

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA
CAMPUS SANTANA DO LIVRAMENTO
GRADUAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO**

DOUGLAS BARBOSA DE JESUS

**PRÁTICAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO LABORATÓRIO DR.
PIO: UM ESTUDO SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Santana do Livramento

2015

DOUGLAS BARBOSA DE JESUS

**PRÁTICAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO LABORATÓRIO DR.
PIO: UM ESTUDO SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de curso apresentado
como requisito para obtenção do título de
Bacharel em administração pela Universidade
Federal do Pampa - UNIPAMPA.

Orientador: Prof. Dr. Sebastião Cerqueira
Adão

Sant'Ana do Livramento

2015

DOUGLAS BARBOSA DE JESUS

**PRÁTICAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NO LABORATÓRIO DR.
PIO: UM ESTUDO SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito para obtenção do título de
Bacharel em administração pela Universidade
Federal do Pampa - UNIPAMPA.

Área de Concentração:

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: 19 de novembro de 2015.
Banca examinadora

Prof. Dr. Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira Adão
Curso de Administração – UNIPAMPA

Prof. MSc. Luiz Edgar de Araújo Lima
Curso de Administração – UNIPAMPA

Profª. MSc. Laura Alves Scherer
Curso de Administração – UNIPAMPA

AGRADECIMENTOS

Eu gostaria de agradecer a todos que direta ou indiretamente se tornaram responsáveis por esta realização. Aqui concluo mais um objetivo de vida. Eu agradeço a toda a minha família, mãe, pai, avós, irmã, tias, que me ajudaram em todos os momentos em que eu estive na faculdade, sempre me apoiando, sempre se esforçando para me dar todo suporte que eu precisei. Agradeço a Bianca, Thiago e Vinicius, nos quatro que saímos do Rio de Janeiro e decidimos estudar na UNIPAMPA, em especial a Bianca, grande amiga, que me convenceu sobre como seria importante para o meu futuro tomar esta decisão. A Maria e o Benedito, que alugaram a nossa primeira casa aqui, marcando o início de todo este projeto, em especial a Maria, uma mãe que Deus colocou na minha vida. Agradeço a Dr^a Adriana, por ter me oferecido meu primeiro emprego e por ter me ajudado, por questões de estudo, sempre que eu precisei. Ao pessoal do laboratório, que viram o começo da minha trajetória acadêmica A dona Rose, que se tornou importante para minha estadia aqui. Ao pessoal da república (Dylan, Ednilson, Henrique e Jade) pelas noites de divertimento, muitas risadas, muitas boas histórias. A Àkila, o nome todo não cabe nos agradecimentos, como não se lembrar de tantos momentos engraçados. A Zoraida e família, que se tornaram um porto seguro aqui na cidade, nos ajudando e nos acolhendo com muito carinho e afeto. Aos meus amigos do serviço, Mirna, José e Natália, que me acompanharam nesta minha jornada. Em especial a Mirna, querida amiga. Ao Gonçalo, meu encarregado, que sempre buscou me ajudar nas questões referentes aos meus estudos. Ao meu orientador, Sebastião, que me ajudou a construir este estudo, me fazendo buscar a excelência.

RESUMO

O presente estudo teve por objetivo analisar as práticas de treinamento e desenvolvimento do Laboratório Dr. Pio, no que tange a influência das teorias sobre Gestão do conhecimento. Devido à necessidade de compreender a teoria existente sobre a gestão do conhecimento, este estudo estruturou-se da seguinte maneira: a gestão do conhecimento; desenvolvimento do capital intelectual da organização e treinando as pessoas para a sociedade do conhecimento. A pesquisa se desenvolveu por meio de estudo de caso, com caráter exploratória-descritiva, de viés qualitativo, com utilização de entrevistas semiestruturadas para coletas de dados e utilização de análise de conteúdo. Por meio deste estudo, constatou-se a evolução da organização sobre seus conceitos de gestão do seu conhecimento, bem como a compreensão dos colaboradores acerca da importância da mesma. Possibilitou analisar o desenvolvimento do capital intelectual dentro da organização Dr. Pio e tornou possível identificar as práticas de treinamento utilizadas pela empresa e sua importância para a gestão do conhecimento.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; desenvolvimento; capital intelectual; treinamento.

ABSTRACT

The present study had as purpose verify to analyze the training and development practices of Laboratory Dr. Pio, regarding the influence of theories of knowledge management. Due to the need to understand the existing theory of knowledge management, this study was structured as follows: knowledge management; development of the intellectual capital of the organization and training people for the knowledge society. The research was developed through case study, with exploratory-descriptive character, qualitative bias, using semi-structured interviews for data collect and use of content analysis. Through this study, it was found the evolution of organization on their concepts of managing their knowledge and understanding of employees about the importance of it. It also enables to analyze the development of intellectual capital within the organization Dr. Pio and made it possible to identify training practices used by the company and its importance to knowledge management.

Keywords: Knowledge Management ; development; intellectual capital; training.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: 1991 O ANO 1 DA ERA DA INFORMAÇÃO	16
TABELA 2: DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO.	19
TABELA 3: TIPOS DE CONHECIMENTO	26
TABELA 4: MODOS DE CONVERSÃO	29

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: SÍNTESE DO PROCESSO DE CONVERSÃO DE DADOS EM INFORMAÇÃO.	20
FIGURA 2: GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	24
FIGURA 3: O CICLO DA GC.....	28
FIGURA 4: ESPIRAL DO CONHECIMENTO	32
FIGURA 5: COMPARANDO O PROCESSO DE CRIAR O CONHECIMENTO FRENTE OS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO.	37
FIGURA 6: OS QUATRO NÍVEIS DA AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO	46

Sumário

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMÁTICA	12
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo Geral:	12
1.2.2 Objetivos Específicos:	12
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO	15
2.1.1 Diferenciando Dado, Informação e Conhecimento	18
2.1.2 Tipos de conhecimento	24
2.1.3 Convertendo o conhecimento	27
2.1.4 Processos de conversão do conhecimento	29
2.2 DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL INTELECTUAL DA ORGANIZAÇÃO	33
2.2.1 O capital interno e o capital externo	35
2.2.2. Capital humano	40
2.3 TREINANDO PESSOAS PARA A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO	42
2.3.1 Processo de treinamento e desenvolvimento	44
2.3.2 Métodos e técnicas de treinamento	47
2.3.3 Aprendizagem organizacional	48
3 METODOLOGIA.....	51
3.1 Caracterização da pesquisa.....	51
3.2 População e amostra	52
3.3 Tipo e coleta de dados	53
3.4 Apresentação e análise dos dados.....	54
3.5 Limitações da pesquisa.....	55
4 APRESENTAÇÃO DO CASO: O LABORATÓRIO DR. PIO DE SANTANA DO LIVRAMENTO	56
5 ANÁLISE DOS DADOS	59

5.1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	59
5.1.1 Diferenciando dado, informação e conhecimento	60
5.1.2 Tipos de conhecimento.....	62
5.1.3 Convertendo o conhecimento	63
5.1.4 Processo de conversão do conhecimento.....	65
5.2 DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL INTELECTUAL DA ORGANIZAÇÃO	66
5.2.1 Capital interno e capital externo.....	67
5.2.2 Capital humano.....	70
5.3 TREINANDO PESSOAS PARA A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO.....	71
5.3.1 Processo de treinamento e desenvolvimento.....	72
5.3.2 Métodos e técnicas de treinamento.....	75
5.3.3 Aprendizagem organizacional	76
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	79
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82
APÊNDICE A.....	85

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações têm evoluído crescentemente, oferecem serviços inovadores, produtos de qualidade, ampla concorrência, entre outros fatores que evidenciam isso. Contudo, possuem uma variável organizacional que muitas vezes não é bem explorada pela gestão, que é o conhecimento.

No cenário de ampla concorrência que se tornou o mercado, se fez necessário uma atenção para a gestão do conhecimento. Esta ideia sobre adequação e alocação das informações para fins futuros, que é uma vertente para a gestão do conhecimento, passou a ser discutida no Brasil aproximadamente em 1990, apontado por Strauhs *et al.* (2012), e seguiu ganhando força até se tornar imprescindível em uma organização atual, onde administrar o capital intelectual, o elemento intangível da organização, passou a fazer parte dos demais processos organizacionais.

