessadas em obter os melhores talentos do trabalho do conhecimento.

Com relação aos processos de seleção, segundo Figueiredo (2005), a tendência é que os mesmos considerem as competências e habilidades dos candidatos úteis também do ponto de vista da atuação em empresas do conhecimento; valorizando curiosidade intelectual e

capacidade de aprender e ensinar. Isso pode ser verificado no Santa Luzia, já que o processo seletivo, dependendo do cargo, pode ser bastante rico, e utilizando diversos instrumentos, como dinâmicas com foco em competências e testes de aptidão, valorizando, dessa forma, o conhecimento necessário para o desempenho da função a ser executada.

Dando continuidade as análises, identificou-se também nos processos de treinamento e desenvolvimento os elementos relacionados à Gestão do Conhecimento. Estes processos, que são responsáveis por agregar novas conhecimentos e pelo crescimento profissional e pessoal dos funcionários, podem ser considerados como os que mais convergem com os objetivos da Gestão do Conhecimento na organização em estudo. Segundo Figueiredo (2005, p. 182) “organizar oportunidades de ensino é, sem dúvida, uma maneira bastante acessível de promover a capacitação das pessoas e prover a disseminação do conhecimento”. O Santa Luzia valoriza e investe bastante no treinamento de seus colaboradores, chegando a realizar cerca de 1000 horas de treinamentos técnico e comportamental interno.

Os próprios colaboradores possuem autonomia para requerer treinamentos, cabendo a gerência avaliar se o mesmo é ou não realmente necessário. O Laboratório Santa Luzia apresenta ainda como política a multiplicação do conhecimento, sendo atribuição dos participantes de treinamento “atuar como multiplicadores dos conteúdos, por meio do repasse dos conteúdos para outros colaboradores quando devidamente capacitado para tal”.

Teixeira Filho (2000) ressalta ainda que não basta apenas investir em treinamento quando o mesmo não atende as necessidades da empresa e por isso é cada vez mais comum que as organizações avaliem suas necessidades e as do indivíduo, estabelecendo metas a serem alcançadas com o treinamento e criando indicadores qualitativos e quantitativos.

Embora não se verifique no Santa Luzia tais metas e indicadores, observa-se que as necessidades são constatadas de várias maneiras, dentre as quais destacam-se entrevistas com os colaboradores; mudanças na rotina; novos equipamentos ou produtos; mudança de cargo ou setor; elevado número de acidentes; reclamações de clientes; excesso de erros e desperdícios e perguntas frequentes sobre um assunto específico.

Já no que se refere ao desenvolvimento dos colaboradores, o Santa Luzia investe na capacitação externa de colaboradores, auxiliando-os financeiramente a participarem de eventos como *workshops*, congressos e seminários, dentre outras atividades relacionadas com o negócio do Laboratório. Embora os critérios para participar dos eventos não sejam claramente definidos, os gerentes possuem autonomia para escolher na sua equipe quem irá participar dos mesmos, dando oportunidades iguais aos novos e antigos colaboradores.

Considerou-se válido analisar ainda a avaliação de desempenho, já que, de acordo com Figueiredo (2005), é importante saber quais conhecimentos podem ser alavancados internamente, quais os colaboradores tem dificuldade em aprender, quem deveria aprender coisas novas e ainda quais conhecimentos deveriam ser adquiridos externamente. Além disso, o autor afirma que o nível de satisfação e motivação dos empregados deve ser constantemente avaliado.

No Laboratório Santa Luzia, a avaliação de desempenho possibilita a monitoração de indicadores, atitudes e desempenhos esperados na Gestão do Conhecimento. O método utilizado neste processo é a avaliação por competências, que leva em conta os conhecimentos, habilidades e atitudes descritas no Manual de Descrição de Cargos e Funções. Contudo, não há uma análise regular do nível de satisfação e motivação dos funcionários. A avaliação de clima, que pesquisa tais quesitos é realizada de dois em dois anos e fora esse instrumento, é realizada uma entrevista para saber a opinião do colaborador quando o mesmo encerra o período de experiência, ou seja, a final do terceiro mês após sua contratação.

Outro item observado foi o processo de remuneração. A remuneração se relaciona com a Gestão do Conhecimento uma vez que demonstra o reconhecimento às pessoas, atuando como fonte de motivação para manter e atrair bons profissionais, que sejam detentores e multiplicadores de informações e conhecimentos. A remuneração oferecida pelo Laboratório Santa Luzia é baseada no piso da categoria e em pesquisas salariais realizadas com outras empresas do ramo. Para Sousa et. al. (2001), os esquemas de remuneração devem cada vez mais se relacionar à aquisição de competências individuais, ao desempenho da equipe e da organização com um todo, em curto e em longo prazo. O reconhecimento que visa favorecer a Gestão do Conhecimento deve ser vinculado ao programa de reconhecimento ao uso, criação, explicitação do conhecimento, bem como à atuação frente ao saber e à qualidade do compartilhamento do mesmo (FIGUEIREDO, 2005).

Com relação a isso, pode-se dizer que o Santa Luzia reconhece as habilidades, conhecimentos e atitudes dos seus colaboradores, já que as promoções são baseadas em avaliação do desempenho. Outra função da remuneração é motivar o desempenho dos *funcionários e estimular o comprometimento com a empresa, ainda de acordo com Figueiredo (2005)*. Para complementar a remuneração fixa adotada pela empresa, são oferecidos benefícios sociais, como: vale refeição, auxílio educação infantil (até 6 anos de idade), plano de saúde odontológica e plano de saúde médico

A E1, quando questionada se a remuneração incentiva o desempenho geral e de longo prazo da empresa, afirmou que “a questão da remuneração é individual, tem pessoas que estão no Santa Luzia e percebem todo o investimento feito no desenvolvimento profissional e para outras pessoas isso não é tão importante”.

Tal afirmação reflete que o Santa Luzia prioriza o desenvolvimento de seus funcionários, deixando assim o ajuste dos valores monetários relacionados a remuneração em segundo plano, já que adota uma política de equidade salarial com o mercado. Segundo Figueiredo (2005), a oferta de salários competitivos é importante para a Gestão do Conhecimento, haja vista sua relação com a atração e retenção de talentos; todavia atualmente os fatores que mais motivam os profissionais no trabalho são a aprendizagem contínua, o compartilhamento de missão e visão, oportunidades de desenvolvimento de carreira, trabalhar numa empresa de prestígio e obter reconhecimento social, dentre outros.

