

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

FABIANO MATTEI

**PAPÉIS E INTERFACES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA
GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO DE CASO EM UM LABORATÓRIO CLÍNICO**

FLORIANÓPOLIS

2008

FABIANO MATTEI

**PAPÉIS E INTERFACES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA
GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO DE CASO EM UM LABORATÓRIO CLÍNICO**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Gestão do Conhecimento.

Professor Orientador: Marcos Baptista Lopez Dalmau

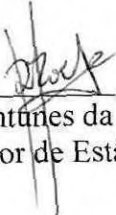
FLORIANÓPOLIS

2008

FABIANO MATTEI


**PAPÉIS E INTERFACES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA
GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO DE CASO EM UM LABORATÓRIO CLÍNICO.**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em _____ de _____ de 2008.



Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Marcos Batista Lopez Dalmau, Dr.
Orientador

Prof.^a Aniele Fischer Brand, MSc.
Membro

Prof.^a Louise de Lira Roedel, MSc.
Membro

RESUMO

MATTEI, Fabiano. **Papéis e interfaces da gestão do conhecimento e da gestão de pessoas: estudo de caso em um laboratório clínico.** 2008. 142 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

O trabalho teve como objetivo analisar se as políticas e práticas de gestão de pessoas desenvolvidas pelo Laboratório Médico Santa Luzia contribuem positivamente para a gestão do conhecimento necessário para atuação na sua área. Quanto à abordagem ao problema de pesquisa, esta foi classificada como qualitativa e também quantitativa. Quanto aos seus objetivos, caracterizou-se como exploratória e descritiva. A estratégia de pesquisa utilizada foi a do estudo de caso. O campo de investigação foi o Laboratório Médico Santa Luzia, uma empresa prestadora de serviços na área da saúde por meio da realização de exames de análises clínicas. Os dados foram coletados com o uso de observações, pesquisa documental, entrevistas e questionários. Participaram da pesquisa 35 pessoas, entre empregados e gerentes dos setores Imunoquímica e Coleta. Identificados os fatores congruentes entre as políticas e práticas de gestão de pessoas, com base no referencial teórico, concluiu-se que, nesta empresa, muitas das políticas e práticas de gestão de pessoas contribuem positivamente para a gestão do conhecimento necessário para atuação em sua área, entretanto há determinados processos de gestão de pessoas que devem ser reorientados, a saber, o planejamento de pessoal, o treinamento e desenvolvimento com vistas à geração do conhecimento necessário ao futuro da empresa, a administração de cargos e salários, e o planejamento de carreira.

Palavras-chave: gestão do conhecimento, gestão de pessoas, laboratórios clínicos.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O continuum de dados/conhecimento.....	23
Figura 2 - Espiral do conhecimento.....	28
Figura 3 - Elementos construtivos da gestão do conhecimento.....	32
Figura 4 - Topografia do conhecimento.	36
Figura 5 - Formas de esquecimento organizacional.	48
Figura 6 - Organograma da empresa.	81

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fatores congruentes entre a gestão do conhecimento e a gestão de pessoas.	59
Quadro 2 - Técnicas de coleta de dados utilizadas.	74
Quadro 3 - Relacionamento entre o referencial teórico e as questões do questionário e do roteiro de entrevista.	75
Quadro 4 - Contribuição das políticas e práticas de gestão de pessoas aos processos de gestão do conhecimento.	119

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Interesse dos empregados pela ampliação de seus conhecimentos.	97
Gráfico 2 - Iniciativa dos empregados em realizar cursos de aprimoramento profissional.	98
Gráfico 3 - Incentivo da empresa às sugestões.	99
Gráfico 4 - Respeito da gerência a pontos de vista divergentes.	99
Gráfico 5 - Disposição dos empregados ao uso de inovações.	100
Gráfico 6 - Disposição dos empregados ao compartilhamento do conhecimento.	101
Gráfico 7 - Receio dos empregados em demonstrar dúvidas ou dificuldades.	101
Gráfico 8 - Identificação pelos empregados das pessoas que podem sanar suas dúvidas no trabalho.	102
Gráfico 9 - Satisfação com a remuneração e benefícios.	103
Gráfico 10 - Valorização do conhecimento desenvolvido internamente.	103
Gráfico 11 - Reconhecimento aos empregados que buscam ampliar seus conhecimentos.	104
Gráfico 12 - Reconhecimento aos empregados que compartilham seus conhecimentos.	105
Gráfico 13 - Opinião dos empregados sobre a política de remuneração.	106
Gráfico 14 - Associação entre competência e oportunidades na empresa.	106
Gráfico 15 - Clareza na aplicação da visão e missão da empresa no dia-a-dia.	107
Gráfico 16 - Repasse das metas da empresa e do setor aos empregados.	108
Gráfico 17 - <i>Feedback</i> da contribuição dos empregados para as metas da empresa.	108
Gráfico 18 - Dificuldades na realização das tarefas por falta de conhecimento.	109
Gráfico 19 - Clareza em relação às necessidades de aprendizagem.	110
Gráfico 20 - Contribuição da administração de desempenho ao aperfeiçoamento do setor.	110
Gráfico 21 - Regularidade dos treinamentos na empresa.	111
Gráfico 22 - Contribuição dos treinamentos ao desenvolvimento do conhecimento necessário para a realização das atividades.	112
Gráfico 23 - Incentivo da gerência à participação dos empregados em treinamentos.	113
Gráfico 24 - Realização pessoal em relação ao trabalho executado.	113
Gráfico 25 - Satisfação dos empregados com o local de trabalho.	114
Gráfico 26 - Orgulho dos empregados pela imagem da empresa.	115
Gráfico 27 - Comprometimento dos empregados com o sucesso da empresa.	116

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição dos empregados do setor Imunoquímica por sexo.....	88
Tabela 2 - Distribuição dos empregados do setor Imunoquímica por faixa etária.	89
Tabela 3 - Distribuição dos empregados do setor Imunoquímica por grau de escolaridade. ...	89
Tabela 4 - Distribuição dos empregados do setor Imunoquímica por tempo na empresa.	90
Tabela 5 - Distribuição dos empregados do setor Coleta por sexo.....	91
Tabela 6 - Distribuição dos empregados do setor Coleta por faixa etária.	91
Tabela 7 - Distribuição dos empregados do setor Coleta por grau de escolaridade.	91
Tabela 8 - Distribuição dos empregados do setor Coleta por tempo de casa.	92
Tabela 9 - Interesse dos empregados pela ampliação de seus conhecimentos.	97
Tabela 10 - Iniciativa dos empregados em realizar cursos de aprimoramento profissional.	98
Tabela 11 - Incentivo da empresa às sugestões.	98
Tabela 12 - Respeito da gerência a pontos de vista divergentes.....	99
Tabela 13 - Disposição dos empregados ao uso de inovações.	100
Tabela 14 - Disposição dos empregados ao compartilhamento do conhecimento.	100
Tabela 15 - Receio dos empregados em demonstrar dúvidas ou dificuldade.....	101
Tabela 16 - Identificação pelos empregados das pessoas que podem sanar suas dúvidas no trabalho.	102
Tabela 17 - Satisfação com a remuneração e benefícios.	102
Tabela 18 - Valorização do conhecimento desenvolvido internamente.	103
Tabela 19 - Reconhecimento aos empregados que buscam ampliar seus conhecimentos.....	104
Tabela 20 - Reconhecimento aos empregados que compartilham seus conhecimentos.....	105
Tabela 21 - Opinião dos empregados sobre a política de remuneração.....	105
Tabela 22 - Associação entre competência e oportunidades na empresa.	106
Tabela 23 - Clareza na aplicação da visão e missão da empresa no dia-a-dia.....	107
Tabela 24 - Repasse das metas da empresa e do setor aos empregados.	107
Tabela 25 - <i>Feedback</i> da contribuição dos empregados para as metas da empresa.	108
Tabela 26 - Dificuldades na realização das tarefas por falta de conhecimento.	109
Tabela 27 - Clareza em relação às necessidades de aprendizagem.	109
Tabela 28 - Contribuição da administração de desempenho ao aperfeiçoamento do setor. ...	110
Tabela 29 - Regularidade dos treinamentos na empresa.	111

Tabela 30 - Contribuição dos treinamentos ao desenvolvimento do conhecimento necessário para a realização das atividades.	112
Tabela 31 - Incentivo da gerência à participação dos empregados em treinamentos.	112
Tabela 32 - Realização pessoal em relação ao trabalho executado.	113
Tabela 33 - Satisfação dos empregados com o local de trabalho.	114
Tabela 34 - Orgulho dos empregados pela imagem da empresa.	115
Tabela 35 - Comprometimento dos empregados com o sucesso da empresa.	115

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA.....	11
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo geral.....	17
1.2.2 Objetivos específicos.....	17
1.3 JUSTIFICATIVA	17
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1 DADOS, INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	20
2.2 DIMENSÕES DO CONHECIMENTO	24
2.3 CONVERSÃO DO CONHECIMENTO	26
2.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	29
2.5 PROCESSOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	30
2.5.1 Metas do conhecimento	33
2.5.2 Identificação do conhecimento	34
2.5.3 Aquisição do conhecimento.....	37
2.5.4 Desenvolvimento do conhecimento	40
2.5.5 Compartilhamento e distribuição do conhecimento.....	42
2.5.6 Utilização do conhecimento	45
2.5.7 Retenção do conhecimento.....	46
2.5.8 Avaliação do conhecimento.....	49
2.6 GESTÃO DE PESSOAS	52
2.7 RELACIONAMENTO ENTRE GESTÃO DO CONHECIMENTO E GESTÃO DE PESSOAS	58
2.7.1 Planejamento de pessoal e a gestão do conhecimento	61
2.7.2 Recrutamento e seleção e a gestão do conhecimento.....	61
2.7.3 Administração de cargos e salários e a gestão do conhecimento.....	63
2.7.4 Planejamento de carreira e a gestão do conhecimento.....	64
2.7.5 Administração de desempenho e a gestão do conhecimento.....	66
2.7.6 Treinamento e desenvolvimento e a gestão do conhecimento.....	67
2.7.7 Clima organizacional e a gestão do conhecimento.....	68

3 METODOLOGIA	70
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	70
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	72
3.3 CONSTRUÇÃO DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	73
3.4 COLETA DE DADOS	73
3.5 ANÁLISE DOS DADOS	77
3.6 LIMITAÇÃO DO ESTUDO	78
4 ESTUDO DE CASO	79
4.1 RESUMO HISTÓRICO	79
4.2 DESCRIÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	80
4.3 DESCRIÇÃO DOS SERVIÇOS OFERTADOS PELA EMPRESA	81
4.4 GESTÃO DE PESSOAS NO LMSL.....	82
4.5 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO LMSL	86
4.6 DESCRIÇÃO DO SETOR IMUNOQUÍMICA	88
4.7 DESCRIÇÃO DO SETOR COLETA	90
4.8 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DAS ENTREVISTAS	92
4.9 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DOS QUESTIONÁRIOS	97
4.10 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA.....	116
4.11 PROPOSTAS PARA A EMPRESA.....	121
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES	122
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS	122
5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	123
REFERÊNCIAS	125
APÊNDICE A – Roteiro para entrevistas	128
APÊNDICE B – Questionário	130
APÊNDICE C – Respostas dos empregados do setor Imunoquímica ao questionário ..	133
APÊNDICE D – Respostas dos empregados do setor Coleta ao questionário	138

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho constitui-se no relatório final de uma pesquisa de cunho acadêmico que buscou discutir os papéis desempenhados pela gestão do conhecimento e pela gestão de pessoas em uma empresa e explorar as interfaces possíveis e muitas vezes necessárias entre as mesmas.

A pesquisa desenvolveu-se no segundo semestre de 2008 na empresa Laboratório Médico Santa Luzia S/S, a qual está localizada no município de Florianópolis e é caracterizada como uma prestadora de serviços na área da saúde por meio da realização de exames de análises clínicas.

O trabalho está estruturado em cinco capítulos. Neste primeiro, de cunho introdutório, serão abordados o tema e o problema investigado, o objetivo geral e os específicos e a justificativa para realização do mesmo, além de uma breve descrição dos capítulos seguintes.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Observa-se no mundo dos negócios um cenário de profundas mudanças, as quais são impulsionadas principalmente pela globalização da economia, pela rápida evolução e disseminação das tecnologias de informação e pela reestruturação das empresas, por meio da redução do número de níveis hierárquicos, da ampliação do conteúdo dos cargos e das mudanças nas relações de poder entre empresas e clientes, padrões e empregados (STEWART, 1998; DRUCKER, 2000; TOFFLER, 2003).

Este novo tempo tem recebido várias denominações como: Era da Informação (STEWART, 1998; DRUCKER, 2000), do Conhecimento (SVEIBY, 1998), Sociedade em Rede (CASTELLS, 2002), a Terceira Onda ou Era do *Powershift* (TOFFLER, 2003), entre outras; e sua principal característica é o valor atribuído ao conhecimento (ou capital intelectual) como principal recurso para criação de riquezas.

O conhecimento alçou este destaque na medida em que os produtos, processos e soluções adotadas por empresas, e que em um determinado momento representam uma vantagem competitiva sobre as demais, são facilmente copiadas pela concorrência (lícita ou ilícitamente). Com raras exceções, recursos físicos e materiais, como localização geográfica, área física, equipamentos, disponibilidade de matéria prima, etc., já não garantem um sucesso duradouro.

Nem mesmo uma marca forte e uma posição de liderança no mercado de atuação asseguram um futuro de prosperidade, haja vista os novos desafios impostos às empresas pela modernidade: a crescente exigência dos consumidores, que estão mais bem informados e atentos à reputação das empresas; as ameaças oriundas da concorrência global, representadas sob a forma de produtos baratos e por vezes mais sofisticados; e as empresas especializadas em nichos de mercado, as quais oferecem produtos para consumidores que não se satisfazem com aqueles vendidos para a maioria.

As empresas, de qualquer natureza ou porte, necessitam inovar constantemente seus produtos, serviços, práticas, processos e modelos de negócio para criar valor e diferenciais duráveis (FIGUEIREDO, 2005) e isso somente é possível por meio da valorização e utilização do conhecimento empresarial.

Para Nonaka (2000, p. 28) “numa economia onde a única certeza é a incerteza, apenas o conhecimento é fonte segura de vantagem competitiva”. Davenport e Prusak (1999, p. XV) afirmam que “a única vantagem sustentável que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, a eficiência com que ela usa o que sabe e a prontidão com que ela adquire e usa novos conhecimentos”. Segundo Terra (2005, p. 3) o conhecimento gera valor e vantagens competitivas duradouras “por permitir diferenciação e também porque pode ser utilizado muitas vezes por aqueles que o detêm sem custos adicionais (marginais) significativos”. Cabe às empresas, e principalmente aquelas que estão no topo de seus mercados de atuação, preocuparem-se em criar, desenvolver e manter o conhecimento essencial as suas atividades, tratando-o em nível estratégico e integrando-o aos demais esforços desenvolvidos para a obtenção de vantagens competitivas de longo prazo.

Nas empresas, o conhecimento é construído socialmente, por meio de processos de aprendizagem que têm como essência a resolução de problemas (CARBONE et al., 2005). O conhecimento acumulado pela empresa é gerado por meio da interação de seus membros e depende do acúmulo de experiências de cada um. É próprio de cada organização ou grupo de pessoas e constitui-se na base para a tomada de decisão.

Ao contrário de outros recursos, o conhecimento cresce na medida em que é utilizado; pode ser transferido e continuar com o seu possuidor, ao mesmo tempo em que enriquece o receptor (DAVENPORT; PRUSAK, 1999). O conhecimento necessita ser constantemente realimentado, renovado e reinventado (TERRA, 2005). Para que possa gerar valor, deve ser estrategicamente gerenciado.

Pode-se afirmar ainda que ele não é palpável (ao contrário de equipamentos, matéria-prima, produtos acabados, instalações físicas, disponibilidades de capital, etc.) e não é facilmente quantificado, classificado, codificado ou armazenado, pois “tem origem e reside na cabeça das pessoas” (FIGUEIREDO, 200, p. 44). Esta afirmação leva a crer que a gestão do conhecimento, dentro das empresas, é um processo estreitamente relacionado com as práticas e políticas utilizadas na gestão de pessoas.

Contudo, de nada adiantará a uma empresa investimentos em *hardwares* e *softwares* avançados com o objetivo de gerar e disseminar o conhecimento (o que também é importante) se os empregados, entre outras coisas: não foram selecionados de forma apropriada, não foram capacitados, se as pessoas mais competentes não ocupam os cargos correspondentes, não houver políticas para a sucessão de empregados em funções-chave, se não houver espaço para debates e se os empregados não se sentem motivados para suas atividades. Sem políticas adequadas não haverá trocas de experiências e sem estas não será gerado ou disseminado o conhecimento de que a empresa tanto requer.

Segundo Sveiby (1998, p. 9), “as pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa. Todos os ativos e estruturas – quer tangíveis ou intangíveis – são resultado das ações humanas. Todos dependem das pessoas, em última instância, para continuar a existir”. Torna-se impossível a uma empresa sobreviver sem que suas políticas e ações em gestão de pessoas estejam estrategicamente alinhadas à sua missão e visão de futuro. Mesmo que haja equipamentos, produtos e *softwares* de última geração, serão as pessoas de empresa, com uso de seu conhecimento, que irão tomar as decisões necessárias.

Como mencionado anteriormente, recursos físicos e materiais já não garantem o sucesso permanente de uma empresa, e esta situação é ainda mais clara nas atividades econômicas onde há o uso intensivo de conhecimento, como na prestação de serviços, onde o que se vende é o que se sabe ou o que se sabe fazer.

Corroborando com as afirmações do parágrafo anterior, Stewart (1998) destaca a importância do conhecimento (incluindo a capacidade de prestar serviços) como matéria-prima e como produto na Era do Conhecimento.

Nessa nova era, a riqueza é produto do conhecimento. O conhecimento e a informação – não apenas o conhecimento científico, mas a notícia, a opinião, a diversão, a comunicação e o serviço – tornaram-se as matérias-primas básicas e os produtos mais importantes da economia. Compramos e vendemos conhecimento. (STEWART, 1998, p. XIV).

Também Crawford (1994) aponta o crescimento do setor de serviços na Era do Conhecimento:

Nos próximos 10 a 15 anos, todo crescimento no nível de empregos será no setor de prestação de serviços. Mas, nem todas as áreas do setor de serviços crescerão, apenas aquelas associadas ao desenvolvimento da economia do conhecimento. Os seguintes serviços: computadores, comunicações, saúde, educação, serviços empresariais e lazer sofrerão um aumento a nível de geração de empregos e multiplicação do número de empresas do setor. (CRAWFORD, 1994, p. 62).

Terra (2005) destaca que no setor de serviços, a importância da gestão do conhecimento em relação à gestão dos ativos físicos é amplamente maior, isto porque a representatividade do mesmo naquilo que é entregue ao cliente é mais significativa do que em grande parte dos produtos industrializados. Pouco será visto ou comentado sobre os produtos e equipamentos empregados na prestação de um serviço, mas o resultado final e a eficiência e eficácia do processo utilizado serão sempre lembrados.

Para Peter Drucker (apud EDERSHEIM, 2007), o real negócio das empresas prestadoras de serviços é o desenvolvimento das pessoas que as compõem, buscando atingir a capacitação e comprometimento das mesmas, pois só assim será possível prestar bons serviços e atender as diferentes necessidades dos clientes.

Dentre as várias áreas onde são prestados serviços, a da saúde possui uma característica interessante pelo fato de incluir na missão das empresas atuantes uma abordagem social, relacionada às expectativas dos clientes (pacientes) de cura ou tratamento eficaz para suas enfermidades. Ao buscar estes serviços, o cliente espera nada menos que um atendimento digno e ágil, respostas claras às suas dúvidas e um tratamento compatível com o que há de mais atual na ciência.

Toffler (2003) afirma que uma mudança importante ocorreu na área da saúde na medida em que as pessoas comuns passaram a ter acesso ao conhecimento que antes era exclusivo aos médicos e constituía um verdadeiro monopólio. Os pacientes estão mais bem informados e capazes de avaliar a qualidade do atendimento que recebem.

Nesta área, o cenário de transformações não é diferente. As pesquisas estão evoluindo em grande velocidade, derrubando conceitos e gerando novos produtos (drogas, técnicas, vacinas, etc.), modificando aquilo que as empresas e os profissionais sabem.

Diversos são os serviços oferecidos na área da saúde, como por exemplo: atendimento hospitalar, atenção ambulatorial, atendimento de emergência e serviços de complementação diagnóstica e terapêutica. Estes últimos podem ser laboratórios clínicos, laboratórios de anatomia patológica, serviços de diagnóstico por imagem, etc.; e uma de suas características é a imaterialidade da produção, pois nestes locais nenhuma intervenção direta é realizada no tratamento do paciente e o produto final de seus processos é uma informação que será repassada ao médico para auxiliar no diagnóstico de uma doença ou acompanhamento do estado de saúde do indivíduo.

Nos laboratórios clínicos podem ser evidenciadas realidades bastante distintas em relação ao emprego de modernas tecnologias de produção e no desenvolvimento de habilidades pessoais. Os setores técnicos destes estabelecimentos são bons exemplos de atividades afetadas pela revolução tecnológica, onde o advento de equipamentos de automação laboratorial substituiu quase que integralmente as atividades manuais, proporcionando maior confiabilidade e agilidade, cabendo às pessoas a realização de trabalhos intelectuais. Já nos setores de atendimento direto ao público, onde são realizadas as coletas de amostras biológicas, as transformações originam-se principalmente na crescente exigência dos clientes por um atendimento humanizado e de qualidade, o que inclui a personalização dos serviços.

Dentre as diversas empresas atuantes nesta área sediadas em Florianópolis, há o Laboratório Médico Santa Luzia (LMSL), o qual atua na realização de exames de análises clínicas. Esta empresa conta com um efetivo de aproximadamente 500 empregados, realiza cerca de 320.000 exames por mês, atende a aproximadamente 1.500 clientes por dia e possui 33 estabelecimentos (entre postos de coleta próprios, franqueados e unidades laboratoriais hospitalares) para atendimento ao público distribuídos na região da Grande Florianópolis.

Neste laboratório são utilizados em larga escala processos automatizados para análises. No setor Imunoquímica, por exemplo, os equipamentos são responsáveis pela execução de 98% dos 6.000 exames que entram diariamente no setor. Nos demais setores técnicos, com exceção dos setores Parasitologia e Microbiologia, esta realidade não muito diferente, sendo que a automação atinge 90% do total de exames realizados pela empresa, o que não quer dizer que as pessoas estejam sendo substituídas pelas máquinas, mas devem aprender a trabalhar em sincronia com elas, dominando seu sistema de operação. Trabalha-se cada vez menos com as mãos e, em contrapartida, necessita-se cada vez mais de uma ampla gama de conhecimentos para execução das atividades, principalmente aquelas referentes à correlação entre os resultados produzidos pelos aparelhos e o estado clínico do paciente.

Já nos setores de atendimento ao público do LMSL, a preocupação é com o oferecimento de um serviço cortês, humano e eficaz, haja vista que este tipo de atendimento foi definido pela empresa como sendo um fator crítico para o seu sucesso. Porém isto só será possível por meio da capacitação e desenvolvimento das pessoas que trabalham nestes locais.

Um erro durante a realização de uma análise ou uma coleta pode gerar um resultado incorreto e este levar a graves conseqüências para o cliente e ainda comprometer significativamente a imagem da empresa.

Sendo assim, é de se esperar que as políticas e práticas desenvolvidas pela empresa para a gestão de pessoas estejam alinhadas com práticas de gestão do conhecimento, com o objetivo de, por exemplo: encontrar no mercado pessoas com conhecimento (ou perfil profissional) que possam agregar valor para as atividades da empresa; reter pessoas experientes e principalmente aquelas detentoras de conhecimentos-chave e desempenho superior, haja vista o impacto negativo que altas taxas de rotatividade são capazes de produzir no conhecimento da empresa e na qualidade do atendimento; desenvolver o conhecimento individual como forma de também promover o desenvolvimento coletivo; incentivar a interação entre as pessoas em prol do compartilhamento de experiências e geração de idéias inovadoras, mediante a sobreposição de diferentes pontos de vista; etc.

Tendo em vista a oportunidade de se realizar uma pesquisa nesta empresa e com base no contexto anteriormente mencionado, o presente trabalho procurou responder ao seguinte problema: **as políticas e práticas de gestão de pessoas existentes no Laboratório Médico Santa Luzia contribuem positivamente para a gestão do conhecimento necessário para atuação na sua área?**

1.2 OBJETIVOS

Tendo em vista o problema de pesquisa ora enunciado, seguem-se os objetivos deste trabalho.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar se as políticas e práticas de gestão de pessoas desenvolvidas pelo Laboratório Médico Santa Luzia contribuem positivamente para a gestão do conhecimento necessário para atuação na sua área.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever as políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa.
- b) Identificar as diretrizes estratégicas da empresa para o conhecimento empresarial.
- c) Caracterizar os processos de gestão do conhecimento existente na empresa seguindo o modelo proposto por Probst, Raub e Romhardt (2002).
- d) Verificar como ocorrem as interfaces entre as práticas de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento, baseando-se na visão da empresa e dos empregados.
- e) Propor práticas que possam contribuir para o alinhamento entre a gestão de pessoas e a gestão do conhecimento na empresa em estudo.

1.3 JUSTIFICATIVA

A realização deste trabalho justifica-se em primeiro lugar pela importância de se verificar como as teorias emergentes da administração estão sendo aplicadas nas empresas e, em especial, a gestão do conhecimento, dado seu destaque na literatura atual de administração. Assim, estudos como este poderão contribuir com informações sobre os rumos desta teoria, apontando fatores de congruência e incongruência. Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 11), “provavelmente, há pouco de novo a ser dito sobre a administração

de fatores clássicos da produção; a gestão do conhecimento, entretanto, está apenas começando”.

Drucker (2000, p. 26) afirma que a construção de organizações baseadas no conhecimento é o desafio gerencial do futuro e que ainda há muito por ser executado. Haja vista esta afirmação, este trabalho torna-se interessante por buscar contribuir, por meio de seus resultados, no processo de evolução das empresas que fazem uso intensivo do conhecimento, em especial as empresas da área da saúde.

A empresa Laboratório Médico Santa Luzia S/S, apesar de acompanhar diversas tendências modernas na área de gestão (como programas de gestão da qualidade, *Balanced Scorecard*, gestão de projetos, gestão por processos, gestão por competência) ainda não possui um programa ou políticas formais para a gestão do conhecimento, tornando o tema, ao menos para esta empresa, bastante original.

O trabalho contou, desde o início, com o apoio da empresa pesquisada, haja vista que a mesma já iniciou estudos para implantação da gestão de competências, assunto inter-relacionado à gestão do conhecimento. Assim, o trabalho poderá fornecer informações importantes, contribuindo com este propósito.

Além disso, o pesquisador faz parte do quadro de empregados da empresa, tendo facilidade e liberdade para contatar pessoas, acessar documentos e compreender aspectos do processo e da linguagem utilizada.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Além desta introdução, onde foram apresentados à contextualização do tema e os problemas de pesquisa, os objetivos e a justificativa para realização da mesma, este trabalho contém outros quatro capítulos, cujos conteúdos serão apresentados a seguir.

O segundo capítulo constitui-se em uma revisão da literatura sobre os temas gestão do conhecimento e gestão de pessoas nas empresas, onde se buscou encontrar os aspectos de ligação existentes entre as mesmas, servindo como suporte teórico para a coleta de dados e as interpretações e conclusões deste trabalho.

O terceiro capítulo apresenta a caracterização do trabalho de acordo com a metodologia de pesquisa empregada, os procedimentos para a coleta de dados, o esclarecimento das fontes de informação utilizadas e as limitações do estudo.

No quarto capítulo é realizada a apresentação do estudo de caso, o que inclui a caracterização da empresa e dos setores que serviram de amostra para realização da pesquisa, a descrição dos serviços ofertados, a estrutura organizacional, a tecnologia de produção e a descrição das atuais práticas de gestão de pessoas, além dos esforços da empresa para a gestão do conhecimento empresarial. Depois disto, são apresentados os dados da pesquisa e a análise dos mesmos.

O quinto capítulo traz às considerações finais do trabalho, incluindo recomendações realizadas pelo autor para pesquisas futuras.

Por último são apresentadas às referências utilizadas neste trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentada a base teórica que orientou a investigação do problema de pesquisa e o alcance dos objetivos propostos para o trabalho.

Primeiramente serão abordados conceitos e assuntos relacionados à gestão do conhecimento. Em seguida, uma breve explanação sobre gestão de pessoas. E por último buscar-se-á apresentar idéias e propostas de autores sobre o inter-relacionamento destes dois processos.

2.1 DADOS, INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

Antes de se definir o que é conhecimento, faz-se necessário apresentar os conceitos de dados e de informação, haja vista que são elementos de um mesmo constructo e seu entendimento é importante para a compreensão do assunto que está por vir.

Schreiber et al. (apud FIALHO et al., 2006, p. 71) define dados como “sinais desprovidos de interpretação ou significados. São números, palavras, figuras, textos, gráficos ou qualquer sinal desprovido de contexto”. Dados são representações utilizadas para registrar fatos, eventos ou atributos. Podem assumir uma infinidade de formas, e quando desprovidos de contexto, não possuem relevância.

Davenport e Prusak (1999, p. 2) afirmam que dados, em um contexto organizacional, podem ser conceituados como “registros estruturados de transações”. Para estes autores, todos os eventos ocorridos em uma organização geram uma quantidade substancial de dados, os quais podem ser registrados e armazenados. Cabe às empresas desenvolverem sistemas para identificação, registro e disseminação de todos os dados considerados como importantes.

Porém, o armazenamento pelas empresas de grandes quantidades de dados não garante decisões acertadas. Davenport e Prusak (1999) apontam dois aspectos para justificar esta afirmação: primeiro que dados demais podem dificultar a extração de significado dos dados que realmente importam, e segundo que dados são desprovidos de significados inerentes, pois descrevem apenas parte do que aconteceu, sem julgamentos ou interpretações.

Dados constituem a matéria-prima da informação, a qual pode ser definida como “dado investido de relevância e propósito” (DRUCKER, 2000, p. 13), ou ainda “um conjunto finito de dados dotados de semântica, que têm a sua significação ligada ao contexto do agente que a interpreta ou recolhe” (FIALHO et al., 2006, p. 71). É por meio da manipulação e análise dos dados disponíveis em um determinado banco ou reservatório, realizada a partir da necessidade de se resolver um problema específico, que um dado obtém significância e torna-se informação.

A informação também pode ser descrita como uma mensagem, transmitida na forma escrita, audível ou visível, e que possui um emissor e um receptor. A qualidade desta mensagem dependerá dos dados nela contidos e seu objetivo é provocar uma reflexão em quem a recebe. Porém caberá sempre ao receptor decidir se a mensagem constitui de fato uma informação ou não. (DAVENPORT; PRUSAK, 1999).

Sobre os objetivos de reflexão e transformação inerentes às informações, Nonaka e Takeuchi (1997, p.63) afirmam que: “a informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetos, o que torna visíveis significados antes invisíveis ou lança luz sobre conexões inesperadas”. As informações certas permitem a um indivíduo atribuir sentido a fatos isolados e estabelecer relacionamentos antes improváveis.

Nos dias atuais, com a disseminação do uso de computadores e outros recursos tecnológicos, o registro de dados é realizado em velocidade e quantidade cada vez maiores, de maneira mais precisa e com menor custo. Além disso, os modernos sistemas de informação são capazes de auxiliar a categorizar, calcular e condensar os dados coletados, agregando valor aos mesmos.

Porém, são as pessoas que analisam e contextualizam os dados aos seus problemas específicos, transformando-os realmente em informação. Isto significa que de nada adianta o uso de computadores de última geração se as pessoas não sabem o que fazer com eles. Conforme apontado por Davenport e Prusak (1999, p. 5): “dispor de tecnologia da informação mais sofisticada não implica necessariamente obter melhor informação”.

Pode-se ainda dizer que os dados são a matéria prima da informação, esta última constitui a base do conhecimento.

Compreende-se que o termo conhecimento designa algo mais profundo do que dados e informações. Na maioria dos conceitos apresentados, o conhecimento é descrito como algo que reside na mente das pessoas, de transferência complexa, que está associado a crenças e valores pessoais e que serve como base para a tomada de decisão e para a capacidade de agir em uma determinada situação.

Davenport e Prusak (1999) apresentam a seguinte definição para conhecimento:

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

Percebe-se por meio deste conceito que o conhecimento é visto como algo próprio da mente humana, gerado por meio de experiências e da troca de informações. Para os autores o conhecimento nas empresas está contido tanto em documentos como nas rotinas de trabalho. Ao designar o conhecimento como uma mistura fluída, os autores deixam claro que ele pode ser transformado à medida que novas experiências são incorporadas.

Becker (apud CARBONE et al., 2005) afirma que o conhecimento é próprio de cada ser humano, construído a partir da interação deste com o ambiente (físico e social) onde está inserido e sua principal característica é seu poder de transformar tanto o objeto ao qual o conhecimento se direciona quanto o próprio indivíduo.

Figueiredo (2005, p. 43) afirma que o conhecimento “é aquilo que torna alguém apto a agir em circunstâncias específicas”. Este autor também enfatiza o caráter individual do conhecimento e o descreve como um pré-requisito para uma ação.

Probst, Raub e Romhardt (2002) destacam em seu conceito a utilização do conhecimento para a resolução de problemas, e que é formado pela mistura entre teoria, prática, regras explícitas e modelos mentais:

Conhecimento é o conjunto total incluindo cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. Ele inclui tanto a teoria quanto a prática, as regras do dia-a-dia e as instruções sobre como agir. O conhecimento baseia-se em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas. Ele é construído por indivíduos e representa suas crenças sobre relacionamentos causais. (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 29).

Nonaka e Takeuchi (1997) destacam três importantes características do conhecimento, as quais também podem ser encontradas nos conceitos anteriormente citados:

Primeira, o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a *crenças e compromissos*. O conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica. Segunda, o conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado à *ação*. É sempre o conhecimento “com algum fim”. E terceira, o conhecimento, como a informação, diz respeito ao *significado*. É específico ao contexto e relacional. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 63).

Estas características deixam bem claras as diferenças entre conhecimento e informação, ao relacionar conhecimento com tomada de ação e estabelecer sua interdependência com as crenças individuais de cada indivíduo.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) preferem adotar o conceito clássico de conhecimento elaborado pelo filósofo grego Platão, que o descrevia como “crença verdadeira justificada”. Segundo os autores, ao contrário de outros pensadores que também adotam esta definição e que concentram na verdade o atributo essencial presente neste conceito, eles destacam a natureza do conhecimento como crença justificada. Ou seja, conhecimento é algo que está presente na mente das pessoas, formado a partir de suas experiências, crenças, valores e conteúdos recebidos por meio de processos de aprendizagem, e que norteará suas ações. Em um determinado momento, representa aquilo que o sujeito acredita ser verdadeiro, porém com o passar do tempo, seu pensamento pode ser modificado em virtude de novas experiências e novos conteúdos.

O conhecimento também pode ser descrito por suas diversas características. A principal delas é o fato de ser intangível, o que dificulta sua compreensão, haja vista que se trata de algo imaterial (FIALHO et al., 2006). Como não possui existência física, também não ocupa espaço, e pode ser armazenado de maneira infinita. Pode ser codificado, transportado, distribuído, usado, renovado, vendido, e mesmo assim não desaparece. O conhecimento se auto-reproduz, ou seja, “conhecimento gera mais conhecimento” (FIGUEIREDO, 2005, p. 44) e quando compartilhado com outras pessoas, ele cresce.

A figura 1 a seguir tem como objetivo melhor exemplificar as relações entre dados, informações e conhecimentos.

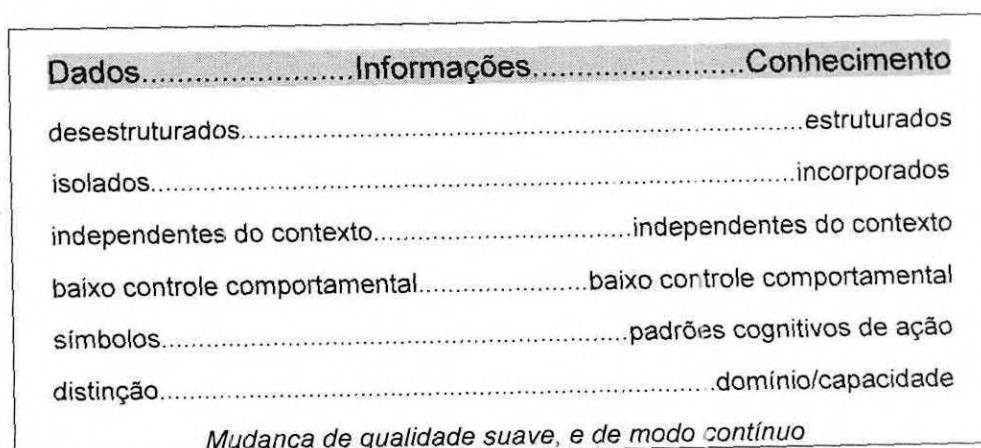


Figura 1 - O continuum de dados/conhecimento.
Fonte: Probst, Raub e Romhardt, 2005, p. 24.