Cada colaborador, dentro de uma organização, ao entrar para uma empresa, traz consigo histórias, vivências, experiências e capacidades adquiridas, que formam o capital intangível da organização, uns chegam com ideias formadas prontas para serem trabalhadas e outros necessitam de uma moldura e adequação para melhor uso de suas habilidades. O outro ponto são as informações gerais da empresa, todos os arquivos, todos os computadores, pastas, entre outros meios de armazenagem, formam a outra metade do capital intangível da organização. Essas duas características juntas adquirem a maleabilidade necessária para se trabalhar e tomar as melhores decisões, pois a melhor parte do conhecimento é o fato dele ser reutilizável e compartilhável. Esse arquivo empresarial apresenta toda a história da empresa, com isso, acaba por se tornar um aporte para decisões futuras e para uma adequada administração de pessoal.

A gestão do conhecimento para tomada de decisão e o treinamento e desenvolvimento para administração de pessoal parecem duas coisas distintas uma da outra, mas a partir do momento que ocorre o treinamento de um colaborador buscando o desenvolvimento geral da organização, automaticamente começa o tráfego de informações e esta acaba se tornando conhecimento, e este é compartilhável. São processos necessários que fazem parte de algo maior.

Este estudo objetiva abordar a importância da Gestão do Conhecimento para as organizações e como ela influencia o treinamento e o desenvolvimento geral da mesma, visto que, muitas informações são válidas e imprescindíveis, sendo assim, se torna possível

transformá-las em conhecimento, embora essa parte da gestão seja esquecida ou pouco trabalhada, ela pode oferecer uma estrutura para o crescimento da organização, surgindo então o problema de pesquisa aqui exposto, o qual será abordado neste estudo.

1.1 Problemática

O conhecimento é a parte do capital da empresa que movimenta todas as atividades. Muito se tem explorado sobre a sua importância e como a evolução tecnológica tem influenciado esse processo. O indivíduo é um ser propenso a evoluir e o conhecimento fornece isso. A partir do momento que um indivíduo adquire mais conhecimento, a sua percepção sobre as atividades exercidas diariamente muda, pois acontece um aprimoramento, o que dá início a novos aprendizados, novos treinamentos e ao desenvolvimento esperado da organização como um todo. Sendo assim, surgiu a problemática em questão para este estudo com base em uma empresa local, juntamente com os objetivos que darão o aporte para a pesquisa. A problemática em questão é: quais aspectos caracterizam a gestão do conhecimento como elemento preponderante para as práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoal no Laboratório Dr. Pio?

1.2 Objetivos

Para responder a pergunta acima elaborada foram estabelecidos os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo Geral:

Analisar, no que tange a influência das teorias sobre Gestão do conhecimento, as práticas de treinamento e desenvolvimento do Laboratório Dr. Pio.

1.2.2 Objetivos Específicos:

- Compreender a evolução da gestão do conhecimento na organização Dr. Pio;
- Analisar o desenvolvimento do capital intelectual da organização Dr. Pio;
- Identificar as práticas de treinamento de pessoal do Dr. Pio, com foco na gestão do conhecimento.

1.3 Justificativa

Este estudo objetiva abordar como as práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoas influencia em todo o processo de aquisição e administração do conhecimento dentro do Laboratório Dr. Pio. O conhecimento é a base de todo pensamento cognitivo, ele opera uma série de atividades do cotidiano de cada pessoa, até mesmo as próprias noções sobre vestir uma roupa, higiene pessoal, falar, andar, são coisas que são passadas desde que somos crianças, ouvimos como informações e desenvolvemos as ações, passando-se a agregar conhecimento.

É algo presente na rotina que, conseqüentemente adentra na organização do mesmo modo, pois assimila-se informações para que se possa gerar conhecimento, realizando, assim, todos os processos inerentes às funções exercidas diariamente.

O estudo será exposto de modo a fundamentar, com teorias que já existem, de como a gestão do conhecimento ganhou espaço no cenário atual e sua importância para as mais diversas decisões da organização estudada, levando em conta à melhoria desta atribuída a evolução tecnológica e aos sistemas de informações.

Logo, a tarefa de administrar o conhecimento para obter desenvolvimento geral da organização apresenta uma característica importante para desenvolvimento pessoal de futuros gestores, principalmente o meu próprio desenvolvimento profissional, onde estarei agregando mais informações para minha formação e ganhando mais conhecimento para vender ao mercado de trabalho com a conclusão do curso de Bacharel em Administração.

Essa vertente da gestão é uma área moderna de atuação, estudada no Brasil há pouco tempo, segundo Strauhs *et al.* (2012), logo, muitas empresas não aprofundaram ainda tal prática.

Na cidade de Santana do Livramento no interior do Rio Grande do Sul, cidade que faz divisa com Rivera- Uruguai, o mercado industrial é bem escasso, não se tem fábricas na cidade, o capital se movimenta em torno de agricultura, bovinocultura, apicultura, ovinocultura e pela aproximação das fronteiras também apresenta um mercado comercial bem forte, que favorece as duas cidades nos ramos de hotelaria e restaurantes.

Em uma pesquisa de possibilidades para aplicação deste estudo, foi escolhido o Laboratório Dr. Pio de Análises Clínicas. Esta é uma empresa que está presente na cidade há mais de 50 anos, conta com uma infraestrutura de última geração, uma equipe altamente

qualificada, exclusividade em certas análises, altíssima confiabilidade dos laudos clínicos entregues, total credibilidade frente à sociedade de Livramento, conta com uma direção engajada em causas sociais e estudantis, onde se realiza palestras sobre gestão, conta ainda com uma série de certificações como ISO e PGQP e duas filiais na cidade. Pelo seu porte estrutural, frente a outras empresas na cidade, permitiu uma mensuração um pouco melhor dos seus procedimentos e como eu já trabalhei no laboratório, onde todos conhecem a instituição de ensino a qual faço parte e o fato da diretora ser engajada em palestras estudantis, facilita a comunicação e coleta de dados, permitindo também ter certa facilidade no emprego dos métodos de pesquisas, sendo um deles o estudo de caso sobre o mesmo, que será mais bem explicitado na parte referente à metodologia de pesquisa.

Em termos teóricos, este estudo visou servir de base para outras pesquisas que venham a abordar este mesmo tema, sendo que o esforço aqui será o de concentrar a maior quantidade possível de teorias sobre a gestão do conhecimento e o desenvolvimento do capital intelectual nas organizações.

Em termos práticos, este estudo buscou, a partir de seus resultados, servir de base para o processo de tomada de decisão no Laboratório Dr. Pio, no que tange ao emprego da gestão do conhecimento enquanto ferramenta para o desempenho organizacional. Tendo em vista que o conhecimento adquirido é compartilhável, sendo assim, todos os colaboradores podem ter a ideia de como é importante propagar e amadurecer o mesmo, não somente para a organização, mas para o seu próprio potencial.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A partir deste ponto serão abordadas as teorias e bases que fundamentam este estudo e toda sustentação dos objetivos específicos que o norteiam.

2.1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento se tornou um tema da atualidade. Contudo, Nonaka e Takeuchi (2008) abordam que a origem do gerenciamento do conhecimento ocorreu em 1995, obtendo a partir daí uma importância frente às organizações. Foi nesse período que ocorreu a abertura dos portos aos mercados externos como consequência da globalização, levando o Brasil a outro nível de concorrência em relação aos seus produtos.

Com o passar do tempo, na visão de Cavalcanti, Gomes e Pereira Neto (2001), o conhecimento exerceu funções diferentes no decorrer dos anos. O que antes era voltado para uma satisfação pessoal, com foco no autoconhecimento, passou por uma “inflexão” como mencionou o autor, sendo uma das consequências da revolução industrial, que em decorrência da modernização, permitiu o surgimento da produção em escalas maiores e fez com que o conhecimento se tornasse importante para toda a sociedade, tornando o homem artesão um homem industrial e este ampliou os seus conhecimentos para se adaptar à nova condição da sociedade. Este homem moderno no decorrer dos anos evoluiu junto com a organização, se tornou parte importante, juntamente com outros indivíduos na mesma condição de evolução, agregando valores e capacidades. Por outro lado, cada organização passou a operar sobre determinado tipo de conhecimento agregando, no decorrer dos anos, um histórico organizacional de suas atividades e seus progressos.