O autor ainda explica que a oferta de recompensas em médio prazo agrada mais do que recompensas imediatas difíceis de manter e que não modelam o comportamento. Um exemplo de recompensa é a vinculação da participação desejada à oportunidades de ascensão na empresa. No Laboratório Santa Luzia, sempre que é aberta uma nova vaga, a prioridade é dos colaboradores. Entretanto, segundo a E1, não existe um programa formalizado, e pode ser que abra uma vaga que interesse a um funcionário habilitado para ocupá-la e ele não fique sabendo da oportunidade, pois cabe ao seu gerente indicar se ele pode ou não trocar de cargo naquele momento. Isso ocorre para que o setor no qual o colaborador atua não seja prejudicado com a saída do funcionário.

Sendo o cargo um aspecto importante do composto de remuneração, julgou-se importante analisar como o mesmo se estrutura no Laboratório. O Santa Luzia possui um Manual de Descrição de Cargos e Funções, que foi criado há 13 anos e é atualizado constantemente. O mesmo não permite a rotação de funções, o que é compreensível já que a empresa lida com a área da saúde que exige conhecimentos muito específicos. Contudo, Figueiredo (2005, p. 184) ressalta que o rodízio é “um poderoso aliado na disseminação e transferência do conhecimento relevante”.

Por fim, a última análise foi feita com nos aspectos de Segurança, Qualidade de Vida e Saúde do Laboratório Santa Luzia, que se destacam por propiciar a saúde física e mental dos colaboradores, evitando afastamentos, possibilitando maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal e podendo despertar o interesse em atuar na organização. No Santa Luzia, esses itens são de responsabilidade de um setor específico, denominado Medicina e Segurança do

Trabalho, na qual atuam dois técnicos de segurança do trabalho, uma médica, uma técnica de enfermagem e um educador físico.

Sousa et. al. (2001) afirmam que está havendo uma mudança no cenário da sociedade do conhecimento, no qual as pessoas se interessam mais pela qualidade de vida e se voltam para o seu lado interior. Além disso, os trabalhadores querem dispor de mais tempo livre para lazer. Teixeira Filho (2000) complementa que nas empresas que lidam com a Gestão do Conhecimento, a flexibilidade de horários tende a aumentar cada vez mais, abrindo espaço ao *home office*, o teletrabalho e os escritórios virtuais.

É possível observar que no Santa Luzia, a qualidade de vida dos colaboradores é incentivada com programas de reeducação alimentar e meditação semanal. O laboratório organiza ainda trilha e gincana de integração anualmente. Mensalmente o Laboratório publica também o Santinha, um informativo destinado aos colaboradores que aborda tópicos de qualidade de vida.

Visando facilitar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional de seus colaboradores, o Santa Luzia criou um Banco de Horas. O mesmo foi implantado por necessidade dos processos internos da empresa e por interesse e solicitação dos colaboradores. O acordo foi homologado no Sindicato da Saúde, podendo utilizado para reduzir ou aumentar, de forma eventual, a jornada dos empregados em até 2 horas diárias durante um período, permanecendo um crédito ou débito de horas a ser utilizado em data posterior, num período máximo de 90 dias. O colaborador pode ainda optar por receber em dinheiro a remuneração pela sobre jornada, caso em que serão observados adicionais previstos no Contrato Coletivo de Trabalho aplicável.

Com relação à prevenção de acidentes, pode-se afirmar que o Santa Luzia procura fazer mais do cumprir a legislação. A SIPAT – Semana Interna de Prevenção de Acidentes, uma atividade obrigatória, tem como objetivos “orientar e conscientizar os funcionários sobre a importância da prevenção de acidentes e doenças no ambiente de trabalho e contribuir para que os funcionários resgatem valores esquecidos pelo corre-corre do dia-a-dia, ou seja, não somente tenham a idéia de segurança, mas também pratiquem segurança”. Isso demonstra o real valor que a saúde e segurança dos colaboradores representam para o Laboratório Médico Santa Luzia.

A fim de facilitar a compreensão da análise realizada, foram elaborados os quadros 2, 3, 4 e 5, que demonstram de maneira simplificada os pontos positivos e os pontos de

negativos de cada processo na aquisição, manutenção e transferência de conhecimentos úteis à organização.

Planejamento de Pessoal	Pontos Positivos	Atuação estratégica
		Integração com as demais áreas
		Entrevistas de Desligamento
		Baixa rotatividade
	Pontos Negativos	Pouca preocupação com o impacto dos desligamentos
		Inexistência de práticas para recolocar o ex-funcionário no mercado de trabalho
Política de não contratar ex-funcionários		
Recrutamento	Pontos Positivos	Banco de dados com cadastro de currículos
	Pontos Negativos	Pouca divulgação de vagas à comunidade
		Recrutamento interno informal fazendo com que nem sempre o colaborador conheça oportunidades
Seleção	Pontos Positivos	Utilização de processos ricos valorizando o conhecimento necessário para o desempenho da função a ser executada.
	Pontos Negativos	Não verificado

Quadro 2: Aspectos relevantes ao desenvolvimento da Gestão do Conhecimento nos processos de planejamento de pessoal, recrutamento e seleção.

Fonte: Elaborado pela autora, 2008.

Conforme se verifica no quadro 2, no planejamento de pessoal os pontos que favorecem e os pontos que desfavorecem a Gestão do Conhecimento estão bem equilibrados. Já no processo de recrutamento verifica-se uma maior quantidade de aspectos desfavoráveis à atração de talentos, diferente do que ocorre no processo seletivo, no qual não se verifica nenhum aspecto desfavorável à seleção de colaboradores capacitados e aptos tanto a aprender quanto ensinar.

No quadro 3, são apresentadas as características dos processos de treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho no Laboratório Santa Luzia.

Treinamento	Pontos Positivos	Grandes investimentos em treinamentos técnicos e comportamentais
		Participantes encarregados de multiplicar conhecimento
		Várias formas de detectar necessidades
	Pontos Negativos	Não verificado
Desenvolvimento	Pontos Positivos	Investimento em capacitação externa
		Possibilidade de participação para novos e antigos funcionários
	Pontos Negativos	Não verificado
Avaliação de Desempenho	Pontos Positivos	Possibilita a monitoração de indicadores, atitudes e desempenhos esperados na Gestão do Conhecimento
		Não há avaliação constante do nível de satisfação e motivação dos funcionários.

Quadro 3: Aspectos relevantes ao desenvolvimento da Gestão do Conhecimento nos processos de treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho.

Fonte: Elaborado pela autora, 2008.

Por meio desse quadro, fica claro o investimento que o Laboratório realiza no treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores. Não foi detectado nenhum aspecto nesses processos que dificultem a aquisição e disseminação de conhecimento. Embora o Santa Luzia não colabore financeiramente com os estudos de seus colaboradores, a organização incentiva a participação em palestras, congressos e seminários, dentre outros eventos que se relacionem com o negócio da organização.

Já na avaliação de desempenho, o método utilizado de avaliar as competências possibilita a monitoração dos conhecimentos, habilidades e atitudes esperados numa organização com os objetivos alinhados à Gestão do Conhecimento. Como ponto fraco, observa-se que o nível de satisfação e motivação dos colaboradores poderia ser avaliado com maior frequência.