Observa-se por meio da figura a existência de uma transformação dinâmica dos dados em informações e destas em conhecimento, na medida em os primeiros que são reunidos, interpretados e adquirem relevância dentro de um determinado contexto.

2.2 DIMENSÕES DO CONHECIMENTO

Conforme Michael Polanyi (apud NONAKA; TAKEUCHI, 1997), o conhecimento pode ser distinguido em dois tipos ou dimensões: o tácito, de caráter pessoal e específico a determinado contexto; e o explícito, que se encontra codificado e é passível de transmissão. Esta mesma divisão para o conhecimento, com poucas variações, é apresentada na imensa maioria dos textos publicados sobre o assunto.

Desta forma, o conhecimento existente nas empresas também pode ser classificado nestas duas categorias, o que ajudará em sua caracterização e servirá como ponto de partida para a adoção de estratégias para gestão. “Compreender a disposição dos diferentes tipos de conhecimento na empresa e avaliá-los no contexto da competitividade e dos objetivos de negócios auxiliam sensivelmente a adoção, direção e condução estratégica das práticas de gestão do conhecimento” (FIGUEIREDO, 2005, p. 47).

O conhecimento tácito, de forma bastante sucinta, pode ser definido como “aquele que se obtém através da prática” (FIALHO et al., 2006, p. 75) ou como “o conhecimento contido nas cabeças das pessoas” (FIGUEIREDO, 2005, p. 48). Ele está associado ao modo de agir do indivíduo e têm sua origem nos modelos mentais, no aprendizado recebido e interiorizado, nas experiências vividas, na intuição e em crenças e valores individuais.

Por ser complexo, substancial, não articulado ou observável em uso, é de difícil ensino ou documentação (DAVENPORT; PRUSAK, 1999). É por meio desta dimensão do conhecimento que as pessoas diferenciam-se uma das outras no modo de agir, na tomada de decisão, na solução de problemas ou ainda no uso de sua criatividade. Segundo Terra (2005, p. 71), “o conhecimento tácito ou inconsciente tem sido associado ao processo de inovação, na medida em que serve aos seguintes propósitos (do menor para o maior impacto): solução de problemas, identificação de problemas e, finalmente, predição e antecipação”.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 66) atribuem outra importante característica ao conhecimento tácito, descrevendo-o como simultâneo, ou seja, é o conhecimento “criado ‘aquí e agora’ em um contexto prático específico”. O conhecimento tácito se desenvolve na medida em que os indivíduos resolvem seus problemas, colocando em prática seus conhecimentos e suas intuições, e pode ser modificado e renovado quando for utilizado em uma nova situação.

Figueiredo (2005, p. 48) afirma que “o conhecimento tácito é o conhecimento mais importante da empresa”. Sveiby (1998, p. 241) também compartilha desta opinião: “o único

conhecimento valioso é aquele que nos prepara para a ação, e esse tipo de conhecimento é aprendido da maneira mais difícil – pela prática”.

Então, dada sua importância, as empresas devem propiciar condições para o seu desenvolvimento, mas ao fazer isso também devem estar atentas aos seguintes fatores: “pode estar errado, é difícil modificá-lo e é difícil comunicá-lo” (STEWART, 1998, p. 65).

O conhecimento tácito, na medida em que é codificado, transforma-se em conhecimento explícito, o qual pode ser conceituado como o tipo de conhecimento articulado em linguagem formal, que pode ser transmitido por meio da palavra dita e escrita. Ele está contido em livros, manuais, relatórios, treinamentos presenciais ou virtuais, documentos da empresa, desenhos, etc.

Em outras palavras, “é o conhecimento da racionalidade que envolve o conhecimento de fatos e é adquirido principalmente pela informação” (FIALHO et al., 2006, p. 76-77). Sua origem está nas informações que são transmitidas ao indivíduo e que na mente deste se transformam em novos conhecimentos e é exatamente neste ponto que reside sua importância.

O que o torna importante é a sua capacidade de gerar conhecimentos e insights na mente humana. O conhecimento explícito muitas vezes age como um guia que leva as pessoas à produção de conhecimentos novos. O conhecimento explícito pode também ser comparado a um estímulo e atalho que levam as pessoas à formação do conhecimento tácito. (FIGUEIREDO, 2005, p. 53).

A explicitação do conhecimento tácito viabiliza e facilita a sua manutenção e disseminação. Porém é uma tarefa muito difícil representar tudo o que se sabe, pois, mesmo simples tarefas podem envolver uma quantidade enorme de informações, as quais, para seu entendimento, dependem de conhecimentos prévios ou mesmo de conhecimentos que não são observáveis ou conscientes. Segundo Michael Polanyi (apud FIGUEIREDO, 2005, p. 58) “os indivíduos sabem mais do que pensam saber”.

Nas empresas, a dificuldade de explicitação do conhecimento pode ser recompensada pela possibilidade de transmissão deste para um grande número de pessoas, por meio de processos de aprendizagem organizacional.

Davenport e Pruzak (1999) mencionam também a existência do conhecimento implícito, o qual possui caráter tácito e complexo, e está incutido nos processos e serviços oferecidos pela empresa. Em outras palavras, uma parte do conhecimento individual utilizado no desenvolvimento dos processos ou produtos permanece agregada ao conhecimento da empresa, mesmo que as pessoas sejam substituídas. Porém os próprios autores reconhecem a dificuldade em distinguir o conhecimento que está inserido a um processo e o conhecimento tácito humano que o mantém operando.

Figueiredo (2005) apresenta ainda um tipo de conhecimento chamado de potencial. Segundo o autor, é uma categoria recente, originada pela evolução das tecnologias da informação e pelo aumento da capacidade de processamento dos computadores. É o conhecimento oculto nos bancos de dados das empresas, em meio aos registros da produção (ou de prestação de serviços), vendas ou informações sobre clientes e especialmente no relacionamento entre estas diferentes categorias. Como estas relações muitas vezes não são aparentes, e sua captura demanda grande capacidade de análise em função do volume de dados existentes, são empregadas ferramentas de tecnologia da informação como *Data Mining*, *Data Marts*, OLAP e *Data Warehouse*.

Os dados normalmente estão lá em algum lugar e nos dizem muito pouco. Entretanto, sua combinação, interrogação e incansável especulação podem revelar e nos contar muitas preciosidades, podendo, assim, conduzir a empresa a novos e alternativos caminhos, dar direção, esboçar mapas do tesouro, guiar ações estratégicas, conduzir a companhia, convertê-la a novas direções e melhorar todo processo de tomada de decisões importantes. (FIGUEIREDO, 2005, p. 58).

No âmbito humano e individual, o conhecimento potencial também pode estar contido nas experiências vividas durante viagens, encontros profissionais, atividades de lazer e *hobby*, as quais podem agir como estímulos para a conversão de conhecimento em ação.

Sem desprezar a importância e a relevância dos dois últimos tipos de conhecimento apresentados, o texto a seguir irá tratar especificamente das possíveis interações entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito propostas na obra de Nonaka e Takeuchi.

2.3 CONVERSÃO DO CONHECIMENTO

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), os filósofos e pesquisadores ocidentais tendem a enfatizar o conhecimento explícito como sendo o mais verdadeiro e os orientais, em visão oposta, acreditam ser o conhecimento tácito. No entanto, os autores afirmam que eles não são entidades separadas, mas mutuamente complementares. Também afirmam que o processo de criação do conhecimento não é individual, mas decorrente das interações sociais.

Segundo estes autores há quatro modos de conversão do conhecimento: socialização (de conhecimento tácito em conhecimento tácito), externalização (de conhecimento tácito em conhecimento explícito), combinação (de conhecimento explícito em conhecimento explícito), e internalização (de conhecimento explícito em conhecimento tácito).

A socialização é o modo de conversão do conhecimento por meio do compartilhamento de experiências entre indivíduos, sem necessariamente o uso de linguagem formal. A partir deste, serão gerados novos conhecimentos tácitos, na forma de modelos mentais ou habilidades compartilhadas. Esta é a maneira como, por exemplo, os aprendizes adquirem conhecimentos com seus mestres ao observarem e imitarem o seu modo de trabalhar. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 69) “o segredo para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência. Sem alguma forma de experiência compartilhada, é extremamente difícil para uma pessoa projetar-se no processo de raciocínio do outro indivíduo”.

A externalização é o processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, por meio da utilização de alguma linguagem formal. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 71), “é um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos”. No entanto, segundo os autores, muitas vezes as expressões criadas são inadequadas, inconsistentes ou insuficientes, o que, apesar de dificultar a conversão do conhecimento, permite a reflexão e a interação dos indivíduos.

A combinação envolve a junção de diferentes conceitos já anteriormente explicitados em novos conhecimentos, também explícitos. “A reconfiguração das informações existentes através da classificação, do acréscimo, da combinação e da categorização do conhecimento explícito (como o realizado em bancos de dados de computadores) pode levar a novos conhecimentos” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 75-76).

A internalização é descrita como o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito, na forma de modelos mentais ou habilidades técnicas. “É intimamente relacionada ao aprender fazendo” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 77). Ao transcreverem ou verbalizarem suas experiências, os indivíduos também estão internalizando-as, aumentando seu conhecimento tácito. Além disso, outros indivíduos, ao lerem este material ou ouvirem estas histórias podem vivenciá-las indiretamente.

Contudo, segundo os autores, para que surjam novos conhecimentos e inovações é necessário que haja uma forma contínua e dinâmica de interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, a qual é obtida pelas mudanças entre os diferentes modos de conversão do conhecimento. Por meio da socialização, modelos mentais e experiências são compartilhadas; no modo de externalização ocorre o diálogo e a reflexão coletiva, dando origem a metáforas, hipóteses ou modelos que procuram articular o conhecimento tácito oculto; por meio da combinação de conhecimentos existentes e novos, surgem novos produtos, serviços ou sistemas gerenciais. Por fim, quando os indivíduos buscam desenvolver

por meio da prática aquilo que aprenderam na teoria (aprender fazendo), internalizam o conhecimento. “No entanto, para viabilizar a criação do conhecimento organizacional, o conhecimento tácito acumulado precisa ser socializado com os outros membros da organização, iniciando assim uma nova espiral de criação do conhecimento” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 77).

O continuum da criação do conhecimento por meio das mudanças entre os quatro modos de conversão do conhecimento propostos por Nonaka e Takeuchi está representado na figura 2 a seguir.



Figura 2 - Espiral do conhecimento.
Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997, p.80.

Além de demonstrar que o conhecimento é criado na medida em que se desloca entre os diferentes modos de conversão do conhecimento, a figura 2 também representa que ele cresce ao incorporar, a cada mudança, novos dados, informações, conceitos e modelos mentais. Assim, quando retorna ao modo de origem, ele já não é mais o mesmo e o movimento de expansão continuará enquanto houver interação.

2.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para que o conhecimento possa, de fato, transformar-se em fonte de vantagem competitiva, é preciso que as empresas, de maneira intencional, administrem os processos relacionados à sua gestão, alinhando-os aos seus objetivos estratégicos, pois do contrário o conhecimento existente será infecundo ou sem valor.

Partindo do pressuposto que seja possível e necessário guiar o conhecimento empresarial, surge a concepção de uma nova ferramenta de gestão disponível para as empresas: a gestão do conhecimento.

Segundo Angeloni (2005, p. XVI) “a gestão do conhecimento organizacional é um conjunto de processos que governa a criação, a disseminação e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações”. A autora não faz alusão direta a quais processos seriam esses, porém identifica diversas variáveis alocadas em três dimensões interagentes e interdependentes: dimensão infra-estrutura organizacional (visão holística, estilo gerencial, estrutura e cultura organizacional), a dimensão pessoas (compartilhamento do conhecimento, criatividade e inovação, modelos mentais, aprendizagem e intuição) e a dimensão tecnologia (*groupware*, gerenciamento eletrônico de documentos, *workflow* e *data warehouse*).

Figueiredo (2005) entende a gestão do conhecimento como um estilo de gestão e de liderança voltado para a valorização e proteção do conhecimento. Segundo o autor, a construção de uma empresa baseada no conhecimento depende da criação e manutenção de um programa de gestão do conhecimento, o qual pode ser entendido como um empreendimento organizado, resultante da adoção de um conjunto de medidas, posturas, condutas, processos, ferramentas e procedimentos, com o objetivo criar, multiplicar e otimizar o uso efetivo do conhecimento útil para obtenção dos resultados desejados.

Para Fialho et al. (2006), a gestão do conhecimento pode ser entendida como os esforços desenvolvidos pela organização para gerir os ativos do conhecimento (produtos, serviços, tecnologia) e o planejamento e controle dos processos que geram estes ativos, de modo a atingir os objetivos da empresa. Segundo os autores, “torna-se fundamental criar condições e apoiar o desenvolvimento e a comunicação desse conhecimento, além de criar mecanismos para mensurar, desenvolver, preservar, utilizar e compartilhar conhecimento na organização” (FIALHO et al., 2006, p. 86).

De acordo com Terra (2005), a gestão do conhecimento vai muito além de esforços pontuais ou ferramentas específicas, constituindo-se em uma nova forma de entender a

empresa. Para o autor ela deve estar disseminada na cultura organizacional, orientando o planejamento e a implementação dos processos e dos projetos em todos os níveis. Está intimamente relacionada às práticas diárias e resultados alcançados.

Gestão do Conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicos à luz de uma melhor compreensão dos processos de GERAÇÃO, IDENTIFICAÇÃO, VALIDAÇÃO, DISSEMINAÇÃO, COMPARTILHAMENTO, PROTEÇÃO e USO dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa E benefícios para os colaboradores internos e externos (stakeholders). (TERRA, 2005, p. 8).

Enfim, a gestão do conhecimento pode ser entendida como um conjunto de processos utilizados conscientemente pela a empresa para, a partir do conhecimento desenvolvido nos níveis individuais e coletivos, agregar valor aos demais processos internos e aos produtos e serviços que serão oferecidos aos clientes, proporcionando a satisfação dos mesmos e gerando vantagens competitivas de longo prazo.

2.5 PROCESSOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Conforme Davenport e Prusak (1999, p. 196), a gestão do conhecimento não é algo totalmente novo e nem necessariamente dependente de grandes investimentos. Para os autores, “a gestão do conhecimento baseia-se em recursos existentes, com os quais a sua organização pode já estar contando – uma boa gestão de sistemas de informação, uma gestão de mudança organizacional e boas práticas da gestão de recursos humanos”.

Um olhar míope sobre os processos de gestão da empresa pode ignorar a utilização de ferramentas e processos eficazes de gestão do conhecimento já em utilização. A falta de um modelo ou sistemática para gerir o conhecimento poderá resultar em perdas importantes ou intervenções mal sucedidas. Compreender a gestão do conhecimento como processos interagentes e interdependentes, baseados em uma visão holística da empresa, resultará em uma aplicação útil e prática de seus conceitos.

Davenport e Prusak (1999) identificam três processos relacionados à gestão do conhecimento: geração, codificação e transferência. O primeiro refere-se às atividades e iniciativas realizadas pelas empresas, de forma consciente e intencional, para aumentar seu estoque de conhecimento. A codificação tem por objetivo tornar o conhecimento disponível, por meio de algum código inteligível, portátil e organizado, para que ele possa ser utilizado

por outras (muitas) pessoas. A transferência é o processo, estruturado ou não, utilizado pelas empresas para possibilitar as trocas de conhecimentos entre as pessoas.

Bukowitz e Williams (2003) preferem subdividir a gestão do conhecimento em sete processos distintos, sendo que quatro destes ocupam o nível tático e outros três o estratégico. No nível tático encontram-se os quatro processos básicos relacionados à utilização do conhecimento no dia-a-dia. São eles: obtenha (reunir os dados e as informações necessárias de forma eficiente); utilize (combinar as informações de maneiras novas para criar soluções inovadoras); aprenda (integrar o processo de aprendizagem à maneira como as pessoas trabalham); e contribua (fazer com que os empregados contribuam para a base de conhecimento comum). Os processos relacionados no nível estratégico buscam o alinhamento da estratégia de conhecimento da empresa com a estratégia geral de negócios: avalie (definir o conhecimento necessário para o cumprimento da missão da empresa, mapear o capital intelectual existente e compará-lo com as necessidades futuras); construa e mantenha (obter valor a partir dos relacionamentos desenvolvidos com empregados, fornecedores, clientes, comunidade e até concorrentes, de forma a assegurar o conhecimento futuro); e descarte (descartar o conhecimento que não esteja mais criando valor, de forma a possibilitar o uso dos recursos gastos em sua manutenção em outras áreas da empresa, ou em novas fontes de valor).

Nonaka e Takeuchi (1997) não se referem a um modelo de gestão do conhecimento, mas sim ao processo de criação do conhecimento organizacional. A proposta dos autores apresenta uma divisão em cinco fases: a primeira é a do compartilhamento do conhecimento tácito (socialização), o qual deve ser conseguido a partir da interação dos indivíduos, uns com os outros, por meio de diálogos pessoais, onde haverá troca de experiências e sincronismo de habilidades e idéias; a segunda fase é da criação de conceitos, onde após a reflexão coletiva, os indivíduos verbalizam os modelos mentais em palavras e frases, dando forma a conceitos explícitos (externalização); a terceira fase ou justificação dos conceitos, funciona como um processo de filtragem, onde os conceitos recém-criados são avaliados, por meio de critérios quantitativos e qualitativos, para determinar sua validade para a organização e para a sociedade; a quarta fase é a da construção de um arquétipo, isto é, um conceito justificado é transformado em algo tangível ou concreto, como por exemplo, o protótipo de um novo produto; e, por fim, na quinta fase há a difusão interativa do conhecimento, por meio da formação de um novo ciclo de criação do conhecimento em um nível ontológico diferente.

Probst, Raub e Romhardt (2002) propõem uma estrutura de referência para mapear os processos essenciais em gestão do conhecimento. Esta estrutura está baseada no agrupamento de problemas práticos encontrados em várias empresas durante suas pesquisas e

que foram classificados como pertencentes à dimensão do conhecimento. Para os autores, estes processos seriam: identificação do conhecimento, aquisição do conhecimento, desenvolvimento do conhecimento, partilha e distribuição do conhecimento, utilização do conhecimento e retenção do conhecimento. Com o objetivo de inserir uma estratégia que oriente e coordene as intervenções realizadas, os autores acrescentaram mais dois elementos construtivos: objetivos do conhecimento e avaliação do conhecimento. A figura 3 representa o modelo de sistema de gestão do conhecimento proposto por Probst, Raub e Romhardt.

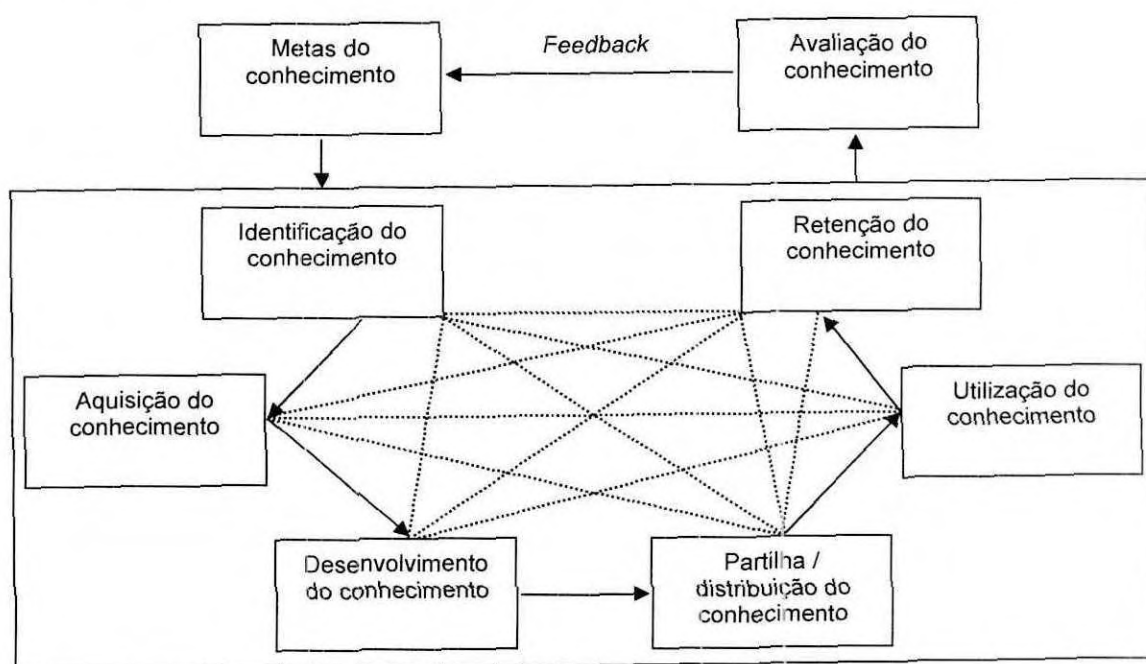


Figura 3 - Elementos construtivos da gestão do conhecimento.
Fonte: Probst, Raub e Romhardt, 2002, p. 36.

Estas classificações, apesar de distintas, não são conflitantes. Suas diferenças encontram-se nas abrangências e na ordenação estabelecida pelos autores para cada um dos processos de gestão do conhecimento. Facilmente podem ser encontrados elementos comuns tratados sob denominações diferentes, servindo como intersecções entre as propostas.

Ao se adotar um destes modelos para estudo da gestão do conhecimento em uma empresa, não se está ignorando os conceitos apresentados pelos demais autores, apenas está se fazendo uma opção por uma proposta que pareça ser a mais apropriada ou conveniente.

Para realização deste trabalho escolheu-se o modelo proposto por Probst, Raub e Romhardt como base para o estudo dos processos da gestão do conhecimento, os quais serão apresentados nos tópicos seguintes desta seção.

2.5.1 Metas do conhecimento

Em qualquer processo ou projeto desenvolvido por uma empresa, o ponto de partida sempre será a definição das metas a serem alcançadas, pois estas orientarão a implementação e o monitoramento das iniciativas e esforços empregados. Esta condição não é diferente para a gestão do conhecimento.

Terra (2002) afirma que a definição das áreas do conhecimento empresarial que devem ser desenvolvidas é um dos papéis fundamentais da alta administração na Era do Conhecimento:

Na Era do Conhecimento, parece-nos que um dos papéis fundamentais da alta administração é a definição de "áreas de conhecimento" a serem exploradas pela empresa e o estabelecimento de macrovisões para a condução de projetos inovadores. Essas visões, além de definir resultados esperados em termos de produtos e adição ao estoque de conhecimento da organização, ajudam as pessoas a tomarem dezenas de decisões no dia-a-dia e a elevar o moral geral, pois permitem relacionar as várias atividades individuais a algo maior, a um propósito ou a um destino final. (TERRA, 2005, p. 106).

Conforme Probst, Raub e Romhardt (2002), as metas para o conhecimento devem fazer parte da visão geral e cultura empresarial (metas normativas), devem coexistir dentro do planejamento estratégico tradicional com as metas financeiras e de mercado (metas estratégicas), e ainda devem ser incorporadas às atividades diárias (metas operacionais). Nos parágrafos seguintes será apresentada uma síntese das idéias destes autores sobre as metas para o conhecimento nos níveis normativo, estratégico e operacional.

As metas normativas têm como objetivo criar uma cultura empresarial consciente da importância do conhecimento e propícia ao seu desenvolvimento, a qual estimulará os empregados a pesquisarem, a experimentarem, a tolerarem erros, a imitarem práticas de sucesso desenvolvidas por outras empresas e, principalmente, a aceitar o novo. Estas metas exigem o compromisso e a convicção da administração superior, a qual também será responsável por buscar formas de persuadir os empregados a aceitarem as mesmas, como por exemplo, por meio da declaração da visão e missão do conhecimento na empresa.

As metas estratégicas, quando baseadas em uma estratégia empresarial existente, podem auxiliar na avaliação da viabilidade da mesma em relação às exigências de conhecimento. Já quando formuladas metas estratégicas independentes para o conhecimento, estas podem ajudar a produzir novas opções estratégicas para a empresa, como a entrada em novos mercados, produção de novos produtos, entre outros. O mais importante é que elas tornem claro o conhecimento a ser desenvolvido e a ser preservado.

As metas operacionais devem garantir que a gestão do conhecimento seja implementada em nível operacional, por meio da transformação das metas formuladas nos outros níveis em objetivos concretos e praticáveis, incluindo a atribuição de responsabilidades e o estabelecimento de prazos.

Ainda conforme Probst, Raub e Romhardt (2002), a formulação das metas para o conhecimento tem como objetivo cumprir algumas funções básicas como: possibilitar a comparação das ações desenvolvidas com ações alternativas, equilibrar objetivos e ajustar interesses diferentes para evitar perdas durante o processo de implementação, aumentar o comprometimento dos empregados e possibilitar a medição e avaliação do processo de gestão do conhecimento.

2.5.2 Identificação do conhecimento

Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 63), as empresas modernas experimentam um problema decorrente do excesso de informação. O que poderia ser benéfico torna-se um problema na medida em que a quantidade disponível não corresponde totalmente em qualidade, ou ainda quando obstrui a visualização do conhecimento realmente necessário. Assim, cria-se uma falsa impressão de que não há informações disponíveis. Para estes autores (2002, p. 63), “os administradores freqüentemente suspeitam que o conhecimento que desejam existe em algum lugar. O que lhes falta é uma maneira de acessar o ambiente de conhecimento e de identificar tipos específicos de conhecimento, tanto interna quanto externamente”.

Bukowits e Williams (2002) também fazem referência em sua obra aos problemas causados pela não transparência do conhecimento empresarial, como a redundância na geração de informações:

Qualquer um que tenha trabalhado em uma grande organização já ouviu esta queixa: “Estamos sempre reinventando a roda!”. Uma das razões mais óbvias de porque isso acontece é que, mesmo quando as pessoas sabem o que estão procurando, não sabem onde procurar. Frequentemente, é difícil para os membros de uma parte da organização saber qual informação existe em outros setores. Um grande número de mensagens de “alguém aí sabe?” na intranet da empresa pode ser um sinal de perigo, de que as pessoas na organização estão confusas quanto à localização da informação. (BUKOWITS; WILLIAMS, 2002, p. 56).

Para Probst, Raub e Romhardt (2002), algumas ferramentas podem ser utilizadas para tornar transparente o que cada empregado sabe e facilitar a localização dos detentores de conhecimentos estratégicos ou habilidades importantes. Os autores citam as páginas amarelas de especialistas, os mapas do conhecimento e as topografias do conhecimento.

As páginas amarelas funcionam como catálogos, onde são listados os problemas freqüentes que ocorrem com produtos (ou durante a prestação de serviços) e os nomes dos empregados com potencial para resolvê-los, reduzindo assim os recursos despendidos com a tarefa de encontrar pessoas com quem discutir problemas especiais.

Davenport e Prusak (1999) não fazem distinção entre mapas de conhecimento e páginas amarelas. Mas, ao comentar a elaboração dos mapas, fazem uma afirmação apropriada para as páginas amarelas do conhecimento:

Conforme sugerimos anteriormente, o organograma de uma empresa é um substituto precário do mapa do conhecimento. Em alguns casos, o título do cargo pode ser sinônimo confiável do conhecimento (por exemplo, um diretor regional de vendas costuma ser a melhor fonte de conhecimento sobre os clientes daquela região), mas, de modo geral, o organograma não lhe dirá onde as pessoas efetivamente vão para obter o conhecimento. (DAVENPORT; PRUSAK, 1999, p. 89).

Os mapas do conhecimento são representações gráficas de especialistas, ativos, fontes, estruturas e aplicações do conhecimento. Eles aumentam a transparência e permitem que os usuários liguem tarefas com especialistas ou ativos de conhecimento. Como podem ser informatizados e organizados de acordo com vários critérios, e ainda apresentados visualmente, podem ser facilmente utilizados por um grande número de pessoas em qualquer momento ou lugar. Entretanto Probst, Raub e Romhardt (2002) destacam alguns possíveis problemas decorrentes de sua utilização, como: *distorções das relações internas de poder, o surgimento de novas rotinas ou instruções, intromissão na vida privada dos empregados e a necessidade de atualização constante.*

Davenport e Prusak (1999) afirmam que os mapas do conhecimento empresarial são, na verdade, a combinação e posterior explicitação dos vários minimapais disponíveis na *cabeça dos empregados*:

A informações necessárias para se criar um mapa do conhecimento normalmente já existem nas organizações, porém em forma fragmentada e não-documentada. Cada funcionário tem um pedacinho do mapa na cabeça, sabe qual é o seu próprio conhecimento e onde ir para obter respostas para as suas perguntas. Criar um mapa organizacional é uma questão de se combinar esses minimapais individuais. As organizações que elaboram mapas do conhecimento geralmente fazem uso de pesquisas que perguntam aos funcionários que conhecimento eles têm e onde obtêm o conhecimento de que precisam para fazer o seu próprio trabalho. Elas analisam e juntam as respostas, *montando um mapa público a partir de vários mapas particulares.* (DAVENPORT; PRUSAK, 1999, p. 90).

A topografia do conhecimento é uma ferramenta que visa identificar as pessoas que possuem habilidades e conhecimentos específicos, identificando inclusive o respectivo nível de destreza no assunto. A figura 4 abaixo representa um exemplo de topografia do conhecimento:

Funcionário	Introdução de TI	Transferência de tecnologia	Finanças	Contabilidade	Marketing
McBride, Tim	■	■	■		
Johnson, Sue		■			■
Roberts, Jane	■			■	
Jamal, Manny					■
Cooper, Mike	■	■	■	■	■
Barton, Jill	■	■			■
Lewis, Glyn				■	■

Figura 4 - Topografia do conhecimento.

Fonte: Probst, Raub e Romhardt, 2002, p. 67.

Ao analisar a figura 4 percebe-se que a topografia do conhecimento representa um tipo de guia relativamente simples e rápido sobre o quê cada empregados sabem e quanto.

Já o conhecimento coletivo vai muito além da soma dos conhecimentos individuais dos empregados e está incorporado nos processos e na cultura da empresa. Davenport e Prusak (1999), ao comentar este tipo de conhecimento, nomeiam-no como implícito. Uma das formas de torná-lo transparente é por meio do mapeamento dos processos essenciais da empresa, o que torna visível quem são os empregados e quais são as estruturas de conhecimento necessárias para dar suporte a um determinado processo. Outra forma é buscar capturar ao final de um projeto, o conhecimento específico desenvolvido pela equipe que trabalhou no mesmo (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Figueiredo (2005) afirma que a empresa deve desenvolver um esforço conjunto entre a gestão de processos e a gestão do conhecimento para que seja possível compreender o conhecimento contido nos processos internos e proporcionar melhorias.

O Esforço Gestão de Processos tem como desafios questionar, compreender, conceber e melhorar os processos da empresa à luz da gestão do conhecimento. A idéia é melhorar a inteligência e a qualidade dos processos, melhorando também o resultado deles a partir do conhecimento. Este esforço se preocupa com o que se pode aprender a partir dos processos e o que se pode aprender para melhorá-los. (FIGUEIREDO, 2005, p. 187).

As empresas também devem buscar identificar fontes externas que as auxiliem a atingir suas metas de conhecimento. O contato com universidades ou outros centros de pesquisa pode garantir que as empresas se mantenham próximas de novas tecnologias e teorias emergentes. Também a contratação de consultorias, quando adequadamente selecionadas, podem representar importante fonte de conhecimento. (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

A identificação do conhecimento interno leva a empresa a descobrir as lacunas existentes neste recurso e seus próprios déficits de habilidades. Quando isto acontece, a empresa deve tomar a importante decisão de criar internamente este conhecimento ou adquiri-lo de fontes externas. A aquisição do conhecimento e o desenvolvimento do conhecimento serão os temas das próximas seções.

2.5.3 Aquisição do conhecimento

As empresas já não conseguem desenvolver sozinhas todo o conhecimento de que necessitam para sua atuação, porém podem adquiri-lo de fontes externas, por meio de diferentes formas.

Conforme Davenport e Prusak (1999, p. 64), o “conhecimento adquirido não precisa ser necessariamente recém criado, mas apenas ser novidade para a organização”. Ao estudar os processos desenvolvidos por outras empresas, concorrentes ou não, a empresa pode encontrar soluções interessantes para problemas semelhantes, ou ainda idéias inovadoras. Um interessante exemplo citado pelos autores é um prêmio inventado pela empresa norte-americana Texas Instruments, chamado de “Não Foi Inventado Aqui, Mas Fui Eu Que Consegui”, concedido para os empregados que apresentarem as melhores idéias, mesmo que não sejam originais.

O recrutamento e a seleção de pessoas dotadas do conhecimento de que a empresa requer, ou com capacidade para desenvolvê-lo, é parte vitalmente importante do processo de gestão do conhecimento. Isto equivale dizer que este processo deve ser orientado pelas metas estratégicas do conhecimento, do contrário, por mais qualificado que o indivíduo selecionado seja, não atenderá as expectativas nele depositadas. (PROBST, RAUB, ROMHARDT, 2002).

A contratação de consultores também é uma forma de adquirir conhecimento especializado de alta qualidade sem, no entanto, as desvantagens envolvidas em fazer uma contratação permanente. Os consultores podem representar uma forma mais rápida e barata de acesso às informações desejadas. Entretanto a utilização recorrente desta forma de aquisição de informações pode levar a empresa a perder sua capacidade de desenvolver conhecimento próprio em algumas áreas, o que, em alguns casos pode representar perda de competências essenciais. Além disso, os consultores quase sempre estão interessados em contratos de acompanhamento e por isso a empresa deve observar as razões pelas quais precisam deles. (PROBST, RAUB, ROMHARDT, 2002).

Para Davenport e Prusak (1999), ao contratarem os consultores, as empresas solicitam pouca transferência de conhecimento, concentrando-se apenas nas recomendações realizadas e não no conhecimento utilizado para chegar às mesmas:

Consultores de alto nível ficam por vezes surpreendidos com o pouco que os clientes solicitam deles em termos de transferência do conhecimento. Seria de se esperar que as empresas que os contratam por um dia ou uma semana a honorários consideráveis tirassem deles o máximo possível do conhecimento. Mas elas normalmente não fazem as perguntas que as ajudariam a absorver aquele conhecimento por meios práticos. (DAVENPORT, PRUSAK, 1999, p. 70).

O desenvolvimento de relacionamentos com outras empresas também podem constituir-se em uma forma de aquisição de conhecimento. Estes relacionamentos podem acontecer em diferentes níveis, levando-se em consideração critérios de cooperação, acesso à base de conhecimento do parceiro e investimentos de capital. A troca de informações ocasionais é um tipo de relacionamento de baixo investimento, mas que permite pouco acesso a base de conhecimento do parceiro. As fusões ou incorporações de outras empresas permitem alto grau de cooperação e de acesso a base de conhecimento, porém o investimento de capital necessário ao processo é relativamente alto e o negócio deve levar em consideração a compatibilidade entre as culturas organizacionais. (PROBST, RAUB, ROMHARDT, 2002).

Davenport e Prusak (1999) afirmam que quando uma empresa adquire outra com o objetivo de absorver seu conhecimento, na verdade, estará adquirindo o conhecimento das pessoas que compõem esta organização e talvez algum conhecimento explícito na forma de documentos ou processos estruturados. Por isso, avaliar a cultura da empresa a ser comprada torna-se tão importante.

Segundo Terra (2005, p. 236), “a formação de alianças permite às empresas manter alto nível de flexibilidade e adquirirem apenas as competências de que necessitam”. Assim, as empresas evitam os possíveis problemas decorrentes da integração cultural e operacional existentes em processos de aquisição de empresas.

O conhecimento dos diversos grupos que, de alguma forma, necessitam ou têm interesse pelas atividades desenvolvidas pela empresa (*stakeholders*) também é um elemento importante no processo de aquisição de conhecimento da empresa. Estes grupos podem ser formados por clientes, fornecedores, acionistas, sindicatos, políticos, entre outros. Se, por exemplo, “uma empresa deseja satisfazer as necessidades de seus clientes, ela precisa conhecer essas necessidades e estar preparadas para usar as idéias dos clientes” (PROBST, RAUB, ROMHARDT, 2002, p. 103).

A opinião dos clientes (mesmo dos insatisfeitos) sobre os produtos e serviços ofertados pela empresa constitui-se em uma importante fonte de inovação. Para Figueiredo (2005) a gestão do conhecimento deve prover benefícios aos clientes, pois do contrário não haveria razões para sua existência. Segundo o autor, as empresas devem aprender com os próprios clientes o que fazer para melhorar:

Já enxergar o cliente como fonte de conhecimento implica reconhecer que ele tem muita coisa a ensinar para a empresa. Na verdade, o cliente sabe muito mais do que podemos imaginar sobre nossos produtos, serviços, concorrentes, sobre suas necessidades e expectativa. Além disso, os clientes possuem informações que podem produzir nos funcionários atentos insights para criação de novos produtos, serviços ou outros negócios potenciais. A constatação é que podemos e precisamos aprender muito com eles. (FIGUEIREDO, 2005, p. 123).