A sustentação da afirmativa evolutiva sobre a passagem da era artesanal para a era industrial, tendo por base o pensamento de Alvarenga Neto (2008) onde o mesmo fez um quadro comparativo mediante os registros da Agência de Análise do Departamento de Comércio Norte-Americano, expressado na tabela 1:

Tabela 1: 1991 o ano 1 da Era da Informação

ANO	GASTOS COM TECNOLOGIA DE PRODUÇÃO (EM BILHÕES DE US\$)	GASTOS COM TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO (EM BILHÕES DE US\$)	RELAÇÃO ENTRE GASTOS COM TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO E COM TECNOLOGIA DE PRODUÇÃO
1965	60,3	18,8	0,31
1970	63,4	28,6	0,45
1975	68,6	27,4	0,40
1980	96,7	52,0	0,54
1983	77,2	61,5	0,80
1991	107	112	1,05

Fonte: Adaptado de Stewart (1998 *apud* ALVARENGA NETO, 2008, p. 22).

Constatou-se que o período de 1965 até 1991 demarcou uma acentuada evolução industrial com forte acúmulo de bens de produção. Entretanto, a partir de 1991, o que Stewart (1998 *apud* ALVARENGA NETO, 2008) definiu como o marco zero, “o ano 1 da Era da Informação”, pode-se observar que houve um forte aumento do capital investido com tecnologias de informação devido ao acúmulo de gastos quase ter atingido o dobro do valor dentro de um período de 8 anos. A gestão do conhecimento gira em torno dos sistemas de informação, logo, a observação dos autores, fundamenta mais uma vez o início de seus estudos na década de 90.

Pelas elucidações de Alvarenga Neto (2008), a Gestão do Conhecimento teve sua origem na Gestão dos Recursos Informacionais. Este diz respeito ao gerenciamento das informações como uma medida de resposta aos problemas oriundos do início da era informacional. Essa distinção entre o que é informação e conhecimento, será mais explicitada adiante.

A gestão do conhecimento, também conhecida como: gestão para o conhecimento, capacitação para o conhecimento ou promoção do conhecimento, como descreveu o autor Alvarenga Neto (2008), têm o objetivo de criar o melhor ambiente possível para a organização fazer uso das suas informações e do seu conhecimento. As organizações baseadas no conhecimento, ainda na visão do autor, passaram a ter o olhar contemporâneo sobre a gestão do conhecimento, no momento em que atentaram que uma organização não está fundamentada apenas em seus ativos tangíveis. A partir de então, o seu capital intangível ganhou atenção nos últimos tempos se tornando fundamental para o andamento das funções

diárias, visto que, as informações fazem uso dos ativos intangíveis, pois utilizam softwares diversos para troca de informações.

Cavalcanti, Gomes e Pereira Neto (2001), abordam que as empresas passaram a usar o conhecimento e seus ativos intangíveis como um novo motor de produção neste cenário econômico.

Alvarenga Neto (2001, p. 21), define dois tipos de negócio com base em conhecimento, são eles: *knowledge business*, que tem o próprio conhecimento como produto final, como nos casos de consultorias e instituições de ensino, e o outro é *knowledge-based business*, em que o produto final é o próprio conhecimento, como ocorre nas empresas, que utilizam seus conhecimentos para gerar um produto. Uma montadora de carros, por exemplo, ela utiliza uma linha de produção com cada etapa requerendo um tipo de conhecimento específico para finalizar a etapa a que corresponde, porém o produto final será o carro e não uma nova criação de conhecimento, ou seja, *knowledge-based business*.

Na visão de Turban *et al.* (2010), a gestão do conhecimento encontra-se enraizada em dois conceitos: aprendizagem e memória organizacional. Para o autor a aprendizagem se dá pelo desenvolvimento de um novo conhecimento, bem como pelo surgimento de novas ideias que têm a capacidade de influenciar no comportamento de uma organização. Imagina-se um colaborador que fará um curso de gestão da liderança para que possa se tornar gerente da linha de produção, ele vai aprender como extrair o melhor de seus subordinados. Ele conclui o curso e começa no cargo. O tempo passa e sua gestão se torna excelente, o nível de produção dobrou sem precisar contratar mais ninguém, todos os colaboradores estão motivados pelas práticas adotadas pelo gestor, ou seja, o colaborador desenvolveu um conhecimento sobre liderança e influenciou a organização, pois aumentou a produção, extraiu motivação dos subordinados e aumentou a lucratividade do setor. Criou um conhecimento que mudou o comportamento da organização.

As organizações apresentam em sua estrutura um grande conglomerado de colaboradores e estes, em seus processos diários, realizam uma série de atividades, expondo suas capacidades individuais, e o conhecimento é a base desse processo.

Pelos esclarecimentos de Turban *et al.* (2010), ocasionalmente os procedimentos exercidos diariamente dentro da organização criam aquilo o que se chama de “memória organizacional”, que nada mais é do que o arquivamento de todas as informações da empresa, toda a sua trajetória, todos os seus problemas, todos os seus acertos, fichas, cadastros, planos

entre outros componentes que passaram pela empresa, logo Turban *et al.* (2010, p. 408) abordam que a gestão do conhecimento:

É um processo que ajuda as organizações a identificar, selecionar, organizar, disseminar e transferir qualificações e informações importantes que são parte da memória da organização e que, em geral, residem dentro da organização de uma maneira não estrutural.

O autor acima aborda ainda outro ponto fundamental: a cultura organizacional. A empresa que não apresenta uma cultura propícia para aprender, desenvolver uma memória e compartilhar o conhecimento, não obterá êxito na visão de organização do conhecimento. Sendo assim, para um bom sucesso da gestão do conhecimento, com o intuito de usa-lo como forma de capital, ainda na visão do autor, é preciso ser compartilhado pelas pessoas e ser capaz de se desenvolver, pois o desenvolvimento da organização começa no momento que os gestores e os colaboradores compreendem as características do conhecimento, principalmente a importância do treinamento no sentido de atualizar o conhecimento para as novas tecnologias.

Alvarenga Neto (2008), por seu turno, diz que a partir do momento que se alia a palavra gestão à palavra conhecimento, a ideia a ser compreendida é que houve a ruptura do termo de controle que a palavra gestão carrega, pois o sentido a ser extraído é o de promoção. O autor ainda aponta que as empresas que obtiveram sucesso nos seus projetos, compreenderam que não é somente informação, que também está envolvido neste processo uma gestão das pessoas e dos talentos, entre outros pontos. Aborda, ainda, que os trabalhadores da gestão do conhecimento são altamente capacitados em suas habilidades para lidar com as questões referentes a esta gestão, como habilidades com a tecnologia da informação, o que nos remete, mais uma vez, à importância do treinamento e do desenvolvimento para o bom funcionamento de uma gestão bem sucedida em sua complexidade, assunto que será abordado no decorrer deste estudo.

2.1.1 Diferenciando Dado, Informação e Conhecimento

A informação e o conhecimento são duas coisas parecidas que se mesclam com muita facilidade, possuindo apenas algumas distinções. Ambos formam uma tríade com a diferença

relativa ao que é dado. Porém Davenport e Prusak (1998, p. 18) estabelecem um quadro comparativo de diferenciação, em alguns aspectos, entre essas três vertentes da “administração do conhecimento”:

Tabela 2: dado, informação e conhecimento.

DADO	INFORMAÇÃO	CONHECIMENTO
<p>• Simples observações sobre o estado do mundo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilmente estruturada; • Facilmente obtida por máquinas; • Frequentemente quantificado; • Facilmente transferível. 	<p>• Dados dotados de relevância e propósito:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requer unidade de análise; • Exige consenso em relação ao significado; • Exige necessariamente a mediação humana 	<p>• Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De difícil estruturação; • De difícil captura em máquinas; • Frequentemente tácito; • De difícil transferência.

Fonte: Davenport e Prusak (1998, p.18).

Com base na tabela acima, a tríade esclarecida pelo autor, se complementa, tendo o dado como a informação bruta, passando assim para a informação propriamente dita, fase em que os dados se agrupam e se tornam aproveitáveis e conseqüentemente se adquire o conhecimento, que é gerado por meio de uma informação valiosa e reaproveitável. Ainda na visão do autor, os dados são informações soltas, sem codificações que a façam utilizáveis da melhor maneira possível.

No que tange ao gerenciamento de informações, os autores Davenport e Prusak (1998, p.19) apontam: “da perspectiva do gerenciamento da informação, é fácil capturar, comunicar e armazenar os dados. Nada se perde quando é representado em bits, o que certamente conforta o pessoal de tecnologia da informação”, ou seja, informações soltas, sem fins, são facilmente codificáveis e sem problemas para armazenamento, o que foi viabilizado com a evolução tecnológica, aparecendo no mercado uma série de meios de armazenamento.