Na seqüência, o quadro 4 demonstra como a remuneração e os benefícios sociais que incluem o plano de cargos e salários, contribuem para uma estratégia de valorização dos colaboradores e do seu intelectual.

Remuneração e Benefícios Sociais	Pontos Positivos	Promoções realizadas com base na avaliação de desempenho, o que indica reconhecimento de conhecimentos, habilidades e atitudes
		Mais do que salário a empresa valoriza investimentos em treinamento
	Pontos Negativos	Remuneração fixa, baseada no desempenho individual
		Salário em equidade com o mercado, não pode ser considerado fator de atração
Plano de Cargos e Salários	Pontos Positivos	Clareza na definição de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas a uma função
	Pontos Negativos	Não há rotação de funções, dificultando disseminação e transferência do conhecimento

Quadro 4: Aspectos relevantes ao desenvolvimento da Gestão do Conhecimento no processo de remuneração
Fonte: Elaborado pela autora, 2008.

Conforme os dados do quadro 4, é possível verificar a importância da remuneração bem como sua complexidade. Se por um lado a remuneração e os benefícios sociais demonstram uma valorização dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores; por outro lado, não serve por si só como um fator de atração a novos talentos, já que baseia-se no piso da categoria e pesquisas salariais, mantendo uma equidade com o mercado. Não obstante, mais do que salários, a organização oferece oportunidades de desenvolvimento, contudo, as chances de ascensão que podem atuar como fator motivacional, valorizando tal desenvolvimento, não são bem divulgadas.

O plano de cargos e salários, por sua vez, apresenta clareza quando define quais os conhecimentos, habilidades e atitudes são requeridas à execução de uma função. Contudo, talvez pela área de atuação da organização, que lida com conhecimentos específicos da saúde, não permite rodízio entre funções, o que promoveria maior compartilhamento e aquisição de novos conhecimentos.

Por fim, o quadro 5, demonstra como a saúde, qualidade de vida e segurança dos colaboradores contribui para o alinhamento de objetivos das áreas de gestão de pessoas e Gestão do Conhecimento.

Segurança, Qualidade de Vida e Saúde	Pontos Positivos	Preocupação com a qualidade de vida, oferecimento de programas de reeducação alimentar e meditação semanal
		Banco de horas facilitando equilíbrio entre vida pessoal e profissional
		Ênfase na informação e divulgação da importância da segurança no trabalho, através da SIPAT e de gincanas anuais
	Pontos Negativos	Não verificado

Quadro 5: Aspectos relevantes ao desenvolvimento da Gestão do Conhecimento nos processos que promovem segurança, qualidade de vida e saúde dos trabalhadores.

Fonte: Elaborado pela autora, 2008.

Como pode ser observado, as práticas realizadas com o intuito de garantir a segurança, saúde e qualidade de vida dos colaboradores proporcionam o bem-estar dos colaboradores, fazendo com que os mesmos se conscientizem sobre a importância dos treinamentos de segurança. Além disso, o Santa Luzia faz constantemente campanhas que valorizam a qualidade de vida de seus funcionários, como o programa de reeducação alimentar e meditação. Outro aspecto positivo é o oferecimento de um banco de horas, garantindo ao colaborador certa flexibilidade em seus horários, o que pode favorecer o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Não se observou nenhum aspecto desse processo que desfavorece a Gestão do Conhecimento.

Diante do exposto, conclui-se que os processos de gestão de pessoas da organização em estudo, apresentam uma série de elementos que favorecem a Gestão do Conhecimento. Contudo, alguns pontos merecem uma maior atenção a fim de gerar maiores oportunidades de atração, motivação e retenção de capital intelectual.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo serão apresentadas as conclusões sobre a pesquisa após a análise dos dados coletados junto ao Santa Luzia Laboratório Médico, bem como recomendações para realização de trabalhos futuros.

5.1 CONCLUSÕES

É difícil de se afirmar quando o interesse pela Gestão do Conhecimento surgiu, contudo, atualmente, a importância da mesma é verificada como consequência de uma série de fatores sócio-econômicos. Nos dias de hoje, vive-se numa nova era em que a qual a riqueza é fruto do conhecimento. O conhecimento e a informação são as matérias-primas e os produtos mais importantes da economia.

Os impactos, as influências e o aumento das forças exercidas pela globalização, bem como o as mudanças advindas da necessidade de transitar da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento, fazem com que as empresas trilhem novos caminhos e passem a valorizar o conhecimento e a aprendizagem.

De acordo com o que já foi mencionado, observa-se o importante papel da área de gestão de pessoas na construção de um ambiente favorável ao cultivo e disseminação do conhecimento. Julgou-se então relevante descrever como os processos de gestão de pessoas se desenvolvem no Laboratório Médico Santa Luzia, atendendo assim ao primeiro objetivo específico. Feito isso, foram identificados como os processos de gestão de pessoas se relacionam com a Gestão do Conhecimento.

De maneira resumida, constatou-se que o planejamento de pessoal é importante, pois se relaciona diretamente com a estratégia da organização, além de lidar com a previsão de saída e entrada de conhecimentos na organização. Já o processo de recrutar e selecionar novos talentos possui relevância quando é feito buscando atrair os melhores profissionais para a organização, possibilitando a escolha não apenas pessoas que já possuem uma série de conhecimentos úteis, mas aquelas que estão pré-dispostas a compartilhar e aprender novas coisas.

Os processos de treinamento e desenvolvimento contribuem de maneira significativa com a Gestão do Conhecimento já que agregam novas informações e conhecimentos aos funcionários, além de demonstrar preocupação por parte da empresa com o crescimento pessoal e profissional do empregado. A avaliação de desempenho tende a ser proveitosa quando avalia o aprendizado adquirido pelos treinamentos, a utilização desse aprendizado e ainda serve como parâmetro para promoções e realização de novos treinamentos.

Já a remuneração e os benefícios sociais atuam como fonte de motivação aos trabalhadores do conhecimento, demonstrando o reconhecimento por parte da empresa e ainda podem ser caracterizados como fator atrativo de profissionais competentes. Por fim a *segurança, qualidade de vida e saúde dos trabalhadores é crucial no sentido de manter o bem estar físico e mental dos funcionários para que eles possam continuar contribuindo com a organização e se desenvolvendo.*

Após a constatação teórica da relação entre os processos de Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento, que responde ao segundo objetivo do trabalho, considerou-se importante verificar na prática a contribuição de uma área para o desenvolvimento da outra. Para isso, foi escolhido o Laboratório Médico Santa Luzia, uma empresa que possui o conhecimento com um de seus valores.