Terra (2005, p. 239) afirma que “vários estudos mostram que a maior parte das idéias para a inovação se origina da sugestão de clientes”. O autor cita ainda que as empresas brasileiras conduzem melhor o aprendizado com os clientes (por meio do uso de ferramentas de tecnologia da informação, ou do contato pessoal dos empregados com os clientes) do que com outras empresas.

A empresa também pode adquirir produtos ou projetos com o objetivo de incorporar conhecimento, como *softwares*, bancos de dados, livros, manuais, vídeos, planos de construção, plantas, entre outros. Porém estes não garantem automaticamente novas competências à empresa, pois dependerão da atividade humana e da interação com a base de conhecimentos da empresa. (PROBST, RAUB, ROMHARDT, 2002).

O conhecimento adquirido por uma empresa e que se encontra disponível no mercado, poderá ser igualmente adquirido pelos concorrentes. Assim, a capacidade das empresas de desenvolverem conhecimento a partir de seus próprios recursos constitui-se quase sempre em fator decisivo para a competitividade (PROBST, RAUB, ROMHARDT, 2002). Com o objetivo de aprofundar um pouco mais a discussão sobre o processo de desenvolvimento do conhecimento, a próxima seção irá abordar este assunto.

2.5.4 Desenvolvimento do conhecimento

O desenvolvimento do conhecimento a partir de recursos da própria empresa tem como objetivo a aquisição de competências que ela ainda não possui, ou mesmo a criação de competências que não existem dentro ou fora da empresa. Por meio deste processo a empresa desenvolve novos produtos, habilidades, idéias melhores e processos mais eficazes. (PROBST, RAUB, ROMHARDT, 2002).

O conhecimento nas empresas pode ser desenvolvido nos níveis individual e coletivo.

Conforme Figueiredo (2005), as inovações são frutos da criatividade dos indivíduos e, portanto, deve haver esforços dirigidos pelas empresas com a intenção consciente de apoiar este processo:

A criatividade e sua filha inovação estão ao alcance de todos. A maioria das pessoas na empresa teoricamente possui condições para gerar boas idéias. Todas elas, além de inovar e criar, sempre podem melhorar algo a sua volta, nos limites de suas atividades e até fora deles. Verbos como solucionar, idealizar, imaginar, julgar, raciocinar, planejar, projetar, resolver, inventar, melhorar, organizar, otimizar, consertar, ajustar e corrigir remetem a ações úteis, esperadas e valorizadas pela maioria das empresas como fruto da contribuição individual de cada talento. (FIGUEIREDO, 2005, p. 209).

Probst, Raub e Romhardt (2002) afirmam que não é possível exercer controle direto sobre o processo de inovação, porém cabe à gestão do conhecimento criar um ambiente de trabalho propício ao desenvolvimento de novas idéias. Os autores sugerem a criação das seguintes condições básicas para o desenvolvimento do conhecimento: buscar maneiras de proteger as idéias novas de serem descartadas no início por modelos preexistentes, disponibilizar tempo para as pessoas pensarem, conciliar a participação dos empregados em projetos que lhes despertem interesse individual e desenvolver uma cultura que tolere erros, entendendo-os como parte do processo de aprendizado.

Nonaka e Takeuchi (1997) apontam em sua obra a existência de cinco condições organizacionais que propiciam a criação do conhecimento: a primeira é a intenção, ou seja, o estabelecimento de metas que irão direcionar os esforços da empresa para o tipo de conhecimento que deve ser estrategicamente desenvolvido; a segunda condição é a autonomia, definida como a possibilidade dos indivíduos, dependendo das circunstâncias, agirem de forma autônoma, possibilitando aos mesmos se automotivarem e criarem uma visão holística da empresa; a terceira condição é a flutuação e caos criativo, a qual é desenvolvida a partir da interação da empresa com situações externas, cujo padrão é de difícil previsão

(crises), o que irá gerar questionamentos das premissas existentes e conseqüentemente novas idéias; a quarta condição é a redundância, entendida como o processo de superposição intencional de informações para que os conceitos criados por um indivíduo ou grupo sejam compartilhados pelos demais membros da empresa; e por fim, a quinta condição é tornar disponível aos indivíduos uma grande variedade de requisitos, por meio da garantia de acesso a uma ampla gama de informações, percorrendo o menor número possível de etapas.

Figueiredo (2005) também aponta três condições essenciais para que a criatividade dos empregados se desenvolva e gere inovações. A primeira é conseguir o comprometimento das pessoas com a inovação; a segunda consiste em ter pessoas na empresa devidamente preparadas e preocupadas em ouvir novas idéias; e por último, deve existir uma política de estímulos e reconhecimentos para premiar as idéias implantadas.

Além disso, pode-se fazer uso de técnicas específicas para estimular a criatividade dos indivíduos, como a realização de sessões de *brainstorming*. Segundo Figueiredo (2005), as sessões *brainstorming* proporcionam a geração de idéias na medida em que as pessoas podem falar livremente, sem medo de parecerem ridículas ou de receberem críticas. Conforme o autor, as sessões ocorrem da seguinte forma:

O líder responsável pela sessão e pela organização das discussões se apresenta e comunica o regulamento do *brainstorming*. Em seguida, o problema ou o desafio a ser superado é apresentado às pessoas do grupo. Uma pessoa então é escolhida para anotar tudo (é melhor que se tenha um voluntário para isso). A partir daí, cada um lança suas idéias, respeitando a ordem estabelecida (em algumas situações não é vantajoso estabelecer esta ordenação). A idéia inicial é abrir tantas possibilidades e colher tantas sugestões e idéias quanto possíveis em torno do problema e de sua solução. Depois de concluído o processo de geração de idéias, inicia-se a fase de exploração e análise das idéias levantadas. As melhores soluções podem então ser escolhidas e sugeridas para implantação. (FIGUEIREDO, 2005, p. 229-230).

Alguns tipos de inovações não podem ser atingidos pelo conhecimento individual, pois dependem de esforços combinados de muitos empregados. Por isso, as empresas também devem oferecer condições que possibilitem o desenvolvimento do conhecimento coletivo de sua equipe de trabalho. Probst, Raub e Romhardt (2002) especificam três condições para que isto ocorra: deve existir interação e comunicação entre os membros das equipes (pois sem estas não haverá comparações de idéias e trocas de experiências), o conhecimento existente na empresa deve ser transparente, e deve haver uma integração entre as pessoas, de maneira que as habilidades e conhecimentos individuais possam se complementar e ainda seja possível a formação de um canal aberto para *feedback* (avaliação sobre o desempenho apresentado) de mão dupla.

Como exemplos de técnicas utilizadas para o desenvolvimento do conhecimento coletivo, Probst, Raub e Romhardt (2002) citam: os reservatórios de conhecimento (*Think-*

tanks), entendidos como grupos de empregados nos quais a empresa concentra sua inteligência e confia a tarefa de desenvolvimento de conhecimentos críticos para todas as áreas; arenas de aprendizagem, onde diversos especialistas, de diferentes áreas, analisam os produtos e os processos desenvolvidos e os comparam com os da concorrência, além dos dados provenientes dos clientes; a transmissão das lições aprendidas durante o desenvolvimento de um projeto; e a técnica de cenários, onde equipes de trabalho criam modelos do futuro a ser vivenciado pela empresa e, a partir destes, elaboram estratégias, produtos e serviços.

Probst, Raub e Romhardt (2002) apontam algumas barreiras ao desenvolvimento do conhecimento, como por exemplo, a resistência às mudanças por parte de alguns empregados em virtude do deslocamento do poder para um novo grupo, possuidor de novas habilidades; a incompatibilidade dos novos produtos ou serviços com os existentes; a legislação cada vez mais rigorosa; a escassez de trabalhadores com a especialização desejada; a dificuldade em descrever e controlar os processos geradores de conhecimento, o que impede o seu planejamento adequado; a existência de duplicação de processos de desenvolvimento do conhecimento, o qual leva a desperdícios de recursos; e a dificuldade de se compensar os custos de desenvolvimento de novos produtos e serviços devido a rápida mobilidade do conhecimento criado para as empresas concorrentes.

2.5.5 Compartilhamento e distribuição do conhecimento

O processo de compartilhamento e de distribuição do conhecimento permite que informações e experiências estejam disponíveis, no momento adequado, para aqueles que têm que tomar decisões.

Segundo Davenport e Prusak (1999), o conhecimento nas organizações sempre será compartilhado, quer seja gerenciado ou não. As pessoas, ao conversarem no ambiente de trabalho, já estão realizando a transferência de seus conhecimentos. Porém se este processo não for orientado, ou se não existirem ferramentas facilitadoras, não haverá garantias de que o conhecimento compartilhado tenha a qualidade necessária para gerar inovações ou para conduzir a soluções eficazes para os problemas enfrentados.

Inicialmente a empresa deve decidir quanto de conhecimento deve ser compartilhado, e qual conhecimento não deve ser distribuído. Nem todos necessitam saber de tudo, mesmo porque as pessoas possuem uma capacidade limitada para dominar habilidades e optam pela especialização em uma área de interesse. Seria dispendioso e contraproducente distribuir universalmente o conhecimento. Além disso, determinados conhecimentos podem ser fundamentais para a competitividade da empresa e devem ser protegidos do acesso de empresas rivais. (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Probst, Raub e Romhardt (2002) chamam de reprodução do conhecimento o processo pelo qual as empresas distribuem certos ativos de conhecimento para um grande número de empregados, a partir de um controle central. A reprodução do conhecimento é utilizada na socialização dos funcionários e no processo de treinamento e educação continuada.

A socialização envolve a familiarização dos novos empregados com a cultura da empresa. Consiste na transmissão das regras básicas, normas, valores e expectativas de desempenho exigidos para a função. Ocorre informalmente, a partir do contato com os demais empregados e também pode ser fomentada por meio de seminários de apresentação da empresa. Davenport e Prusak (1999) afirmam que os encontros informais são ótimas oportunidades para troca de conhecimentos entre os empregados:

Há outras maneiras de as empresas estimularem o compartilhamento fortuito do conhecimento em seus departamentos ou unidades de negócios. Elas são basicamente as estratégias que descrevemos em nossa discussão sobre mercados do conhecimento: criar locais e ocasiões para os funcionários interagirem informalmente. Passeios promovidos pela empresa criam oportunidade para o intercâmbio entre funcionários que nunca puderam se comunicar durante o expediente de trabalho. A feira do conhecimento é um fórum mais orquestrado para incentivar a troca do conhecimento, embora permita também a espontaneidade. Ela reúne pessoas sem concepções prévias sobre quem deve falar com quem. (DAVENPORT; PRUSAK, 1999, p. 113-114).

O treinamento profissional constitui-se em outra forma de reprodução do conhecimento, o qual tem como objetivo o desenvolvimento do empregado. Terra (2005) afirma que está acontecendo nas empresas uma mudança do paradigma do treinamento para o paradigma do aprendizado:

Parece-nos que as empresas líderes estão se movendo do paradigma do treinamento para o paradigma do aprendizado, pois já não conseguem determinar, centralmente, quais são todas as habilidades e competências que cada área ou funcionário precisa desenvolver. Nesse paradigma emergente, cabe às empresas fornecer os recursos adequados (tempo e dinheiro) e criar ambientes que estimulem e promovam valores relacionados ao crescimento pessoal e ao treinamento on-the-job. Além disso, o compartilhamento de conhecimento, seja ele interno ou externo, formalizado ou não, nos parece um dos principais desafios organizacionais. Por fim, nesse novo paradigma, os resultados dos treinamentos precisam ser analisados de maneira muito mais "holística", ou seja, avalia-se o desempenho e a contribuição dos funcionários para o sucesso da empresa. (TERRA, 2005, p. 168).

Outra técnica de reprodução do conhecimento citada por Probst, Raub e Romhardt (2002) é a documentação de dados e informações na forma de manuais ou procedimento operacionais padrão.

As atuais tecnologias de informação também auxiliam no compartilhamento e distribuição do conhecimento nas empresas. Não necessariamente a empresa necessita utilizar *softwares* complexos ou *hardwares* de última geração. Soluções simples, como a distribuição de documentos por meio de CD-ROM possibilita a circulação do conhecimento. (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

O compartilhamento e a distribuição do conhecimento também podem enfrentar barreiras de caráter individual ou coletivo dentro das empresas. “No nível individual, as barreiras são de dois tipos: as que afetam a capacidade de compartilhar o conhecimento e as que afetam a vontade de fazê-lo” (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 157). A primeira depende do talento individual para a comunicação e do comportamento social. A vontade é influenciada por fatores como o orgulho de possuir um conhecimento especializado e o temor em perder sua posição na empresa.

Bukowitz e Williams (2002) afirmam que as pessoas só irão compartilhar seu conhecimento se forem adequadamente motivadas para tal atividade:

Em geral, as pessoas só compartilharão o seu conhecimento se acharem que isso lhes trará algum benefício, embora a sua definição de “benefício” varie enormemente. Assim, a motivação é o “xis” do problema do compartilhamento e promove um debate considerável. Quando os benefícios organizacionais e os individuais não estão ligados – ou, como às vezes pode ser o caso, estão em conflito – a motivação torna-se um problema sério. (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 181).

Davenport e Prusak (1999) citam em sua obra alguns fatores culturais que inibem o compartilhamento do conhecimento nas empresas, como: a falta de confiança mútua; as diferenças culturais, de vocabulário e de referências; a falta de tempo para encontros; a idéia estreita de trabalho produtivo (quem está conversando não está trabalhando); o status diferenciado e as recompensas oferecidas aos possuidores do conhecimento. Probst, Raub e Romhardt (2002) esclarecem ainda que a cultura da empresa pode influenciar as áreas onde o conhecimento será valorizado e onde ele será menosprezado.

Assim, para que haja um processo eficaz de compartilhamento e distribuição do conhecimento, a cultura vigente deve promover um ambiente de confiança, onde as pessoas não se sintam ameaçadas por solicitar o conhecimento.

2.5.6 Utilização do conhecimento

O processo de utilização do conhecimento constitui-se nos esforços desenvolvidos pela empresa para a aplicação produtiva do conhecimento, traduzindo este em resultados visíveis. Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 165), se a empresa “não aplicar seu novo conhecimento, não conseguirá nenhum benefício e o esforço terá sido em vão”.

Para Bukowitz e Williams (2002), o conhecimento localizado e obtido deve ser aplicado nos processos internos da empresa de forma a gerar valor para o cliente:

Uma vez que o conhecimento tenha sido localizado e obtido, as pessoas defrontam-se com o desafio de aplicá-lo à sua situação específica rapidamente. Nesse estágio do processo de gestão do conhecimento, o foco está no cliente – o que ele quer e como a organização pode utilizar o seu conhecimento para satisfazer as suas demandas? Quanto mais variadas as fontes de conhecimento e mais contato as pessoas tenham umas com as outras, cujas perspectivas e abordagens são diferentes das suas próprias, maior o potencial para uma aplicação criativa e inovadora do conhecimento. (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 107).

No entanto este processo sofre barreiras, como a dificuldade das pessoas em abandonar práticas correntes, das quais estão familiarizadas, em prol de conhecimentos novos, dos quais não estão certas da eficácia (cegueira organizacional); ou a relutância dos empregados em buscar ou utilizar novos conhecimentos por julgarem que estarão admitindo fraquezas próprias ou do seu setor.

As pessoas utilizarão novos conhecimentos conforme lhes sejam convenientes e estejam facilmente acessíveis. Por isso, os usuários do conhecimento devem ser tratados como clientes. Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002):

Deve haver um sistema para a identificação de conhecimento que ofereça ao usuário pronto acesso a informações e conhecimentos interessantes. Listagens de material também devem dar informações sobre o arquivamento e as maneiras de recuperar os dados. As referências a especialistas são mais eficientes quando incluem um número de telefone atual ou alguma outra forma de fazer contato. (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 168).

A realização de treinamentos com aplicações práticas de um conhecimento recém adquirido também são boas ferramentas para estimular seu uso. Para Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 169), “o conhecimento aprendido dessa forma é mais fácil de lembrar”.

As condições ambientais oferecidas pela empresa para a execução do trabalho também podem aumentar o uso do conhecimento. As estações de trabalho e os setores dentro dos prédios devem ser posicionados de forma que os empregados permaneçam fisicamente próximos às fontes de conhecimento de que necessitam. (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

De acordo com Bukowitz e Williams (2002, p. 113), as salas exclusivas, ocupadas pelos gerentes e diretores como prêmio ao cargo estão deixando de existir para que os mesmos ocupem lugares públicos, localizados próximos de onde suas equipes se encontram. Segundo os autores “a proximidade física foi reconhecida como um fator principal na capacidade da firma de pôr o seu conhecimento em uso”.

2.5.7 Retenção do conhecimento

A retenção ou preservação do conhecimento constitui uma importante parte da gestão do conhecimento, por permitir a manutenção da memória da organização, a qual serve como “ponto de referência para novas experiências” (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 176). Muitas vezes, quando as empresas desaprendem o que já sabiam, precisam adquirir ou desenvolver este conhecimento novamente, gerando perda de tempo e gastos de recursos.

Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002), o processo de retenção do conhecimento pode ser dividido em três fases: seleção do conhecimento a ser retido, armazenagem adequada e atualização da memória organizacional.

Para Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 179), “não faz sentido documentar qualquer coisa”, mesmo porque este processo exige tempo e esforço dos indivíduos, sem, no entanto, benefícios imediatamente percebidos. Assim, devem existir regras claras para que seja possível separar as experiências valiosas do resto, de forma que possam ser úteis para outras pessoas no futuro.

Bukowitz e Williams (2002) afirmam que a empresa também deve descartar o conhecimento que não seja mais capaz de gerar valor ou produzir resultados eficazes, como forma de reduzir os recursos gastos com sua manutenção e ainda possibilitar a criação de oportunidades para as inovações.

As organizações tendem a agarrar-se ao conhecimento que desenvolveram, mesmo que ele não esteja mais fornecendo qualquer vantagem competitiva direta. Porém, algumas formas de conhecimento podem ser mais lucrativas se forem utilizadas por elementos externos à organização. Aquelas organizações que examinam as suas bases de conhecimento tanto em termos de oportunidade como de custos – os recursos gastos na manutenção de ativos que poderiam ser gastos em outro lugar –, além das fontes alternativas de criação de valor, obterão os benefícios do despojamento. (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2005, p. 337).

Conforme Probst, Raub e Romhardt (2002), os meios utilizados para armazenamento do conhecimento podem ser distinguidos em três tipos: empregados individuais, grupos e computadores.

Devido às demissões, cortes por excesso de pessoal, aposentadoria ou morte, as empresas perdem importantes empregados, detentores de conhecimentos bastante específicos. Para evitar tais perdas, deve-se desenvolver estratégias para proteger o conhecimento, como a criação de incentivos sociais ou materiais com o objetivo de atender as necessidades dos indivíduos, para que os mesmos não pensem em mudar de emprego; mecanismos de ligações flexíveis como, por exemplo, contratar ex-empregados como consultores; ou ainda por meio da preparação de sucessores, muito antes do atual ocupante do cargo sair. (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Terra (2005) afirma que as empresas líderes desenvolvem programas formais para retenção de pessoas portadoras de conhecimentos e habilidades estratégicas:

Na questão de carreiras, há que se destacar que empresas líderes têm, em geral, programas formais de gestão de talentos, pois reconhecem que alguns melhores talentos fazem uma enorme diferença no resultado final da organização. Isto se traduz na prática na identificação de colaboradores que dispõem de habilidades, conhecimentos e competências críticas para o desempenho da organização. O objetivo é tanto de retenção destes talentos, como o de buscar que estes possam contribuir da maneira mais ampla e efetiva. Este tipo de iniciativa é muito importante também para planejamento de carreira/sucessão e para assegurar que os mais talentosos estão atuando como coaches e mentores de outros em suas áreas de expertise. (TERRA, 2005, p. 178-179).

Os grupos desenvolvem e retêm conhecimentos diferentes dos individuais, por meio do estabelecimento de vínculos sociais e cognitivos entre seus participantes e do fornecimento de *feedback* sobre experiências passadas. Algumas ferramentas podem ser úteis para auxiliar a preservação do conhecimento coletivo como: a documentação de processos importantes, a elaboração de atas de reuniões, o desenvolvimento de uma linguagem compartilhada (com termos e expressões próprias) e o compartilhamento de experiências por meio da participação conjunta em projetos ou treinamentos. (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Os computadores estão evoluindo em direção a uma capacidade quase ilimitada de armazenamento de dados e a um custo muito modesto. Porém “muito poucas empresas organizam suas memórias eletrônicas rigorosamente” (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 188), o que dificulta o uso e a preservação dos documentos eletrônicos. Com o objetivo de eliminar este problema, as empresas podem utilizar-se de um vocabulário controlado para identificar documentos importantes, de forma que facilitem a busca pelos mesmos. Outra possibilidade, especialmente para os arquivos de texto, é a atribuição de palavras chaves por meio de sistemas inteligentes de classificação.

Para Probst, Raub e Romhardt (2002), as empresas também devem desenvolver procedimentos para atualização o conhecimento armazenado, pois do contrário podem incorrer em erros durante o processo de tomada de decisão por se basearem em dados desatualizados.

Conforme Bukowitz e Williams (2002), a não atualização de uma base de conhecimento pode gerar desconfianças e afastar os usuários das mesmas:

Nada afasta os usuários mais rapidamente do que a informação desatualizada. Mesmo a percepção de antiguidade deveria ser evitada. A menos que a apresentação de 1993 seja o melhor que a organização tem a oferecer, utilize a do ano em curso. Se forem deletadas páginas da intranet, certifique-se de que os links também foram deletados. Se uma espiral de discussão não é mais relevante, livre-se dela ou arquive-a em outro lugar. Quando os usuários encontram material obsoleto em uma base de conhecimento, isso mina a sua confiança em todo o sistema. (BUKOWITZ; WILLIAMS, 2002, p. 90).

As empresas também devem prevenir-se do esquecimento organizacional. A figura 5 a seguir ilustra as formas como o conhecimento pode ser perdido ou tornar-se inacessível.

modo \ forma		individual	coletiva	eletrônica
		conteúdo da memória apagado	<ul style="list-style-type: none"> • demissão • morte • esquecimento • aposentadoria precoce 	<ul style="list-style-type: none"> • dispersão de equipes estabelecidas • reengenharia • terceirização de áreas funcionais
acesso impossível	temporário	<ul style="list-style-type: none"> • sobrecarga/ temporária • transferências • doença/ férias • falta de treinamento • "operação tartaruga" 	<ul style="list-style-type: none"> • tabus sobre rotinas antigas • sabotagem coletiva 	perdas reversíveis de dados através de: <ul style="list-style-type: none"> • sobrecarga/ temporária • problema de interface
	permanente	<ul style="list-style-type: none"> • sobrecarga/ permanente • pouca experiência sobre a importância do próprio conhecimento • trocas internas de pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> • venda de partes da empresa • transferência de grupos • segredos (conhecimento escondido) 	<ul style="list-style-type: none"> • incompatibilidade permanente de sistemas • sobrecarga/ permanente • índices incorretos

Figura 5 - Formas de esquecimento organizacional.
Fonte: Probst, Raub e Romhardt, 2002, p. 192.

Com base na figura 5, percebe-se que o conhecimento pode ser esquecido ou ter seu acesso impossibilitado tanto nos níveis individual, coletivo e ainda de tecnologia da informação. O esquecimento no nível individual ocorre quando o empregado afasta-se definitivamente da empresa ou quando esquece o que sabia; no nível coletivo, se dá em função de processos que separam os membros de uma equipe ou quando a empresa deixa de realizar uma determinada atividade; e no nível de tecnologia da informação, quando ocorrem defeitos permanentes nos equipamentos.

Já o acesso ao conhecimento pode ser interrompido de forma temporária ou permanente. No nível individual, o conhecimento pode estar temporariamente inacessível devido ao afastamento do empregado de suas funções; e pode estar permanentemente inacessível, apesar de existente, quando o empregado não sabe exatamente o conhecimento que possui, ou quando está impossibilitado de utilizar o mesmo. No nível coletivo, o acesso se torna temporariamente impossível quando a cultura da empresa é contra o uso de novos conhecimentos e é permanentemente inacessível quando há necessidade de sigilo sobre este conhecimento, quando há venda de partes da empresa, ou ainda quando a empresa transfere grupos de empregados para outras unidades. Já no nível eletrônico, a empresa pode ter seu acesso ao conhecimento temporariamente impossibilitado devido sobrecarga temporária dos sistemas ou problemas de interface e de modo permanente devido à incompatibilidade de sistemas ou sobrecarga permanente dos mesmos.

2.5.8 Avaliação do conhecimento

Para aferir se as iniciativas de gestão do conhecimento desenvolvidas pela empresa estão sendo eficazes, é necessário desenvolver instrumentos capazes de avaliar o próprio conhecimento empresarial. Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 194), “o conhecimento não pode ser administrado a menos que seja mensurável ou que possa existir em um nível consciente”. Conforme estes autores, não se trata de atribuir valores monetários ao conhecimento e sim verificar se as metas para o conhecimento foram ou não atingidas. Este processo proporciona *feedback* aos demais, possibilitando eventuais ajustes.

Terra (2005) afirma que o conhecimento, assim como os demais recursos intangíveis, não pode ser monitorado ou medido por meio dos procedimentos de registros contábeis existentes, pois estes se baseiam estritamente no valor financeiro:

É muito difícil mensurar o valor dos ativos intangíveis (conhecimento cuja propriedade é amparada por lei, por exemplo, patentes, marcas, direitos autorais etc.) pelos métodos contábeis tradicionais. Já os recursos intangíveis (processos de trabalho, conhecimentos e habilidades dos funcionários, relações da empresa com clientes, fornecedores, comunidade etc.) não são refletidos de maneira alguma nos balanços contábeis.

O valor dos ativos intangíveis é muito mais instável e de fato apresentam quase nenhuma relação com os valores gastos (ou investidos) na sua geração. (TERRA, 2005, p. 214).

No entanto, o valor do conhecimento depende das circunstâncias onde ele é empregado e, além disso, as empresas só conseguem controlá-lo indiretamente, por meio da manipulação do contexto onde ele se desenvolve e por isso não há precisão total em seu registro. Outra dificuldade é estabelecer relações de causa e efeito entre as iniciativas de gestão do conhecimento e práticas de sucesso desenvolvidas pela empresa. (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Segundo Bukowitz e Williams (2002), devido ao fato de que a gestão do conhecimento ainda ser muito recente, não existe um sistema padrão para medir o conhecimento. No entanto, as empresas que estão comprometidas com a busca de um método para fazê-lo, estão melhorando sua capacidade de gerenciar este recurso.

Para Figueiredo (2005), os indicadores para a gestão do conhecimento devem refletir algo mais para as empresas do que apenas revelar se a gestão do conhecimento está sendo implantada ou não. Devem refletir o verdadeiro valor do conhecimento.

Muitos destes indicadores não exibem o resultado do conhecimento atingido e sim revelam a adoção de gestão do conhecimento como um fim em si mesma. Isto é inútil e deve ser evitado pelas empresas. Alguns exemplos destes últimos indicadores são: número de alunos inscritos em cursos da Universidade Corporativa, total de horas consumidas em treinamento, quantidade de documentos depositados e aprovados em bases de conhecimento e volume de sugestões dadas pelos funcionários. (FIGUEIREDO, 2005, p. 257).

A gestão do conhecimento deve ser compatível com os demais sistemas de gestão e de monitoramento existentes na empresa. A ferramenta de administração estratégica *balanced scorecard*, desenvolvida por Kaplan e Norton, é um exemplo de instrumento que busca integrar, por meio da exibição de relações causais, as metas e indicadores para o conhecimento, descritos na chamada perspectiva de aprendizado e crescimento, com outras três perspectivas: clientes, finanças e processos internos e negócio. (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Conforme Terra (2005), apesar do *balanced scorecard* destacar a perspectiva do conhecimento como base para as demais, o método possui uma fraqueza relacionada ao uso invariável de indicadores genéricos e simplistas nesta perspectiva, com fraca vinculação a estratégia empresarial.

North, Probst e Romhardt (apud PROBST; RAUB, ROMHARDT, 2002) sugerem um modelo específico para medição do conhecimento, baseado na definição de quatro classes distintas de indicadores. Segundo os autores, os índices de classe I seriam aqueles que descrevem o conteúdo da base do conhecimento da empresa, como a elaboração de mapas do conhecimento; a classe II corresponde aos indicadores que descrevem as intervenções realizadas com o objetivo de mudar a base de conhecimento da empresa, como por exemplo, o número de *workshops* de lições aprendidas realizados; já os indicadores da classe III buscam medir os resultados advindos das intervenções realizadas, como divulgações de sugestões dos empregados e prazos de resposta às dúvidas dos clientes; por fim, na classe IV estão agrupados os indicadores que medem os resultados da empresa no final do período, como fluxo de caixa e participação no mercado. Para Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 204) este modelo “é mais conveniente para mostrar relações causais e para identificar e medir mudanças na base do conhecimento organizacional relativa aos resultados da empresa”.

Porém os autores esclarecem que não há índices pré-estabelecidos para avaliar o conhecimento. Cada empresa deve desenvolver seu próprio conjunto de índices “para adequar-se à sua estratégia, ao seu ambiente de conhecimento e aos seus sistemas de monitoramento vigentes” (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002, p. 206).

Terra (2005) corrobora com a afirmação do parágrafo anterior ao afirmar que:

Nossa pesquisa mostra, no entanto, que os indicadores têm sido múltiplos e amplamente dependentes do tipo de objetivo que se busca com os esforços de Gestão do Conhecimento. Em alguns casos são quantitativos, em outros qualitativos. É melhor quando se consegue associar o impacto dos esforços de Gestão do Conhecimento diretamente nos negócios, muitas vezes, porém, consegue-se medir o impacto apenas nos fatores (pessoas, uso da informação etc.). (TERRA, 2005, p. 226).

Uma outra maneira para avaliar o conhecimento proposta por Probst, Raub e Romhardt (2002) é por referência às metas normativas, estratégicas e operacionais de conhecimentos. “O método envolve verificar se todas as partes da empresa foram alinhadas de forma bem-sucedida com a estratégia de conhecimento e a visão de conhecimento, e se tiveram êxito em implementá-las a nível operacional” (PROBST, RAUB, ROMHARDT, 2002, p. 206-207). No nível normativo, as empresas precisam estabelecer índices capazes mensurar as mudanças comportamentais ocorridas em todos os grupos de funcionários. No

nível estratégico, deve-se apurar se as competências da empresa estão se desenvolvendo conforme desejado e se as prioridades estratégicas sejam observadas. Por último, no nível operacional, os indicadores devem ser apropriados para mensurar o progresso do conhecimento de equipes e indivíduos a partir das intervenções realizadas.

2.6 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas, ou também chamada administração de recursos humanos (RH), engloba as políticas e práticas desenvolvidas conscientemente pela empresa com o intuito de coordenar, direcionar e potencializar o trabalho executado pelos empregados em prol do atendimento das metas e objetivos estratégicos de toda a empresa. Segundo Lacombe e Heilborn (2003), esta é a responsabilidade mais importante dos administradores:

Selecionar, formar e integrar um grupo de pessoas para trabalharem numa empresa como verdadeira equipe, com objetivos definidos; cada membro conhecendo seu papel, cooperando com os demais e “vestindo a camisa” para produzir resultados é a responsabilidade mais importante dos administradores. O trabalho de formar e integrar uma equipe pode levar vários anos e não há seguro contra a perda deste importante ativo. (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 239).

Conforme Marras (2000, p. 21), o surgimento da gestão de pessoas na empresa “começou com a necessidade de ‘contabilizar’ os registros dos trabalhadores, com ênfase, obviamente, nas horas trabalhadas, faltas e atrasos para efeitos de pagamento ou de desconto”.

Para Ulrich (2000) as práticas de gestão de pessoas sofreram diversas transformações nos últimos 50 anos. Na década de quarenta, a preocupação das empresas era apenas com as relações trabalhistas e contratação de pessoal. Gradualmente foram sendo incorporadas novas ferramentas e práticas, como: o treinamento de pessoal, administração de desempenho, preocupações com legislação trabalhista, remuneração, trabalho em equipe, etc. Para o autor, novas ferramentas continuam a surgir na medida em que cresce a preocupação com assuntos como: RH global, mudança cultural, tecnologia, qualidades da liderança do futuro e transferência de conhecimento.

As mudanças nas políticas e práticas empregadas para o gerenciamento dos indivíduos nas empresas também acompanharam as transformações ocorridas na visão de ser humano. Se no passado o elemento humano era visto como mais uma peça dentro do processo produtivo e sua motivação para o trabalho dependia exclusivamente do seu salário, hoje ele é

visto como o principal recurso das empresas e por isso mesmo, detentor de um poder de barganha significativo com os empregadores. Segundo Edersheim (2007, p. 181), “as pessoas são muito mais que empregados. Elas representam o conhecimento, as capacidades e os relacionamentos que a empresa leva ao mercado. A organização depende mais de seu pessoal do que seu pessoal depende da organização”.

As empresas estão conscientes que as pessoas possuem necessidades e aspirações que vão além da remuneração que recebem, e que esperam encontrar em seus ambiente de trabalho condições dignas para realizar suas atividades e oportunidades de crescimento profissional. Teixeira et al. (2006) apontam em sua obra esta tendência de mudança:

Daí a necessidade de se repensar a gestão de pessoas, não apenas como campo de conhecimento específico, mas, sobretudo, porque gente é o elemento vivo e vitalizador da organização. Nesse sentido, desde alguns anos, a expressão recursos humanos foi substituída por pessoas. A ênfase da gestão da área – como bem assinalado na dimensão do mundo do trabalho – se deslocou do cargo para o ocupante; da carreira como uma sucessão de aumentos de salário para a carreira como uma trajetória de competência que a pessoa adquire e aplica para atingir objetivos e metas; da remuneração diferente no cargo baseada, praticamente, no tempo de permanência da pessoa nele, para a remuneração diferenciada em função de desempenho eficaz e obtenção de resultados; e, como ponto alto, a instituição da educação corporativa. (TEIXEIRA et al.; 2006, p. 59).

Outra transformação significativa ocorrida nesta área foi à percepção de que a responsabilidade pela definição e operacionalização das políticas e práticas de gestão de pessoas não se resumem a um determinado departamento ou setor, mas são atribuições compartilhadas por todos os prepostos da empresa. Segundo Lacombe e Heilborn (2003, p. 241), “o órgão de recursos humanos deve orientar e apoiar os gerentes e prestar-lhes serviços, mas a cada gerente cabe a administração dos recursos humanos da empresa”.

Assim, nas empresas, os profissionais especializados em gestão de pessoas passam a atuar como consultores internos, ocupando uma posição estratégica, voltada a prover a empresa de políticas e práticas para garantir que as pessoas desenvolvam todo o seu potencial e produzam os resultados almejados. Rocha-Pinto et al. (2003) também apontam a chegada desta mudança:

Se o contexto do trabalho mudou, se o conceito de carreiras conforme edificado no século passado também se transformou, inevitavelmente a então conhecida área de RH está diante de um enorme desafio. Esse desafio é uma decorrência da necessidade de incorporar, definitivamente, a dimensão estratégica à gestão de pessoas. Dessa forma, em vez de se reduzir a um departamento ou área, a gestão de pessoas há de ser considerada uma prática que requer a atenção plena em todos os setores da organização. Figurativamente, então, pode-se ilustrar a gestão de pessoas como um processo matricial. Assim, em um vetor encontram-se os profissionais especializados em práticas de gestão de pessoas, alimentando o sistema organizacional com ferramentas e aconselhamento. No outro vetor, situam-se as pessoas envolvidas no dia-a-dia, nas atividades de supervisão e de coordenação de atividades operacionais. (ROCHA-PINTO et al., 2003, p. 32).

De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), os processos de gestão de pessoas são: planejamento de pessoal; recrutamento, seleção e contratação de pessoal; administração de cargos e salários; planejamento de carreira; avaliação de desempenho; treinamento e desenvolvimento; e clima organizacional.

Segundo Stoner e Freeman (1999, p. 276), o planejamento de pessoal consiste no processo de assegurar o adequado atendimento das “necessidades futuras de pessoal de uma organização, levando-se em conta atividades internas e fatores no ambiente externo”. Para os autores, este processo tem quatro aspectos básicos: decidir quantas pessoas e com que tipo de habilidades a empresa vai precisar, comparar o número de empregados atuais com o número que se deseja, planejar o recrutamento ou a dispensa de pessoal (se for o caso), e garantir o suprimento regular de pessoal experiente e capaz.

O recrutamento, a seleção e a contratação (admissão) de pessoal, embora sejam atividades distintas, podem ser descritas como um único processo, haja vista que são atividades interdependentes e complementares. Conforme Lacombe e Heilborn (2003, p. 244), o recrutamento “abrange o conjunto de práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais”. O recrutamento tanto pode ser interno, ou seja, de candidatos oriundos de outras áreas da empresa, quanto externo, a partir de pessoas cadastradas no banco de currículos da empresa ou atraídas por anúncios veiculados em diferentes mídias. Em alguns casos, as empresas podem utilizar *head-hunters*, denominação comumente utilizada para profissionais especializados no recrutamento de candidatos de alto nível.