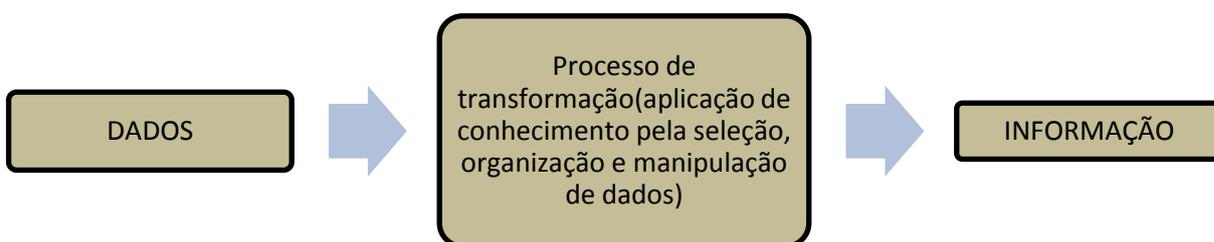
Em uma empresa estão presentes um apanhado de dados e informações, como apontam Stair e Reynolds (2008), sendo que horas trabalhadas, quantidades em estoques, formulários de funcionários, entre outros dados, podem ser alocados de várias maneiras, como em pastas, tabelas e programas, mas neste ponto ainda não foram organizados para algum fim, então são apenas fatos básicos e diretos, objetos reais.

O dado só passa a ser validado como informação a partir do momento que ele é processado (como será exibido na tabela 2), onde Gordon e Gordon definem como (2006, p.4): “dados que foram organizados e interpretados e possivelmente formatados, filtrados, analisados e resumidos”.

Na visão de Stair e Reynolds (2008, p. 4), tem-se que “as informações são fatos organizados de modo a terem valor adicional, além do valor dos fatos propriamente ditos”, por exemplo, se dentro de uma organização o funcionário do setor administrativo pegar o horário de entrada e saída de um colaborador e começar a olhar sem motivo aparente, são apenas fatos soltos, simplesmente o horário que ele entra e sai do serviço.

Porém, a partir do momento que o mesmo faz uso deste fato, de modo a verificar a frequência do colaborador com o objetivo de fechar o mês, ou seja, os fatos soltos foram ordenados e processados com um propósito, sendo assim o fato passou a ser informação, o que Holsapple (2003 *apud* TURBAN *et al.*, 2010, p. 408) aborda da seguinte maneira: “informação são dados organizados ou processados que são oportunos (isto é, inferências baseadas nos dados são feitas dentro do período de tempo de sua aplicabilidade) e precisos (isto é, com referência aos dados originais)”, seguindo pelo exemplo da frequência, o tempo de sua aplicabilidade seria o mês vigente de trabalho, sendo atribuída a esta informação algum valor específico.

Figura 1: síntese do processo de conversão de dados em informação.



Fonte: Stair e Reynolds (2008, p.6)

Acrescentando o último ponto no processo sequencial mencionado na tabela 2, tem-se o conhecimento, este diferente dos demais já é mais complicado de ser trabalhado e

mensurado. Os autores Nonaka e Takeuchi (2008, p. 56) estabelecem um conceito sobre o mesmo:

Primeiramente o conhecimento, ao contrário da informação é sobre crenças e compromisso. O conhecimento é uma função de uma determinada instância, perspectiva ou intenção. Em segundo lugar, o conhecimento, ao contrário da informação, é sobre ação. É sempre conhecimento “para algum fim”. E, em terceiro lugar, o conhecimento, como a informação, é sobre significado. É específico ao contexto e relacional.

Na visão dos autores acima, e comparado aos exemplos já citados, como no caso das frequências de um colaborador, o agrupamento das informações seria para o envio a contabilidade com o objetivo de efetuar os descontos referentes a algum dia de falta, ou simplesmente fechar a folha de pagamento.

Juntamente com a visão de Davenport e Prusak (1998, p. 19) “o conhecimento é a informação mais valiosa”, pois a informação passa a ser conhecimento no momento que é atribuída um contexto a ela, um significado, uma relevância, é algo intangível formulado na mente humana, embora, seguindo na visão dos autores, “pode até ser incorporado em máquinas, mas é de difícil categorização”. Para que o conhecimento seja compartilhado, existem questões a serem observadas, como exemplo pode-se tomar os docentes de uma universidade, são pessoas dotadas de muito conhecimento, porém passá-lo adiante não é uma tarefa fácil, os ouvintes têm de estar dispostos a receber essas informações passadas pelo professor, reconhecer que realmente são valiosas e que podem ser agregados ao seu próprio aprendizado, para assim se firmar o conhecimento propriamente dito.

Pode-se analisar que o entendimento das informações, que é a base do conhecimento, pode ser usado para tomada de decisão ou apoiar uma tarefa específica, como por exemplo, um investidor da bolsa de valores que faz uso de um apanhando de informações sobre o mercado de capitais para assim poder investir na empresa mais rentável, ou ainda na visão dos autores Stair e Reynolds (2008, p. 5), “o ato de escolher ou rejeitar um fato com base na sua relevância para tarefas específicas também se fundamenta em um tipo de conhecimento usado no processo de conversão de dados em informação”, que consiste em selecionar o que apresenta caráter relevante para determinado fim.

Como exemplo das afirmações dos autores Stair e Reynolds (2008), acima mencionados, utiliza-se uma organização qualquer, ela apresenta um padrão de como realizar cada processo, muitas vezes a pessoa que já trabalha há certo tempo em determinada tarefa, acaba por deixar de lado algumas etapas do processo para realizá-lo mais rápido, ela consegue fazê-lo com a mesma qualidade, como se tivesse seguido passo a passo o que antes já estava padronizado e firmado em um documento. Não se enquadra somente a rapidez, mas o fato de o conhecimento que ela já adquiriu no decorrer do tempo em que exerce essa tarefa, acabar permitindo com que a mesma deixe de lado umas etapas que ela julgou de pouca importância, que não alteram a qualidade do seu serviço, sendo assim, ainda na visão dos autores, tem-se que as informações podem ser considerados dados tomados, mas úteis graças à aplicação de conhecimento.

Conforme vê-se em Turban *et al.* (2010, p. 409) “a capacidade de agir é uma parte da aquisição do conhecimento”. O conhecimento para ser passado é preciso ser reconhecido pelo receptor, como já foi supracitado anteriormente, então o autor reforça a ideia de que agregar conhecimento difere de pessoa para pessoa, pois cada indivíduo tem seu próprio modo de pensar, apresentando interesses distintos, e isso acarreta uma complexidade no ato de passar o conhecimento, sem contar que, ainda na visão dos autores, o conhecimento é contínuo e crescente, não podendo se estagnar, como muitos docentes afirmam nunca param de estudar, é preciso sempre se atualizar.

Ainda com base na visão de Turban *et al.* (2010), existem incertezas no que diz respeito aos investimentos em conhecimento, pois estão envolvidos muitos ativos intangíveis, e ainda apresentam incertezas sobre o ato de compartilhá-lo de modo a ser proveitoso ao receptor, como já elucidado, nem sempre é uma tarefa fácil, e por fim, muitas vezes ele simplesmente é agregado ao conhecimento já existente e não está atrelado a diminuição de lucros, pois não é consumido é apenas agregado algo a mais.