No planejamento de pessoal verificou-se a presença dos seguintes pontos positivos: integração com as demais áreas da empresa, realização de entrevista de desligamento e baixa rotatividade. Contudo, notou-se que existe pouca preocupação com o impacto que os desligamentos podem causar nos demais colaboradores, já que não é oferecido nenhum benefício fora os que são impostos pela lei e não existe prática de recolocar o ex-funcionário *no mercado de trabalho. Além disso, a política de não contratação de ex-funcionários pode representar gastos a mais com treinamentos e ser considerada como um descaso com o conhecimento que aquele empregado adquiriu por determinado período de tempo.*

Com relação ao recrutamento, observou-se também um maior número de pontos desfavoráveis do que favoráveis ao desenvolvimento de uma Gestão do Conhecimento. Como fator que contribui, observa-se a manutenção de um banco de dados com currículos, que permite estar atento ao mercado o tempo todo. Por outro lado, percebe-se que há pouca divulgação de vagas à comunidade, o que faz com que algumas pessoas capacitadas não tenham conhecimento das oportunidades oferecidas. Além disso, o recrutamento interno ocorre de maneira informal. Isso dá autonomia aos gerentes para designar alguém a ocupar a

vaga fazendo com que o gerente julgue se o colaborador pode ou não ocupar a vaga com base em outros fatores que não seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

Em contrapartida, no processo de seleção não foi verificado nenhum um ponto que prejudique a aquisição de novos conhecimentos. O processo costuma ser definido de acordo com o cargo a ser ocupado e utiliza técnicas que permitam avaliar as habilidades, os conhecimentos e as atitudes requeridas ao desenvolvimento das funções que serão exercidas.

Do mesmo modo, no processo de treinamento e desenvolvimento não se verifica nenhum empecilho à Gestão do Conhecimento. Já como propulsionadores, destacam-se os amplos investimentos em treinamentos técnicos e comportamentais, as várias maneiras de detectar as necessidades de treinamento, possibilidade de participação em eventos que promovem desenvolvimento pessoal iguais para funcionários novos e antigos e ainda o fato de que os colaboradores, quando capacitados, atuam como multiplicadores de conhecimento.

Já no método de avaliação de desempenho, observou-se que o mesmo poderia ser melhor desenvolvido. Embora a avaliação permita a monitoração de indicadores, atitudes e desempenhos esperados pela Gestão do Conhecimento, a mesma não pondera o nível de satisfação e motivação dos funcionários. Uma solução nesse caso seria realizar a pesquisa de clima, que é bienal, com maior frequência.

No diagnóstico do processo de remuneração, identificaram-se pontos positivos e negativos na mesma proporção. As promoções com base na avaliação de desempenho podem ser encaradas como um estímulo ao desenvolvimento de novas habilidades e conhecimentos, o que é realçado quando se analisa os investimentos realizados nos treinamentos, anteriormente já citados. Como pontos negativos, notam-se a remuneração fixa com base apenas no desempenho individual e o oferecimento de remuneração e benefícios sociais compatíveis com o mercado, não representando diferencial competitivo.

No que se refere ao plano de cargos e salários, observa-se clareza na definição dos conhecimentos necessários ao desempenho das atividades, não obstante, o plano é estático não permitindo rotação de funções, o que estimularia a transferência e aquisição de novas informações e conhecimentos.

Por fim, o último aspecto analisado foram as práticas de incentivo à segurança, qualidade de vida e saúde dos trabalhadores. Além de não apresentar nenhum empecilho à Gestão do Conhecimento, tais práticas do Santa Luzia demonstram a valorização com a qualidade de vida dos funcionários, conscientizar seus colaboradores da importância em

utilizar equipamentos de segurança e evitar doenças ocupacionais e facilitando o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

É importante ressaltar que o conhecimento é um dos valores do Laboratório Médico Santa Luzia. Ante o que foi exposto, verifica-se que é algo consolidado e presente na área de Gestão de Pessoas. Uma das entrevistadas afirma:

A importância do conhecimento na área de gestão de pessoas é elevadíssima. Dentre as funções da Gestão de Pessoas está a educação das pessoas que significa o aprendizado ao longo de suas carreiras em dada organização. Não há como transformar as pessoas em pessoas mais competentes sem a ênfase no conhecimento, sem esquecer, evidentemente, das habilidades e atitudes, fatores igualmente cruciais (E3).

Nota-se, do mesmo modo, que os colaboradores valorizam o conhecimento e colocam esse valor em prática devido à cultura organizacional. Isso é algo que já inicia com a admissão do funcionário. Segundo o E3, o novo colaborador inicia sua vida na organização participando de treinamentos, independentemente da sua função, ao mesmo tempo em que os coloca em prática, haja vista a avaliação da competência aplicada na organização para evidenciar se o conhecimento e habilidades adquiridas, bem como suas atitudes estão congruentes com o que é exigido pelo seu cargo.

Essa observação de como a relação entre os processos de gestão de pessoas e Gestão do Conhecimento se manifesta nos processos do Santa Luzia, bem como as recomendações feitas com o intuito de favorecer a atração, retenção e manutenção de capital intelectual respondem aos dois últimos objetivos específicos.

Sendo assim, é possível concluir que todos os objetivos da pesquisa foram atendidos e que os processos analisados da área de Gestão de Pessoas do Laboratório Santa Luzia, propiciam uma cultura de aquisição e retenção de conhecimento, sendo necessários apenas alguns ajustes no que tange às práticas de planejamento, recrutamento, remuneração e avaliação de desempenho, já que as demais apresentam acentuada valorização do reconhecimento e bem-estar dos colaboradores.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Após as conclusões apresentadas e face à amplitude dos dois temas abordados, são feitas algumas considerações com o intuito de auxiliar o futuro debate teórico acerca do tema

abordado e para identificação de melhorias no processo de gestão de pessoas adotado nas organizações:

- a) Realização de pesquisa semelhante em outras organizações,
- b) Pesquisas que considerem a influência dos demais processos de gestão de pessoas, como comunicação; e
- c) Identificação de outras áreas e que se relacionam com a Gestão do Conhecimento e outros fatores que a favoreçam, como a cultura da organização.

Para a empresa pesquisada, sugere-se que sejam observados os resultados encontrados e uma análise nos processos de gestão de pessoas que apresentam pontos negativos à disseminação da Gestão do Conhecimento.

REFERÊNCIAS

AFONSO, Marcos Lemos. **Pesquisa em administração na prática**. 6. ed. Goiânia: Kelps, 2004.

BEAL, Adriana. **Gestão Estratégica da Informação**: Como transformar a informação e a tecnologia da Informação em fatores de Crescimento e de Alto Desempenho nas Organizações. São Paulo: Altas, 2004.

BOHLANDER, George.; SNELL, Scott.; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2003.

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de Gestão do Conhecimento**: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. São Paulo: Bookman, 2002.