O processo de recrutamento se inicia com a requisição de pessoal, a qual pode ser realizada por meio de um formulário específico e deve contemplar o motivo da contratação e o perfil desejado para o profissional a ser contratado. Com base nisso, o setor responsável pelo recrutamento buscará encontrar um número apropriado de candidatos capazes a preencher a vaga e então se inicia o processo de seleção de pessoal.

A seleção de pessoal, de acordo com Lacombe e Heilborn (2003, p. 251) “abrange o conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente”. O setor responsável pela seleção pode utilizar várias técnicas para isto, como por exemplo: entrevistas, informações de pessoas confiáveis, testes psicológicos, dinâmicas de grupo, informações de empregos anteriores, entrevistas realizadas pelas chefias futuras, exames médicos (os quais são obrigatórios), etc. Entretanto, conforme os autores, cabe a este setor realizar a triagem e a seleção preliminares, mas a escolha final cabe a futura chefia.

Após a seleção, segue-se a contratação do candidato escolhido, a qual, segundo Lacombe e Heilborn (2003, p. 261) “começa com a comunicação do resultado ao candidato e o pedido de apresentação dos documentos exigidos pela empresa e pela legislação”. Este é também o momento de prestar uma satisfação aos candidatos que não foram aprovados. O processo se encerra com a integração do novo empregado, onde o mesmo será informado sobre “os objetivos, políticas, benefícios, normas, práticas e horários de trabalho da empresa, bem como quem é quem na empresa, como funcionam os serviços de apoio, o que é permitido e o que não é, que atitudes e comportamentos se esperam dele, entre outras informações” (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 262).

Lacombe e Heilborn (2003, p. 264) também atribuem como atividade da equipe envolvida no recrutamento e seleção de pessoal, a realização de entrevistas de desligamento, a qual “consiste numa conversa com um empregado cuja saída, por iniciativa dele ou da empresa, já foi decidida”. Segundo os autores, na medida em que, de forma sistemática, um determinado problema é apontado por aqueles que estão saindo da empresa, é provável que seja necessário intervenções para resolver problemas. Além disso, este procedimento é capaz de prover *feedback* para futuras contratações.

O processo de administração de cargos e salários consiste em descrever e avaliar as tarefas desenvolvidas pelos cargos existentes na empresa e definir a remuneração correspondente por estas atividades. Conforme Marras (2000, p. 97), a descrição de cargos é o processo de sintetização das informações obtidas a partir da análise das funções executadas por cada cargo e das exigências para as mesmas, “padronizando o registro dos dados de maneira a permitir um rápido e fácil acesso aos contornos de cada um dos cargos da empresa”.

Para Marras (2000) a remuneração auferida pelo empregado é composta pelo salário e pelos benefícios recebidos, bem como outras verbas de crédito, como por exemplo: componentes de remuneração variável, adicionais, horas extras, gratificações, bônus, comissões, etc.

O planejamento de carreira visa estabelecer previsões de quem deve ocupar determinadas posições no futuro, a partir de avaliações de potencial ou de qualificações. Está diretamente relacionado ao processo sucessório dentro das empresas. Segundo Lacombe e Heilborn (2003, p. 297), o produto final deste planejamento “é um organograma, no qual são indicados não só os atuais ocupantes de cada função mas também os que têm perspectivas de vir a ocupar determinadas funções e em que condições como: imediatamente ou mediante treinamento”.

Marras (2000, p. 173) define administração de desempenho como “um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades etc.)”. Segundo o autor, esta avaliação pode ser importante para: identificar os empregados que necessitam de aperfeiçoamento, definir a contribuição dos mesmos nos resultados da empresa, identificar empregados com potencial elevado, facilitar o autodesenvolvimento dos empregados, fornecer *feedback* sobre o desempenho dos empregados e subsidiar programas de promoções e transferência.

De acordo com Stoner e Freeman (1999, p. 286) “os programas de treinamento são destinados a manter e a melhorar o desempenho no trabalho *atual*, enquanto os programas de desenvolvimento buscam desenvolver habilidades para trabalhos *futuros*”. Conforme os autores, os treinamentos podem ser executados dentro ou fora do ambiente de trabalho do indivíduo.

Os principais métodos de treinamento no local de trabalho do indivíduo são: o tutorial (o treinamento de um subordinado é feito por seu superior imediato), a rotação do trabalho (troca de atividades entre os empregados, de forma que os mesmos possam ampliar suas experiências e habilidades), os cargos de treinamento (cargos ocupados por pessoas que, no futuro, possam substituir o tutor e por isso recebem a chance de trabalhar próximos aos mesmos como forma de adquirir experiência) e atividades de trabalho planejadas (os treinandos executam trabalhos importantes a fim de desenvolver sua experiência e capacidade). (STONER; FREEMAN, 1999).

Já as técnicas de treinamento fora do local de trabalho permitem ao indivíduo afastar-se das tensões e exigências de seu cargo e concentrar-se por inteiro na experiência de aprendizagem. Além disso, permite o contato com pessoas de outros setores ou empresas. São exemplos deste tipo de treinamento: instruções em sala de aula (onde especialistas de dentro ou fora da empresa ensinam aos treinandos um assunto específico), as quais podem envolver estudos de caso, dramatizações e jogos de empresa; outro exemplo são os programas de desenvolvimento gerenciais patrocinados por universidades. (STONER; FREEMAN, 1999).

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001) atribuem ainda ao setor de gestão de pessoas a tarefa de realização de pesquisas internas para aferir o clima organizacional. Segundo Teixeira et al. (2006, p. 57), o clima organizacional pode ser entendido como “um conjunto de percepções, opiniões e sentimentos que se expressam no comportamento de um grupo ou uma organização, em um determinado momento ou situação”.

O clima organizacional não é a mesma coisa que cultura organizacional. A cultura organizacional constitui-se em um conjunto de “idéias, conhecimentos, formas de agir, pensar e sentir, expressas em termos materiais ou não, que são partilhados por um grupo ou uma organização, com uma certa regularidade no tempo e no espaço” (TEIXEIRA et al., 2006, p. 56). Portanto a cultura possui um caráter mais profundo e duradouro, enquanto o clima é menos profundo e pode mudar com o tempo.

Para Srour (2005), a pesquisa de clima organizacional apresenta emanações da cultura organizacional e do estado de satisfação dos empregados, mas restringe-se ao momento em que foi realizada. Seus resultados não podem ser generalizados para o futuro.

Dependendo do estado de ânimo que predomina em cada subunidade de uma organização, vários microclimas podem coexistir. Não se pode então confundir uma descrição instantânea dos mal-estares ou do nível de satisfação dos indivíduos com os padrões culturais da organização, com suas práticas recorrentes ao longo do tempo. Por ser subjetivo, o clima não representa as regularidades simbólicas da coletividade, indica apenas uma “pulsção” da cultura organizacional, um flash de sua conjuntura. (SROUR, 2005, p. 213).

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), diversos acontecimentos, originados no ambiente interno ou externo da empresa, sob influência ou não da administração, podem alterar o clima organizacional.

Os “momentos” por que passam as organizações em face das dificuldades do mercado e das muitas crises que o país atravessa, a adoção de modernas tecnologias que dispensam pessoas, a contenção nas políticas de salários e benefícios, o aumento de exigências aos empregados, todos esses são fatores que podem alterar o clima de uma organização e comprometer seus resultados. (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001, p. 241).

Conforme Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), a pesquisa de clima pode ser dividida em três fases. A primeira consiste em avaliar o público interno em seus diversos aspectos, de modo exploratório e qualitativo, utilizando-se como técnica de coleta de dados a realização de entrevistas em profundidade. A segunda fase, de caráter quantitativo, visa analisar de modo integrado os elementos levantados na fase anterior, utilizando-se para isto, por exemplo, questionários. Já na terceira fase, é realizado um diagnóstico geral dos dados obtidos, onde são apresentados os pontos fracos e fortes do clima organizacional e são propostas soluções para cada um dos problemas identificados.

Por fim, é importante frisar que estes não são os únicos processos relacionados a esta área do conhecimento e nem mesmo existe um consenso na literatura de quais sejam os processos de gestão de pessoas. Por exemplo, Marras (2000) inclui o gerenciamento dos processos relacionados aos serviços gerais da empresa e de segurança e higiene no trabalho às atividades do setor de gestão de pessoas.

Assim, não existe um formato ideal para a gestão de pessoas. As empresas devem identificar quais são as políticas e práticas mais adequadas as suas culturas e estrutura organizacionais e desenvolvê-las de forma integrada com sua estratégia empresarial. Conforme Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 121), “cada organização tem uma forma ideal de gestão de pessoas, de acordo com seu porte, seu estágio de vida e sua natureza, e de acordo também com o meio ambiente (setor econômico), a cadeia de agregação de valor e a tecnologia dominante em seu contexto social”.

2.7 RELACIONAMENTO ENTRE GESTÃO DO CONHECIMENTO E GESTÃO DE PESSOAS

O conhecimento empresarial é fruto da soma das experiências vividas pelas pessoas, individualmente ou em grupo. São elas que, utilizando seu conhecimento e criatividade, resolvem problemas e descobrem novas formas de fazer as coisas, dando origem à inovação. A estrutura de trabalho oferecida e as tecnologias de informação disponíveis, por melhor que sejam, representam condições facilitadoras e ferramentas de apoio, porém não geram por si só conhecimento. Portanto, nas empresas, o conhecimento é dependente da contribuição das pessoas, as quais só farão isso se estiverem motivadas para tal.

Esta condição não foi diferente em outras épocas, porém, segundo Drucker (apud EDERSHEIM, 2007), o sistema produtivo da Era Industrial era planejado de forma a criar condições para que as pessoas produzissem sem a necessidade de desenvolver seus conhecimentos. Mas agora, na Era do Conhecimento, o sistema de trabalho deve servir como apoio para que os empregados possam se desenvolver e contribuir, cada um a sua forma, no atendimento das expectativas dos clientes.

Conforme Rosini e Palmisano (2003), a mudança ocorrida no papel das pessoas dentro das empresas e do valor do conhecimento para o processo produtivo, trouxe consigo a necessidade de revisão das políticas e práticas adotadas para a gestão de pessoas.

As pessoas e seus conhecimentos são a base, a coluna vertebral de uma empresa. Sem profissionais motivados, treinados e qualificados, a empresa perde seu propósito e sua eficiência. Uma empresa jamais obterá inteligência competitiva se não tiver profissionais qualificados. O enfoque do papel das pessoas na organização e sobre o valor do seu conhecimento mudou, demandando novas tecnologias de gestão. (ROSINI; PALMISANO, 2003, p. 111).

As afirmações de Figueiredo (2005) corroboram com as do parágrafo anterior e situam os aspectos relacionados à gestão de pessoas como os mais importantes para o êxito da gestão do conhecimento nas empresas.

Saber lidar com seres humanos tornou-se o fator mais determinante do sucesso das empresas e o fator mais importante do êxito da gestão do conhecimento, exigindo das companhias novas habilidades e competências frente aos desafios da gestão de talentos. A gestão do conhecimento valoriza e depende da atuação efetiva, coerente e alinhada da área de Recursos Humanos. Ela traz consigo desafios e preocupações novas à tradicional área de Recursos Humanos, exigindo desta adaptação, participação, qualidade, eficácia e tempo de resposta adequado às demandas por conhecimento. (FIGUEIREDO, 2005, p. 149).

Figueiredo (2005) afirma que todos os gerentes são responsáveis por operacionalizar os esforços de gestão de pessoas preconizados por programas de gestão do conhecimento, por meios da adoção de medidas que conduzam ao bem-estar das pessoas, a criação de ambientes propícios à criação e uso do conhecimento, pelo sucesso e iniciativas de capacitação e aprendizagem de sua equipe, por manter os empregados motivados, etc.

Com o objetivo de melhor explicitar os fatores congruentes entre a gestão do conhecimento e a gestão de pessoas, foi elaborado o seguinte quadro:

Processo de gestão do conhecimento	Processo de gestão de pessoas	Fatores congruentes
Metas do Conhecimento	Planejamento de pessoal	As contratações de novos empregados devem buscar suprir as necessidades imediatas e futuras de conhecimento.
	Administração de desempenho	As metas e compromissos propostos aos empregados devem fazer referência às metas estratégicas para o conhecimento da empresa.
		As pessoas devem entender claramente como o seu desempenho individual pode contribuir com as metas da empresa.
	Treinamento e desenvolvimento	Os treinamentos devem ser planejados conforme as demandas estratégicas de conhecimento da empresa.
	Clima organizacional	O clima organizacional deve inspirar o comprometimento das pessoas para com o sucesso da empresa.
Identificação do Conhecimento	Administração de desempenho	O processo de administração de desempenho pode ser útil para identificar o que cada empregado sabe e quanto sabe.
	Treinamento e desenvolvimento	Deve-se identificar as fontes de conhecimento capazes de contribuir com o processo de aprendizado da equipe.
Aquisição do Conhecimento	Recrutamento e seleção	Os perfis de vagas para novos empregados devem ser específicos, de forma a facilitar a identificação dos profissionais com os conhecimentos e experiências mais interessantes para a empresa.
		O processo seletivo deve focar a identificação do candidato mais adequado (capaz de produzir resultados positivos, levando-se em consideração as atividades, os recursos disponíveis e a equipe de trabalho) e não, apenas, o mais qualificado.
		Os profissionais das áreas solicitantes devem participar do processo seletivo, como forma de assegurar a correspondência cultural entre o candidato e a futura equipe de trabalho.
		As empresas devem promover a existência de diversidade cultural em suas equipes de trabalho.

Quadro 1 - Fatores congruentes entre a gestão do conhecimento e a gestão de pessoas.
Fonte: elaborado pelo autor.

Continua

Processo de gestão do conhecimento	Processo de gestão de pessoas	Fatores congruentes
Desenvolvimento do conhecimento	Administração de cargos e salários	As empresas devem prover o reconhecimento adequado às pessoas que buscam desenvolver novos conhecimentos para utilização em suas atividades.
	Administração de desempenho	As metas e compromissos propostos durante a administração de desempenho devem estimular o desenvolvimento do conhecimento.
	Treinamento e desenvolvimento	Os empregados também devem ser responsáveis pelo seu desenvolvimento.
	Clima organizacional	As pessoas devem sentir-se motivadas a desenvolver novos conhecimentos ou novas formas de realizar suas atividades.
Compartilhamento e distribuição do conhecimento	Administração de cargos e salários	As empresas devem prover o reconhecimento adequado às pessoas que buscam compartilhar seu conhecimento e suas experiências.
	Planejamento de carreira	As empresas devem buscar identificar e preparar sucessores antes da saída de pessoas em posições estratégicas dentro da empresa, de forma que os novos ocupantes do cargo tenham tempo para aprender com seus antecessores.
		A empresa deve estimular a rotação de empregados entre diferentes atividades e cargos, como forma de compartilhar conhecimentos e aumentar as redes pessoais de relacionamento.
	Administração de desempenho	As metas e compromissos propostos durante a administração de desempenho devem estimular o compartilhamento e a distribuição do conhecimento.
	Treinamento e desenvolvimento	Deve-se criar condições favoráveis para a transmissão do conhecimento, de forma a prover o ensinamento certo, para as pessoas certas, no momento certo.
Clima organizacional	As pessoas devem sentir-se motivadas a compartilhar com os demais empregados os conhecimentos que possuem, em um ambiente de constante interação.	
Utilização do conhecimento	Administração de cargos e salários	As pessoas devem ter oportunidade de contribuir com o conhecimento do setor, independentemente do cargo que ocupam.
		As empresas devem prover o reconhecimento adequado às pessoas que buscam utilizar novos conhecimentos em suas atividades.
	Clima organizacional	As pessoas devem sentir-se motivadas em utilizar seus conhecimentos.
Retenção do conhecimento	Planejamento de pessoal	As empresas devem manter em sua equipe um número suficiente de pessoas experientes, de forma a preservar sua memória organizacional e sua capacidade de ensinar e trabalhar com o conhecimento existente.
	Administração de cargos e salários	As políticas de reconhecimento e remuneração devem ser estudadas de forma a promover a retenção de pessoas com conhecimentos-chave.
	Clima organizacional	Pessoas satisfeitas com seu ambiente de trabalho estão menos propensas a aceitar propostas vindas de outras empresas.
Pessoas satisfeitas com seu ambiente de trabalho sentem-se motivadas a participar de ações visando externalizar seus conhecimentos.		
Avaliação do conhecimento	Administração de desempenho	Os empregados, além de avaliados com relação a sua performance no trabalho, também devem ser avaliados com relação a sua contribuição para o conhecimento empresarial.

Quadro I - Fatores de congruência entre a gestão do conhecimento e a gestão de pessoas.
 Fonte: elaborado pelo autor.

Conclusão

As próximas seções deste capítulo irão aprofundar a discussão sobre as relações entre os processos de gestão de pessoas e a gestão do conhecimento.

2.7.1 Planejamento de pessoal e a gestão do conhecimento

As empresas que buscam integrar a gestão do conhecimento à sua forma de administrar o negócio devem vincular o processo de planejamento de pessoal às metas da empresa para o conhecimento, haja vista que a contratação de pessoas é uma das opções existentes para que a empresa adquira conhecimentos que não seja capaz de por meios de seus próprios esforços (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

As metas para o conhecimento, tanto normativas quanto estratégicas, devem servir como referencial para o perfil dos candidatos a serem contratados, tanto em qualificação e experiência, quanto em atitudes esperadas. Inclui ainda as quantidades de pessoas com determinada formação e experiência em cada área da empresa.

Também faz parte do processo de planejamento de pessoal a preocupação em manter no quadro de empregados, pessoas com experiência e capacidade para transferir conhecimentos aos mais novos, auxiliando na formação dos mesmos e na manutenção da memória da empresa. Segundo Figueiredo (2005), muitas empresas optam por substituir os empregados mais velhos por jovens com menos experiência, com o propósito de diminuir custos com salários; porém ao fazerem isso perdem memória, experiência e capacidade de ensinar e aprender.

2.7.2 Recrutamento e seleção e a gestão do conhecimento

As empresas que desejam gerir conscientemente o conhecimento devem entender o processo de recrutamento e seleção de novos empregados como um fator crítico para o seu próprio sucesso (FIGUEIREDO, 2005). Isto porque, ao fazer a escolha pela contratação de determinados profissionais, as empresas estão adquirindo os conhecimentos (ou a capacidade de desenvolver conhecimentos) destes em detrimento dos demais candidatos, e escolhas mal feitas neste momento poderão transformar-se em perdas de dinheiro (salários pagos, despesas com treinamentos), tempo, e até mesmo fuga de conhecimentos. Conforme Peter Drucker: “a única coisa que exige ainda mais tempo (e ainda mais trabalho) do que escalar as pessoas certas é desfazer uma decisão errada sobre pessoas” (apud EDERSHEIM, 2007, p. 142).

Probst, Raub e Romhardt (2002) destacam alguns pontos importantes que devem ser levados em consideração no processo de recrutamento e seleção: a empresa deve despende tempo para traduzir suas metas de conhecimento em perfis claros de busca de novos empregados; devem ser estabelecidas metas realistas de recrutamento, concentrando-se não na busca do melhor, mas do candidato mais adequado as suas necessidades; e também deve-se buscar promover a diversidade cultural e profissional como forma de introduzir novas abordagens e valores.

Conforme Probst, Raub e Romhardt (2002), os perfis dos candidatos não podem ser vagos ou imprecisos, pois do contrário a empresa terá muita dificuldade em atrair ou encontrar no mercado o pessoal de que necessita para o preenchimento da vaga. Isto quer dizer que as descrições de perfis de candidatos devem ir além da escolaridade e formação profissional e incluir requisitos relacionados às metas da empresa para o conhecimento.

É certo que o processo de seleção das empresas está cada vez mais rigoroso, inclusive no Brasil, onde se pode perceber que há uma crescente exigência por qualificação (TERRA, 2005). Porém é importante ressaltar que nem sempre o mais qualificado é o mais adequado para a posição, pois se um empregado com grande qualificação percebe seu trabalho como subemprego, certamente ficará desmotivado e desinteressado, podendo ainda contagiar a equipe (ROCHA-PINTO et al, 2003). Mais importante que a qualificação, são os resultados que o candidato será capaz de produzir e a forma como ele se relacionará com sua equipe de trabalho. Por isso, os processos seletivos devem ser orientados de forma a buscar pessoas com as competências e habilidades úteis para a empresa do ponto de vista do conhecimento, "dando grande importância a fatores como curiosidade intelectual, capacidade de ensinar e aprender, facilidade para recriar, utilizar e compartilhar o conhecimento" (FIGUEIREDO, 2005, p. 161); enfim, não basta ter um diploma de uma importante universidade, mas também saber utilizar e transmitir seu conhecimento.

Também é crescente a participação de empregados (gerentes ou não) da área solicitante no processo de seleção, os quais, segundo Rocha-Pinto et al (2003), são os maiores conhecedores das responsabilidades, desafios, oportunidades e obstáculos das atividades executadas a serem executadas. Assim, além de maiores esclarecimentos sobre o trabalho a ser desenvolvido, também se busca assegurar que haja correspondência cultural entre o candidato e a futura equipe de trabalho (TERRA, 2005).

Outro ponto importante consiste na busca da diversidade cultural entre os membros da equipe, contratando pessoas com formações distintas ou ainda, conforme Hamel e Prahalad (apud TERRA, 2005), com personalidade forte e que não desistam facilmente de suas

opiniões, as quais serão capazes de discutir e refletir as idéias e conceitos propostos sob vários diferentes pontos de vista, contribuindo para que a decisão tomada seja a mais adequada. Conforme Terra (2005), ao contratar apenas pessoas com o mesmo perfil, as empresas permanecem atreladas ao passado, impedindo o desenvolvimento de novas perspectivas e a criação de coisas absolutamente novas.

2.7.3 Administração de cargos e salários e a gestão do conhecimento

Tradicionalmente, a remuneração auferida por um empregado depende de seu cargo, cujas atividades correspondentes estão claramente descritas no manual de descrição de cargos e funções. Salvo os cargos onde há pagamento de comissões (como em vendas), o empregado sabe o quanto irá receber ao final do mês de trabalho, independentemente de suas contribuições adicionais para a empresa.

Entretanto, em virtude da necessidade de maior participação dos empregados, a definição das atividades de cada profissional está deixando de ser algo claro, baseado estritamente no cargo, para um conjunto de atividades mais abrangente, com maiores responsabilidades e autonomia, fundamentado principalmente nas competências destes profissionais. Assim, os empregados podem contribuir de diversas formas, conforme suas capacidades, gerando resultados em diferentes áreas.

Finalmente, a definição do cargo está deixando de ser a principal base de referência para todos os demais processos de gestão de Recursos Humanos. Essa prática é incompatível com tendências recentes como o uso de equipes multifuncionais, estruturas em células, matriciais por projetos, em rede etc. O conceito substituto, embora de difícil operacionalização, seria o do "espaço ocupacional", centrado na idéia de que as pessoas são estimuladas a aplicar sua competência, com determinado grau de autonomia, na defesa dos interesses da organização. (TERRA, 2005, p. 177).

Porém estas mudanças também afetam as políticas e práticas de remuneração e reconhecimento. Cabe às empresas desenvolver mecanismos capazes de mensurar as contribuições de cada empregado e desenvolver estratégias para recompensá-los adequadamente, buscando com isso reforçar comportamentos julgados positivos e motivar estes profissionais para que continuem contribuindo.

Especificamente para a gestão do conhecimento, as práticas de reconhecimento influem decisivamente no sucesso desta iniciativa. O quanto às pessoas estão dispostas a

trocar, criar e utilizar o conhecimento e também colaborar, aprender e ensinar depende do reconhecimento que percebem por estas ações. Sendo assim, as empresas devem vincular aos seus programas de reconhecimento a realização de ações contributivas para a gestão do conhecimento. (FIGUEIREDO, 2005).

O reconhecimento em gestão do conhecimento pode ser material ou não. Conforme Figueiredo (2005), a empresa pode utilizar-se de algo tangível, como aumento no salário, remuneração extra, viagens, um *palm top*, um aparelho celular, um plano de previdência privada, etc.; mas também, a participação dos empregados pode ser incentivada por meio de elogios em público ou em particular, ou ainda prêmios de valor simbólico. Cabe aos gerentes compreender qual estilo de reconhecimento melhor se ajusta à sua equipe de trabalho, sendo capaz de reforçar a adoção das posturas desejadas.

A oferta de salários competitivos é importante à gestão do conhecimento por conta da retenção e atração de talentos. Contudo, se o objetivo é obter colaboração, contribuição e participação e vê-las parte da cultura organizacional, não tente comprar ou pagar as pessoas por transações efetivadas. Quando precisamos obtê-las existem muitos outros incentivos e recursos que podem ser utilizados. (FIGUEIREDO, 2005, p. 175).

A contribuição dos empregados pode ser arquitetada com base em um excelente ambiente de trabalho. Por conseguinte, se as pessoas estiverem felizes, é menos provável que estejam suscetíveis a ofertas vindas de outras empresas. No entanto, conforme Probst, Raub e Romhardt (2002), é um erro pensar que esta condição poderá reter indefinidamente as pessoas se o salário for medíocre. As necessidades pessoais, especialmente das pessoas com desempenho elevado, devem ser levadas em consideração para tornar as barreiras efetivas.

Figueiredo (2005) também considera que um bom conjunto de benefícios seja capaz de reter e atrair pessoas com grande potencial. Para o autor, embora os benefícios pareçam razoavelmente caro, tornam-se ainda mais dispendiosos para a empresa os custos resultantes da evasão de conhecimento, da insatisfação dos clientes e a conseqüente perda dos mesmos, além da incapacidade de atrair profissionais competentes.

2.7.4 Planejamento de carreira e a gestão do conhecimento

Como já afirmado, o planejamento de carreira visa principalmente prever quem deve ocupar, no futuro, determinadas posições dentro da empresa, ou seja, como se dará o processo

de sucessão, especialmente de pessoas-chave. A importância para a gestão do conhecimento de uma condução consciente deste processo está relacionada à transferência dos conhecimentos necessários aos sucessores, de forma que não haja impactos ou prejuízos ao negócio, ou pelo menos, que estes sejam minimizados. (FIGUEIREDO, 2005).

Quando é possível identificar o momento em que haverá a saída do empregado do cargo que ocupa, como por exemplo, em casos de aposentadoria ou transferência interna de empregados, a empresa conta com tempo para realizar a busca e o preparo do sucessor. Inclusive o próprio ocupante do cargo pode auxiliar no treinamento, transmitindo pessoalmente seus ensinamentos. (FIGUEIREDO, 2005).

Dessa forma, as empresas passam a aproximar aprendizes de seus futuros aposentados, oferecendo-lhes condições para que o conhecimento seja transferido de forma pessoal. Estes processos são acompanhados e a empresa consegue minimizar os efeitos da evasão do conhecimento consequentes de suas aposentadorias. (FIGUEIREDO, 2005, p. 168).

Entretanto, há casos em que não é possível prever o momento em que será necessário substituir determinado empregado, como nos casos de doenças graves, mortes, ou ainda desligamentos voluntários. Empresas conscientes disto devem desenvolver formas de minimizar o impacto destas situações sobre o conhecimento, identificando pessoas chaves e preparando, de forma explícita ou não, possíveis sucessores. Para isso, é preciso estimular a socialização do conhecimento destes indivíduos, como por exemplo, por meio da participação destes em projetos de *coaching* e *mentoring* de possíveis sucessores; ou ainda a externalização dos conhecimentos úteis destes empregados, para que seja possível sua utilização futura. (FIGUEIREDO, 2005).

Segundo Terra (2005), outra mudança no planejamento de carreiras em empresas comprometidas com a gestão do conhecimento tem sido o estímulo à mobilidade e rotação das pessoas entre diferentes áreas da empresa, como forma de prover a estes indivíduos diferentes perspectivas e conhecimentos sobre o processo produtivo da empresa e ainda aumentar suas redes de relacionamento pessoais. Conforme o autor (2005, p. 176), “funcionários com experiências em diversas áreas e funções terão uma visão mais equilibrada das forças e fraquezas da organização e uma base de contatos mais ampla, a partir da qual poderão aprender com mais facilidade”. Figueiredo (2005, p. 184) também compartilha desta visão e afirma que “a modificação na composição de times de trabalho ou a transferência de pessoal entre as diversas áreas de negócio da empresa podem produzir efeitos bastante positivos na criação de aprendizado, experiências e trocas de conhecimento”.

2.7.5 Administração de desempenho e a gestão do conhecimento

Segundo Rocha-Pinto et al (2003), a administração de desempenho tradicional, onde se procura classificar quem é o melhor e o pior dentre os empregados, já não é mais adequada para suprir as necessidades das empresas de práticas de gerenciamento de desempenho. Uma nova abordagem, com a ênfase voltada não para a avaliação, mas para a análise do desempenho, parece ser mais conveniente ao cenário atual no qual se encontram as empresas.

A premissa básica é que os empregados não deverão ser avaliados apenas por seus superiores; eles deverão fazer uma auto-avaliação, identificando seus pontos fortes e fracos, assim como seus potenciais e necessidades, incluindo as suas metas de desempenho. “Assim, o papel dos superiores é o de ajudar o subordinado a relacionar seu desempenho às necessidades e a realidade da organização” (ROCHA-PINTO et al, 2003, p. 79).

Para Terra (2005, p. 178), os sistemas de avaliação devem “reforçar o compromisso com a aquisição de habilidades variadas, com o trabalho em equipe e com o desempenho geral e de longo prazo”. Segundo o autor, muitas empresas líderes, conscientes do valor econômico gerado pelo conhecimento, incluem o compartilhamento do conhecimento como critério formal para administração do desempenho individual.

Para Probst, Raub e Romhardt (2002), os comportamentos que promovam o desenvolvimento, a aquisição, o compartilhamento e distribuição do conhecimento, devem ser levados em consideração nas avaliações dos empregados e em sua remuneração. Esta afirmação é compartilhada por Figueiredo (2005), o qual sugere que, durante a realização de avaliações de desempenho, além da performance do empregados, também se avalie a contribuição do mesmo para a gestão do conhecimento.

Os sistemas de avaliação de desempenho podem sofrer certos ajustes para que passem a colaborar mais efetivamente com a gestão do conhecimento. Estes sistemas podem propiciar não só as informações de performance, mas também permitir a monitoração dos indicadores, atitudes e desempenho desejados pela gestão do conhecimento. Medições efetivas quanto à participação dos funcionários e as ações favoráveis mencionadas acima viabilizam a distribuição justa de reconhecimento, de acordo com as contribuições e a proatividade dos colaboradores. (FIGUEIREDO, 2005, p. 173).

Este processo também pode ser útil para identificar aquilo que os empregados sabem e o quanto (topografia do conhecimento), assim como as lacunas existentes em seus conhecimentos, permitindo aos gerentes a negociação de metas que estimulem o desenvolvimento individual.

2.7.6 Treinamento e desenvolvimento e a gestão do conhecimento

Na Era do Conhecimento, onde as informações e as tecnologias se atualizam em um ritmo cada vez mais intenso, as empresas necessitam aperfeiçoar seu processo de treinamento, passando da simples troca de informações e de instruções de como realizar o trabalho, para complexos programas de desenvolvimento pessoal e profissional, de caráter contínuo, onde tanto a empresa, quanto os empregados possam se beneficiar.

Estudos demonstram que é cada vez maior a velocidade de produção do conhecimento. Assim, o conhecimento aplicado tende a ficar obsoleto mais rapidamente, um número maior de pessoas precisa aprender mais em menos tempo, e é necessária maior disponibilidade de tempo para aprender e ensinar. (ROCHA-PINTO et al, 2003, p. 91).

Figueiredo (2005) afirma que cabe a gestão de pessoas revisar a eficácia do processo de treinamento e desenvolvimento, de maneira a ajustá-lo aos objetivos do negócio e propósitos da gestão do conhecimento. Conforme o autor, isto significa conhecer e planejar sobre quem deve aprender o quê e quando, dentro é claro, das demandas de conhecimento identificadas durante o processo de estabelecimento de metas para o conhecimento, a qual deve estar em sincronia com a estratégia de negócio.

Primeiramente deve-se conhecer as demandas estratégicas de conhecimento, tendo como base a estratégia competitiva da empresa. O segundo passo consiste em identificar as fontes de conhecimento, as quais podem ser internas ou externas à empresa. A etapa seguinte consiste em criar condições favoráveis para que a transferência de conhecimento se efetive, provendo o ensinamento certo, para a pessoa certa, no momento certo. O processo se completa com a monitoração e avaliação dos resultados, o que confirmará se o que foi ensinado, realmente foi aprendido e gerou os efeitos esperados. (FIGUEIREDO, 2005).

De acordo com Terra (2005), os formatos dos treinamentos podem variar bastante, indo desde pequenas apresentações sobre trabalhos internos, ou envolver processos formais de transferência de conhecimentos, como experiências em salas de aulas e programas de *e-learning*. O importante é que funcionem como mecanismos de transferência de conhecimento, reflexão e aprendizado coletivo.

Para Simonsen (apud TERRA, 2005), não há sistema educacional, por mais perfeito que seja, capaz de ensinar para um profissional tudo o que ele deve saber para toda a sua vida. Por isso, mesmo nas empresas, o principal objetivo dos programas de treinamento (ou educação continuada, ou ainda capacitação de pessoas) deve ser desencadear o processo de

auto-aprendizado. Conforme Terra (2005), as empresas líderes já estão direcionando seus programas de treinamento nesta direção.

Parece-nos que as empresas líderes estão de movendo do paradigma do treinamento para o paradigma do aprendizado, pois já não conseguem determinar, centralmente, quais são todas as habilidades e competências que cada área ou funcionário precisa desenvolver. Neste paradigma emergente, cabe às empresas fornecer os recursos adequados (tempo e dinheiro) e criar ambientes que estimulem e promovam valores relacionados ao crescimento pessoal e ao treinamento on-the-job. (TERRA, 2005, p. 168).

Neste novo modelo, também o empregado assume responsabilidade pelo seu desenvolvimento profissional, o qual deve procurar fazê-lo tanto por meio da participação em programas formais, dentro e fora da empresas, quanto a partir do desenvolvimento de uma rede de contatos pessoais, o qual lhe permitirá aprender (e ensinar) por meio das experiências alheias. Assim, a curiosidade intelectual torna-se uma característica vital para aqueles de desejam progredirem em suas carreiras.

2.7.7 Clima organizacional e a gestão do conhecimento

A avaliação do estado de ânimo da equipe de trabalho, assim como a identificação dos fatores que proporcionam a satisfação ou a insatisfação dos mesmos, é totalmente relevante aos propósitos da gestão do conhecimento. Pessoas descontentes com a atividade que executam, com a equipe, ou ainda com a empresa, não buscarão o autodesenvolvimento, não trocarão informações e experiências com os demais empregados e ainda, não se sentirão comprometidas com o sucesso da empresa, podendo deixá-la a qualquer momento.

Para Figueiredo (2005), para que a gestão do conhecimento obtenha sucesso, as empresas devem esforçar-se para identificar os fatores relevantes à motivação dos seus empregados.

A motivação é um ingrediente essencial à gestão do conhecimento, pois sem ela não há aprendizado, não há criação de conhecimento, não há compartilhamento, não há interesse em mudar, aplicá-lo, aprender ou ensinar. O sucesso da gestão do conhecimento exige muito mais esforço das empresas em relação aos fatores motivacionais do que normalmente pensamos. (FIGUEIREDO, 2005, p. 163).

As políticas e práticas de reconhecimento e remuneração, o desenvolvimento de carreiras, o estabelecimento de metas em nível individual e em grupo e os programas de aprendizagem contínua, são exemplos de processos relacionados à gestão de pessoas que, se

não adequadamente conduzidos podem interferir no clima interno da empresa, causando a desmotivação e o desinteresse da equipe de trabalho.

Além disso, os próprios vínculos estabelecidos entre as pessoas no ambiente de trabalho repercutem no clima interno e conseqüentemente, nos processos relacionados à gestão do conhecimento. Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002), para que o conhecimento coletivo seja desenvolvido, o qual segundo os autores, pode ser mais importante que o individual, devem ser estabelecidas relações de interdependência, o que só ocorrerá se houver interação e comunicação entre os membros da equipe.

A gestão do clima organizacional complementa as demais iniciativas da empresa no intuito de gerir o conhecimento e, a partir dele, produzir os resultados desejados. Por meio deste processo, buscar-se-á conhecer e desenvolver os fatores que garantirão o envolvimento e a adoção de atitudes proativas pelos empregados. Conforme Edersheim (2007), se as pessoas forem dotadas do conhecimento necessário, forem apoiadas por uma infra-estrutura adequada e estiverem devidamente motivadas e engajadas, por meio de uma visão comum e uma missão nítida, e ainda de incentivos que reforcem a responsabilidade e recompensem os resultados, elas serão a essência da vantagem competitiva da empresa.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentada a descrição da metodologia utilizada para realização do trabalho. Primeiramente será realizada a caracterização da pesquisa de acordo com a abordagem ao problema de pesquisa e com os procedimentos metodológicos escolhidos. Em seguida, serão descritas as principais fontes bibliográficas utilizadas, a população investigada e o procedimento de seleção da amostra, e ainda as técnicas para coleta e análise dos dados. Por último será apresentada a limitação do estudo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para execução deste trabalho optou-se por uma abordagem qualitativa. As pesquisas qualitativas “fundamentam-se em dados coligidos nas interações interpessoais, na co-participação das situações dos informantes, analisadas a partir da significação que estes dão aos seus atos” (CHIZZOTTI, 2001, p. 52). As ações, os sentimentos e as idéias desenvolvidas pelos indivíduos e o que elas representam dentro do contexto, onde estão inseridas constituem o principal material de trabalho deste tipo de pesquisa.