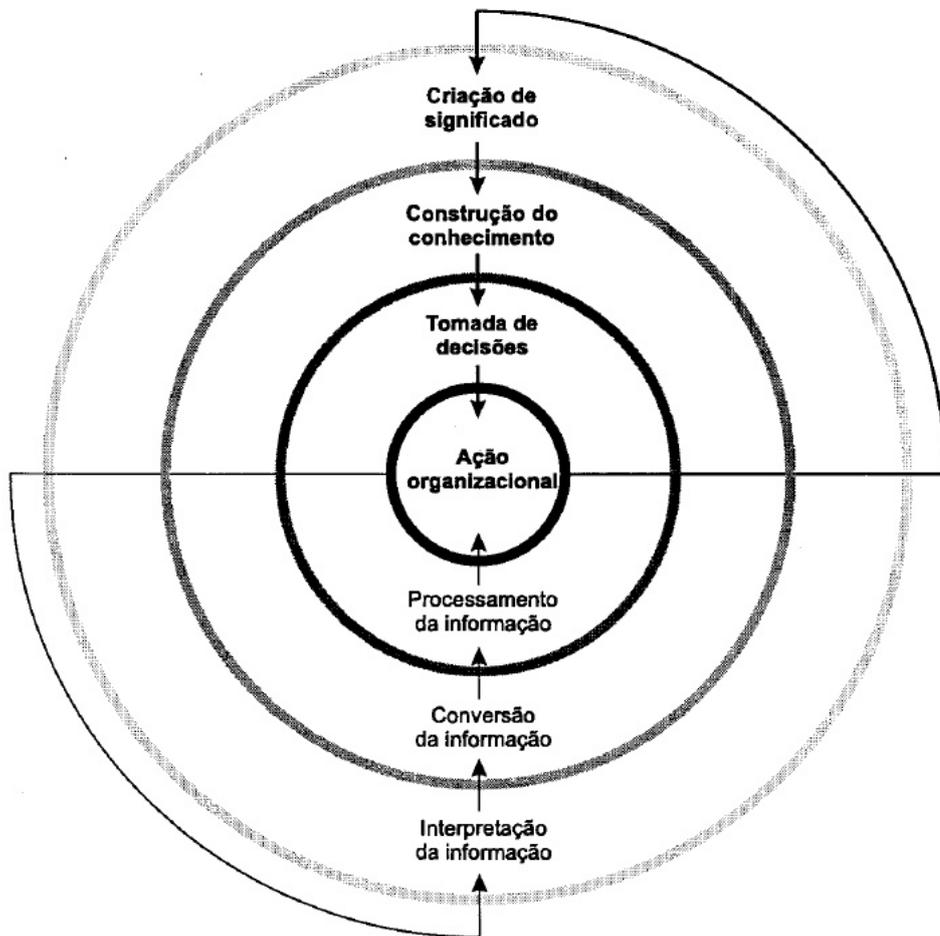
A informação e o conhecimento estão alinhados um com o outro, em total sinergia, formam uma coesão no que se refere aos processos de crescimento de uma organização. Pelas elucubrações de Choo (2003, p. 27), pode-se dividir sua importância em três arenas de atuação, que refutam os conceitos de criar significado-construir conhecimento-tomar decisão, três pontos importantes neste ciclo dado-informação-conhecimento:

- A primeira seria sobre a percepção de cada organização sobre o seu ambiente externo, que influencia diretamente seus processos organizacionais;

- A segunda diz respeito ao ciclo da informação (criar, organizar e processar) com intuito de gerar mais conhecimento. Cada organização apresenta uma vasta gama de conhecimento individual e experiências individuais, estes se encontram dispersos na organização. A vantagem de fazer uso deste potencial está nas mãos dos gestores que precisam torná-lo coeso para ser aproveitável, fato este que acarreta, em muitas organizações, gastos desnecessários por não conseguirem observar este capital intelectual no seu âmbito operacional. Atualmente, em meio ao mercado altamente competitivo, se tornou algo que não pode acontecer, porém muitas empresas ainda estão atreladas a visão de como era uma organização e não focadas de como é hoje, bem como a importância das “organizações do conhecimento”;
- A terceira seria a importância da informação para a tomada de decisão. Toda empresa precisa demonstrar racionalidade para ter credibilidade interna e externa, pois analisar os processos decisórios da organização é uma ótima maneira de observar o seu comportamento frente ao mercado.

Em contrapartida, ainda na visão de Choo (2003), tem-se a outra parte do processo, ambos voltados para geração de ações organizacionais, (ver na tabela 3, onde será feita uma visualização melhor destes dois lados do processo e como ambos apresentam um alinhamento em cada ciclo) que consiste na: interpretação dos processos de informação na fase de criação de significado; qualquer modo de comunicação que permita analisar a situação do mercado externo; a função dos gestores de analisar o que é aproveitável para a organização; na fase de construção, serão convertidas em conhecimento todas as informações relevantes e por fim, todo conhecimento adquirido será utilizado para dar aporte aos processos de tomada de decisão e demais alternativas de apoio.

Figura 2: gestão do conhecimento



Fonte: CHOO (2003, p. 31).

Existem, ainda, dois tipos de conhecimento a serem estudados, o tácito e o explícito. Estes dois formam novos modelos de conversão de conhecimento, porém ambos serão mais trabalhados no tópico subsequente deste estudo.

2.1.2 Tipos de conhecimento

O conhecimento tácito, também em inglês *sticky knowledge* “porque é difícil separá-lo da sua fonte”, na visão de Turban *et al.* (2010, p. 410), está relacionado a capacidade cognitiva de aprendizado de cada indivíduo, onde o autor exemplifica da seguinte maneira

Incorporação cumulativa de experiências, mapas mentais, ideias, perícia, qualificações, *know-how*, segredos de comércio, conjunto de habilidades e aprendizado que uma organização possui e também a cultura organizacional incorporada a experiências passadas e presentes das pessoas, dos processos e dos valores da organização.

O conhecimento tácito é algo pessoal, que não está presente em documentos, é algo que se formulou no decorrer do tempo na mente de cada indivíduo apresentando aspectos próprios, que na visão de Nonaka e Takeuchi (2008), se distinguem no que tange o seu compartilhamento e formalização, pois apresentam características pessoais e intransferíveis, estando interiorizados por meio das emoções pessoais e das práticas adquiridas com o tempo.

Os autores acima citados apresentam duas dimensões do conhecimento tácito. A primeira é a dimensão “técnica”, onde estão presentes as habilidades adquiridas de modo próprio, como por exemplo, uma pessoa alta de data em alguma tarefa adquiriu por meio de suas capacidades determinada habilidade, embora ela tenha o teor empírico consideravelmente ótimo para efetuar a tarefa, ela apresenta pouco conhecimento teórico sobre o assunto. O desenhista saberá fazer uma pintura de modo a passar um sentimento para o quadro de maneira perceptível para as pessoas, porém pode não saber explicar como fez isso. É nesta dimensão que se enquadra os *insights* (palpites, intuições e as inspirações), ativos intangíveis que muitas vezes são negligenciados pelas organizações; a outra é a dimensão “cognitiva”, são os nossos valores, nossas ideologias e emoções, que fazem parte de nós e os encaramos como naturais, embora apresentem a capacidade de difícil manipulação, são parâmetros que ditam o modo como enxergamos o mundo a nossa volta.

Seguindo na visão de Turban *et al.* (2010) o conhecimento tácito pode ser documentado, porém não se torna explícito, pois agregar esse conhecimento individual para outros indivíduos não é fácil, passa por uma aceitação pessoal do que é relevante e do que não é. Muitas das vezes ele nem assume aspectos tangíveis para ser decodificado ou documentado, como o fato de uma pessoa correr, todos sabem correr, porém não é fácil documentar de modo explícito tal atividade, e mesmo se o fizer não teria um caráter relevante, pois todos detêm essa informação, podem não possuir a técnica, resistência e capacidade que um maratonista possui, porém o saber empírico se conhece e acaba por não ter relevância documentá-lo, entrando mais uma vez as questões de aceitação do que é relevante e o que não é.

O conhecimento explícito, em inglês chamado de *leaky knowledge* por sua facilidade em ser transmitido depois de documentado é o oposto, diferente da subjetividade do

conhecimento tácito, este apresenta um caráter altamente objetivo. Ainda na visão do autor Turban *et al.* (2010), envolve políticas, guia de procedimentos, artigos, relatórios, designs, produtos, estratégias, objetivos, missão e as competências básicas da empresa e a infraestrutura da tecnologia da informação.

O conhecimento transformado em algo tangível e compartilhável passou por um processo de decodificação e foi documentado. Os autores Nonaka e Takeuchi (2008, p. 19) o definem como:

O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio, especificações de produtos ou manuais. O conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente.