CARVALHO, Isamir Machado de. Condições para criação de conhecimento numa organização de alta tecnologia. *In*: CARVALHO, Isamir Machado de. MENDES, Sérgio Peixoto. VERAS, Vivianne Muniz (org). **Gestão do Conhecimento**: uma estratégia empresarial. Brasília: J J Gráfica e Comunicações, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel de recursos humanos nas organizações. São Paulo: Campus, 2000.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHOO, Chun Wei. **A organização do Conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significação, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

COHEN, David. O fim do segredo: O melhor jeito de multiplicar o conhecimento é dividi-lo. *In*: **A Gestão da Inteligência**: Como administrar a maior riqueza do futuro. Disponível em: <http://www.inclusao.com.br/projeto_textos_50.htm>. Acesso em: 21 julho 2008.

CORRÊA, Armeli Terezinha. Capital intelectual como diferencial competitivo nas organizações. *In*: GIRARDI, Dante (coord.) **Gestão de Recursos Humanos**: Teoria e Casos Práticos. Florianópolis: Pandion, 2008.

DAVEL, Eduardo. VERGARA, Sylvia Constant. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. *In*: DAVEL, Eduardo. VERGARA, Sylvia Constant (org). **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DAVENPORT, Thomas H. **Pense fora do quadrado**: descubra e invista em seus talentos para maximizar resultados da sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

DAVENPORT, Thomas H. PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DRUCKER, Peter. **A Administração na Próxima Sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

E-CONSULTING CORP. ESTUDO BRASIL. A Gestão do Conhecimento na Prática. **HSM Management**, n. 42, p. 53-59, jan./fev. 2004.

EITERER, Luiz Henrique. **O Método da Análise do Discurso**. Disponível em: <<http://lheimerer.blogspot.com/search/label/an%C3%A1lise%20de%20discurso>>. Acesso em: 28 nov. 2008.

FERNANDES, Caroline Brito. Aprendizagem Organizacional como um processo para alavancar o conhecimento nas organizações. *Estilo Gerencial nas Organizações da Era do Conhecimento*. *In*: ANGELONI, Maria Terezinha (Coord.). **Organização do conhecimento**: Infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2002.

FIGUEIREDO, Saulo Porfírio. **Gestão do Conhecimento**: estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa: descubra como alavancar e multiplicar o capital intelectual e conhecimento na organização. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FILHO, Joaquim Silveira Mello.; POMPEU, Rubens Mario Faro. **Análise de Ferramentas para Gestão do Conhecimento baseadas em comunidades de Prática**. 2006. 87 f. Monografia. – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2006.

FLEURY, Afonso.; FLEURY, Maria Teresa Leme. **Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil.** São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, Maria Teresa Leme.; MIRANDA JUNIOR, Moacir de. Aprendizagem e Gestão do Conhecimento. *In: As pessoas na organização.* FLEURY, Maria Teresa Leme (Coord.). 9 ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

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

GIRARDI, Dante. **Da seção de pessoal à gestão de estratégica de pessoas: consultoria interna de recursos humanos.** Florianópolis: Pandion, 2008.

GROTTO, Daniela. Um olhar sobre a Gestão do Conhecimento. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v.3, n.6, p. 31-37, set. 2001.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos.** São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

FELÍCIO JUNIOR, Joaquim. 2004. **O desafio de liderar na era do conhecimento.** Disponível em: <http://www.kmol.online.pt/artigos/200403/jun03_1.html>. Acesso em: 21 julho 2008.

KLEIN, David A. **A Gestão Estratégica do Capital Intelectual: Recursos para a Economia Baseada em Conhecimento.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

KOLB, David A. A Gestão e o processo de aprendizagem. *In: STARKEY, Ken. Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas.* São Paulo: Futura, 1997.

LACOMBE, Francisco.; HEILBORN, Gilberto. **Administração: Princípios e Tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas.** Porto Alegre: Artmed, 1999.

LEVY, Pierre. **As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática.** Rio de Janeiro: Ed. 34, 1993.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina.; ARELLANO, Eliete Bernal. Os processos de recrutamento e seleção. *In: As pessoas na organização.* FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). 9 ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade.; LAKATOS, Eva Maria Marconi. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Editora Atlas, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. Disponível em:

< http://www.mte.gov.br/legislacao/normas_regulamentadoras/nr_04.pdf> Acesso em: 10 outubro 2008.

MOREY, Daryl. **Knowledge Management Architecture.** 1998. Disponível em: < <http://www.brint.com/members/online/120205/kmarch/kmarch.html>>. Acesso em: 15 agosto 2008.

NETO, Antônio Gomes de Lima.; LEMOS, Wilda Soares. **A Gestão do Conhecimento e a criação de mapas conceituais.** 2006. Disponível em: < <http://www.tecsi.fea.usp.br/eventos/contecsi2006/port> >. Acesso em: 18 julho 2008.

NETTO, Alvim Antônio de Oliveira. **Metodologia da Pesquisa Científica: Guia Prático para Apresentação de Trabalhos Acadêmicos.** Florianópolis: Visual Books, 2006.

NEVES, Cloves das. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. **Gestão estratégica do conhecimento.** Florianópolis, 2003.

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: características, usos possibilidades. **Caderno de pesquisa em administração.** São Paulo, v. 1, n. 3, 1996.

NONAKA, Ikujiro. TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa: Como as empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. Competências Essências e Conhecimento na Empresa. *In: FLEURY, Maria Tereza Leme. OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda. **Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências** (org.) São Paulo: Atlas, 2001.*

PAPADIUK, Silvio.; YOUNES, Stehphan Duailibi. A importância da Gestão do Conhecimento para inovação tecnológica empresarial. Disponível em: <http://www.fundacaounimed.org.br/site/uploaded_files/Artigo%20Stephan.pdf> Acesso em: 21 julho 2008.

PONCHIROLLI, Osmar.; FIALHO, Francisco A.P. Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial. **Revista da FAE.** Curitiba, v.8, n.1, p.127-138, jan./jun. 2005

PONTES, Benedito. **Administração de Cargos e Salários.** São Paulo: LTR, 2005.

QUINN, James Brian.; ANDERSON, Philip.; FINDELSTEIN, Sydney. Gerenciando o Intelecto Profissional: Obtendo o Máximo dos Melhores. *In: KLEIN, David A. **A Gestão Estratégica do Capital Intelectual: Recursos para a Economia Baseada em Conhecimento.*** Rio de Janeiro: Qualitymakr Ed.;1998.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2006.

RICHARDSON, Jarry Roberto. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROMANI, Cláudia.; DAZZI, Márcia Cristina Schiavi. Estilo Gerencial nas Organizações da Era do Conhecimento. *In: ANGELONI, Maria Terezinha (Coord.). **Organização do conhecimento: Infra-estrutura, pessoas e tecnologia.*** São Paulo: Saraiva, 2002.