Van Maanen (apud COLLINS; HUSSEY, 2005, p. 145) define a pesquisa qualitativa como “uma série de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e de outro modo entender o significado, não a freqüência, de certos fenômenos que ocorrem com relativa naturalidade no mundo social”. Os conteúdos das observações ganham proporções que vão além da freqüência com que podem ser encontradas, influenciando o direcionamento da pesquisa. Além disto, o entendimento do contexto é indispensável para a interpretação dos fenômenos.

Assim buscou-se verificar como as pessoas que vivenciam o problema de pesquisa percebem e entendem o mesmo; como as decisões tomadas são influenciadas pela problemática em estudo; quais ações têm como orientação os conceitos apresentados na fundamentação teórica do trabalho.

No entanto, também foi utilizada a abordagem quantitativa para a coleta e interpretação das opiniões dos empregados com relação ao problema de pesquisa investigado. Conforme Silva e Menezes (2001, p. 20), a abordagem quantitativa pressupõe que seja possível “traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.)”. Esta opção teve como objetivo tornar mais ágil o processo de coleta de dados e ampliar o número empregados consultados.

Quanto aos seus objetivos, a pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva.

Para Gil (apud SILVA; MENEZES, 2001, p.21) a pesquisa exploratória “visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses”. É geralmente utilizada quando o tema escolhido foi pouco ou nada explorado. Este tipo de pesquisa não se propõe a esgotar o assunto, pelo contrário pretende desenvolver uma visão geral sobre o problema e a partir desta sugerir (quando aplicáveis) novas pesquisas.

A pesquisa em pauta é do tipo exploratória por familiarizar o pesquisador com o assunto e com a realidade de empresa. Além disto, na empresa estudada, não há um programa formal ou políticas explícitas de gestão do conhecimento, portanto, este assunto, nessa empresa, ainda não foi devidamente explorado. Também não foram encontrados na literatura trabalhos sobre a gestão do conhecimento em laboratórios clínicos.

A pesquisa descritiva tem como objetivo “identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão” (COLLINS; HUSSEY, 2005, p. 24). Neste tipo de pesquisa não há manipulação das variáveis e sua preocupação é a identificação e descrição de fatores que influem no fenômeno estudado, tal como os mesmos surgem na realidade estudada.

O caráter descritivo desta pesquisa reside no fato de que se procurou identificar e descrever as políticas e práticas de gestão de pessoas desenvolvidas pela empresa, relacionando-as com as práticas para gestão do conhecimento, e descrevendo ainda o contexto organizacional onde isto está ocorrendo, sem, no entanto emitir de juízos de valor ou manipular variáveis significativas ao estudo. Com isto, objetivou-se uma melhor compreensão sobre o comportamento dos fatores que influem no fenômeno estudado.

A estratégia de pesquisa utilizada foi a do estudo de caso, aqui entendida como o exame profundo de um único objeto (neste caso uma empresa), permitindo seu amplo conhecimento (GIL apud SILVA; MENEZES, 2001).

Para Roesch (1999), o estudo de caso é caracterizado por permitir estudar fenômenos em profundidade dentro de seu contexto; prestar-se muito bem ao estudo de processos à medida que se desenvolvem nas organizações; e explorar um grande número de variáveis, sem que estas tenham sido necessariamente predeterminadas.

O estudo de caso descrito neste trabalho foi realizado no Laboratório Médico Santa Luzia e é o assunto do próximo capítulo.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo desta pesquisa foi constituído pelo total de empregados da empresa Laboratório Médico Santa Luzia. A empresa conta atualmente com, aproximadamente, 500 pessoas em seu quadro de empregados. Deste total, foi selecionada amostra intencional e não-probabilística, composta pelos gerentes e empregados de dois setores desta empresa, Imunoquímica e Coleta, totalizando 46 pessoas.

Uma amostra intencional e não-probabilística é definida por Silva e Menezes (2001, p. 32) como sendo aquela onde são “escolhidos casos para a amostra que representem o ‘bom julgamento’ da população / universo”. Este tipo de amostragem não se utiliza de procedimentos estatísticos para definição da quantidade e mesmo de quem serão as pessoas consultadas, porém preocupa-se com o quanto a opinião destas pessoas é capaz de representar o todo.

A escolha por estes dois setores foi em função da representatividade dos mesmos em relação aos processos que desenvolvem dentro da empresa. O setor Imunoquímica é bastante representativo como setor técnico desta empresa, principalmente pelo elevado uso de tecnologias para realização das análises e número de exames realizados diariamente (representa 70% do volume de produção de toda a empresa); e o setor Coleta é bastante representativo como setor de atendimento, principalmente em função do número de clientes atendidos diariamente (cerca de 300 clientes por dia).

3.3 CONSTRUÇÃO DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De acordo com Silva e Menezes (2001, p. 37), a análise da literatura publicada sobre o tema e o problema de pesquisa investigado, cujo produto é apresentado no capítulo referente à fundamentação teórica, permite traçar um quadro teórico e fazer a estruturação dos conceitos que darão sustentação ao desenvolvimento da pesquisa. Esta etapa é desenvolvida a partir de um levantamento bibliográfico, utilizando-se como fontes de dados: livros, artigos de revistas, dissertações, etc. Conforme as autoras, esta etapa permite fazer “um mapeamento de quem já escreveu e o que já foi escrito sobre o tema e/ou problema da pesquisa”.

Para a construção da fundamentação teórica, buscou-se explorar a literatura disponível sobre os dois temas investigados: a gestão do conhecimento e a gestão de pessoas. Optou-se pela utilização de livros, objetivando-se ao máximo o contato com as fontes primárias (evitando-se citações de citações), desde que traduzidas ou escritas em português.

Sobre gestão do conhecimento, os principais autores citados foram: Probst, Raub e Romhardt (2002), Davemport e Prusak (1999), Nonaka e Takeuchi (1997), e Bukowitz e Williams (2002). Com o objetivo de acrescentar a visão de autores nacionais, são citados também: Terra (2005), Figueiredo (2005), Fialho et al (2006) e Angeloni (2005).

Já sobre gestão de pessoas, foram pesquisados principalmente autores como: Ulrich (2002), Marras (2000), Lacombe e Heilborn (2003), Stoner e Freeman (1999). E, para construção do texto que trata do relacionamento entre a gestão do conhecimento e gestão de pessoas, foram utilizadas como referência principalmente as obras dos seguintes autores: Terra (2005), Figueiredo (2005), Rocha-Pinto et al (2003) e Probst, Raub e Romhardt (2002).

3.4 COLETA DE DADOS

Os dados utilizados neste trabalho foram coletados a partir das seguintes fontes: documentos da empresa, observação participante, entrevistas e questionários. Para melhor compreensão das técnicas de coleta de dados empregadas para o alcance dos objetivos específicos deste trabalho, foi elaborado o seguinte quadro:

Objetivo Específico	Técnica de coleta de dados utilizada
a) Descrever as políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Busca de evidências em documentos da empresa; • Observação realizada em setores da empresa, principalmente no setor NDRO (Núcleo de Desenvolvimento das relações Organizacionais);
b) Identificar as diretrizes estratégicas da empresa para o conhecimento empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> • Busca de evidências em documentos da empresa, como o manual da qualidade e apresentações institucionais; • Entrevistas semi-estruturadas com gerentes dos setores Imunoquímica e Coleta.
c) Caracterizar os processos de gestão do conhecimento existentes, seguindo o modelo proposto por Probst, Raub e Romhardt.	<ul style="list-style-type: none"> • Busca de evidências em documentos da empresa; • Observação realizada em setores da empresa, principalmente os setores Imunoquímica, Coleta e NDRO;
d) Verificar como ocorrem as interfaces entre as práticas de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento, baseando-se na visão da empresa e dos empregados.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas semi-estruturadas com gerentes dos setores Imunoquímica e Coleta; • Questionários aplicados com os empregados dos setores Imunoquímica e Coleta.
e) Propor práticas que possam contribuir para o alinhamento entre a gestão de pessoas e a gestão do conhecimento na empresa em estudo.	

Quadro 2 - Técnicas de coleta de dados utilizadas.

Fonte: elaborado pelo autor.

A coleta de dados em documentos compreende a leitura e análise de correspondências, documentos administrativos, estudos e avaliações do local pesquisado, recortes de jornais e artigos publicados na mídia, etc. Os documentos podem ser importantes para valorizar evidências oriundas de outras fontes. O uso de documentos como fonte de dados exige que o pesquisador compreenda que eles foram escritos com objetivo diverso e público diferente daquele para o qual a pesquisa está sendo realizada (YIN, 2001).

Foram pesquisados os seguintes documentos da empresa: manual da qualidade, apresentação institucional de autoria da diretora de atendimento e desenvolvimento organizacional, procedimentos operacionais do setor NDRO, apresentação sobre estratégia da empresa e *balanced scorecard* elaborada pela gerente de gestão estratégica.

A observação é definida por Chizzotti (2001, p. 90) como a “obtida por meio do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado, para recolher as ações dos atores em seu contexto natural, a partir de sua perspectiva e seus pontos de vista”. Com isto, o pesquisador é capaz de obter um ponto de vista de dentro do estudo de caso, além de possibilitar ao pesquisador criar algumas oportunidades (como marcar reuniões) para observar determinadas evidências necessárias ao estudo (YIN, 2001).

Como o autor deste trabalho pertence ao quadro de empregados da empresa onde o estudo ocorreu, sendo capaz de melhor compreender aspectos intrínsecos ao grupo, optou-se pela observação como uma das fontes de coleta de dados. Principalmente foram observadas as

atividades desenvolvidas nos setores Imunoquímica, Coleta e NDRO, sendo que neste último são desenvolvidas as atividades diretamente relacionadas à gestão de pessoas (enquanto órgão da empresa), gestão da qualidade, gestão estratégica e SESMT. As observações foram realizadas durante a realização das atividades, no dia-a-dia da empresa, de forma bastante natural. Os empregados diretamente observados foram comunicados sobre a realização da pesquisa, por meio de contatos pessoais estabelecidos pelo observador.

A realização de entrevistas é “um método de coleta de dados no qual perguntas são feitas a participantes selecionados para descobrir o que fazem, pensam e sentem” (COLLINS; HUSSEY, 2005, p. 160). Segundo Roesch (1999, 159), a entrevista “é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa”.

Em pesquisa qualitativa, freqüentemente são utilizadas as entrevistas nas formas não estruturadas e semi-estruturadas. Roesch (1999), porém desaconselha o uso das primeiras, por gerar um grande volume de informações, difíceis de analisar, e recomenda a utilização de uma lista de tópicos para conduzir a entrevista.

Os questionários são definidos por Silva e Menezes (2001, p. 33) como “uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante”. Como características importantes, os autores definem que ele deve ser objetivo, limitado em extensão, e deve estar acompanhado de esclarecimentos sobre seu objetivo e instruções de preenchimento.

Para realização desta pesquisa, tanto o roteiro utilizado para a realização das entrevistas com os gerentes dos setores de Imunoquímica e Coleta, quanto o questionário aplicado com os empregados dos respectivos setores, tiveram como base os tópicos sob investigação descritos no quadro 3 apresentado a seguir, o qual, por sua vez, fundamenta-se no quadro 1, elaborado pelo autor a partir do referencial teórico.

Tópicos sob investigação (com base no referencial teórico)	Questões propostas	
	Quest.	Roteiro
As contratações de novos empregados devem buscar suprir as necessidades imediatas e futuras de conhecimento.	***	24
As metas e compromissos propostos aos empregados devem fazer referência às metas estratégicas para o conhecimento da empresa.	***	1, 2
As pessoas devem entender claramente como o seu desempenho individual pode contribuir com as metas da empresa.	15, 16, 17	***
Os treinamentos devem ser planejados conforme as demandas estratégicas de conhecimento da empresa.	***	20

Quadro 3 - Relacionamento entre o referencial teórico e as questões do questionário e do roteiro de entrevista.

Fonte: elaborado pelo autor.

Continua

Tópicos sob investigação (com base no referencial teórico)	Questões propostas	
	Quest.	Roteiro
O clima organizacional deve inspirar o comprometimento das pessoas com o sucesso da empresa.	26, 27	***
O processo de administração de desempenho pode ser útil para identificar o que cada empregado sabe e quanto sabe.	18, 19	14, 15
Deve-se identificar as fontes de conhecimento capazes de contribuir com o processo de aprendizado da equipe.	***	4,21
Os perfis de vagas para novos empregados devem ser específicos, de forma a facilitar a identificação dos profissionais com os conhecimentos e experiências mais interessantes para a empresa.	***	4, 5
O processo seletivo deve focar a identificação do candidato mais adequado (capaz de produzir resultados positivos, levando-se em consideração as atividades, os recursos disponíveis e a equipe de trabalho) e não apenas o mais qualificado.	***	6,7
Os profissionais das áreas solicitantes devem participar do processo seletivo, como forma de assegurar a correspondência cultural entre o candidato e a futura equipe de trabalho.	***	8
As empresas devem promover a existência de diversidade cultural em suas equipes de trabalho.	***	9
As empresas devem prover o reconhecimento adequado às pessoas que buscam desenvolver novos conhecimentos para utilização em suas atividades.	10, 11	11, 12, 13
As metas e compromissos propostos durante a administração de desempenho devem estimular o desenvolvimento do conhecimento.	20	3
Os empregados também devem ser responsáveis pelo seu desenvolvimento.	1, 2	***
As pessoas devem sentir-se motivadas a desenvolver novos conhecimentos ou novas formas de realizar suas atividades.	7	***
As empresas devem prover o reconhecimento adequado às pessoas que buscam compartilhar seu conhecimento e suas experiências.	12	12, 13
As empresas devem buscar identificar e preparar sucessores antes da saída de pessoas em posições estratégicas dentro da empresa, de forma que os novos ocupantes do cargo tenham tempo para aprender com seus antecessores.	***	18
A empresa deve estimular a rotação de empregados entre diferentes atividades e cargos, como forma de compartilhar conhecimentos e aumentar as redes pessoais de relacionamento.	***	17
As metas e compromissos propostos durante a administração de desempenho devem estimular o compartilhamento e a distribuição do conhecimento.	***	16
Deve-se criar condições favoráveis para a transmissão do conhecimento, de forma a prover o ensinamento certo, para as pessoas certas, no momento certo.	21, 22, 23	19, 22,23
As pessoas devem sentir-se motivadas a compartilhar com os demais empregados os conhecimentos que possuem, em um ambiente de constante interação.	4, 6, 8	10
As pessoas devem ter oportunidade de contribuir para com o conhecimento do setor, independentemente do cargo que ocupam.	3	27
As empresas devem prover o reconhecimento adequado às pessoas que buscam utilizar novos conhecimentos em suas atividades.	***	12, 13
As pessoas devem sentir-se motivadas em utilizar seus conhecimentos.	5	***
As empresas devem manter em sua equipe um número suficiente de pessoas experientes, de forma a preservar sua memória organizacional e sua capacidade de ensinar e trabalhar com o conhecimento existente.	***	26
As políticas de reconhecimento e remuneração devem ser estudadas de forma a promover a retenção de pessoas com conhecimentos-chave.	9, 13, 14	25
Pessoas satisfeitas com seu ambiente de trabalho estão menos propensas a aceitar propostas vindas de outras empresas.	24, 25	***
Pessoas satisfeitas com seu ambiente de trabalho sentem-se motivadas a participar de ações visando externalizar seus conhecimentos.	24, 25	***
Os empregados, além de avaliados com relação a sua performance no trabalho, também devem ser avaliados com relação a sua contribuição para o conhecimento empresarial.	***	28

Quadro 3 – Relacionamento entre o referencial teórico e as questões do questionário e do roteiro de entrevista.
 Fonte: elaborado pelo autor. Conclusão

O tipo de entrevista utilizado foi a semi-estruturada, com o objetivo de direcionar as respostas dos entrevistados para os tópicos de interesse. O roteiro utilizado para as mesmas (apêndice A) foi elaborado a partir dos tópicos citados no quadro 3, sendo que a ordem lógica para as perguntas baseou-se nos processos de gestão de pessoas apresentados na seção 2.6 deste trabalho. Foram realizadas duas entrevistas: uma com a gerente do setor Imunoquímica, com duração de 1h e 10 min., e a outra com a gerente do setor Coleta, com duração de 55 min. As respostas dadas pelos entrevistados foram anotadas pelo entrevistador e posteriormente transcritas em conjunto, na forma de um texto único, o qual está disponível na seção 4.8 deste trabalho.

O questionário também foi elaborado a partir dos tópicos sob investigação apresentados no quadro 3 deste trabalho. Optou-se pela realização de 27 questões fechadas. Foi realizado um pré-teste com um colaborador do setor NDRO para ajustar a linguagem e a distribuição das questões. Tal como o roteiro de entrevistas, a ordem das perguntas também seguiu uma distribuição baseada nos processos de gestão de pessoas descritos no item 2.6 deste trabalho. Todos os empregados em atividade dos setores Imunoquímica e Coleta foram convidados a responder. O questionário utilizado pode ser visualizado no apêndice B deste trabalho.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos por meio dos documentos da empresa e das observações foram utilizados na construção das descrições relacionadas à empresa, aos setores de Imunoquímica e Coleta, e aos processos de gestão de pessoas e gestão de conhecimentos ali desenvolvidos. A apresentação dos mesmos foi realizada na forma de texto, o qual pode ser observado dos itens 4.1 a 4.7 deste trabalho.

As anotações realizadas durante as entrevistas foram transcritas na forma de um texto único, apresentando as opiniões dos dois gerentes entrevistados, sem emissão de juízos de valor. A ordem de apresentação das idéias seguiu a mesma do das perguntas contidas no roteiro. Este texto está disponível no item 4.8 deste trabalho.

Já os dados obtidos por meio dos questionários receberam um tratamento estatístico, sendo que as respostas foram agrupadas em tabelas de distribuição de frequência, e ainda,

foram elaboradas representações gráficas dos mesmos, o que facilitou a análise. Estes dados podem ser observados no item 4.9 deste trabalho.

Após a apresentação dos dados foi realizada uma análise dos mesmos, a qual levou em consideração os dados coletados nas diferentes fontes e ainda os conceitos expostos no referencial teórico (resumidos no quadro 1), buscando-se estabelecer interpretações validadas da realidade observada, as quais foram apresentadas no item 4.10 deste trabalho.

3.6 LIMITAÇÃO DO ESTUDO

Como qualquer pesquisa, esta também possui suas limitações. Esta pesquisa foi realizada no segundo semestre do ano de 2008, na empresa Laboratório Médico Santa Luzia. Os resultados aqui descritos, sobre as interfaces da gestão do conhecimento e da gestão de pessoas, não devem ser interpretados como verdades absolutas, ou extrapolados para outras empresas. No entanto, podem servir como referencial a novas pesquisas.

A aplicação dos questionários e a realização de entrevistas com os gerentes limitaram-se a dois setores: Imunoquímica e Coleta. Apesar de julgados representativos em relação ao todo pelo autor, esta condição deve ser levada em consideração no momento de analisar os resultados baseados nestas duas técnicas de coleta de dados, pois podem estar refletindo distorções da realidade, decorrentes de percepções específicas destes dois sub-grupos. Além disso, estas percepções podem modificar-se com o decorrer do tempo.

É importante destacar também que os dados coletados a partir das observações, pesquisa documental e entrevistas podem ter sido influenciados pela experiência do autor que elaborou a pesquisa, o qual também trabalha na empresa.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será apresentado o estudo de caso realizado na empresa Laboratórios Médico Santa Luzia. Inicialmente será realizada uma breve descrição da empresa e suas atividades, e em seguida, serão apresentados os dados do estudo de caso.

4.1 RESUMO HISTÓRICO

A empresa Laboratório Médico Santa Luzia S/S (LMSL) iniciou suas atividades no ano de 1974, mas sua fundação se deve a abertura da Clínica Santa Luzia, no ano de 1961, pelo Dr. Norton Mário Silveira de Souza, o qual posteriormente firmou sociedade com o Dr. Antonio Luiz Gonzaga e com a Dra. Maria Helena Pavam. Esta empresa não realizava exames de análises clínicas e sua sede, que inicialmente localizava-se na rua Mauro Ramos, n.º 61, em 1966 mudou-se para a rua Nereu Ramos.

Em 1972 a Clínica Santa Luzia foi comprada pelo Dr. Miguel Christakis, que em 1974 a vendeu para o Dr. Aducio Leonel Thiesen, o qual convidou o Dr. João Nilson Zunino a ingressar na sociedade. A empresa então passou a se chamar “Análises Clínicas Santa Luzia Ltda”. Nesta época realizava cerca de 750 exames/mês, com uma equipe de 10 empregados.

Já entre 1980 e 1985 a sociedade entre o Dr. João Nilson Zunino e o Dr. Aducio Leonel Thiesen foi dissolvida, entrando na mesma Moacir Nelson Zunino. A empresa passou a se chamar então “Laboratório Médico Santa Luzia Ltda”. Também entre estes anos foi construída a atual sede da empresa, na rua Dom Joaquim, n.º 660.

Em 1986 um grande passo foi dado pela empresa, com a aquisição do Laboratório de Pesquisas Clínicas e Bromatológicas – Biomédico. Hoje uma empresa coligada ao LMSL. Também entre os anos de 1986 e 1987 foram instaladas unidades da empresa no Hospital de Caridade, localizado no centro de Florianópolis e no Hospital Regional de São José (o qual foi fechado em 2001).

Entre 1988 e 1990, a empresa inicia uma fase de expansão. Foram inaugurados diversos postos de coleta em locais estratégicos distribuídos pela grande Florianópolis.

No ano de 1998, o sistema da qualidade da empresa recebeu a certificação ISO 9002/94 e também as creditações do Colégio Americano de Patologia Clínica (LAP - CAP) e da Sociedade Brasileira de Patologia Clínica (PALC - SBPC).

No ano de 2004 a empresa firma uma importante aliança estratégica com o Laboratório Exame e já em 2005 a empresa altera novamente sua razão social, e passa a chamar-se Laboratório Médico Santa Luzia S/S.

Nos dias atuais o LMSL realiza aproximadamente 320.000 exames por mês. A empresa possui 33 estabelecimentos para atendimento direto ao público e é composta por cerca de 500 empregados.

4.2 DESCRIÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

As atividades do LMSL são divididas entre cinco diretorias, seguindo o critério funcional: diretoria administrativa e financeira, diretoria técnica e científica, diretoria de atendimento e desenvolvimento organizacional, diretoria comercial e diretoria de logística e suprimento. Também possui três órgãos de assessoria: o comitê técnico-científico, a assessoria médica e o comitê da tecnologia da informação.

A diretoria administrativa e financeira é composta pelos setores: Faturamento, Financeiro, Tecnologia da Informação, Serviços Gerais, Contabilidade, Administração de Pessoal, e ainda Planejamento, Controle e Orçamento.

A diretoria técnica e científica engloba os setores de: Microbiologia, Hematologia, Urinálise, Parasitologia, Imunoquímica, Centri, Citometria de Fluxo, Esterilização e Descarte de Materiais, Manutenção Técnica e Unidades Laboratoriais Hospitalares.

Fazem parte da diretoria de atendimento e desenvolvimento organizacional os seguintes setores de: Unidades de Atendimento (postos de coleta), Central de Atendimento e Núcleo de Desenvolvimento das Relações Organizacionais (NDRO), onde se concentram as atividades de gestão da qualidade, gestão de pessoas, gestão estratégica e segurança e medicina no trabalho.

A diretoria comercial engloba os setores de Marketing e Comercial.

A diretoria de logística e suprimentos que engloba os setores: Compras, Almoxarifado, Material Permanente e Transporte.

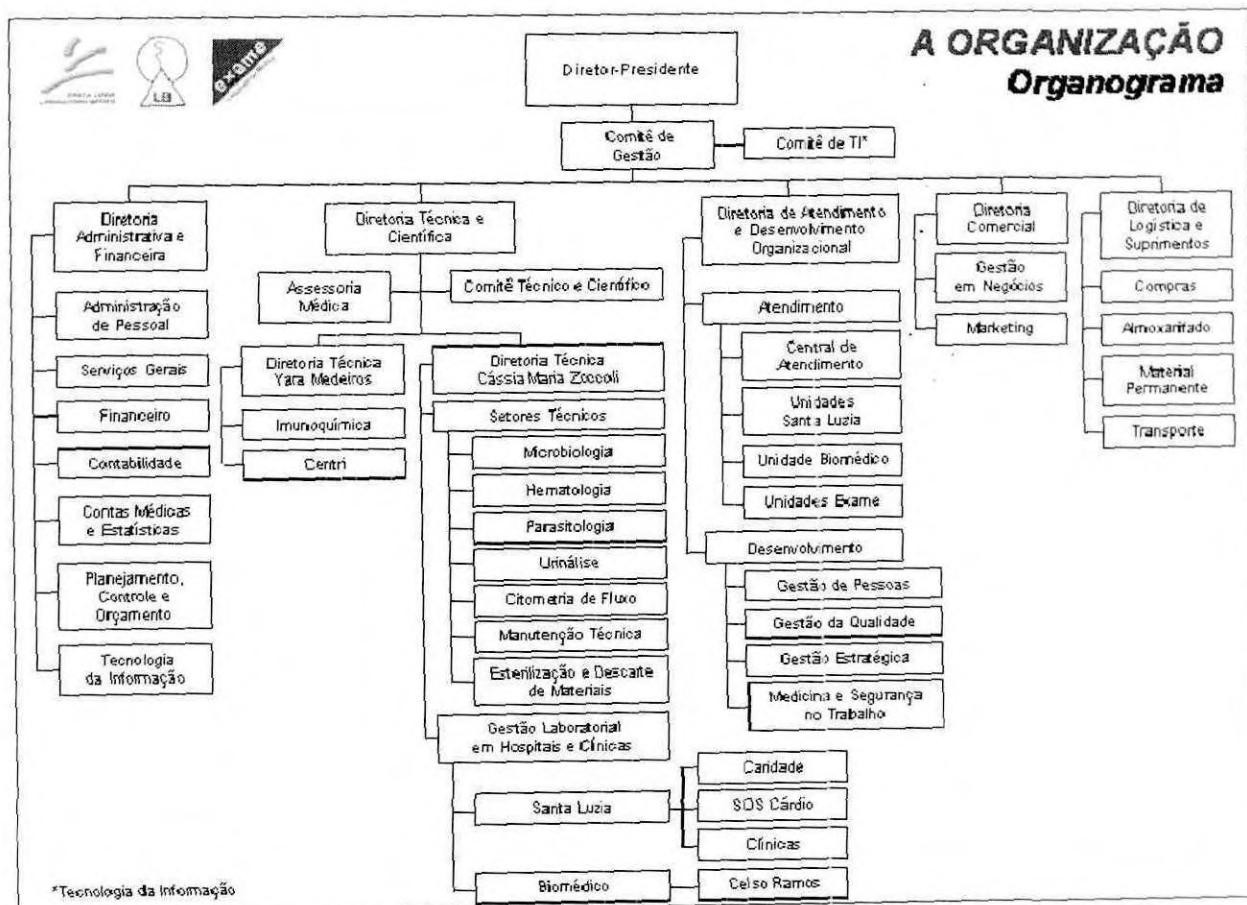


Figura 6 - Organograma da empresa.

Fonte: Manual da Qualidade do Laboratório Médico Santa Luzia.

4.3 DESCRIÇÃO DOS SERVIÇOS OFERTADOS PELA EMPRESA

O Laboratório Médico Santa Luzia é uma empresa que tem como atividade principal a prestação de serviços de apoio ao diagnóstico médico, por meio da realização de exames laboratoriais complementares, como por exemplo: dosagem de glicose no sangue, colesterol, parasitológico de fezes, parcial de urina, cultura de secreções, teste para gravidez, hemograma, HIV e muitos outros.

Basicamente toda prestação de serviço se inicia na recepção de uma das unidades de atendimento da empresa com o cadastro dos exames que o cliente necessita realizar e que foram solicitados por um profissional habilitado (médico ou odontologista). Após este procedimento, o cliente é encaminhado para a coleta, onde um profissional devidamente

treinado (em sua maioria com formação técnica ou superior em enfermagem) e utilizando-se de materiais apropriados, realiza ou instrui a coleta do material.

Após a coleta, as amostras são preparadas e encaminhadas ao setor que deverá realizar a análise. Nesta etapa são verificados itens como quantidade da amostra, estabilidade, adequação do recipiente, e se exigido é realizado procedimento de segregação da amostras em quantidades menores ou centrifugação da mesma.

Para realização da maioria das análises (cerca de 90%), a empresa utiliza equipamentos de automação laboratorial, o que aumenta consideravelmente a capacidade de produção e a qualidade dos resultados, além de diminuir o tempo necessário para obtenção dos resultados. Porém, uma parte das análises ainda é realizada por meio de técnicas manuais específicas, com utilização de instrumental e reagentes próprios para análises de exames laboratoriais. Os empregados que atuam neste processo possuem formação em análises clínicas (técnico ou superior), biologia, química (técnico ou superior), biomedicina ou medicina (patologia, hematologia, endocrinologia).

Após a liberação do laudo, os resultados são entregues aos clientes, o que pode ser realizado em uma das unidades de atendimento por meio da impressão do laudo por um dos profissionais de atendimento ou em ambiente virtual, por meio do sítio da empresa na *internet*.

Nem todas as amostras coletadas são analisadas na própria empresa. Por diversos motivos, algumas são encaminhadas para laboratórios de apoio para que estes possam realizar as análises. Depois os resultados são encaminhados para o LMSL, o qual após conferência repassa aos clientes. Da mesma forma a empresa também presta serviços como laboratório de apoio (recebe amostras) de outros laboratórios menores, localizados principalmente em Santa Catarina.

4.4 GESTÃO DE PESSOAS NO LMSL

O Laboratório Médico Santa Luzia possui um setor específico que tem como atribuição desenvolver práticas de gestão de pessoas. Este setor, chamado de gestão de pessoas, constitui-se por sua vez em uma subdivisão do setor Núcleo de Desenvolvimento das Relações Organizacionais – NDRO e, de acordo, com o documento Manual da Qualidade da

empresa (p. 43) tem como objetivo atuar como uma unidade de consultoria interna. Isto significa que, no LMSL busca-se compartilhar as responsabilidades pelo desenvolvimento das práticas de gestão de pessoas com os demais gerentes da empresa.

Segundo o documento chamado procedimento de gestão da qualidade (PGQ) do Núcleo de Desenvolvimento das Relações Organizacionais -- NDRO, cabe ao setor de gestão de pessoas o desenvolvimento dos processos de recrutamento e seleção, administração de desempenho, treinamento e desenvolvimento e pesquisa de clima organizacional.

Conforme contido no procedimento operacional padrão chamado de gerenciamento do programa de recrutamento e seleção -- POPNDR-009, o recrutamento de pessoal é realizado utilizando-se diversas fontes, tais como: divulgação das vagas existentes entre os empregados da própria empresa, pesquisa no banco de currículos informatizado (no sítio do LMSL na *internet* há uma ferramenta para preenchimento de currículos de candidatos, o qual constitui-se hoje no principal meio de recrutamento de pessoal), divulgação em universidades e escolas, intercâmbio com outras empresas prestadoras de serviços (consultorias e agências de emprego), busca por meio de instituições de integração entre escolas e empresas (IEL, FEPESE, CIE-E, etc).

Os perfis dos candidatos são definidos com base no documento manual de descrição de cargos e funções e ainda nas competências apontadas como necessárias pelo responsável pelo setor.

Após o recrutamento, são agendadas entrevistas de seleção, as quais ocorrem no próprio estabelecimento da empresa. Durante este processo são realizadas avaliações escritas com os candidatos, entrevistas e dinâmicas com a psicóloga da empresa e, caso o candidato seja aprovado nesta fase inicial, são realizadas entrevistas e testes pelo gerente responsável pela área solicitante, o qual será o responsável pela decisão final de contratação. Segundo o documento POPNDR-009 (p. 2), "deve-se procurar oferecer ao candidato o máximo de informações disponíveis a respeito do cargo, setor e equipe do setor". Por último, é realizado o exame médico admissional pela médica do trabalho da empresa.

Ainda dentro desta atividade, são realizadas entrevistas para acompanhamento pós-admissional, após 45 e 90 dias da data de contratação. Para isso, utiliza-se um formulário padrão, chamado FO 406/05, o qual também é preenchido pelo gerente do setor contratante. O objetivo final é avaliar, acompanhar e orientar o empregado e verificar se as expectativas foram supridas e se existem dificuldades ou dúvidas, ou ainda, necessidades de treinamento.

Também cabe a este setor a realização de entrevistas de desligamento. Para realização da mesma existe um roteiro pré-definido (FO-032), e seu objetivo é verificar as

razões que levaram ao desligamento do empregado (espontâneo ou não) e sua percepção a respeito da empresa, condições de trabalho, gestão e equipe de trabalho. Após a entrevista é fornecido um retorno para a gerência envolvida.

De acordo com o procedimento operacional padrão de gerenciamento do programa de administração de desempenho – POPNDR-007, todos os empregados e estagiários, após o fim dos primeiros 90 dias na empresa, correspondente ao período de experiência, devem participar do programa de administração de desempenho. Segundo o documento, a administração de desempenho é realizada em três etapas: na primeira, a gerência e os empregados negociam as metas que devem ser propostas, as quais podem ser baseadas nas metas macro da empresa, nas áreas de resultado de cada setor e nos aspectos comportamentais apresentados pelos empregados; na segunda etapa, a gerência realiza o acompanhamento do desempenho dos empregados, durante reuniões com os mesmos, as quais devem ocorrer preferencialmente a cada três meses; e na terceira, a qual é realizada ao final do período vigente, é realizada uma avaliação final, onde os resultados obtidos em cada meta são analisados de acordo com os padrões de desempenho estabelecidos e é fornecido um *feedback* ao empregado sobre o seu desempenho. Ainda na primeira etapa, o gerente deve definir o grau de impacto das metas estabelecidas no contexto da empresa, por meio da classificação por prioridades: prioridade 1 – alto impacto no laboratório e/ou setor; prioridade 2 – importante no laboratório e/ou setor; prioridade 3 – desejável, em termos de melhoria para o laboratório e/ou setor.

A empresa possui um formulário padrão para registro das administrações de desempenho. Neste formulário, com relação à análise de qualificação profissional, entre outras coisas, há campos a serem preenchidos objetivando mensurar o conhecimento individual para a função, a cooperação com a equipe, a iniciativa, a criatividade e o interesse pelo trabalho.

Também há um procedimento operacional padrão exclusivo para o processo de treinamento e desenvolvimento, o POPNDR 013. Neste documento estão definidas as principais diretrizes e orientações sobre este processo, tais como: levantamentos de necessidades, planos de treinamentos, planejamento, execução, formas de registros, avaliação dos resultados e responsabilidades.

Os treinamentos são realizados a partir das necessidades de desenvolvimento de competências relacionadas ao cargo / função. Para isto, são efetuados periodicamente levantamentos de necessidades com base nas seguintes fontes: questionários de levantamento de necessidades, admissão de novos empregados, acompanhamento pós-admissional,

administração de desempenho, avaliação de competências, promoção a cargo de gerência ou coordenação, resultado da pesquisa de satisfação dos clientes, relatório dos registros de ocorrência, resultado da pesquisa de clima organizacional, implantação de uma nova metodologia ou processo, etc.

Os treinamentos, tanto teóricos quanto práticos, podem ser internos (ministrados por empregados da própria empresa) ou ainda decorrentes da participação de empregados em eventos externos. A primeira forma ocorre com maior frequência.

Como forma de promover melhoria nos treinamentos executados internamente, ao final destes treinamentos são realizadas duas avaliações junto aos participantes: uma com o objetivo de avaliar a opinião dos mesmos com relação ao conteúdo exposto e a didática do ministrante, e outra com objetivo de mensurar se os participantes adquiriram novos conhecimentos (chamada e avaliação de competência inicial).

De acordo com os dados contidos na planilha de horas de treinamento em 2008, elaborada pela coordenadora de treinamento, até o mês de setembro deste ano, o total de horas de treinamento teórico na empresa foi de 6.686 horas e o total de horas de treinamentos práticos foi de 2.250 horas.