O autor Boisot (*apud* ALVARENGA NETO, 2008), aponta uma visão diferenciada entre o conhecimento tácito e explícito, uma tipologia de classificação apontada pelo autor que definem os parâmetros com base no fato de serem ou não codificáveis e difusos. O codificável é o conhecimento explícito em seus conceitos assim como o incodificável está para conhecimento tácito, porém ele apresenta 4 distinções do mesmo, que será explicitada pela tabela a seguir:

Tabela 3: tipos de conhecimento

	Conhecimento não difundido	Conhecimento difundido
Conhecimento codificado	Conhecimento proprietário	Conhecimento público
Conhecimento incodificável	Conhecimento pessoal	Conhecimento do senso comum

Fonte: Choo (1998, p. 110 *apud* ALVARENGA NETO, 2008, p. 107)

- O conhecimento do senso comum: amplamente difundido e codificável, são as experiências adquiridas no decorrer da vida;
- O conhecimento pessoal: não difundido e não codificável cresce a partir da própria experiência do indivíduo e não é acessível por outros;

- Conhecimento público: codificável e difundido, é o conhecimento documentado, acessível pela sociedade;
- Conhecimento proprietário: é codificável e não difundido, é desenvolvido e codificado por um grupo ou pessoa com o propósito de construir sentido a respeito de situações particulares.

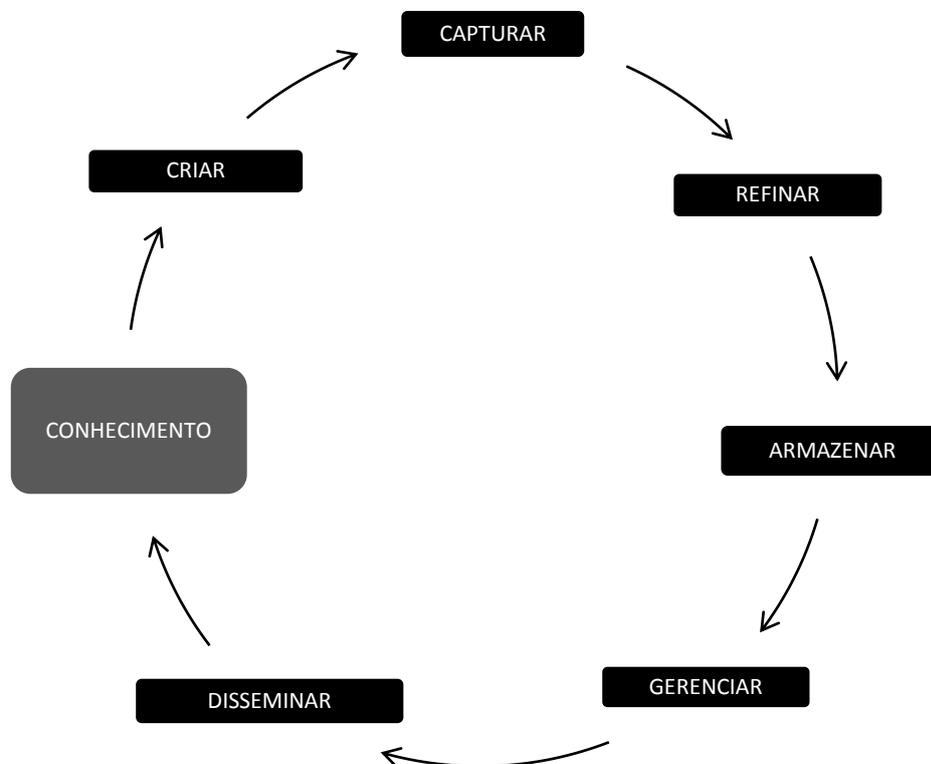
A visão do autor segue a mesma ideia, porém agrega outros aspectos que complementam a abordagem sobre conhecimento tácito e conhecimento explícito, embora Nonaka e Takeuchi (2008) argumentem que o conhecimento não é um ou outro, e sim tanto um quanto o outro, criando um paradoxo, a capacidade de envolver dois opostos. Sendo assim, consiste na ideia de querer algo em concomitância de algum outro, de possuir o A e o B simultaneamente, de empregar os dois tipos de conhecimento, de modo a conseguir todos os benefícios consequentes do emprego deste tipo gestão dentro das organizações. Será mais bem esclarecida essa simultaneidade no tópico que segue este estudo.

2.1.3 Convertendo o conhecimento

Um sistema de gestão do conhecimento, na visão de Turban *et al* (2010), segue um processo de etapas que sucedem a criação do conhecimento. Este apresenta uma ordem cíclica, pois como já foi supramencionado, o conhecimento tem a necessidade de ser atualizado, embora não seja consumido quando utilizado.

Diferente de outros ativos da organização, o conhecimento pode depreciar como qualquer outro bem se não acompanhar a globalização, juntamente com toda evolução tecnológica, caso contrário se tornará obsoleto. Dentro destas etapas, propostas pelo autor mencionado acima, estão presentes os dois tipos de conhecimento, do mesmo modo que o criar e refinar se enquadra ao tácito por meio de *insights*, por exemplo, ele segue o fluxo e surge o explícito no modo de armazenamento, pois o que foi refinado só passa a ser compartilhado neste momento, onde se capturou em dispositivos de armazenamento, ou documentos e afins (esse ciclo poderá ser mais visualizado na figura 3).

Figura 3: o ciclo da GC



Fonte: TURBAN *et al.* (2010, p.412).

A figura acima demonstra de modo mais sucinto os parâmetros estudados até aqui. Criar se trata de desenvolver o *know-how* (conhecimento), criar novos meios de realizar as coisas; o capturar está relacionado à informação valiosa e aproveitável, se tornando conhecimento; o refinamento codifica o conhecimento para um contexto acionável; o armazenamento é um ponto fundamental para o compartilhamento; o gerenciamento revisa e atualiza o conhecimento e após tudo isso ele é disponibilizado para qualquer fim necessário. Após a finalização, se inicia novamente o ciclo.

Pelas elucidações de Lins (2003), a função de proporcionar um ambiente aceitável para que ocorra o processo de criação do conhecimento, seja ele grupal ou individual, é um papel que cabe a organização, ela se tornará o meio em que cada etapa está inserida, facilitando a fluidez desse processo. Segue-se ainda, os processos de conversão, onde se transforma o CT em CE.

2.1.4 Processos de conversão do conhecimento

Os processos que envolvem a conversão do conhecimento opera sobre os dois tipos de conhecimento, onde Garvin (2000, p. 31) descreve que “os novos conhecimentos sempre se originam das pessoas”, *insights*, ideias que conseguem gerar mudanças na organização, por exemplo, um funcionário aponta uma ideia para o gestor que levará a uma inovação na criação de sapatos que constitui uma sola mais leve e flexível, essa ideia foi ouvida pelo gestor, levada até a direção e a mesma apostou na ideia, algum tempo depois a empresa teve um lucro enorme e notável sucesso nas vendas.

Uma simples ideia que mudou a ordem da organização, “a criação do conhecimento envolve tanto ideias quanto ideias, conforme Garvin (2000, p.32)”, partindo das pessoas, atuante em todos os níveis da organização, e como já foi mencionado, é função da mesma fornecer o meio adequado de converter o conhecimento individual para atingir o coletivo da organização.

Na visão de Nonaka e Takeuchi (2008), existem quatro modelos de conversão do conhecimento, conhecido como processo SECI: socialização, externalização, combinação e internalização (ver tabela 4):

Tabela 4: modos de conversão

	Conhecimento tácito para conhecimento explícito	
Conhecimento tácito de Conhecimento explícito	Socialização	Externalização
	Internalização	Combinação

Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 60).

- a) **Socialização - de tácito para tácito:** consiste basicamente na troca de experiências, sejam elas verbais ou visuais, por exemplo, em muitas empresas acontece de mandarem o novo colaborador observar um funcionário a fim de aprender como atender um cliente, ele vai reparar nas características pessoais que

o colaborador adquiriu com o tempo e vai replicar e até mesmo aperfeiçoar ou ter uma base para desenvolver as suas próprias técnicas, o mesmo acontece com um aprendiz de carpinteiro que observa o trabalho do seu mestre de carpintaria. A socialização, nada mais é do que a experiência adquirida sendo passada adiante, a base do conhecimento tácito com já foi descrito no tópico 2.1.2 deste estudo. Contudo, na visão de Garvin (2000), esse tipo de conversão é limitado, pois nada foi documentado, ele não se torna conhecimento explícito, então fica um processo de indivíduo para indivíduo, onde não se consegue aproveitá-lo em um nível organizacional;

- b) **Externalização - de tácito para explícito:** esse processo transforma o conhecimento tácito de modo que ele possa se tornar utilizável para a organização. Nonaka e Takeuchi (2008) sugerem que essa conversão se torna efetiva por meio do uso sequencial da metáfora, analogia e modelo, onde por meio da metáfora se consegue entender intuitivamente algo por meio de uma outra coisa simbólica, neste ponto se enquadra a função dos *slogans*. Um exemplo de slogan regional da cidade de Santana do Livramento é “a melhor água do mundo”, intuitivamente já se imagina a possibilidade de beber água da torneira sem filtrar.