SANTA LUZIA LABORATÓRIO MÉDICO. **Valores.** Florianópolis. 2004. Disponível em: <<http://www.sluzia.com.br/>>. Acesso em: 20 setembro 2008.

SOUSA, Alcyr Moraes de. ELOY, Elisabeth Ribeiro. MATOS, Francisco Silvino de Jesus. SILVA FILHA, Maria José da. 2001. Disponível em: <http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo04.htm>. Acesso em: 15 setembro 2008.

SPENDER, J. C. Gerenciando Sistemas de Conhecimento. *In*: FLEURY, Maria Tereza Leme. OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda. **Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências** (org.) São Paulo: Atlas, 2001.

STATA, Ray. Aprendizagem organizacional: a chave da inovação gerencial. *In*: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998

TACHIZAWA, Takeshy.; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela.; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TEIXEIRA FILHO, Jaime. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios**. Rio de Janeiro: Ed. Senac, 2000.

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do Conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras**. 1999. Disponível em: <http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/paginas/teses/teses_2.aspx>. Acesso em: 18 agosto 2008.

_____. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2006.

ULRICH, Dave. **Recursos Humanos Estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH**. ULRICH, Dave (org.) São Paulo: Futura, 2000.

WHITAKER, Randall. Gerenciando o Intelecto Profissional: Obtendo o Máximo dos Melhores. *In*: KLEIN, David A. **A Gestão Estratégica do Capital Intelectual: Recursos para a Economia Baseada em Conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO 1

ENTREVISTA LABORATÓRIO MÉDICO SANTA LUZIA

ENTREVISTADA:

DIA:

HISTÓRICO DO LABORATÓRIO MÉDICO:

- 1- Quantas unidades o Laboratório Médico Santa Luzia possui? Onde estão localizadas?
- 2- Quantos colaboradores a empresa possui? Qual o perfil?
- 3- Como a empresa está estruturada?
- 4- Quantas pessoas trabalham na Gestão de Pessoas?

PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Planejamento de pessoal:

- 1- Como é feito? De quanto em quanto tempo?
- 2- Qual a relação com o planejamento estratégico?
- 3- Qual a sua relação com os demais processos de GP?
- 4- Qual a sua relação com as demais áreas da empresa?
- 5- Quando se verifica excesso de colaboradores, como é feito o desligamento?
- 6- Há preocupação em recolocar o colaborador no mercado de trabalho?
- 7- Como são feitos os processos de desligamento em geral?
- 8- Que tipo de apoio a empresa oferece aos funcionários durante esse processo?
- 9- O que a empresa oferece aos funcionários para sua recolocação no mercado?
- 10- Que benefícios são oferecidos aos talentos depois de desligados?
- 11- Quem conduz tais processos?
- 12- Qual o preparo da gerência para demitir?
- 13- Que impressões o processo de desligamento causa nos que ficam na empresa?

Recrutamento e Seleção:

- 14- Como é feito o recrutamento e seleção?
- 15- O que é preferência: recrutamento interno ou externo?
- 16- Recrutamento interno: existe uma ficha de movimentação de pessoal?
- 17- Recrutamento externo:
 - 17.1 Banco de dados do site. Na média são quantos por dia?
 - 17.2 Análise de currículo: o que leva em conta? Que CHA são buscados?

- 17.3 Entrevista: Como é? O que busca? Quem participa?
- 17.4 A empresa realiza alguma tipo de teste prático?
- 18- O que a empresa faz para atrair e reter seus colaboradores?
- 19- Qual a participação das outras áreas (fora GP) nessa tarefa?
- 20- Qual o índice de rotatividade? Como ele é avaliado?
- 21- Que fatores os colaboradores mais valorizam na organização (reconhecimento, salário, benefícios)? Já foi feita alguma pesquisa nesse sentido?
- 22- A empresa passa uma boa imagem através do Balanço de Responsabilidade Social?
- 23- Os fatores como curiosidade intelectual; capacidade de aprender e ensinar; facilidade para se comunicar, recriar e utilizar o conhecimentos são valorizados? Como são identificados? Há realização de dinâmicas nesse sentido?

Treinamento e Desenvolvimento:

- 24- Como é feita a ambientação:
 - 24.1 O que é ensinado?
 - 24.2 Quanto tempo dura?
 - 24.3 Quem realiza?
- 25- O que é feito para integrar os colaboradores?
- 26- Existem ações de Endomarketing? Quais?
- 27- Treinamento?
 - 27.1 Existe um cronograma?
 - 27.2 E se necessitar um treinamento fora do cronograma?
 - 27.3 Quem determina o que será oferecido? Com base no que?
 - 27.4 Onde são realizados? Que horário? Por quem?
 - 27.5 Quando os colaboradores participam de treinamentos, eles passam as informações aos demais colegas? Como?
 - 27.6 Os funcionários podem ser vistos como fontes de aprendizado?
 - 27.7 Como os resultados dos treinamentos são avaliados?
 - 27.8 Um colaborador possui autonomia para requisitar um treinamento?
 - 27.9 Existe uma estimativa de quanto é gasto com treinamentos anualmente?
- 28- Desenvolvimento pessoal:
 - 28.1 Qual é importância para a empresa?
 - 28.2 O que é oferecido?

- 28.3 Há incentivos para realização de cursos?
- 28.4 Os colaboradores publicam artigos, participam de eventos, dão aulas?
- 28.5 Os colaboradores são incentivados a estudar? Se sim, como?

Avaliação de Desempenho:

- 29- Ainda é feita avaliação por competência?
- 30- Quando é feita?
- 31- Por quem?
- 32- Para que serve?
- 33- Como é feito o *feedback*?

Política de Remuneração

- 34- Como é feita a remuneração? (fixa ou variável)
- 35- No que se baseia?
- 36- Salário de admissão aumenta com relação ao salário de experiência?
- 37- Como são feitos os demais aumentos?
- 38- Quais benefícios sociais a empresa oferece?
- 39- A evolução dos salários está mais associada a evolução do cargo ou aquisição de competências?
- 40- Existe algum sistema de remuneração baseado em desempenho de equipe?

Plano de Cargos e Salários

- 41- Quando foi elaborado?
- 42- Quantos cargos existem?
- 43- Quando foi a última atualização?
- 44- Quais os pré-requisitos para mudar de cargo?
- 45- Existe rotação de funcionários entre áreas?

Segurança e Saúde no Trabalho:

- 46- Qual é o envolvimento das demais áreas com a Segurança e Saúde?
- 47- Como se desenvolve o interesse no colaborador em participar?
- 48- Existem treinamentos de conscientização?
- 49- Quem é responsável por medidas de prevenção, projetos de segurança e inspeções?

50- A empresa utiliza algum índice de acidentes organizacionais? Como é? Como são avaliados os resultados?