Conforme o PGQ do setor NDRO, a pesquisa de clima organizacional é realizada a cada 2 anos. É elaborada e aplicada pelo setor de gestão de pessoas. A abordagem é basicamente quantitativa, sendo a coleta de dados realizada por meio de questionários com questões fechadas, de múltipla escolha e abertas. Os empregados não necessitam se identificar. Após a pesquisa, as informações levantadas são enviadas para a diretoria, que as analisa e propõe melhorias, ou quando não é possível, proporciona um retorno. Por fim, é preparada uma apresentação para todos os empregados, inclusive gerentes, onde são expostos os resultados da pesquisa e as considerações da diretoria.

Não foi possível identificar um planejamento de pessoal para a empresa ou mesmo um documento que abordasse o assunto. De acordo com a coordenadora do setor de gestão de pessoas, a maioria das contratações ocorre de acordo com as necessidades dos setores, as quais são identificadas por seus gerentes no decorrer do ano. Algumas exceções estão relacionadas à abertura de novos postos de coleta da empresa, haja vista o período necessário ao treinamento inicial de novos atendentes (pelo menos três meses).

A empresa possui um documento interno, chamado de manual de descrição de cargos e funções – MDCE, onde especifica a formação, conhecimentos e habilidades mínimas para cada cargo ou função desenvolvida dentro da empresa, assim como quais as atividades básicas atribuídas aos mesmos. Além disso, a empresa possui uma relação de salários e benefícios

relacionados a cada cargo, relacionando os mesmos com o tempo no emprego, ou seja, o salário e benefícios no momento da contratação (inicial), após o período de experiência e depois de um ano. Porém a empresa não dispõe de um plano de cargos e salários formal, e os aumentos salariais concedidos são frutos de negociação entre os empregados e sua gerência.

A empresa também não dispõe de um planejamento de carreira para seus empregados. As promoções e sucessões ocorrem conforme necessidade dos setores e percepção do desempenho dos empregados pelos gerentes e diretores da empresa.

4.5 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO LMSL

O Laboratório Médico Santa Luzia não dispõe de um planejamento formal para a gestão do conhecimento, do mesmo modo este assunto ainda não foi abordado de forma criteriosa pela alta administração da empresa. Porém é possível reconhecer dentre os processos desenvolvidos pela empresa, algumas iniciativas que, direta ou indiretamente, ajudam a gerir o conhecimento de que necessita, além daqueles relacionadas à gestão de pessoas, as quais serão tratadas em outros tópicos deste trabalho.

A empresa não possui metas explícitas para a gestão do conhecimento, porém, na sua declaração de missão, a qual está descrita no manual da qualidade (p. 11) e em diversos quadros distribuídos por seus estabelecimentos, é possível reconhecer a importância atribuída ao conhecimento, enquanto principal recurso produtivo e ainda produto final: “fornecer informações para apoio ao diagnóstico clínico, utilizando avançada tecnologia, garantido o desenvolvimento do potencial humano, dos processos, a satisfação dos clientes e a rentabilidade”. Já na declaração dos valores, o conhecimento é explicitamente destacado: “o conhecimento... reúne consciência e competência, discursos e prática”.

Na matriz do *balanced scorecard* da empresa, a perspectiva “aprendizado e conhecimento” foi substituída por “pessoas”, e as metas atribuídas fazem referência a gestão de competências: implantar 100% da seleção por competências, implantar 100% da gestão por competência, implantar 100% da avaliação por competência.

Algumas ferramentas de gestão utilizadas pela empresa podem ser relacionadas como iniciativas para a gestão do conhecimento, dentre elas: a gestão da qualidade, a gestão de processos e a gestão por projetos.

A empresa possui um sistema de gestão da qualidade que, atualmente, é certificado pela ISO 9001/2000, por meio da Fundação Vanzolini; é acreditado pelo *College of American Pathologists* – CAP e pela Sociedade Brasileira de Patologia. Para que seja possível a padronização dos processos, conforme apregoado por estes órgãos normatizadores, a empresa elaborou e revisa periodicamente cerca de 570 documentos, entre manual da qualidade, procedimentos de gestão da qualidade e procedimentos operacionais padrão. Os documentos estão disponíveis aos empregados por meio da *intranet* da empresa, a qual está disponível em todos os setores.

Em 2005, a empresa iniciou atividades de gestão de processos, o que inclui o mapeamento de seus processos internos, a explicitação dos mesmos na forma de fluxogramas, e monitoração por meio de indicadores de desempenho. Na época foram identificados 148 processos internos, sendo que, atualmente, 76% destes encontram-se devidamente mapeados.

Também em 2005 a empresa iniciou práticas formais para gerenciamento de projetos. Neste ano, foi elaborado e divulgado o documento procedimento operacional padrão para gerenciamento de projetos – POPNDR 004, o qual descreve as práticas e procedimentos adotados pela empresa para esta atividade. Na reformulação que está ocorrendo nos formulários para registro destas atividades, está sendo incluído o campo “lições aprendidas”.

Com relação às tecnologias de informação, a empresa dispõe de uma estrutura com aproximadamente 200 computadores. São equipamentos relativamente novos, adquiridos em sua maioria no início de 2008. Todos estão conectados em rede e possuem acesso a *internet* e *intranet*.

Os computadores dispõem de programas para realização de trabalhos convencionais, como editor de textos, planilhas de cálculo e preparação de apresentações. Também dispõem de programas para comunicação por meio de mensagens eletrônicas e navegação na *internet*. A *internet* está acessível a todos os empregados, mediante utilização de senha, sendo que certos sítios estão bloqueados, como aqueles onde é possível a participação em salas de bate-papo e acesso a páginas pessoais.

A empresa possui pessoal próprio para manutenção física dos computadores e para suporte de programas. Parte dos programas utilizados pela empresa foi adquirida de fontes externas, como o *Microsoft Windows* e *Microsoft Office*, e parte é desenvolvida internamente, por meio de analistas próprios, como a própria *intranet* da empresa e os aplicativos ali contidos e o sistema de informática laboratorial – LIS (no qual são cadastrados os clientes, exames a serem realizadas, informações sobre coleta, rastreabilidade do processo de análise, resultados dos exames, estatísticas de atendimentos, etc.).

4.6 DESCRIÇÃO DO SETOR IMUNOQUÍMICA

O setor Imunoquímica nasceu no ano de 2000 da fusão dos setores de bioquímica e imunologia, a qual teve como objetivo racionalizar a coleta de amostras para estes dois setores, haja vista que se utilizavam do mesmo tipo de materiais biológicos para realização das análises, a saber, soro sanguíneo e, portanto poderiam utilizar o mesmo tubo de amostra. Com isso, objetivou-se diminuir a quantidade de sangue colhida de cada paciente.

Conforme o manual da qualidade, as atividades desenvolvidas neste setor estão relacionadas com o uso de técnicas imunológicas para o diagnóstico de doenças bacterianas, virais, reumatológicas, alérgicas, oncológicas, endócrinas; com o uso de drogas de abuso e de drogas terapêuticas, além de ensaios bioquímicos por diferentes metodologias. O setor dividiu-se em: bioquímica de rotina, bioquímica especial, hormônios, doenças infecciosas e reumatológicas, marcadores tumorais e alergia.

Atualmente são realizados diariamente neste setor cerca de 6.000 exames, os quais podem variar entre aproximadamente 380 tipo diferentes de análises, sendo que, 98% dos exames são realizadas por meio de processos automatizados. Para tanto, são empregados equipamentos como o Advia 1800 (capaz de realizar 1.800 análises em uma hora), OLA 2500 (equipamento utilizado para a gestão do fluxo de amostra), o Advia Centaur, etc.

Os empregados do setor, em sua maioria, são do sexo feminino, assim como a maioria dos setores da empresa (com exceção daqueles cujos serviços executados são tradicionalmente atribuídos ao sexo masculino, como manutenção técnica), porém numa proporção um pouco inferior a média da empresa. Os empregados do sexo feminino no setor Imunoquímica representam 59% da equipe e os do sexo masculino representam 41%. Na empresa, esta proporção é de 77% e 23%.

Tabela 1 - Distribuição dos empregados do setor Imunoquímica por sexo.

Sexo	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Masculino	7	41,18
Feminino	10	58,82
Total geral	17	100,00

Fonte: elaborado pelo autor.

A equipe de trabalho é relativamente jovem, sendo que 82% dos empregados do setor possuem 40 anos de idade ou menos.

Tabela 2 - Distribuição dos empregados do setor Imunoquímica por faixa etária.

Idade	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Entre 20 e 25 anos	3	3	17,65	17,65
Entre 25 anos e 1 mês e 30 anos	6	9	35,29	52,94
Entre 30 anos e 1 mês e 40 anos	5	14	29,41	82,35
Entre 40 anos e 1 mês e 50 anos	1	15	5,88	88,24
Mais de 50 anos	2	17	11,76	100,00
Total geral	17		100,00	

Fonte: elaborado pelo autor.

Já com relação a escolaridade, apenas 6% dos empregados possui apenas o ensino médio. Cerca de 65% dos empregados possui ensino superior completo, o que denota um alto grau de escolaridade da equipe de trabalho.

Tabela 3 - Distribuição dos empregados do setor Imunoquímica por grau de escolaridade.

Escolaridade	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Ensino Médio	1	5,88
Curso Técnico	5	29,41
Superior Completo	7	41,18
Pós-graduação	4	23,53
Total geral	17	100,00

Fonte: elaborado pelo autor.

O grau de escolaridade está diretamente relacionado às exigências de formação para o cargo de analista clínico. Para exercer esse cargo, no Laboratório Médico Santa Luzia, é necessária a formação superior em farmácia – análises clínicas, biologia, química ou biomedicina. No setor Imunoquímica, 65% dos empregados são analistas clínicos.

A maior parte (76%) da atual equipe de trabalho do setor é constituída por empregados que estão na empresa a 5 anos ou menos.

Tabela 4 - Distribuição dos empregados do setor Imunoquímica por tempo na empresa.

Tempo na empresa	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
até 1 ano	4	4	23,53	23,53
Entre 1 ano e 1 mês e 3 anos	5	9	29,41	52,94
Entre 3 anos e 1 mês e 5 anos	4	13	23,53	76,47
Entre 5 anos e 1 mês e 10 anos	1	14	5,88	82,35
Entre 10 anos a 1 mês e 15 anos	0	14	0,00	82,35
Mais de 15 anos	3	17	17,65	100,00
Total geral	17		100,00	

Fonte: elaborado pelo autor.

Na próxima seção será apresentada uma descrição do setor Coleta, o qual também faz parte do escopo desta pesquisa.

4.7 DESCRIÇÃO DO SETOR COLETA

O setor Coleta é um dos setores de atendimento ao público do Laboratório Médico Santa Luzia. Ele está localizado no estabelecimento matriz, o qual por sua vez situa-se na Rua Dom Joaquim, nº 660, no Centro de Florianópolis. Atualmente, o setor é responsável pelo atendimento diário de, aproximadamente, 300 clientes.

Neste setor, são realizadas coletas de sangue, fezes, urina, secreção vaginal, suor, e outras secreções e líquidos corpóreos. Pela proximidade com os setores técnicos, e por sua localização geográfica, há vários exames que somente são coletados neste estabelecimento.

Para realização das coletas, são empregadas técnicas manuais e o uso de dispositivos e materiais estéreis, de uso medicinal, como: agulhas, lancetas, frascos para amostras de sangue, de fezes, de urina, espéculos vaginais, etc. Os procedimentos ali desenvolvidos devem seguir normas de vigilância sanitária e outras aplicáveis à condução de procedimentos de assistência a saúde, o que incluem normas de higiene pessoal e do local de trabalho, padronização dos procedimentos de coleta, etc.

No setor, os empregados são predominantemente do sexo feminino (83%), o que acompanha a média dos demais setores da empresa (77% para o sexo feminino).

Tabela 5 - Distribuição dos empregados do setor Coleta por sexo.

Sexo	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Masculino	5	17,24
Feminino	24	82,76
Total geral	29	100,00

Fonte: elaborado pelo autor.

A equipe de trabalho é constituída principalmente por pessoas com idade entre 25 e 40 anos (66%).

Tabela 6 - Distribuição dos empregados do setor Coleta por faixa etária.

Idade	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Entre 20 e 25 anos	5	5	17,24	17,24
Entre 25 anos e 1 mês e 30 anos	9	14	31,03	48,28
Entre 30 anos e 1 mês e 40 anos	10	24	34,48	82,76
Entre 40 anos e 1 mês e 50 anos	3	27	10,34	93,10
Mais de 50 anos	2	29	6,90	100,00
Total geral	29		100	

Fonte: elaborado pelo autor.

O nível de escolaridade reflete principalmente as exigências de formação para o cargo de atendente operacional (coletadores), ao qual pertencem 76% dos empregados do setor. Para este cargo é exigido pela empresa o segundo grau completo e, preferencialmente, o curso técnico em enfermagem ou análises clínicas. Cerca de 80% dos empregados possuem o ensino médio ou ainda o ensino médio e curso técnico.

Tabela 7 - Distribuição dos empregados do setor Coleta por grau de escolaridade.

Escolaridade	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Ensino Médio	10	34,48
Curso Técnico	13	44,83
Superior Incompleto	1	3,45
Superior Completo	4	13,79
Pós-graduação	1	3,45
Total geral	29	100,00

Fonte: elaborado pelo autor.

Em relação ao tempo de trabalho na empresa, quase 30% da equipe de trabalho é composta por empregados que estão a 1 ano ou menos na empresa, e 59% dos empregados estão na empresa a 3 anos ou menos.

Tabela 8 - Distribuição dos empregados do setor Coleta por tempo de casa.

Tempo na empresa	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
até 1 ano	8	8	27,59	27,59
Entre 1 ano e 1 mês e 3 anos	9	17	31,03	58,62
Entre 3 anos e 1 mês e 5 anos	4	21	13,79	72,41
Entre 5 anos e 1 mês e 10 anos	5	26	17,24	89,66
Entre 10 anos a 1 mês e 15 anos	0	26	0,00	89,66
Mais de 15 anos	3	29	10,34	100,00
Total geral	29		100	

Fonte: elaborado pelo autor.

Na próxima seção serão apresentados os dados coletados por meio das entrevistas realizadas com os gerentes dos setores de Imunoquímica e Coleta.

4.8 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DAS ENTREVISTAS

Os dados aqui descritos foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas com os gerentes dos setores Imunoquímica e Coleta. Durante as entrevistas, foram realizadas anotações que serviram como base para a composição deste texto. Buscou-se evitar a influência, tanto na coleta de dados quanto na transcrição, das opiniões e percepções do pesquisador. As entrevistas tiveram duração, de 01h e 10 min. e de 55 min. respectivamente.

Com relação à questão 1, a qual perguntava se os gerentes possuíam alguma idéia do que constitui o conhecimento essencial da empresa e da direção que esse conhecimento precisa se desenvolver, tanto a gerente do setor Imunoquímica quanto a gerente do setor Coleta afirmaram que o conhecimento essencial da empresa está relacionado ao uso de modernas técnicas para realização das análises, em consonância com o mercado mundial e com os avanços da medicina. A gerente do setor Imunoquímica citou o exemplo dos perfis

glicêmicos e lipídicos, que mudaram totalmente nos últimos 10 anos. Também citou o crescimento da biologia molecular, o que, para isso, a empresa deverá contratar pessoal e desenvolver conhecimento próprio. A gerente do setor Coleta citou também a crescente exigência dos clientes por um atendimento com qualidade e que transmita segurança.

A questão 2 perguntava qual o conhecimento necessário ao setor. Para a gerente do setor Imunoquímica, o conhecimento necessário ao seu setor, além daquele relacionado com a utilização de técnicas automatizadas para a realização de exames, está intimamente ligado a capacidade de correlação entre os resultados produzidos pelos equipamentos e o estado clínico do paciente, ou seja, os profissionais devem ser capazes de verificar se o exame está ou não alterado, e se sim, o porquê antes da liberação do laudo. Já para a gerente do setor Coleta, em seu setor o conhecimento deve ser desenvolvido tanto em relação a modernização das técnicas de coleta, quanto de atendimento aos clientes.

Já a questão 3 tratava sobre os tipos de conhecimento desenvolvidos no próprio setor. Na Imunoquímica, conforme relato da gerente, são desenvolvidos conhecimentos relacionados ao controle de qualidade dos exames ali analisados. A gerente do setor Coleta relaciona principalmente o desenvolvimento de conhecimentos ligados a práticas de coleta, pois mesmo que haja padrões referenciais, estes devem se adequar a realidade de cada laboratório (exigências de prazos, materiais utilizados, etc.).

A questão 4 buscava identificar quais os conhecimentos que cada setor adquire de fontes externas. Para a gerente do setor Imunoquímica, o conhecimento adquirido de fontes externas está relacionado a atualização científica, e é adquirido por meio da participação em congressos, *benchmarking* com outros laboratórios, participação em ensaios externos de controle de qualidade, auditorias externas (CAP, ISO, SBPC), reclamações dos clientes médicos, trabalhos científicos divulgados na *internet*, etc. A gerente do setor Coleta respondeu de forma bastante parecida, incluindo ainda as reclamações de clientes, as quais são captadas por meio das pesquisas de satisfações de clientes.

Sobre contratações visando a aquisição de conhecimentos (questão 5), a gerente do setor Imunoquímica relatou que até tenta, porém é difícil encontrar no mercado local pessoas com conhecimentos e experiências relevantes e que aceitem a proposta salarial. Por isso, geralmente opta por desenvolver internamente as pessoas. Já a gerente do setor Coleta relata que foram realizadas recentemente contratações para o setor visando suprir algumas necessidades de conhecimento especializado na área da saúde, como uma bioquímica para substituir a atual gerência e enfermeiros disponíveis em todos os períodos.

De acordo com as gerentes, o processo de seleção para ambos os setores (questão 6) é bastante parecido. O setor identifica um perfil básico do profissional que necessita e o setor de gestão de pessoas busca encontrar estas pessoas no mercado. A gerente do setor Imunoquímica relata que o perfil básico para os empregados de seu setor compreende conhecimentos em informática, inglês, e ainda atitude em relação ao interesse por pesquisa. A gerente do setor Coleta relata que, mesmo que o novo empregado tenha experiência na área laboratorial, este receberá o mesmo treinamento para atuação no setor, tal como os empregados sem experiências anteriores.

Tanto a gerente do setor Imunoquímica, quanto a gerente do setor Coleta relataram atribuir, sim, importância a formação (questão 7), porém não mais do que ao perfil do profissional, principalmente com relação às suas atitudes e comportamentos.

As duas gerentes relataram participar do processo seletivo (questão 8), definindo inicialmente o perfil para a vaga e realizando entrevistas com os candidatos que foram julgados aptos ao cargo, pelo setor de gestão de pessoas, após as etapas iniciais de seleção.

A questão 9 perguntava se durante processos de recrutamento e seleção, busca-se contratar pessoas com diferentes formações e pontos de vista. As duas gerentes disseram que isto não é buscado, mas julgam importante e se identificado no processo de seleção pode ser um fator decisivo para a contratação.

Segundo as duas gerentes, os empregados em seus setores freqüentemente debatem assuntos relacionados ao trabalho (questão 10), não só entre eles mesmos, mas com os gerentes, com empregados de outros setores, etc.

Sobre as formas de reconhecimentos oferecidas além do salário e benefícios (questão 11), a gerente do setor Imunoquímica afirmou que em seu setor tanto a equipe quanto a gerência costumam reconhecer, na forma de elogios, as pessoas que se destacam em alguma atividade e ainda, alguns desses são recompensados tendo a possibilidade de participar de congressos. Já a gerente do setor Coleta relatou que o reconhecimento, além de provido pela própria equipe, também é concedido pelos clientes, por meio da pesquisa de satisfação.

Tanto a gerente do setor Imunoquímica, quanto a gerente do setor Coleta afirmaram ser possível identificar, e até de forma fácil, os empregados que mais utilizam, desenvolvem e compartilham seus conhecimentos (questão 12), pois, segundo as mesmas, eles tornam-se referências entre a própria equipe de trabalho.

Sobre o reconhecimento aos empregados que se empenham em utilizar, desenvolver e compartilhar seus conhecimentos (questão 13), as gerentes afirmaram que quando possível e

mediante negociação com a diretoria, são oferecidos aumentos salariais assim como oportunidades de desenvolvimento de atividades mais estratégicas, ligadas a gestão.

A questão 14 perguntava como os gerentes identificam o que cada empregado sabe. Segundo as mesmas, esta identificação é realizada por meio da administração de desempenho e das avaliações dos treinamentos.

As duas gerências afirmaram proporcionar *feedback* aos empregados durante a administração de desempenho, daquilo que eles fazem bem e do que precisam aprender (questão 15). Segundo a gerente do setor Imunoquímica, em seu setor a administração de desempenho está principalmente fundamentada nos processos e tem como objetivo tornar os empregados polivalentes, por isso torna-se mais fácil transmitir aos empregados o que eles ainda necessitam aprender. A gerente do setor Coleta diz também é dada oportunidade aos empregados para dizerem o que eles gostariam de aprender.

A questão 16 era sobre a existência de estímulos, durante a administração de desempenho, ao compartilhamento do conhecimento. A gerente do setor Imunoquímica afirmou que são negociadas metas para o compartilhamento do conhecimento, visando a polivalência dos empregados. A gerente do setor Coleta afirmou que isto é feito durante o contato diário com os empregados.

Sobre a rotação de empregados entre diferentes atividades do setor (questão 17), as duas gerências afirmaram, incentivar e até mesmo colocar como meta. Porém as duas reconheceram que cada empregado possui limitações e os mesmos devem ser respeitados.

As duas gerências também relataram que os empregados têm liberdade para aprender diferentes atividades em seus setores, mesmo que estas não sejam de sua competência direta (questão 18), isto visando o processo sucessório, o desenvolvimento profissional e a satisfação profissional dos mesmos.

Segundo as gerentes, as necessidades de treinamentos (questão 19) são identificadas com base nas avaliações de competência e administrações de desempenho. Além disso, a gerente do setor Coleta relatou que também identifica necessidades de treinamento por meio das reclamações de clientes, registros de ocorrências e ainda por iniciativa dos próprios empregados. Já a gerente do setor Imunoquímica informou que a realização de novos tipos de exames pelo setor pode gerar a necessidade de treinamentos.

A questão 20 perguntava se os empregados, sempre antes de serem exigidos sobre determinada atividade, eram antes treinados. As duas gerências responderam que sim.

Conforme a gerente do setor Imunoquímica, todos os empregados são incentivados a ministrar treinamentos (questão 21), compartilhando esta responsabilidade e estimulando o

espírito de equipe. Já a gerente do setor Coleta respondeu que a identificação dos ministrantes ocorre principalmente durante as avaliações de competência e administrações de desempenho.

As duas gerências responderam que há treinamentos práticos em seus setores (questão 22). Conforme a gerente do setor Coleta, estes treinamentos ocorrem conforme um programa pré-elaborado e que há períodos mínimos e máximos de aprendizagem.

Conforme informado pelas duas gerências, as avaliações dos treinamentos (questão 23) ocorrem da seguinte forma: avaliação teórica, avaliação prática por meio de simulação e avaliação prática durante a realização das atividades, por meio de observação direta.

Para as gerentes, os novos empregados não agregam, de imediato, conhecimentos ao setor (questão 24). Conforme a gerente do setor Imunoquímica, a formação profissional oferecida nas faculdades de análises clínicas, está aquém das exigências do mercado.

Como ferramentas utilizadas pela empresa para retenção de empregados portadores de conhecimentos-chave (questão 25), tanto a gerente do setor Imunoquímica quanto a gerente do setor Coleta destacaram que há reconhecimento profissional, salarial (este mais restrito) e liberdade de expressar suas opiniões e participar de discussões importantes do setor.

A questão 26 perguntava se a qualidade e/ou a produtividade do setor é afetada pela saída de um empregado experiente. Para a gerente do setor Imunoquímica sim, pois trabalha-se com equipes bastante "enxutas" e leva-se muito tempo para formar um profissional. Neste caso, quando alguém sai, outro empregado deverá ser contratado e treinado, e durante este processo os demais empregados terão que absorver o trabalho até que o recém-chegado seja capaz de produzir. Além disso, juntamente com as demais atividades diárias, os outros empregados dispensarão tempo ao treinamento do novo membro. A gerente do setor Coleta também percebe que há perda na qualidade do atendimento ao cliente, não entanto, afirma não haver perdas de conhecimento significativas.

Ambas as gerentes afirmam que em seus setores todos os empregados têm oportunidade de contribuir com idéias (questão 27), e inclusive são estimulados a isso. Além disso, diversos empregados contribuem com a elaboração e revisão dos procedimentos operacionais padrão.

Com relação à mensuração da contribuição dos empregados para o conhecimento do setor (questão 28), ambas as gerentes afirmaram que isto ocorre durante a administração de desempenho.

4.9 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DOS QUESTIONÁRIOS

Os questionários foram aplicados com os empregados em atividade nos setores Imunoquímica e Coleta. Todos os empregados presentes tiveram a oportunidade de participar. A soma do número de empregados nestes dois setores é igual a 46 pessoas. Destas, 8 estavam afastadas ou em férias durante o período de aplicação do questionário; 2 não responderam por serem gerentes, as quais foram entrevistadas; e 3 pessoas não devolveram o questionário preenchido a tempo de ser tabulado. Portanto, o total de participantes foi de 33 empregados, sendo 13 do setor Imunoquímica e 20 do setor Coleta.

Com relação à questão 1, sobre o interesse dos empregados em ampliar seus conhecimentos para melhor executar suas atividades, 94% dos respondentes que sim.

Tabela 9 - Interesse dos empregados pela ampliação de seus conhecimentos.

Questão 1	Freqüência Absoluta	Freqüência Relativa (%)
Sim	31	93,94
Não	0	0,00
Não respondeu	2	6,06
Total geral	33	100,00

Fonte: elaborado pelo autor.

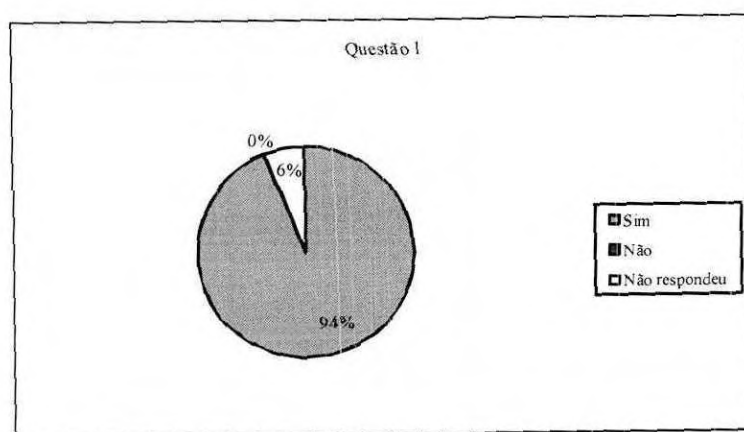


Gráfico 1 - Interesse dos empregados pela ampliação de seus conhecimentos.
Fonte: elaborado pelo autor.

A questão 2 perguntava se os empregados no momento estão realizando algum curso fora do local de trabalho, com o objetivo de ampliar ou atualizar seus conhecimentos para aplicação na vida profissional. 75% dos respondentes afirmaram que não.

Tabela 10 - Iniciativa dos empregados em realizar cursos de aprimoramento profissional.

Questão 2	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Sim	7	21,21
Não	25	75,76
Não respondeu	1	3,03
Total geral	33	100,00

Fonte: elaborado pelo autor.

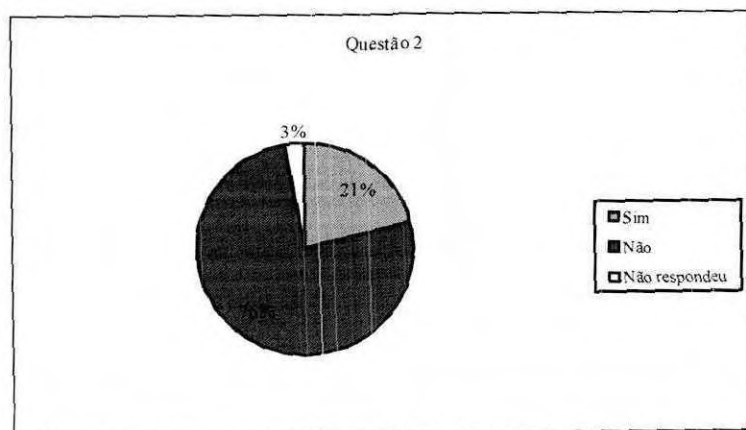


Gráfico 2 - Iniciativa dos empregados em realizar cursos de aprimoramento profissional.

Fonte: elaborado pelo autor.

Aproximadamente 88% dos respondentes concordaram ou concordaram em parte com a afirmação de que a empresa (gerência) incentiva os empregados a fazerem sugestões sobre como o trabalho possa ser melhorado, independentemente do cargo ocupado (questão 3). No entanto, a análise das tabelas de distribuição de frequência das respostas por setor (apêndices C e D), revela que os empregados do setor Imunoquímica concordam com a afirmação em quase 85%, enquanto os empregados do setor Coleta apenas 25%. Portanto, aparentemente, há uma diferença nos incentivos às sugestões por setor.

Tabela 11 - Incentivo da empresa às sugestões.

Questão 3	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	16	16	48,48	48,48
Concordo em parte	13	29	39,39	87,88
Discordo	4	33	12,12	100,00
Não tenho opinião formada	0		0,00	
Total geral	33		100,00	

Fonte: elaborado pelo autor.

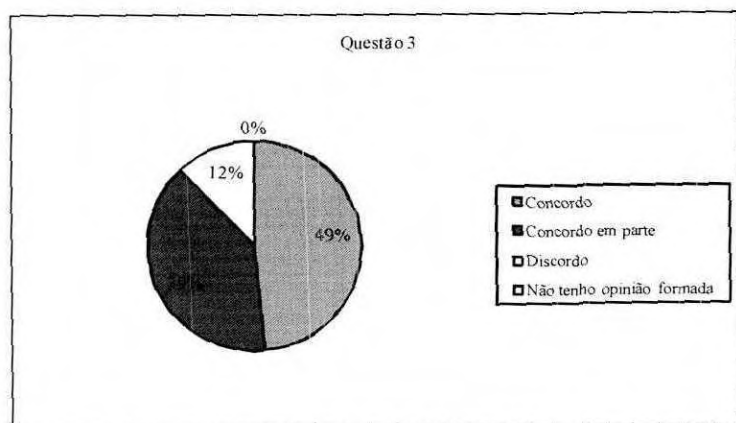


Gráfico 3 - Incentivo da empresa às sugestões.
Fonte: elaborado pelo autor.

Aproximadamente 88 % dos respondentes afirmam concordar ou concordar em parte que a gerência respeita opiniões divergentes sobre como o trabalho deve ser conduzido (questão 4). Porém, a análise das tabelas por setor demonstra que, no setor Imunoquímica 77% dos empregados concordam com esta afirmação. Já no setor Coleta apenas 40% concordam com a afirmação, 40% concordam em parte e 15% discordam. Portanto, aparentemente, a gerência do setor Imunoquímica é mais receptiva às opiniões divergentes.

Tabela 12 - Respeito da gerência a pontos de vista divergentes.

Questão 4	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	18	18	54,55	54,55
Concordo em parte	11	29	33,33	87,88
Discordo	3	32	9,09	96,97
Não tenho opinião formada	1	33	3,03	100,00
Total geral	33		100,00	

Fonte: elaborado pelo autor.

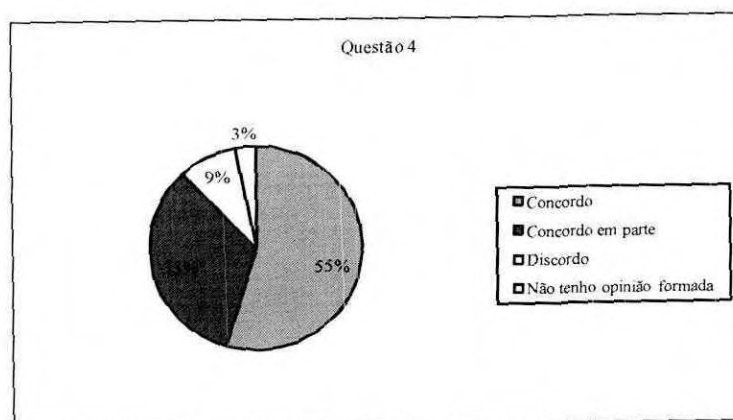


Gráfico 4 - Respeito da gerência a pontos de vista divergentes.
Fonte: elaborado pelo autor.

Cerca de 36% dos respondentes concordam que os empregados do setor estão sempre dispostos a utilizar novas formas de realizar suas atividades (questão 5), e 58% concordam apenas em parte, totalizando as duas opções de resposta 94%.

Tabela 13 - Disposição dos empregados ao uso de inovações.

Questão 5	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	12	12	36,36	36,36
Concordo em parte	19	31	57,58	93,94
Discordo	0	31	0,00	93,94
Não tenho opinião formada	1	32	3,03	96,97
Não respondeu	1	33	3,03	100,00
Total geral	33		100,00	

Fonte: elaborado pelo autor.

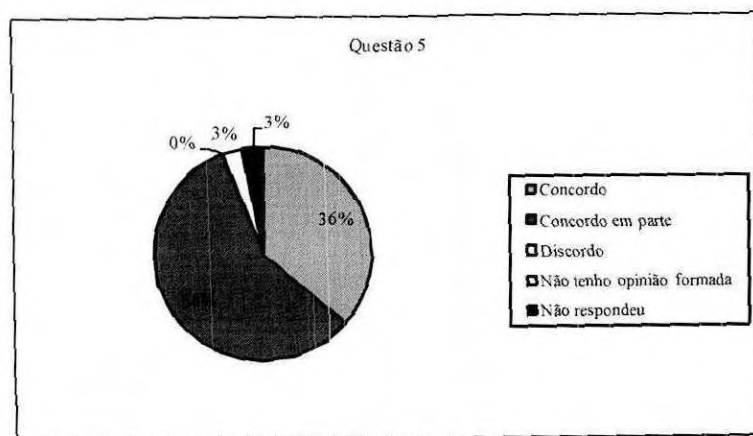


Gráfico 5 - Disposição dos empregados ao uso de inovações.

Fonte: elaborado pelo autor.

Com relação à afirmação de que os empregados estão abertos ao compartilhamento de seus conhecimentos com os demais, durante treinamentos ou mesmos informalmente, em conversas no setor (questão 6), 82% dos empregados responderam concordar com a mesma.

Tabela 14 - Disposição dos empregados ao compartilhamento do conhecimento.

Questão 6	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	27	27	81,82	81,82
Concordo em parte	6	33	18,18	100,00
Discordo	0		0,00	
Não tenho opinião formada	0		0,00	
Total geral	33		100,00	

Fonte: elaborado pelo autor.

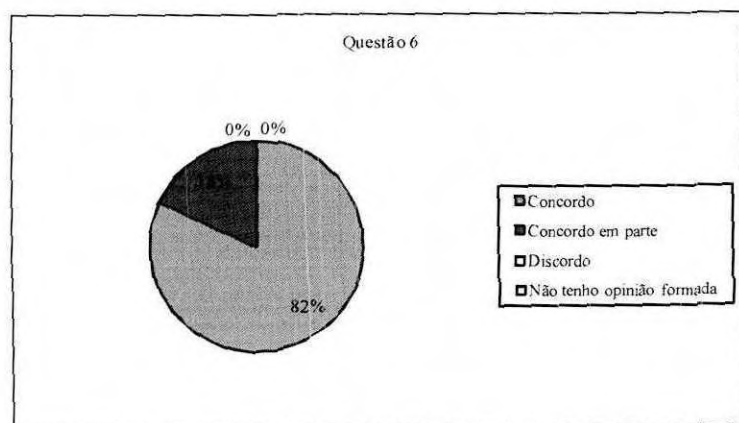


Gráfico 6 - Disposição dos empregados ao compartilhamento do conhecimento.
Fonte: elaborado pelo autor.

Sobre a afirmação de que os empregados não possuem receios em demonstrar dúvidas ou dificuldades para realizar determinadas tarefas (questão 7), 94% dos respondentes concordam ou concordam em parte com a mesma. Porém, neste caso, a análise das tabelas por setor permite observar que os 46% dos empregados do setor Imunoquímica concordam com esta afirmação, e 54% concordam em parte. Já 60% dos empregados do setor Coleta concordam com a afirmação, 30% concordam em parte e apenas 10% discordam.

Tabela 15 - Receio dos empregados em demonstrar dúvidas ou dificuldade.

Questão 7	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	18	18	54,55	54,55
Concordo em parte	13	31	39,39	93,94
Discordo	2	33	6,06	100,00
Não tenho opinião formada	0		0,00	
Total geral	33		100,00	

Fonte: elaborado pelo autor.