São conceitos afastados que trazemos para um meio concreto de coexistência; no caso da analogia, ela reduz um pouco o meio abstrato do pensamento cognitivo, diferente da metáfora que abre margens para novos conceitos, pois ela apresenta o que há de comum entre duas coisas, embora elas se confundam muitas vezes, as suas diferenças estão no meio abstrato e intuitivo que opera a metáfora enquanto a analogia opera no âmbito racional e de similaridades entre duas coisas, a analogia restringe o pensamento amplo de possibilidades; depois da criação dos conceitos explícitos, os modelos são criados, apresentando uma visão lógica e coerente, embora nem sempre isso aconteça, um exemplo seria um autor que coloca uma tabela em um de seus livros para quem está lendo poder visualizar melhor determinado assunto, um quadro comparativo, uma apresentação de slides. Segundo Garvin (2000), esse tipo de processo é muito usado pelas empresas japonesas. Porém, Lins (2003) argumenta que sua principal importância reside no momento que se atingi a externalização máxima, sendo possível desocupar a mente com a tarefa de memorizar, como acontece na socialização, pois o

conhecimento tácito já foi registrado, então se poderá direcionar o foco para outra atividade cognitiva;

- c) **Combinação - de explícito para explícito:** é uma sistematização de conceitos, são fontes de conhecimento explícito acessadas com o intuito de gerar um novo conhecimento explícito. Pela descrição de Lins (2003, p. 49) o objetivo é “produzir um conhecimento composto que inclua capacidades cognitivas e técnicas que aumentem o escopo da atividade central”.

Na visão de Nonaka e Takeuchi (2008), ele pode ser individual, como um auxiliar administrativo fazendo um levantamento de todos os funcionários da organização com o intuito de verificar o índice de rotatividade da empresa, ou seja, várias fontes de conhecimento de anos, que foram acessadas para gerar um novo conhecimento, ou até mesmo a utilização de um processo coletivo de apanhado de dados por meio de reuniões, telefones e redes de comunicação. No que tange o uso criativo da comunicação computadorizada e das bases de dados, esse processo se torna altamente eficaz, porém Garvin (2000) aponta que a combinação não amplia a base de conhecimento já existente, trabalhando apenas sobre aquilo que já se têm;

- d) **Internalização - de explícito para tácito:** Na visão dos autores Nonaka e Takeuchi (2008) estão relacionados ao “aprender fazendo”, pois os três processos anteriores, se alocados ao conhecimento tácito já possuído pelo indivíduo, se têm um aumento do capital intelectual do indivíduo.

Por Lins (2003, p.50), se obtêm a definição do seguinte conceito:

[...] Novos processos são incorporados ao conhecimento tácito inicial que deu partida ao processo de criação do conhecimento. O resultado que se obtêm é um conhecimento mais aperfeiçoado e mais fácil de compartilhar. O compartilhamento é mais fácil por que o conhecimento tácito já está parcialmente documentado em manuais, diagramas e esquemas conceituais [...]

Com isso, na visão do autor citado acima, é possível observar que o conhecimento tácito é aperfeiçoado neste processo, por exemplo, quando ocorre o desenvolvimento de algum produto, todos os envolvidos acabam por agregar o conhecimento específico de cada etapa ao seu conhecimento tácito, pois o fato de já estar documentado facilita o transporte e a assimilação das informações, que podem ser visualizados a qualquer momento.

Esses quatro processos dão sequência ao que se chama de **espiral do conhecimento**, eles são simultâneos e cíclicos, onde ao terminar a internalização se dá início a uma nova socialização (a figura 4 demonstra esse processo).

Figura 4: espiral do conhecimento



Fonte: NONAKA E TAKEUCHI (2008, p. 69).

Os autores Nonaka e Takeuchi (2008, p. 69), descrevem essa simultaneidade da seguinte maneira:

Em primeiro lugar, o modo de socialização geralmente inicia com a construção de um “campo” de interação. Esse campo facilita o compartilhamento das experiências e dos modelos mentais dos membros. Em segundo lugar, o modo de externalização é desencadeado pelo “diálogo ou reflexão coletiva” significativos, nos quais o uso da metáfora apropriada ou da analogia ajuda os membros da equipe a articularem o conhecimento tácito oculto que, de outra forma, é difícil de comunicar. Em terceiro lugar, o modo de combinação é desencadeado pela “rede” do conhecimento recentemente criado e do conhecimento existente de outras seções da organização, cristalizando-os dessa maneira em um novo produto, serviço ou sistema administrativo. Por fim, o “aprender fazendo” desencadeia a internalização.

Após essa análise sobre gestão do conhecimento, pode-se perceber que ela atua em cima do capital intelectual da organização, até mesmo pelos modelos de conversão do conhecimento mencionado pelos autores acima, que o final do processo da espiral do conhecimento, termina no momento em que o indivíduo internaliza o aprendizado adquirido de modo a agregar mais conhecimento às suas habilidades pessoais, deste modo ele desenvolve aquilo que ele já possui e se aprimora, e no momento que isso ocorre a organização tem um ponto a mais para administrar, onde desenvolver o capital intelectual se

faz necessário e é de grande valia para a mesma. O próximo tópico deste estudo abordará alguns pontos referentes a esse desenvolvimento do capital intelectual da organização.

2.2 DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL INTELECTUAL DA ORGANIZAÇÃO

O cenário global, no decorrer dos anos, passou por uma série de evoluções como bem mencionou Cavalcanti, Gomes e Pereira Neto (2001), onde as mudanças no cenário industrial, decorrentes da revolução industrial, fizeram com que o homem passa-se a agregar conhecimento para realizar as suas tarefas operacionais. Essas evoluções do cenário global ocasionaram uma importância para o desenvolvimento do homem como operário.

Nos dias atuais, na visão dos autores Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), o desenvolvimento de pessoal se tornou variável importante para os ganhos gerais das organizações, incluindo a vantagem competitiva que uma empresa bem desenvolvida é capaz de gerar, sendo este ainda empregado no planejamento estratégico das empresas com uma parte do capital destinado para esta atividade. O desenvolvimento apresenta, ainda, características motivacionais para o colaborador, visto que, ele agregará mais conhecimento ao seu currículo pessoal e novas experiências. Com base nestas características do desenvolvimento de pessoal, os autores Tachizawa, Ferreira e Fortuna, dizem que ele representa:

Um conjunto de atividades e processos cujo objetivo é explorar o potencial de aprendizagem e capacidade produtiva do ser humano nas organizações. Visa à aquisição de novas habilidades e conhecimentos e a modificação de comportamentos e atitudes. Procura definir métodos e procedimentos que possibilitem maximizar o desempenho profissional e elevar os níveis de motivação para o trabalho. Um plano de desenvolvimento motiva as pessoas da organização, cria perspectivas de evolução e contribui para a melhoria dos resultados (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006, p. 219).

Com base nas informações supramencionadas, o desenvolvimento é uma variável importante para uma organização, com vistas para longo prazo de objetivos, sendo assim, é preciso desenvolvê-la em todas as suas esferas e de todos os seus ativos, tanto tangíveis

quanto intangíveis. A contabilidade básica fornece uma definição para ativos, que na visão de Antunes (2007, p. 74) “compreende os bens e direitos da entidade expressa em moeda”.

Entretanto, na percepção de Neves e Viceconti (2009, p.4) trata-se de “tudo o que pode ser avaliado economicamente e que satisfaça necessidades humanas”, o mesmo ainda divide-se em ativos tangíveis e intangíveis, sendo estes os que fazem parte sem apresentar um corpo físico, a os tangíveis referem-se aos bens e direitos que possuem um corpo físico.

A diferença entre ambos, retomando-se o pensamento de Antunes (2007), reside no fato da facilidade de mensuração dos ativos tangíveis, pois os intangíveis precisam de um elevado grau de análise, sendo este, nos dias de hoje, uma importante parte do “valor real da entidade”.