51- Existe Ginástica Laboral? Quando é realizada?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO 2

ENTREVISTA LABORATÓRIO MÉDICO SANTA LUZIA

ENTREVISTADA:

DIA:

- 1- Quais as principais tarefas ligadas á área de Gestão de Pessoas?
- 2- Como o Santa Luzia percebe o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional de seus colaboradores? Como são os horários de trabalho? Como o banco de horas pode ser utilizado a favor do funcionário?
- 3- Com relação aos planos de sucessão: o que ocorre quando se sabe que uma pessoa que ocupa um cargo de alto nível vai sair? Como é realizado o planejamento de quem irá ocupar esse cargo? Com quanto tempo de antecedência a pessoa que irá substituir recebe treinamento? Há um treinamento específico nesse caso?
- 4- E quando essa pessoa sai sem que isso fosse previsto? Como se define quem irá ocupar esse cargo?
- 5- Há quanto tempo é realizado a avaliação por competência?
- 6- O Santa Luzia costuma recontratar ex-funcionários? Porque?
- 7- Existe um manual de treinamento? Quando foi elaborado?
- 8- Porque o conhecimento é um dos valores do Santa Luzia? Qual é a importância dele para a área de Gestão de Pessoas? Como os colaboradores entendem e colocam isso em prática? (na empresa como um todo e na área de GP).

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO 3

LABORATÓRIO MÉDICO SANTA LUZIA

ENTREVISTADO:

DIA:

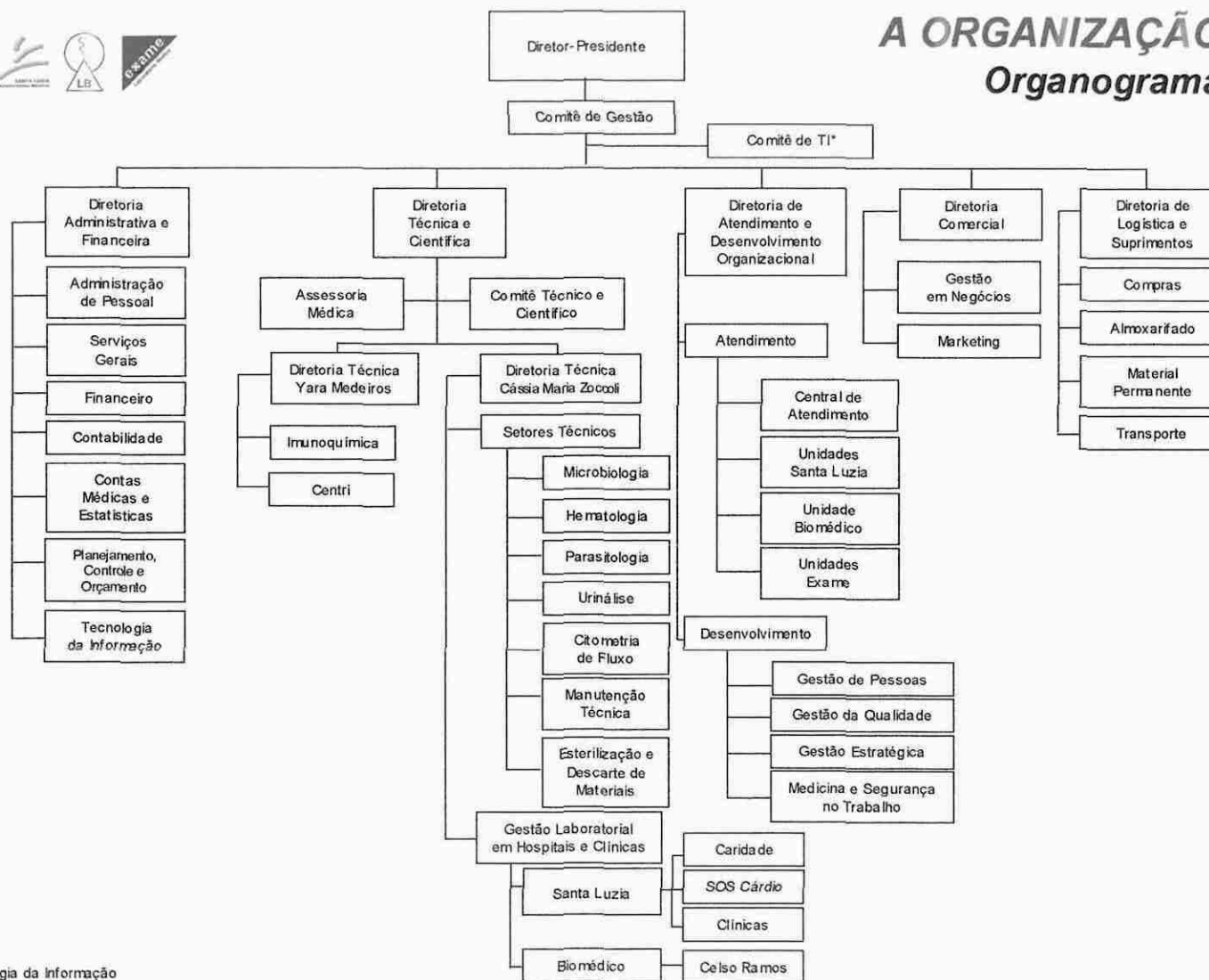
- 1- Quantas pessoas trabalham na área de Segurança e Medicina? Em que cargos respectivamente?
- 2- Quantas pessoas integram a CIPA?
- 3- Sobre a Sipat: Qual é o objetivo? Como é feita? Onde? É opcional? Como se avaliam os resultados?
- 4- Qual a relação entre a Segurança e Medicina e a qualidade de vida dos trabalhadores
- 5- Que ações são promovidas no sentido de melhorar a qualidade de vida?
- 6- Como o conhecimento é um valor da empresa, como ela se manifesta nessa área?