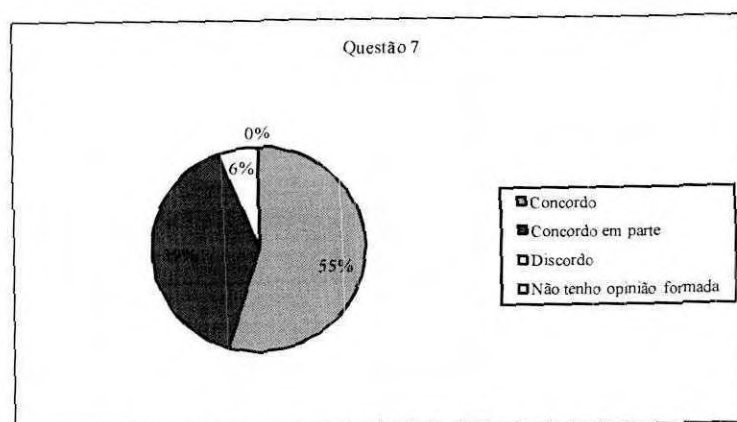


Gráfico 7 - Receio dos empregados em demonstrar dúvidas ou dificuldades.
Fonte: elaborado pelo autor.

De acordo com as respostas apresentadas para a questão 8, cerca de 91% dos empregados sabem a quem recorrer em caso de dúvidas no trabalho.

Tabela 16 - Identificação pelos empregados das pessoas que podem sanar suas dúvidas no trabalho.

Questão 8	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Sím	30	30	90,91	90,91
Nem sempre	3	33	9,09	100,00
Não	0		0,00	
Total geral	33		100,00	

Fonte: elaborado pelo autor.

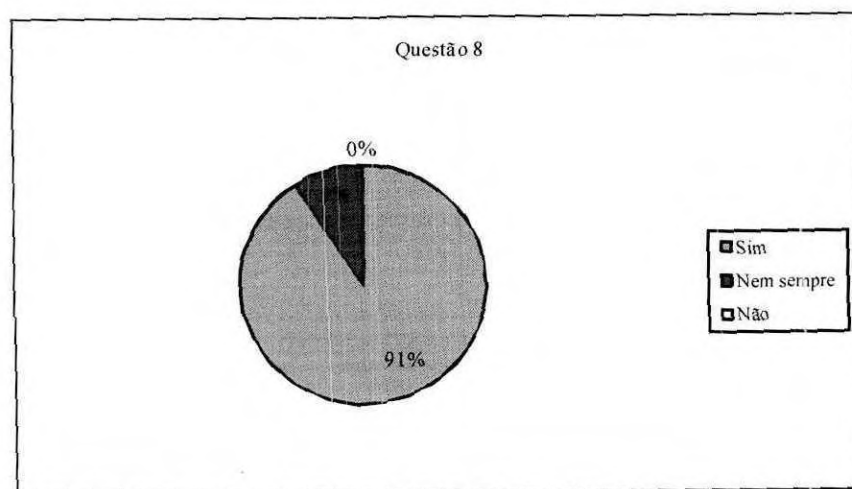


Gráfico 8 - Identificação pelos empregados das pessoas que podem sanar suas dúvidas no trabalho.
Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme as respostas para a questão 9, cerca de 82% dos respondentes discordam que os empregados estejam satisfeitos com a remuneração e benefícios recebidos.

Tabela 17 - Satisfação com a remuneração e benefícios.

Questão 9	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	0	0	0,00	0,00
Concordo em parte	6	6	18,18	18,18
Discordo	27	33	81,82	100,00
Não tenho opinião formada	0		0,00	
Total geral	33		100,00	

Fonte: Elaborado pelo autor.

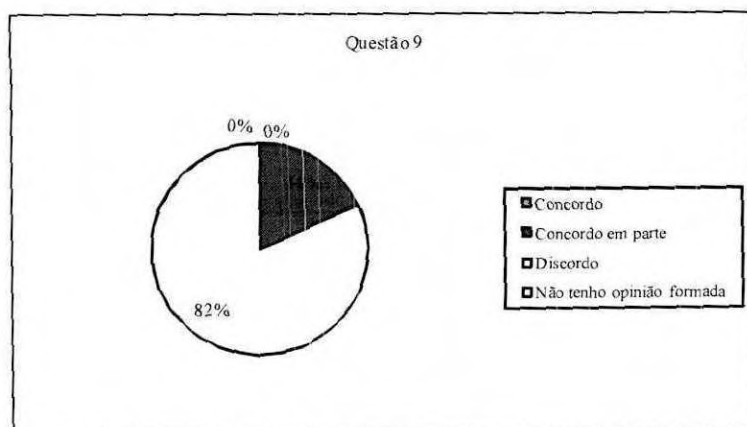


Gráfico 9 - Satisfação com a remuneração e benefícios.
 Fonte: elaborado pelo autor.

Do total de respondentes, apenas 6% discordam com a afirmação de que o conhecimento desenvolvido internamente é mais valorizado do que conhecimento vindo de fora da empresa (questão 10). Isto leva a crer que na empresa, o conhecimento desenvolvido pelos empregados durante a realização das atividades é bastante valorizado, pelo grupo e pela empresa.

Tabela 18 - Valorização do conhecimento desenvolvido internamente.

Questão 10	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concorde	10	10	30,30	30,30
Concorde em parte	14	24	42,42	72,73
Discordo	7	31	21,21	93,94
Não tenho opinião formada	2	33	6,06	100,00
Total geral	33		100,00	

Fonte: elaborado pelo autor.

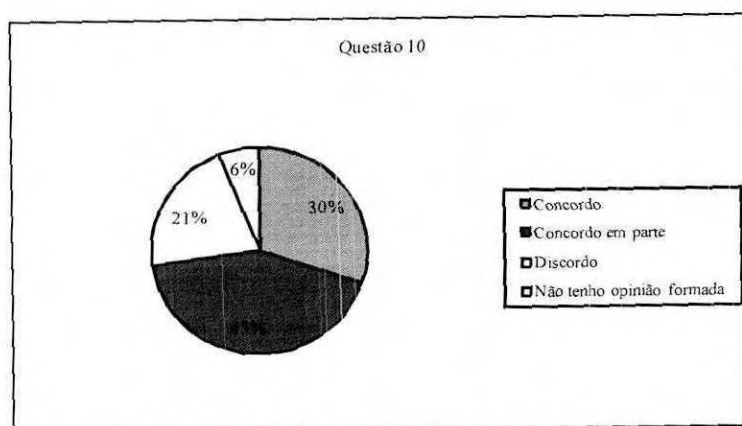


Gráfico 10 - Valorização do conhecimento desenvolvido internamente.
 Fonte: elaborado pelo autor.

Nenhum respondente (0%) concordou que a empresa ofereça reconhecimento aos empregados que buscam ampliar seus conhecimentos como forma de executar melhor suas atividades (questão 11), e cerca de 64% discordaram da mesma.

Tabela 19 - Reconhecimento aos empregados que buscam ampliar seus conhecimentos.

Questão 11	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	0	0	0,00	0,00
Concordo em parte	12	12	36,36	36,36
Discordo	21	33	63,64	100,00
Não tenho opinião formada	0		0,00	
Total geral	33		100,00	

Fonte: elaborado pelo autor.

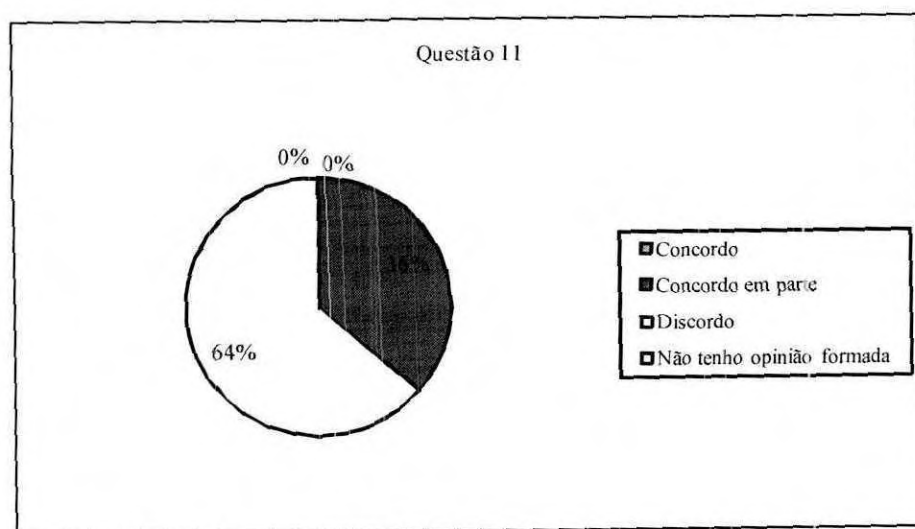


Gráfico 11 - Reconhecimento aos empregados que buscam ampliar seus conhecimentos.
Fonte: elaborado pelo autor.

Nenhum respondente (0%) concordou com a afirmação contida no questionário sobre o reconhecimento da empresa (elogios, aumento salarial, bônus) aos empregados que compartilham seus conhecimentos com os demais (questão 12). Do total de respondentes, 70% afirmaram discordar que a empresa ofereça algum tipo de reconhecimento nestes casos. De acordo com a análise das tabelas contendo as respostas por setor (apêndices C e D), aparentemente há menos empregados do setor Imunoquímica que discordam desta afirmação (53%) do que no setor Coleta (80%).

Tabela 20 - Reconhecimento aos empregados que compartilham seus conhecimentos.

Questão 12	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	0	0	0,00	0,00
Concordo em parte	9	9	27,27	27,27
Discordo	23	32	69,70	96,97
Não tenho opinião formada	1	33	3,03	100,00
Total geral	33		100,00	

Fonte: elaborado pelo autor.

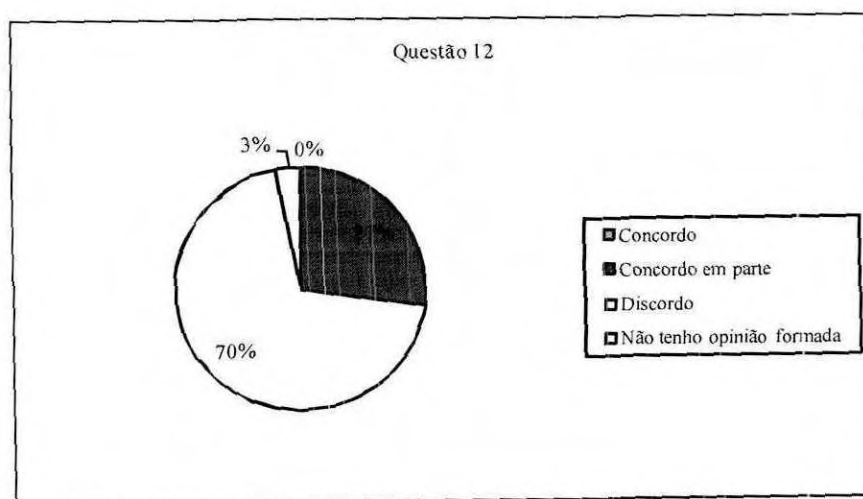


Gráfico 12 - Reconhecimento aos empregados que compartilham seus conhecimentos.
Fonte: elaborado pelo autor.

Dos respondentes, 52% discordam que a remuneração seja suficiente para manter o comprometimento dos empregados com a empresa (questão 13) e 48% concordam ou concordam em parte.

Tabela 21 - Opinião dos empregados sobre a política de remuneração.

Questão 13	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	4	4	12,12	12,12
Concordo em parte	12	16	36,36	48,48
Discordo	17	33	51,52	100,00
Não tenho opinião formada	0		0,00	
Total geral	33		100,00	

Fonte: elaborado pelo autor.

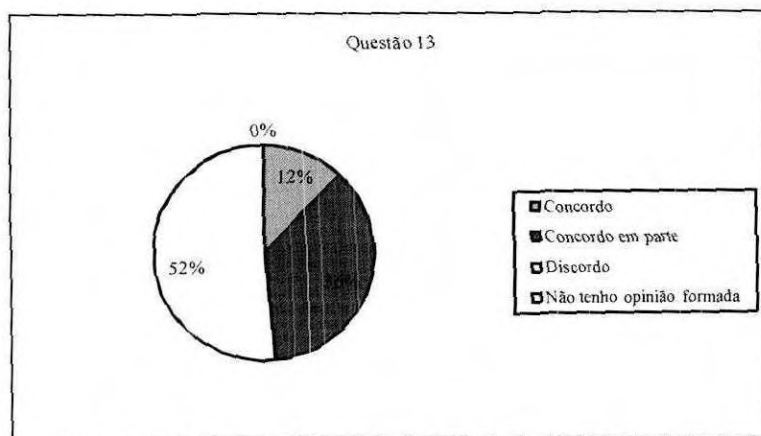


Gráfico 13 - Opinião dos empregados sobre a política de remuneração.
Fonte: elaborado pelo autor.

Sobre a afirmação feita no questionário que as pessoas mais competentes são as que têm as melhores oportunidades na empresa (questão 14), 58% concordam ou concordam em parte com a mesma, e cerca de 39% discordam da afirmação.

Tabela 22 - Associação entre competência e oportunidades na empresa.

Questão 14	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	5	5	15,15	15,15
Concordo em parte	14	19	42,42	57,58
Discordo	13	32	39,39	96,97
Não tenho opinião formada	1	33	3,03	100,00
Total geral	33		100,00	

Fonte: elaborado pelo autor.

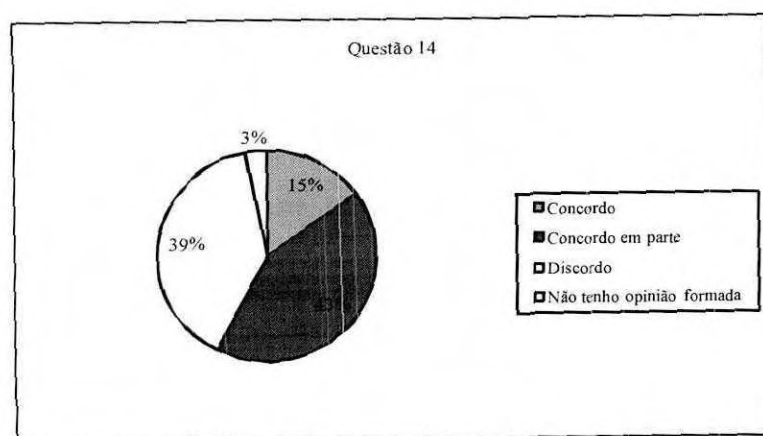


Gráfico 14 - Associação entre competência e oportunidades na empresa.
Fonte: elaborado pelo autor.

Para 79% dos empregados que responderam ao questionário, está claro qual é a missão, a visão e os valores da empresa e ainda, como estas são aplicadas no seu dia-a-dia (questão 15). Nenhum dos empregados (0%) respondeu discordar com a afirmação.

Tabela 23 - Clareza na aplicação da visão e missão da empresa no dia-a-dia.

Questão 15	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Sim	26	26	78,79	78,79
Em parte	7	33	21,21	100,00
Não	0		0,00	
Total geral	33		100,00	

Fonte: elaborado pelo autor.

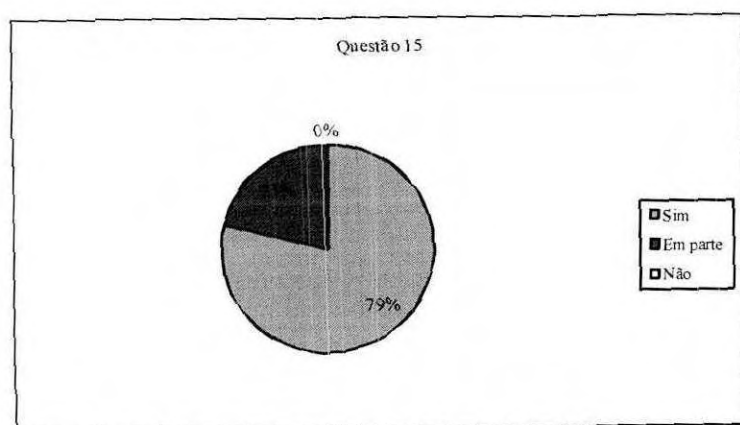


Gráfico 15 - Clareza na aplicação da visão e missão da empresa no dia-a-dia.
Fonte: elaborado pelo autor.

Do total de respondentes ao questionário, 70% afirmaram que as metas estratégicas da empresa e as metas para o setor são repassadas aos empregados, assim como informações referentes ao acompanhamento das mesmas (questão 16). Entretanto, as tabelas referentes às respostas dos empregados distribuídos por setor permitem visualizar que, no setor Imunoquímica, todos concordaram com esta afirmação, e no setor Coleta 50% concordaram e outros 50% concordaram apenas em parte.

Tabela 24 - Repasse das metas da empresa e do setor aos empregados.

Questão 16	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	23	23	69,70	69,70
Concordo em parte	10	33	30,30	100,00
Discordo	0		0,00	
Total geral	33		100,00	

Fonte: elaborado pelo autor.

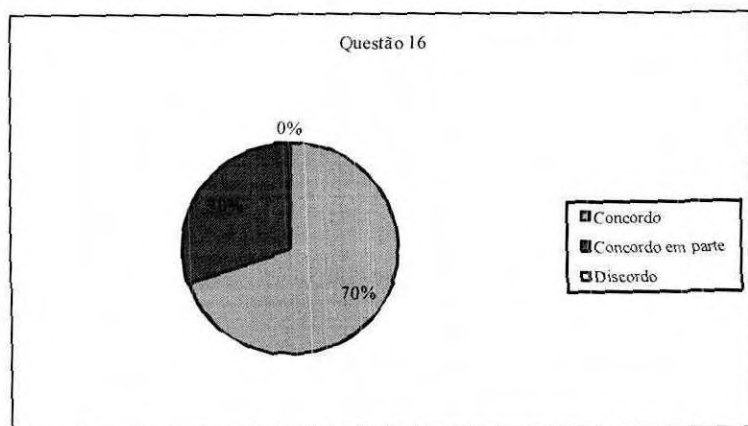


Gráfico 16 - Repasse das metas da empresa e do setor aos empregados.
Fonte: elaborado pelo autor.

Cerca de 82% dos respondentes afirmam receber *feedback* claro e objetivo sobre sua contribuição para o atingimento das metas da empresa (questão 17).

Tabela 25 - *Feedback* da contribuição dos empregados para as metas da empresa.

Questão 17	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concorde	27	27	81,82	81,82
Concorde em parte	6	33	18,18	100,00
Discordo	0		0,00	
Total geral	33		100,00	

Fonte: elaborado pelo autor.

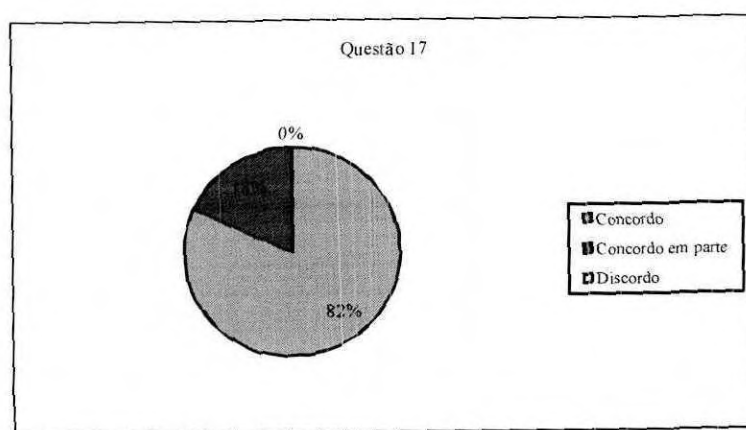


Gráfico 17 - *Feedback* da contribuição dos empregados para as metas da empresa.
Fonte: elaborado pelo autor.

Do total de respondentes ao questionário, 70% afirma não sentir dificuldades em realizar suas tarefas por falta de conhecimento (questão 18).

Tabela 26 - Dificuldades na realização das tarefas por falta de conhecimento.

Questão 18	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Nunca	23	23	69,70	69,70
Às vezes	10	33	30,30	100,00
Sempre	0		0,00	
Total geral	33		100,00	

Fonte: elaborado pelo autor.

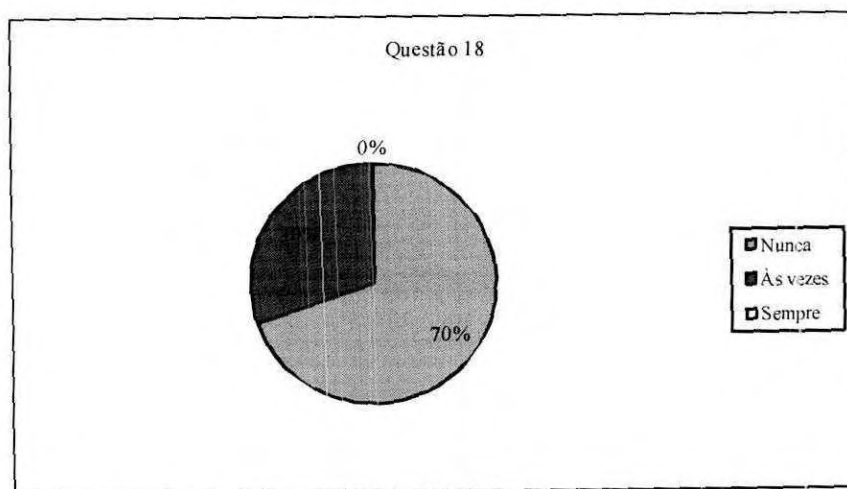


Gráfico 18 - Dificuldades na realização das tarefas por falta de conhecimento.

Fonte: elaborado pelo autor.

Para cerca de 79% dos respondentes, durante a administração de desempenho, fica claro o que ainda necessitam aprender para desenvolverem-se profissionalmente (questão 19).

Tabela 27 - Clareza em relação às necessidades de aprendizagem.

Questão 19	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	26	26	78,79	78,79
Concordo em parte	4	30	12,12	90,91
Discordo	2	32	6,06	96,97
Não respondeu	1	33	3,03	100,00
Total geral	33		100,00	

Fonte: elaborado pelo autor.

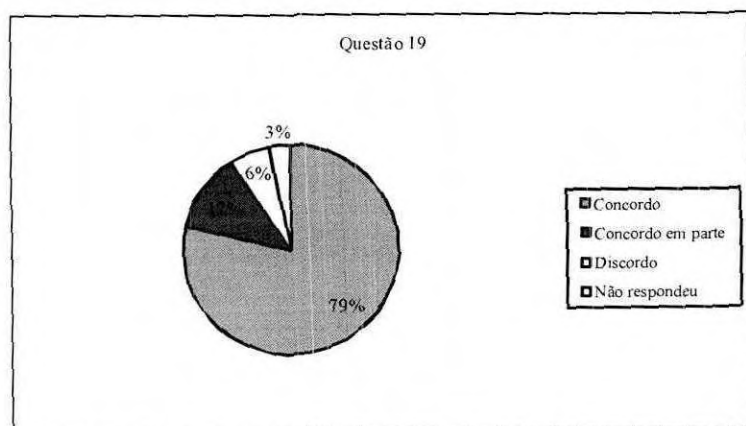


Gráfico 19 - Clareza em relação às necessidades de aprendizagem.
Fonte: elaborado pelo autor.

Segundo 79% dos respondentes, as metas que são negociadas e estabelecidas entre os gerentes e os empregados durante as avaliações de desempenho contribuem para o aperfeiçoamento das atividades desenvolvidas no setor (questão 20).

Tabela 28 - Contribuição da administração de desempenho ao aperfeiçoamento do setor.

Questão 20	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	26	26	78,79	78,79
Concordo em parte	5	31	15,15	93,94
Discordo	2	33	6,06	100,00
Não tenho opinião formada	0		0,00	
Total geral	33		100,00	

Fonte: elaborado pelo autor.

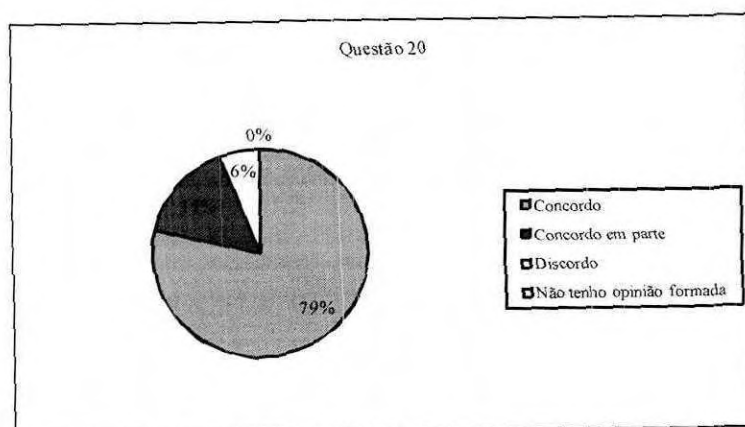


Gráfico 20 - Contribuição da administração de desempenho ao aperfeiçoamento do setor.
Fonte: elaborado pelo autor.

Sobre a regularidade no oferecimento por parte da empresa de treinamentos aos empregados do setor (questão 21), 73% afirmaram concordar com a afirmação, e apenas 3% discordaram com a mesma. Porém, a análise das tabelas por setor das respostas à questão 21 do questionário, permite visualizar que 90% dos empregados da Coleta concordam com a afirmação, enquanto que na Imunoquímica 46% concordam e 46% concordam em parte.

Tabela 29 - Regularidade dos treinamentos na empresa.

Questão 21	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	24	24	72,73	72,73
Concordo em parte	8	32	24,24	96,97
Discordo	1	33	3,03	100,00
Não tenho opinião formada	0		0,00	
Total geral	33		100,00	

Fonte: elaborado pelo autor.

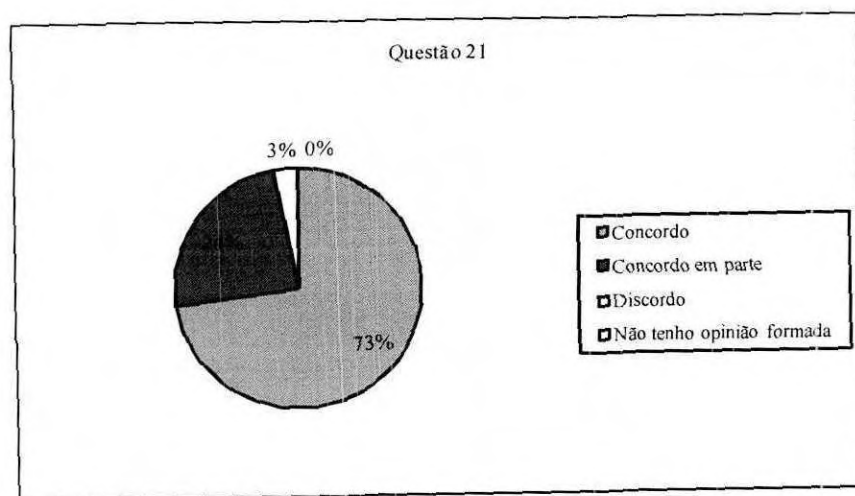


Gráfico 21 - Regularidade dos treinamentos na empresa.
Fonte: elaborado pelo autor.

Cerca de 79% dos empregados responderam concordar que os treinamentos oferecidos pela empresa contribuem efetivamente o desenvolvimento do conhecimento necessário para a realização das suas atividades (questão 22). Entretanto, a concordância direta com esta afirmação pelos empregados do setor Coleta é maior (95%) do que a dos empregados do setor Imunoquímica (54% concordam e 46% concordam em parte).

Tabela 30 - Contribuição dos treinamentos ao desenvolvimento do conhecimento necessário para a realização das atividades.

Questão 22	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Sim	26	26	78,79	78,79
Em parte	7	33	21,21	100,00
Não	0		0,00	
Total geral	33		100,00	

Fonte: elaborado pelo autor.

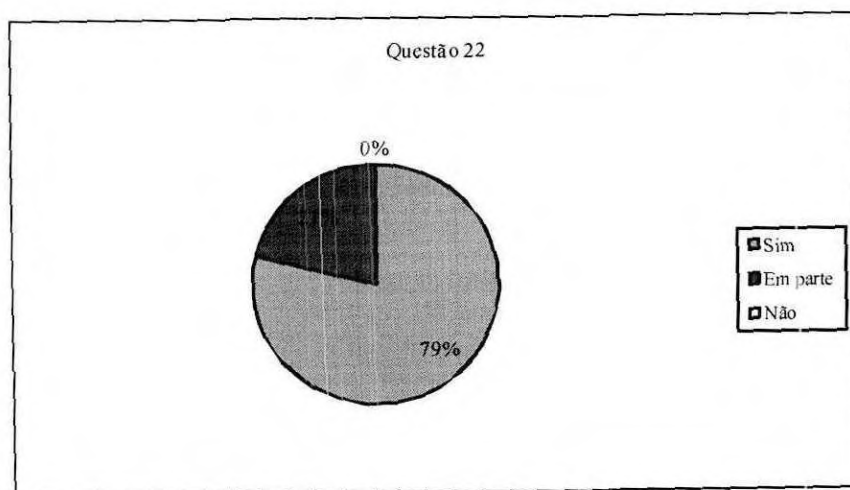


Gráfico 22 - Contribuição dos treinamentos ao desenvolvimento do conhecimento necessário para a realização das atividades.

Fonte: elaborado pelo autor.

Para 76% dos empregados que responderam ao questionário, a gerência incentiva a participação dos empregados nos treinamentos (questão 23). Apenas 6% dos respondentes discordaram.

Tabela 31 - Incentivo da gerência à participação dos empregados em treinamentos.

Questão 23	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	25	25	75,76	75,76
Concordo em parte	6	31	18,18	93,94
Discordo	2	33	6,06	100,00
Não tenho opinião formada	0		0,00	
Total geral	33		100,00	

Fonte: elaborado pelo autor.

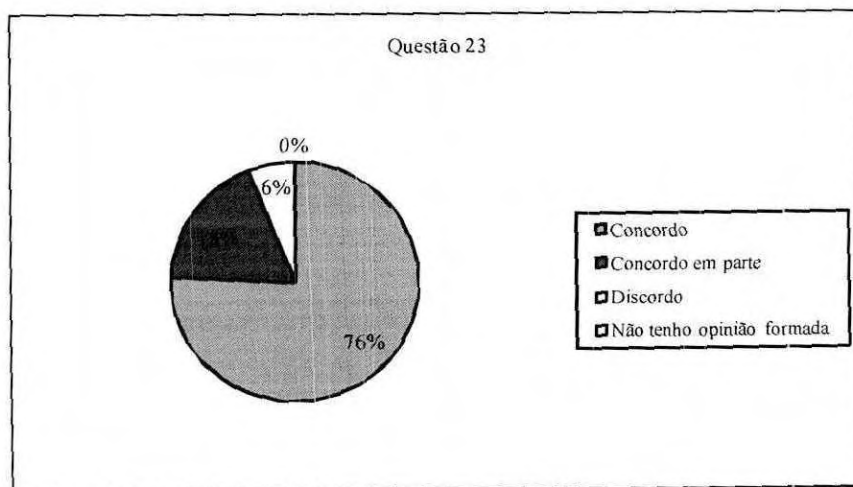


Gráfico 23 - Incentivo da gerência à participação dos empregados em treinamentos.
Fonte: elaborado pelo autor.

Do total de respondentes, 67% estão satisfeitos com o trabalho que executam (questão 24) e 33% apenas em parte.

Tabela 32 - Realização pessoal em relação ao trabalho executado.

Questão 24	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Sim	22	22	66,67	66,67
Em parte	11	33	33,33	100,00
Não	0		0,00	
Total geral	33		100,00	

Fonte: elaborado pelo autor.

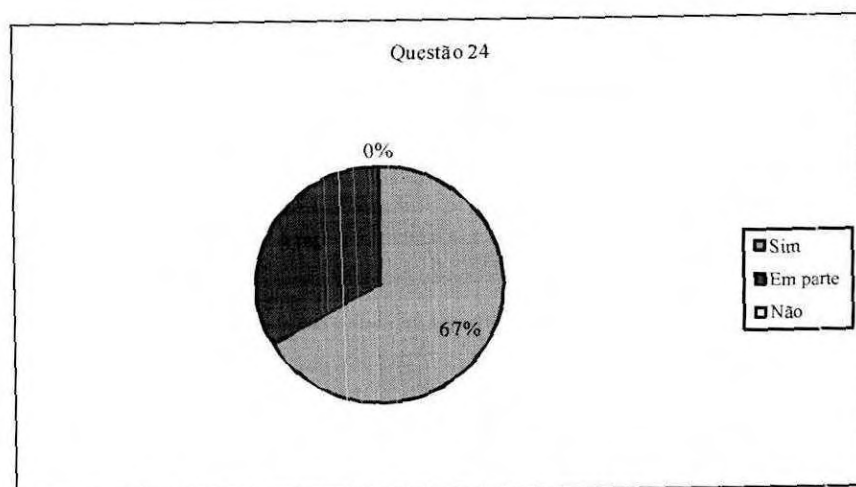


Gráfico 24 - Realização pessoal em relação ao trabalho executado.
Fonte: elaborado pelo autor.

Do total de empregados que responderam ao questionário, apenas 18% concordam que os empregados estejam satisfeitos com o local de trabalho (questão 25); cerca de 52% concordam apenas em parte e 24% discordam da afirmação. Já em relação às respostas por setor para esta mesma questão, no setor Imunoquímica 46% dos respondentes concordam e 46% discordam; enquanto que no setor Coleta nenhum respondente concordou com a afirmação e 35% discordaram que os empregados estejam satisfeitos.

Tabela 33 - Satisfação dos empregados com o local de trabalho.

Questão 25	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	6	6	18,18	18,18
Concordo em parte	17	23	51,52	69,70
Discordo	8	31	24,24	93,94
Não tenho opinião formada	2	33	6,06	100,00
Total geral	33		100,00	

Fonte: elaborado pelo autor.

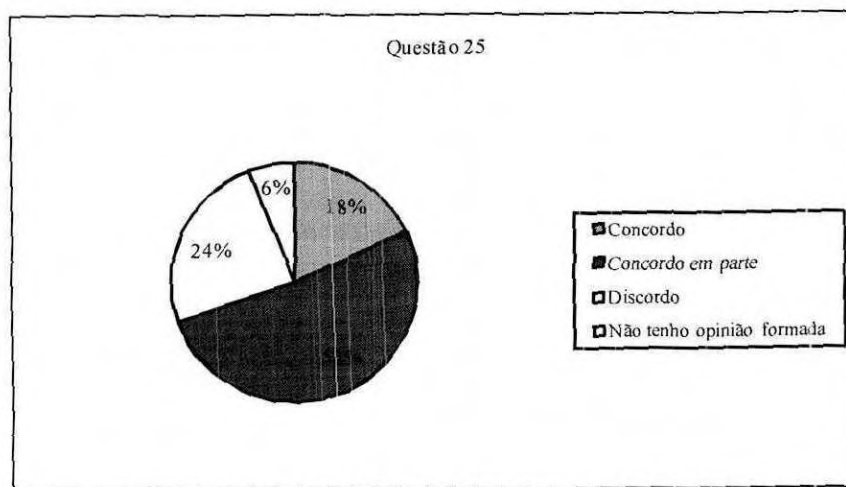


Gráfico 25 - Satisfação dos empregados com o local de trabalho.
Fonte: elaborado pelo autor.

Para 85% dos respondentes, os empregados sentem-se orgulhosos com a imagem que a empresa transmite para a comunidade (questão 26).

Tabela 34 - Orgulho dos empregados pela imagem da empresa.

Questão 26	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	28	28	84,85	84,85
Concordo em parte	5	33	15,15	100,00
Discordo	0		0,00	
Não tenho opinião formada	0		0,00	
Total geral	33		100,00	

Fonte: elaborado pelo autor.

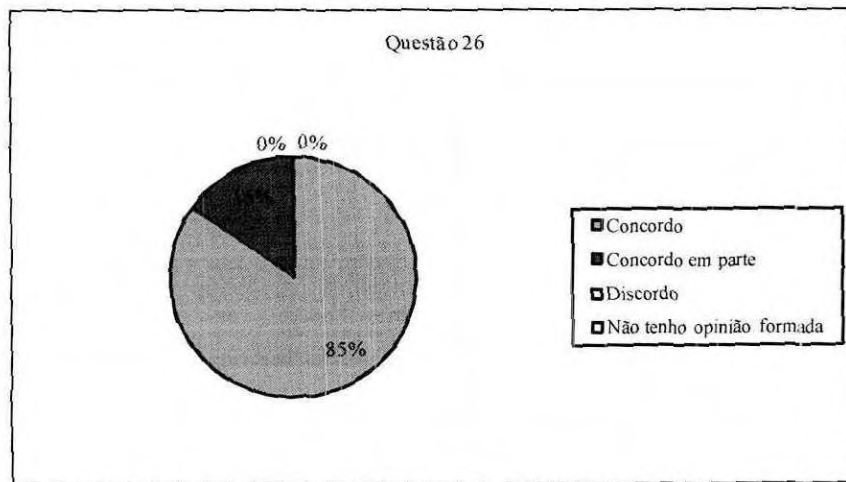


Gráfico 26 - Orgulho dos empregados pela imagem da empresa.

Fonte: elaborado pelo autor.

Cerca de 64% dos empregados que responderam ao questionário concordam que os empregados estejam comprometidos com o sucesso da empresa. Nenhum respondente discordou desta afirmação.

Tabela 35 - Comprometimento dos empregados com o sucesso da empresa.

Questão 27	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	21	21	63,64	63,64
Concordo em parte	12	33	36,36	100,00
Discordo	0		0,00	
Não tenho opinião formada	0		0,00	
Total geral	33		100,00	

Fonte: elaborado pelo autor.