ANEXOS

ANEXO A - ORGANOGRAMA

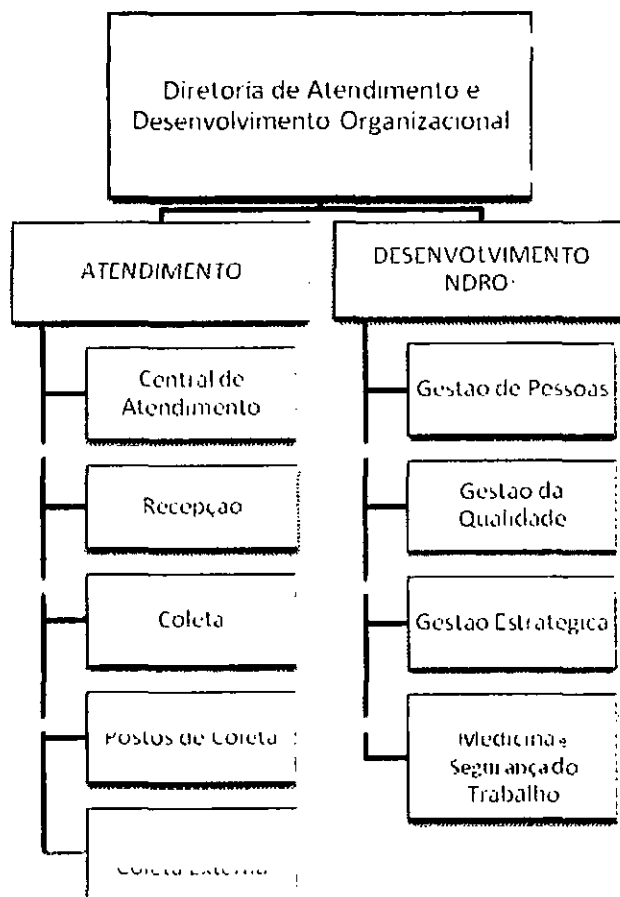


A ORGANIZAÇÃO Organograma



*Tecnologia da Informação




**ANEXO B – DIRETORIA DE ATENDIMENTO E DESENVOLVIMENTO
ORGANIZACIONAL**



ANEXO C – FICHA DE SOLICITAÇÃO DE COLABORADORES

SOLICITAÇÃO DE COLABORADORES		
Área requisitante:		Data de solicitação: ___/___/___
Setor de Atuação:		Cargo:
Escolaridade Mínima:	Sexo M() F()	Idade:
Atividades a serem desempenhadas:		
Experiência profissional e conhecimentos específicos:		
MOTIVO DA CONTRATAÇÃO		
Substituição ()		Motivo da substituição:
Aumento do Quadro ()		Justificativa:
Horário de trabalho:	Intervalo:	Sábado:
Das ___ às ___	Das ___ às ___	Das ___ às ___
Nome Completo do Candidato:		
Data de admissão: ___/___/___		
Salário Inicial:	Insalubridade:	Salário Efetivação:
Assinatura da Gerência Requisitante:		Assinatura da Diretoria Requisitante:
Responsabilidade e Aprovação do NDRO:		
PARA USO DA ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL		
Benefício: VR ()		VT () Se sim, preencher:
Empresa: _____		
Linha: _____		
Patamar: _____		

**ANEXO D – DESCRIÇÃO DE CARGO DA DIRETORA DE ATENDIMENTO E
DESENVOLVIMENTO**

			Manual de Descrição de Cargos e Funções
			MDCF - 046

1. IDENTIFICAÇÃO

Título do Cargo: DIRETOR DE ATENDIMENTO E DESENVOLVIMENTO

Desempenha as atividades básicas, complementares e complexas em toda sua plenitude, propondo novas soluções e resolvendo problemas, baseado nos processos e procedimentos de sua área de atuação e atuando como multiplicador no desenvolvimento dos colaboradores.

Superior Imediato: Diretor Presidente

Setores de abrangência: Recepção, coleta e coleta externa (matriz), Postos de coleta e NDRO

2. DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO CARGO

Liderar o processo de melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados e o uso da qualidade como ferramenta de administração, de forma a atingir as metas estratégicas estabelecidas para a organização.

3. DESCRIÇÃO DETALHADA

Estabelecer estratégias, políticas, programas e planos de curto, médio e longo prazo, assim como coordenar e acompanhar o seu desenvolvimento, contribuir para definição e manutenção dos valores da organização, o foco no cliente, o comportamento ético e a busca por resultados excelentes

Participar na formulação e execução de estratégias e viabilidades de negócios da empresa junto ao comitê de gestão, propiciando a adequação de projetos e programas à realidade financeira do Laboratório

Assegurar o sistema de qualidade e a confecção de manuais de procedimentos, gerenciamento

de documentos, registros, amostras e medidas que garantam a manutenção das certificações

Planejar, organizar e dirigir atividades de recursos humanos, através de definições de normas e políticas, que visem dotar a empresa de profissionais qualificados e eficazes

Promover o aprimoramento e a qualificação das gerências, coordenadores e colaboradores de sua respectiva área, através da Administração de desempenho, gerando oportunidades de atualização, reciclagem permanente e educação contínua, com o objetivo de alcançar as metas estabelecidas e garantindo a satisfação dos clientes

Estabelecer diretrizes para implantação e/ou desenvolvimento de políticas de administração de cargos, salários e benefícios, treinamento, desenvolvimento, administração e avaliação de desempenho, através de metas pré-estabelecidas no planejamento conduzido pelo comitê de Gestão Estratégico

Possibilitar o desenvolvimento da consciência prevencionista e melhoria no padrão de qualidade de vida dos colaboradores, atuando em conformidade com as recomendações de portarias da Secretaria de Segurança e Saúde do Ministério do Trabalho

Gerenciar e realizar a avaliação de competência dos colaboradores, envolvendo: a preparação da avaliação de Competência e os meios para realiza-las, assim como realizar ações para o desenvolvimento das competências e gaps identificados

4. COMPETÊNCIAS (CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES)

4.1. CONHECIMENTO (saber)

4.1.1. Escolaridade (formação) e cursos complementares:

Superior completo, com graduação preferencialmente em Administração de empresas e/ou Ciências humanas e/ou Ciências econômicas e/ou Ciências Médicas e/ou Laboratoriais, acrescida de preferência de Pós-Graduação.

Conhecimento sobre Gestão da Qualidade e indicadores

Conhecimento de Gestão de pessoas

Noções medianas de inglês

Conhecimentos de informática e estatística

Conhecimentos de planejamento, gestão de projetos e de processos.

Domínio na gestão de custo

4.1.2. Experiência (Nível de maturidade profissional desejável para o desempenho das atividades):

- Experiência mínima de 5 anos em atividades similares

4.2. HABILIDADE (saber fazer):

- Comunicação, habilidade no relacionamento interpessoal, na coordenação e liderança de pessoas, comunicação, habilidade para ministrar treinamento e capacidade de planejamento

4.3. ATITUDES (querer fazer):

- Comprometimento, iniciativa, determinação, persistência, agilidade, flexibilidade, ética e responsabilidade, busca pelo autodesenvolvimento, proatividade, visão sistêmica, visão estratégica voltada para resultados e foco no cliente

5. DIMENSÃO:

GERENCIAL: Habilidade na implementação e gerenciamento de projetos, planejamento estratégico e integração dos processos da qualidade aos processos do negócio

ECONÔMICA: Sobre a qualidade dos trabalhos desenvolvidos, dos projetos implantados e sobre o cumprimento das políticas pré-estabelecidas

ESFORÇO: Mental

AMBIENTAL: Ambiente de escritório

RISCOS DA ATIVIDADE: Não há riscos específicos a esta atividade