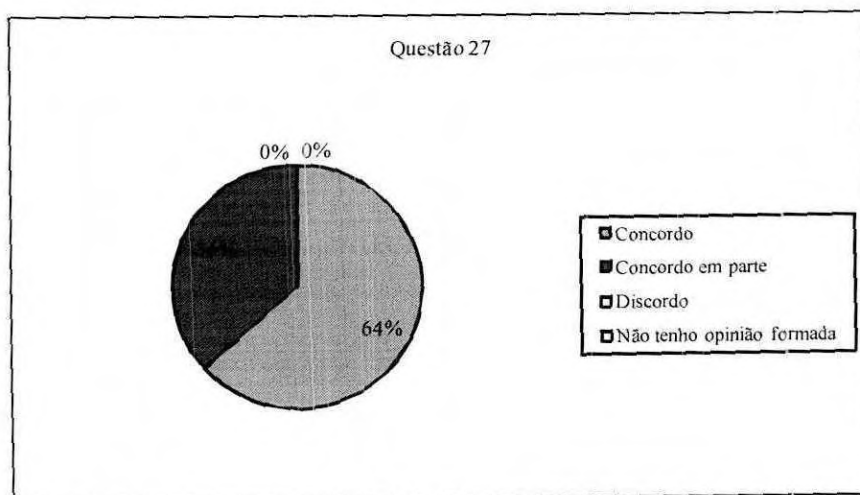


Gráfico 27 - Comprometimento dos empregados com o sucesso da empresa.
Fonte: elaborado pelo autor.

Encerrando-se aqui a etapa de descrição dos dados coletados durante a pesquisa, a próxima seção apresentará uma análise dos mesmos.

4.10 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

A análise dos dados da pesquisa baseou-se nos processos de gestão do conhecimento descrito pelos autores Probst, Raub e Romhardt (2002) e nos fatores de congruência entre estes e as políticas e práticas de gestão de pessoas identificadas na literatura, os quais foram descritos no quadro 1 deste trabalho. Esta análise levou em consideração, de forma intercambiável, os dados oriundos dos documentos da empresa, das observações, das entrevistas realizadas com os gerentes dos setores Imunoquímica e Coleta e ainda, os questionários aplicados com os empregados destes dois setores.

Com relação ao processo de estabelecimento de metas para o conhecimento proposto por Probst, Raub e Romhardt (2002), as observações e análise documental permitiram concluir que a empresa ainda não definiu quais devem ser suas metas estratégicas para o conhecimento essencial às suas atividades, muito embora faça referência ao mesmo em sua missão e valores (metas normativas). É possível afirmar com base nas entrevistas que, para os gerentes, o conhecimento da empresa deve ser desenvolvido em direção da utilização de modernas técnicas de análises clínicas e na melhoria contínua dos serviços ofertados aos

clientes. Essa interpretação do conhecimento essencial para a empresa é utilizada pelos gerentes durante as avaliações de desempenho de seus empregados.

Os empregados, por meio das respostas ao questionário, afirmam que entendem a missão e a visão da empresa e sua aplicação no dia-a-dia. Também afirmam que as metas da empresa e do setor são repassadas aos mesmos e que recebem *feedback* da gerência sobre sua contribuição. É possível supor que o processo de administração de desempenho cumpre o seu papel de alinhar o desempenho individual ao da própria empresa.

As respostas colhidas durante as entrevistas permitem afirmar que não há contratações visando suprir necessidades imediatas ou futuras de conhecimento. Portanto não há um planejamento de pessoal visando suprir necessidades de conhecimento.

Não foi possível identificar que sejam planejados treinamentos visando demandas estratégicas de conhecimento para a empresa, como por exemplo, a aquisição de conhecimentos na área de biologia molecular (citada pela gerente do setor Imunoquímica).

De acordo com as respostas dos empregados, o clima organizacional existente inspira as pessoas ao comprometimento com o sucesso da empresa.

A julgar pelas respostas dos empregados e das respostas das gerentes, o processo de administração de desempenho tem sido útil para que os gerentes identifiquem o que cada empregado sabe e o que ainda tem que aprender. Isto tanto é verdade que, em geral, os empregados não sentem dificuldades em realizar as tarefas que lhes são atribuídas.

Os gerentes têm claro quais as fontes de novos conhecimentos para o setor, citando, por exemplo: participações em congressos, *benchmarking*, auditorias externas, reclamações de clientes, etc. Também, a julgar pelas respostas dos gerentes durante as entrevistas, os mesmos conseguem facilmente identificar quem são os empregados que podem contribuir com o processo de aprendizado da equipe, sendo que, inclusive já fazem isto rotineiramente.

De acordo com as respostas dos gerentes, o processo de recrutamento e seleção não é um meio eficaz para a aquisição de novos conhecimentos para a empresa, isto devido aos perfis dos candidatos disponíveis no mercado, os quais são considerados como pouco qualificados para o desempenho das atividades na empresa. Justamente por isso que, no momento da contratação, as atitudes são mais valorizadas que a formação. Os gerentes afirmaram participar ativamente do processo de seleção de novos empregados. Além disso, ainda com relação a este processo, diversidade cultural não é procurada, mas é aceita.

Na visão dos empregados, o conhecimento desenvolvido internamente é mais valorizado do que o adquirido de fontes externas. No entanto, para os mesmos, não há reconhecimento da empresa para os empregados que buscam desenvolver-se

profissionalmente. Já para os gerentes, existe sim reconhecimento, principalmente aos empregados-chave. Talvez a carência de um plano de cargos e salários e de um programa formal de planejamento de carreira (conforme identificado durante as observações e análise documental) contribua para esta visão dos empregados.

Tanto para gerentes, quanto para empregados, as metas negociadas durante a administração de desempenho contribuem para o desenvolvimento do conhecimento do setor.

De acordo com a literatura, na Era do Conhecimento os empregados também devem ser responsáveis pelo seu desenvolvimento. De acordo com as respostas ao questionário, eles têm interesse em se desenvolver, porém poucos realizam cursos fora do local de trabalho.

O clima organizacional parece permitir que os empregados demonstrem suas dúvidas sem serem criticados pela gerência ou pela equipe, pois os mesmos afirmam não sentir receios, o que contribui com o processo de desenvolvimento pessoal.

Os empregados afirmam não haver reconhecimento às pessoas que compartilham seus conhecimentos. Já a gerência afirma que sim, porém por meio de um processo de negociação com a diretoria, em que cada caso é analisado individualmente.

Em ambos os setores, há um grande incentivo à rotação de pessoal, principalmente visando a polivalência dos empregados, o que contribui para a disseminação dos conhecimentos. Inclusive, de acordo com os gerentes, são elencadas metas durante a administração de desempenho com o objetivo de promover este processo.

De acordo com as respostas dos empregados e também dos gerentes, o programa de treinamento e desenvolvimento da empresa é eficaz em seu objetivo de compartilhamento do conhecimento necessário ao desempenho das atividades.

Tanto gerentes quanto empregados concordam que o clima organizacional existente promove o compartilhamento de experiências e idéias durante a realização dos trabalhos. Há comunicação fácil e fluente, e constante interação entre os empregados.

Aparentemente, tanto gerentes quanto empregados concordam que as pessoas têm oportunidade para contribuir com idéias, independentemente do cargo que ocupam.

Os gerentes afirmam que existe reconhecimento da empresa para as pessoas que buscam utilizar novos conhecimentos em suas atividades, porém o processo não é formal (analisam-se cada caso).

O clima organizacional também parece contribuir com a disposição dos empregados para a utilização de novos conhecimentos para realização de suas atividades.

De acordo com as respostas dos gerentes, as saídas de pessoas experientes impactam significativamente no desempenho dos setores. Principalmente porque as equipes de trabalho são bastante enxutas, e leva-se muito tempo para formar um novo profissional.

Segundo os gerentes, eles se empenham em reter empregados-chave, buscando para estes reconhecimentos salariais e delegando atividades estratégicas em seus setores.

Os empregados dos setores Imunoquímica e Coleta afirmam estar satisfeitos com as atividades que executam e com seu ambiente de trabalho, o que proporciona um clima favorável a retenção e externalização do conhecimento.

Por fim, de acordo com os gerentes, os empregados são avaliados com relação a sua contribuição para o conhecimento da empresa durante a administração de desempenho, o que pode ser confirmado por meio do formulário utilizado para tal atividade, o qual contém campos específicos para este procedimento.

O quadro 4 abaixo apresenta uma avaliação da contribuição das políticas e práticas de gestão de pessoas aos processos de gestão do conhecimento.

Processo de Gestão do Conhecimento	Processo de Gestão de Pessoas	Grau de contribuição
Metas do Conhecimento	Planejamento de pessoal	Não contribui
	Administração de desempenho	Contribui
	Treinamento e desenvolvimento	Não contribui
	Clima organizacional	Contribui
Identificação do Conhecimento	Administração de desempenho	Contribui
	Treinamento e desenvolvimento	Contribui
Aquisição do Conhecimento	Recrutamento e seleção	Contribui em parte
Desenvolvimento do conhecimento	Administração de cargos e salários	Não contribui
	Administração de desempenho	Contribui
	Treinamento e desenvolvimento	Contribui
	Clima organizacional	Contribui
Compartilhamento e distribuição do conhecimento	Administração de cargos e salários	Não contribui
	Planejamento de carreira	Contribui*
	Administração de desempenho	Contribui
	Treinamento e desenvolvimento	Contribui
Utilização do conhecimento	Clima organizacional	Contribui
	Administração de cargos e salários	Contribui em parte
Retenção do conhecimento	Planejamento de pessoal	Não contribui
	Administração de cargos e salários	Não contribui
	Clima organizacional	Contribui
Avaliação do conhecimento	Administração de desempenho	Contribui

* O fator contribuinte é abordado na empresa, porém não dentro de um plano formal.

Quadro 4 - Contribuição das políticas e práticas de gestão de pessoas aos processos de gestão do conhecimento.
Fonte: elaborado pelo autor.

Por meio da observação do quadro 4 pode-se afirmar que, com relação ao processo de definição e implantação de metas para o conhecimento, o processo de gestão de pessoas da empresa relacionado a administração de desempenho e o clima organizacional existente contribuem positivamente. Já as práticas de planejamento de pessoal e treinamento e desenvolvimento não contribuem com o processo de metas do conhecimento.

Tanto os processos de administração de desempenho, quanto o de treinamento e desenvolvimento conduzidos pela empresa contribuem positivamente com o processo de identificação do conhecimento.

Identificou-se que o processo de recrutamento e seleção contribui apenas em parte com o processo de aquisição de conhecimento da empresa.

Também foi possível constatar que os processos de administração de desempenho, treinamento e desenvolvimento e clima organizacional contribuem positivamente para o processo de desenvolvimento do conhecimento da empresa. Porém, o processo de administração de cargos e salário não contribui com o desenvolvimento do conhecimento na empresa.

As políticas e práticas de planejamento de carreira, administração de desempenho, treinamento e desenvolvimento, e ainda o clima organizacional existente, na visão de gerentes e empregados dos setores Imunoquímica e Coleta, contribuem positivamente para o compartilhamento e distribuição do conhecimento da empresa. Porém, as políticas e práticas de administração de cargos e salários existentes não contribuem com este processo. Apesar de não existir um planejamento de carreira, as políticas e práticas conduzidas relacionadas a este processo de gestão de pessoas (como a rotação de pessoal entre diferentes atividades) contribuem com o compartilhamento do conhecimento.

Já com relação à utilização do conhecimento, o clima organizacional existente contribui para a utilização do conhecimento. Já o processo de administração de cargos e salários contribui apenas em parte, haja vista que o processo não é formalizado.

O processo de retenção do conhecimento não recebe contribuições das políticas e práticas de planejamento de pessoas e de administração de cargos e salário. Porém, o clima organizacional proporciona um bom ambiente de trabalho aos empregados, o que contribui com a retenção do conhecimento.

Por último, foi possível constatar que o processo de administração de desempenho contribui com o processo de avaliação do conhecimento no Laboratório Médico Santa Luzia.

4.11 PROPOSTAS PARA A EMPRESA

As propostas para a empresa partem da percepção do autor da pesquisa com relação aos fatores de congruência que não puderem ser evidenciados durante o levantamento de dados.

Primeiramente sugere-se para a empresa a definição e a declaração de suas metas para o conhecimento, o que deve ser realizado em conjunto com os empregados. Estas metas deverão ser estabelecidas em níveis normativos, estratégicos e operacionais. Evidentemente que este processo pode ser realizado em conjunto com o planejamento estratégico ou estar contido dentro da perspectiva aprendizado e crescimento proposta pelo *balanced scorecard*.

Com base nestas metas, deve-se elaborar um planejamento de pessoal, com vistas a manter em no quadro de empregados uma quantidade suficiente de pessoas experientes, como forma de preservar o conhecimento e a capacidade de ensinar e também buscar adquirir e desenvolver os conhecimentos necessários às atividades futuras, proporcionar a manutenção e o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis.

Outra forma de desenvolvimento e aquisição que deve ser praticada pela empresa são os incentivos a pesquisa, especificamente na área laboratorial, o que poderá ser feito por empregados (objetivando ou não a publicação de artigos científicos ou a participação em congressos) ou ainda estudantes de cursos técnicos em superiores.

Propõem-se também a formalização de um plano de carreira para os empregados, o qual deve levar em consideração aspectos relacionados à gestão do conhecimento para ascensão dentro da empresa.

Por último, propõe-se também a elaboração de um plano de cargos e salários, o qual deve vincular, entre outros aspectos relevantes, a remuneração e os benefícios recebidos com o desenvolvimento, o compartilhamento, a retenção e a utilização do conhecimento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES

Neste capítulo serão apresentadas as considerações finais do autor sobre o trabalho realizado, assim como suas sugestões para trabalhos futuros.

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou analisar se as políticas e práticas desenvolvidas pelo Laboratório Médico Santa Luzia contribuem positivamente para a gestão do conhecimento necessário para atuação em sua área. Para isto, inicialmente, foram abordados na fundamentação teórica os temas gestão do conhecimento e gestão de pessoas, buscando descrever os principais processos relacionados com estas duas ferramentas de gestão. Ao final da mesma, produziu-se um quadro de referência contendo os principais fatores de congruência encontrados na literatura.

A partir daí iniciou-se o trabalho de pesquisa na empresa, com o intuito de alcançar os objetivos específicos.

As políticas e práticas de gestão de pessoas desenvolvidas pela empresa foram descritas a partir de observações participantes e ainda pesquisadas em documentos da empresa. Conforme constatado, a empresa mantém processos documentados para: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, administração de desempenho, pesquisa de clima organizacional, administração de cargos e salários (mas não um plano de cargos e salários). Verificou-se ainda que não há um planejamento formal de pessoal, assim como plano de carreiras para os empregados.

Outra constatação é que a empresa não possui diretrizes estratégicas para o conhecimento. Assim como também não possui a descrição de qual seja seu conhecimento essencial atual e qual deverá ser seu conhecimento essencial futuro. Entretanto, a declaração de missão e a de valores fazem referências à importância do conhecimento. Além disso, o tema conhecimento é abordado diretamente durante as avaliações de desempenho.

É possível identificar na empresa algumas iniciativas, além daquelas desenvolvidas por meio da gestão de pessoas, que contribuem com a gestão do conhecimento. Destacam-se principalmente: a gestão de processos, a gestão de projetos e ainda a gestão da qualidade. Esta última contribui com a gestão do conhecimento na medida em que exige da empresa a externalização dos conhecimentos para realização das atividades, por meio da elaboração de procedimentos operacionais padrão e outros documentos referentes ao sistema de gestão da qualidade; proporciona a troca de informações com outras instituições, como os próprios organismos normatizados durante a realização de auditorias; requer da empresa a melhoria contínua de seus processos; e ainda, faz com que a empresa abra canais para receber e analisar as sugestões e reclamações de seus clientes.

Sobre às interfaces entre as práticas de gestão de pessoas e de gestão do conhecimento, atingiu-se o objetivo por meio de entrevistas com gerentes e questionários aplicados com empregados dos setores Imunoquímica e Coleta. O texto contido no item 4.10 aborda a análise das informações levantadas por meio destes dois instrumentos de coleta de dados; a qual, por sua vez, permitiu a elaboração de quadro 4 deste trabalho, onde está contida a avaliação da contribuição das políticas e práticas de gestão de pessoas aos processos de gestão do conhecimento no empresa.

Por fim, é possível afirmar que muitas das políticas e práticas de gestão de pessoas conduzidas pela empresa Laboratório Médico Santa Luzia contribuem positivamente para a gestão do conhecimento necessário para atuação em sua área, entretanto há determinadas políticas e práticas que devem ser reorientadas, a saber, o planejamento de pessoal, o treinamento e desenvolvimento com vistas ao desenvolvimento do conhecimento necessário ao futuro da empresa, a administração de cargos e salários, e o planejamento de carreira.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Durante a elaboração deste trabalho, com base na literatura consultada e nos fatores observados, surgiram alguns temas de pesquisa interessantes, os quais, porém, não puderam ser explorados neste trabalho, permitindo a formulação de algumas recomendações de trabalhos futuros.

Um deles refere-se à gestão do conhecimento e o clima organizacional, dada a importância deste fator nas relações internas de trabalhos, na geração de opiniões e na motivação dos empregados. Neste trabalho abordou-se este tema apenas superficialmente, porém percebe-se que ele pode ser mais bem explorado por meio de pesquisas direcionadas.

Outro tema proposto é a gestão do conhecimento e a gestão de processos, especialmente com relação à explicitação das relações existentes entre os setores e atividades da empresa, permitindo o surgimento de uma visão holística.

Também propõem-se a realização de pesquisas que procurem analisar as contribuições dos programas de gestão da qualidade ao conhecimento das empresas, principalmente com relação a gestão de documentos e registros, as pesquisas de satisfação dos clientes com vistas a capturar o conhecimentos destes (e que possam contribuir com a atividade da empresa), e a realização de auditorias internas e externas como eventos facilitadores do compartilhamento de conhecimentos especializados.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, Maria Terezinha (Coord.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias.** São Paulo: Saraiva, 2005.

CARBONE, Pedro Paulo, et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede.** 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** 5. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DRUCKER, Peter F.. O advento da nova organização. In: Harvard Business Review. **Gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

EDERSHEIM, Elizabeth Haas. **A essência de Peter Drucker: uma visão para o futuro.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

FIALHO, Francisco Antônio Pereira, et al. **Gestão do conhecimento e aprendizagem: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial.** Florianópolis: Visual Books, 2006.

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 o conhecimento da organização.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

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

NONAKA, Ikujiro. A empresa criadora de conhecimento. In: Harvard Business Review. **Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; KAI, Romhardt. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da; et al. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSINI, Alessandro Marco; PALMISANO, Angelo. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

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

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão; et al. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: inclui o modelo das sete dimensões da gestão do conhecimento. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TOFFLER, Alvin. **Powershift**: as mudanças do poder. 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.

ULRICH, Dave (Org.). **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Roteiro para entrevistas

Entrevistado: _____ Setor: _____

Tempo na função: _____ Data: ___ / ___ / _____ Hora início: _____ término: _____

1. Você tem alguma idéia do que constitui o “conhecimento essencial” da empresa e da direção em que esse conhecimento precisa se desenvolver?
2. E o conhecimento necessário ao seu setor?
3. Quais tipos de conhecimento são desenvolvidos no próprio setor?
4. Quais tipos de conhecimento são adquiridos de fontes externas?
5. São realizadas contratações especificamente visando à aquisição de conhecimento?
6. Como é o processo de seleção para novos colaboradores do setor?
7. Qual o peso atribuído a formação?
8. Os gerentes participam do processo seletivo? Em que momento? Qual a contribuição dos mesmos a este processo?
9. Busca-se contratar pessoas com diferentes formações e pontos de vista, ou isso não é procurado?
10. As pessoas, freqüentemente, debatem assuntos relacionados ao trabalho?
11. Além do salário e benefícios, há outras formas de reconhecimento? Se sim, cite-as.
12. É possível identificar os empregados que mais utilizam, desenvolvem, compartilham seus conhecimentos?
13. Os empregados que se empenham em utilizar, desenvolver ou a compartilhar seus conhecimentos são recompensados pela empresa?
14. Como você identifica o que cada empregado sabe?
15. Durante a avaliação de desempenho, o empregado recebe *feedback* daquilo que ele faz bem e do que precisa aprender?
16. Durante a avaliação de desempenho, os empregados são estimulados a compartilhar seus conhecimentos com os demais? Se sim, quais recursos são usados para isso?
17. Há rotação de empregados entre diferentes atividades?

18. Os colaboradores são incentivados ou têm liberdade em aprender diferentes atividades dentro do setor, mesmo que não sejam de sua competência direta? Se sim, qual o objetivo? (processo sucessório).
19. Como são identificadas as necessidades de treinamento para os colaboradores do setor?
20. Sempre antes de serem exigidos sobre determinada atividade, os colaboradores são treinados para a realização das mesmas?
21. Como são identificados e qualificados os ministrantes de treinamentos?
22. São realizados treinamentos práticos, no próprio setor?
23. Como é realizada a verificação da eficácia dos treinamentos?
24. Os colaboradores recém-chegados ao setor sempre agregam conhecimentos novos para a equipe de trabalho?
25. O que a empresa faz para reter empregados com conhecimentos-chave?
26. Mesmo quando um colaborador experiente se afasta ou deixa permanentemente a empresa, a qualidade e a produtividade do setor não são afetadas?
27. No setor, todos têm oportunidade para contribuir com idéias? E com relação à descrição dos procedimentos, todos participam?
28. De que forma é mensurada a contribuição dos empregados para o conhecimento da empresa?

APÊNDICE B – Questionário

Universidade Federal de Santa Catarina

Centro Sócio-Econômico

Curso de Ciências da Administração

O presente questionário visa levantar dados para uma pesquisa de cunho acadêmico, realizada pelo aluno Fabiano Mattei, que tem como objetivo geral verificar se as políticas e práticas de gestão de pessoas desenvolvidas pelo Laboratório Médico Santa Luzia contribuem positivamente para a gestão do conhecimento necessário para atuação na sua área. Este questionário será aplicado com todos os colaboradores em atividade dos setores Coleta e Imunoquímica. Após a tabulação dos dados, os resultados serão apresentados aos envolvidos durante reunião com a equipe do setor. Não é necessário nenhum tipo de identificação pessoal. Para responder ao questionário, basta assinalar a opção que melhor representa sua percepção com relação ao tema proposto.

SETOR: _____

- 1) Você tem interesse em ampliar seus conhecimentos para melhor executar suas atividades aqui na empresa?
 Sim Não

- 2) Atualmente você está realizando algum curso (fora do local de trabalho) com objetivo de ampliar ou atualizar seus conhecimentos para aplicação na sua vida profissional?
 Sim Não

- 3) Os colaboradores do setor são incentivados pela empresa (gerência) a fazer sugestões sobre como o trabalho pode ser melhorado, independentemente do cargo que ocupam.
 concordo concordo em parte discordo não tenho opinião formada

- 4) Em caso de discussões sobre como o trabalho deve ser realizado, os colaboradores com opiniões divergentes são ouvidos e seus pontos de vista são respeitados pela gerência (porém não necessariamente aceitos).
 concordo concordo em parte discordo não tenho opinião formada

- 5) No setor, os colaboradores estão sempre dispostos a utilizar novas formas de realizar suas atividades.
 concordo concordo em parte discordo não tenho opinião formada

- 6) Os colaboradores do setor estão abertos ao compartilhamento de seus conhecimentos com os demais, durante treinamentos ou mesmo informalmente, em conversas no setor.
 concordo concordo em parte discordo não tenho opinião formada

- 7) Os colaboradores não têm receios em demonstrar dúvidas ou dificuldades em realizar determinadas tarefas.
 concordo concordo em parte discordo não tenho opinião formada

- 8) Em caso de dúvidas sobre o seu trabalho, você sempre sabe a quem (ou onde) recorrer?
 Sim Nem sempre Não
- 9) De modo geral, os colaboradores estão satisfeitos com a remuneração e benefícios recebidos.
 concordo concordo em parte discordo não tenho opinião formada
- 10) O conhecimento desenvolvido internamente é mais valorizado do que o conhecimento vindo de fora da empresa.
 concordo concordo em parte discordo não tenho opinião formada
- 11) A empresa oferece algum tipo de reconhecimento (elogios, aumento salarial, bônus) aos colaboradores que buscam ampliar seus conhecimentos como forma de executar melhor suas atividades.
 concordo concordo em parte discordo não tenho opinião formada
- 12) A empresa oferece algum tipo de reconhecimento (elogios, aumento salarial, bônus) aos colaboradores que compartilham seus conhecimentos com os demais.
 concordo concordo em parte discordo não tenho opinião formada
- 13) De forma geral, a remuneração recebida (salário e benefícios) é adequada para manter o comprometimento dos colaboradores com a empresa.
 concordo concordo em parte discordo não tenho opinião formada
- 14) As pessoas mais competentes são as que têm as melhores oportunidades na empresa.
 concordo concordo em parte discordo não tenho opinião formada
- 15) Para você, está claro qual é a missão, a visão e os valores da empresa e ainda, como estas são aplicadas no seu dia-a-dia?
 Sim Em parte Não
- 16) As metas estratégicas da empresa e as metas para o setor são repassadas aos colaboradores, assim como informações referentes ao acompanhamento das mesmas.
 concordo concordo em parte discordo
- 17) Durante as avaliações de desempenho, você recebe *feedback* claro e objetivo sobre sua contribuição para o atingimento das metas da empresa.
 concordo concordo em parte discordo
- 18) Você sente dificuldades em realizar suas tarefas por falta de conhecimento?
 Nunca Às vezes Sempre

- 19) Durante as avaliações de desempenho, fica claro o que você ainda tem que aprender para continuar desenvolvendo-se profissionalmente.
 concordo concordo em parte discordo
- 20) As metas estabelecidas durante a avaliação de desempenho contribuem para o aperfeiçoamento das atividades desenvolvidas pelo setor.
 concordo concordo em parte discordo não tenho opinião formada
- 21) A empresa regularmente oferece treinamentos aos colaboradores do setor.
 concordo concordo em parte discordo não tenho opinião formada
- 22) Os treinamentos de que você já participou, contribuíram efetivamente para o desenvolvimento do conhecimento necessário para a realização das suas atividades?
 Sim Em parte Não
- 23) A gerência incentiva a participação dos colaboradores nos treinamentos.
 concordo concordo em parte discordo não tenho opinião formada
- 24) Você se sente realizado em relação ao trabalho que executa?
 Sim Em parte Não
- 25) Os colaboradores do setor estão satisfeitos com o seu local de trabalho.
 concordo concordo em parte discordo não tenho opinião formada
- 26) De forma geral, os colaboradores sentem orgulho pela imagem que a empresa transmite à comunidade.
 concordo concordo em parte discordo não tenho opinião formada
- 27) De forma geral, os colaboradores estão comprometidos com o sucesso de toda a empresa.
 concordo concordo em parte discordo não tenho opinião formada

APÊNDICE C – Respostas dos empregados do setor Imunoquímica ao questionário

Questão 1	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Sim	13	100,00
Não	0	0,00
Não respondeu	0	0,00
Total geral	13	100,00

Questão 2	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Sim	3	23,08
Não	10	76,92
Não respondeu	0	0,00
Total geral	13	100,00

Questão 3	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	11	11	84,62	84,62
Concordo em parte	2	13	15,38	100,00
Discordo	0		0,00	
Não tenho opinião formada	0		0,00	
Total geral	13		100,00	

Questão 4	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	10	10	76,92	76,92
Concordo em parte	3	13	23,08	100,00
Discordo	0		0,00	
Não tenho opinião formada	0		0,00	
Total geral	13		100,00	

Questão 5	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	4	4	30,77	30,77
Concordo em parte	9	13	69,23	100,00
Discordo	0		0,00	
Não tenho opinião formada	0		0,00	
Não respondeu	0		0,00	
Total geral	13		100,00	

Questão 6	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	12	12	92,31	92,31
Concordo em parte	1	13	7,69	100,00
Discordo	0		0,00	
Não tenho opinião formada	0		0,00	
Total geral	13		100,00	

Questão 7	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	6	6	46,15	46,15
Concordo em parte	7	13	53,85	100,00
Discordo	0		0,00	
Não tenho opinião formada	0		0,00	
Total geral	13		100,00	

Questão 8	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Sim	13	13	100,00	100,00
Nem sempre	0		0,00	
Não	0		0,00	
Total geral	13		100,00	

Questão 9	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	0	0	0,00	0,00
Concordo em parte	3	3	23,08	23,08
Discordo	10	13	76,92	100,00
Não tenho opinião formada	0		0,00	
Total geral	13		100,00	

Questão 10	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	3	3	23,08	23,08
Concordo em parte	7	10	53,85	76,92
Discordo	2	12	15,38	92,31
Não tenho opinião formada	1	13	7,69	100,00
Total geral	13		100,00	

Questão 11	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	0	0	0,00	0,00
Concordo em parte	6	6	46,15	46,15
Discordo	7	13	53,85	100,00
Não tenho opinião formada	0		0,00	
Total geral	13		100,00	

Questão 12	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	0	0	0,00	0,00
Concordo em parte	6	6	46,15	46,15
Discordo	7	13	53,85	100,00
Não tenho opinião formada	0		0,00	
Total geral	13		100,00	

Questão 13	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	2	2	15,38	15,38
Concordo em parte	6	8	46,15	61,54
Discordo	5	13	38,46	100,00
Não tenho opinião formada	0		0,00	
Total geral	13		100,00	

Questão 14	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	3	3	23,08	23,08
Concordo em parte	6	9	46,15	69,23
Discordo	3	12	23,08	92,31
Não tenho opinião formada	1	13	7,69	100,00
Total geral	13		100,00	

Questão 15	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Sim	12	12	92,31	92,31
Em parte	1	13	7,69	100,00
Não	0		0,00	
Total geral	13		100,00	

Questão 16	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	13	13	100,00	100,00
Concordo em parte	0		0,00	
Discordo	0		0,00	
Total geral	13		100,00	

Questão 17	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	12	12	92,31	92,31
Concordo em parte	1	13	7,69	100,00
Discordo	0		0,00	
Total geral	13		100,00	

Questão 18	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Nunca	10	10	76,92	76,92
Às vezes	3	13	23,08	100,00
Sempre	0		0,00	
Total geral	13		100,00	

Questão 19	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	10	10	76,92	76,92
Concordo em parte	1	11	7,69	84,62
Discordo	2	13	15,38	100,00
Não respondeu	0		0,00	
Total geral	13		100,00	

Questão 20	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	12	12	92,31	92,31
Concordo em parte	1	13	7,69	100,00
Discordo	0		0,00	
Não tenho opinião formada	0		0,00	
Total geral	13		100,00	

Questão 21	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	6	6	46,15	46,15
Concordo em parte	6	12	46,15	92,31
Discordo	1	13	7,69	100,00
Não tenho opinião formada	0		0,00	
Total geral	13		100,00	

Questão 22	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Sim	7	7	53,85	53,85
Em parte	6	13	46,15	100,00
Não	0		0,00	
Total geral	13		100,00	

Questão 23	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	12	12	92,31	92,31
Concordo em parte	1	13	7,69	100,00
Discordo	0		0,00	
Não tenho opinião formada	0		0,00	
Total geral	13		100,00	

Questão 24	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Sim	8	8	61,54	61,54
Em parte	5	13	38,46	100,00
Não	0		0,00	
Total geral	13		100,00	

Questão 25	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	6	6	46,15	46,15
Concordo em parte	6	12	46,15	92,31
Discordo	1	13	7,69	100,00
Não tenho opinião formada	0		0,00	
Total geral	13		100,00	

Questão 26	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	12	12	92,31	92,31
Concordo em parte	1	13	7,69	100,00
Discordo	0		0,00	
Não tenho opinião formada	0		0,00	
Total geral	13		100,00	

Questão 27	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	8	8	61,54	61,54
Concordo em parte	5	13	38,46	100,00
Discordo	0		0,00	
Não tenho opinião formada	0		0,00	
Total geral	13		100,00	

APÊNDICE D – Respostas dos empregados do setor Coleta ao questionário

Questão 1	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Sim	18	90,00
Não	0	0,00
Não respondeu	2	10,00
Total geral	20	100,00

Questão 2	Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)
Sim	4	20,00
Não	15	75,00
Não respondeu	1	5,00
Total geral	20	100,00

Questão 3	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	5	5	25,00	25
Concordo em parte	11	16	55,00	80
Discordo	4	20	20,00	100
Não tenho opinião formada	0		0,00	
Total geral	20		100,00	

Questão 4	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	8	8	40,00	40
Concordo em parte	8	16	40,00	80
Discordo	3	19	15,00	95
Não tenho opinião formada	1	20	5,00	100
Total geral	20		100,00	

Questão 5	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	8	8	40,00	40
Concordo em parte	10	18	50,00	90
Discordo	0	18	0,00	90
Não tenho opinião formada	1	19	5,00	95
Não respondeu	1	20	5,00	100
Total geral	20		100,00	

Questão 6	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	15	15	75,00	75
Concordo em parte	5	20	25,00	100
Discordo	0		0,00	
Não tenho opinião formada	0		0,00	
Total geral	20		100,00	

Questão 7	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	12	12	60,00	60
Concordo em parte	6	18	30,00	90
Discordo	2	20	10,00	100
Não tenho opinião formada	0		0,00	
Total geral	20		100,00	

Questão 8	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Sim	17	17	85,00	85
Nem sempre	3	20	15,00	100
Não	0		0,00	
Total geral	20		100,00	

Questão 9	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	0	0	0,00	0
Concordo em parte	3	3	15,00	15
Discordo	17	20	85,00	100
Não tenho opinião formada	0		0,00	
Total geral	20		100,00	

Questão 10	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	7	7	35,00	35
Concordo em parte	7	14	35,00	70
Discordo	5	19	25,00	95
Não tenho opinião formada	1	20	5,00	100
Total geral	20		100,00	

Questão 11	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	0	0	0,00	0
Concordo em parte	6	6	30,00	30
Discordo	14	20	70,00	100
Não tenho opinião formada	0		0,00	
Total geral	20		100,00	

Questão 12	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	0	0	0,00	0
Concordo em parte	3	3	15,00	15
Discordo	16	19	80,00	95
Não tenho opinião formada	1	20	5,00	100
Total geral	20		100,00	

Questão 13	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	2	2	10,00	10
Concordo em parte	6	8	30,00	40
Discordo	12	20	60,00	100
Não tenho opinião formada	0		0,00	
Total geral	20		100,00	

Questão 14	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	2	2	10,00	10
Concordo em parte	8	10	40,00	50
Discordo	10	20	50,00	100
Não tenho opinião formada	0		0,00	
Total geral	20		100,00	

Questão 15	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Sim	14	14	70,00	70
Em parte	6	20	30,00	100
Não	0		0,00	
Total geral	20		100,00	

Questão 16	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	10	10	50,00	50
Concordo em parte	10	20	50,00	100
Discordo	0		0,00	
Total geral	20		100,00	

Questão 17	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	15	15	75,00	75
Concordo em parte	5	20	25,00	100
Discordo	0		0,00	
Total geral	20		100,00	

Questão 18	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Nunca	13	13	65,00	65
Às vezes	7	20	35,00	100
Sempre	0		0,00	
Total geral	20		100,00	

Questão 19	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	16	16	80,00	80
Concordo em parte	3	19	15,00	95
Discordo	0	19	0,00	95
Não respondeu	1	20	5,00	100
Total geral	20		100,00	

Questão 20	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	14	14	70,00	70
Concordo em parte	4	18	20,00	90
Discordo	2	20	10,00	100
Não tenho opinião formada	0		0,00	
Total geral	20		100,00	

Questão 21	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	18	18	90,00	90
Concordo em parte	2	20	10,00	100
Discordo	0		0,00	
Não tenho opinião formada	0		0,00	
Total geral	20		100,00	

Questão 22	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Sim	19	19	95,00	95
Em parte	1	20	5,00	100
Não	0		0,00	
Total geral	20		100,00	

Questão 23	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	13	13	65,00	65
Concordo em parte	5	18	25,00	90
Discordo	2	20	10,00	100
Não tenho opinião formada	0		0,00	
Total geral	20		100,00	

Questão 24	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Sim	14	14	70,00	70
Em parte	6	20	30,00	100
Não	0		0,00	
Total geral	20		100,00	

Questão 25	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	0	0	0,00	0
Concordo em parte	11	11	55,00	55
Discordo	7	18	35,00	90
Não tenho opinião formada	2	20	10,00	100
Total geral	20		100,00	

Questão 26	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	16	16	80,00	80
Concordo em parte	4	20	20,00	100
Discordo	0		0,00	
Não tenho opinião formada	0		0,00	
Total geral	20		100,00	

Questão 27	Frequência Absoluta	Frequência Acumulada	Frequência Relativa (%)	Frequência Relativa acumulada (%)
Concordo	13	13	65,00	65
Concordo em parte	7	20	35,00	100
Discordo	0		0,00	
Não tenho opinião formada	0		0,00	
Total geral	20		100,00	