Neves e Viceconti (2009, p. 4-5) sustentam a sua importância do valor real da entidade para os objetivos da empresa, ao afirmarem que:

Bens tangíveis têm existência física; existem como coisa ou objeto. Bens intangíveis não possuem existência física, porém, representam uma aplicação de capital indispensável aos objetivos da empresa, e cujo valor reside em direitos de propriedade que são legalmente conferidos aos seus possuidores, como os direitos sobre marcas, patentes, direitos autorais, ponto comercial, fundo de comércio, ações ou quotas do capital de outras empresas, etc.

Sendo assim, por Antunes (2007), o capital intelectual faz parte dos ativos da empresa de modo intangível.

Porém, de forma contrária ao autor acima, Nockel (2013) aponta que nem todo conhecimento é apropriado para a organização, e sim aqueles que vão de acordo com a estratégia já estipulada, como o fato de um funcionário ser um exímio acróbata, ele detém um conhecimento que não é útil para a visão estratégica da empresa, não agregará ganhos financeiros com isso. Uma fonte de conhecimento só passará a ser validada como capital intelectual no momento que ela, após ser codificada e armazenada, passar a ter algum valor para a organização.

O CI pode ser dividido, por Chiavenato (2009, p. 279), em três áreas distintas, que acabam por envolver todos os *stakeholders* de uma organização, em:

- a) **Capital humano: onde estão presentes o conhecimento, *expertise*, poder de inovação e habilidade dos empregados mais os valores, a capacidade de agir para criar ativos intangíveis e tangíveis, as competências;**
- b) **Capital interno: formado pelos equipamentos de informática, softwares, banco de dados, cultura e espírito organizacional;**
- c) **Capital externo: envolve o relacionamento com os clientes e tudo que agregue valor para os clientes da organização, marcas, patentes, reputação e imagem da empresa.**

O pensamento acima é refutado por Lins (2003), sendo que este, por sua vez, afirma o papel da organização no processo de criação do conhecimento, ela mais uma vez atua como meio desenvolvidor do capital humano. Cabe a ela oferecer o estado que induza as pessoas a usarem seu talento em potencial nas suas tarefas diárias, para isso, a cultura da empresa precisa estar voltada para este fim.

Os três pilares do capital intelectual, são: interno, externo e humano, três ativos intangíveis que estão sendo fortemente utilizados nos dias de hoje, até mesmo como caráter inovador, como bem esclarece Chiavenato (2009), onde na era da informação os recursos tangíveis deixaram de ser a única importância lucrativa, e os ativos intangíveis se despontam como parâmetros importantes para a organização, porém é preciso saber desenvolvê-los da melhor maneira, o que será abordado adiante.

2.2.1 O capital interno e o capital externo

O capital interno envolve a estrutura interna da organização e tudo mais necessário para execução das tarefas diárias, formando junto com as pessoas o que, na visão de Chiavenato (2009) forma-se a organização. A parte mais importante na estrutura interna da empresa, para a gestão do conhecimento, é a tecnologia de informação, como já foi esclarecido nos desdobramentos acerca da diferenciação entre dado-informação-conhecimento. Pode-se ter uma noção do quanto às tecnologias de informação são atuantes nas empresas voltadas para o conhecimento.

No decorrer do tempo à globalização se encarregou desta funcionalidade ao criar os sistemas de informação, como bem menciona Rainer e Cegielski (2012), pois somos

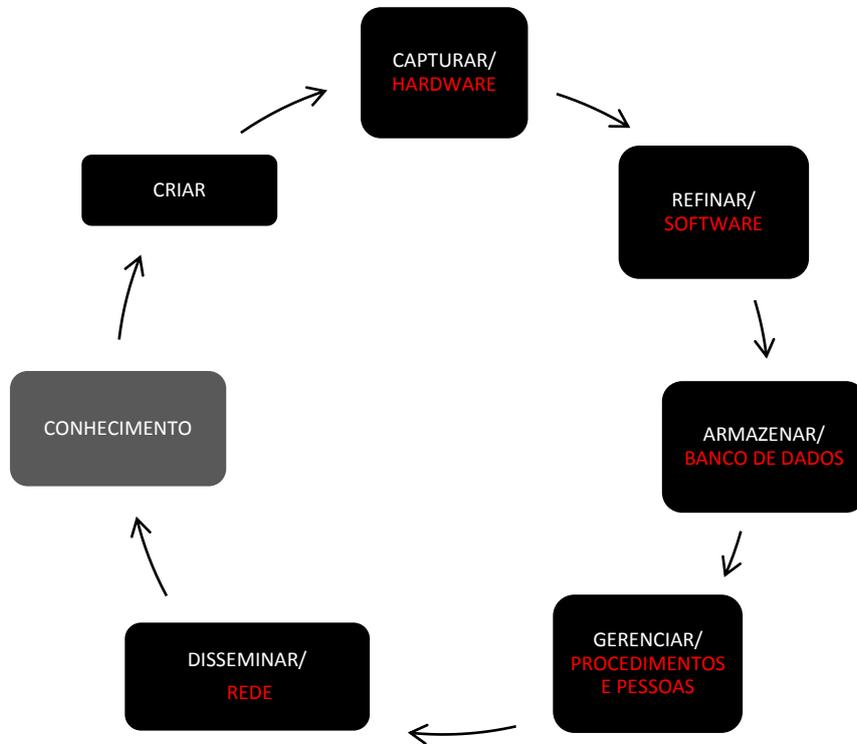
bombardeados em tempo integral pelas mais diversas tecnologias de informação, e não se tem na atualidade uma organização que consiga se manter sustentável sem o auxílio das mesmas.

Softwares são altamente importantes para uma organização, a Microsoft, Apple, e empresas fabricantes de smartphones e eletrônicos, estão presentes no mercado e demonstram como a era da informação se tornou lucrativa. Tem-se então, os sistemas de informação, onde Rainer e Cegielski (2012, p. 35) apontam que atualmente a grande maioria é computadorizada, onde fazem parte:

- a) **Hardware:** dispositivos, impressora, monitor, teclado, onde recebem dados e informação, os processam e o exibem;
- b) **Software:** são os programas que permitem que os hardwares processem as informações;
- c) **Banco de dados:** conjunto de arquivos ou tabelas relacionados que contêm dados;
- d) **Rede:** permitindo a conectividade sem fio com vários computadores, o compartilhamento da informação;
- e) **Procedimentos:** são as instruções sobre como fazer o alinhamento destes pontos para se obter a saída desejada;
- f) **Pessoas:** que interagem com os softwares e hardwares ou com suas saídas;

Pode-se observar como com os sistemas de informação fazem parte da gestão do conhecimento, onde o processo de criar o conhecimento, exposto pela figura 3, se enquadra perfeitamente dentro destes 6 pontos. A partir do momento que se tem a criação do conhecimento, ele começa a sofrer atuação destes fundamentos dos sistemas de informação (como pode ser observado na figura 5).

Figura 5: comparando o processo de criar o conhecimento frente os sistemas de informação.



Fonte: TURBAN *et al.* (2010, p.412). Adaptado pelo autor.

Outro meio de desenvolver o capital interno, favorecendo o modo como se realizam os procedimentos dentro da organização, é por meio de outros sistemas, como: SSD e ERP. Onde:

- a) **SSD - Sistemas de Suporte a Decisão:** que dão auxílio a tomadas de decisão, onde Turban *et al* (2010) apontam que são modelos e dados combinados em uma tentativa de resolver problemas semiestruturados e alguns não estruturados, estando presente um forte envolvimento do usuário. Choo (2003) também aborda esta sinergia entre informação e conhecimento no que tange a tomada de decisão, vista que a partir do momento que você detém o conhecimento é possível tomar a melhor decisão, e este sistema ajuda, até certo ponto, neste processo;
- b) **ERP- Enterprise Resoucer Planning:** o ERP é uma base de dados com vários módulos que conversam entre si. Na visão de Tenório (2007), a sua adaptação em uma variedade de empresas se dá pelas suas configurações, onde a sua função de

alocar processos a procedimentos o torna altamente eficaz. Eles são úteis no compartilhamento de informações, vista que o colaborador do setor financeiro pode verificar informações relevantes do setor da produção, por exemplo, fazendo com que o conhecimento sobre determinada atividade possa ser mais bem disseminado na organização;

Hoje em dia, se têm mais uma fonte excelente de informação que ajuda no processo de agregar mais conhecimento, é a internet. O seu progresso se deu ao longo do tempo e está presente em quase todos os lugares se tornando um meio facilitador para trânsito de qualquer informação, pois apresenta uma viabilidade grande de estar disponível sobre muitos modos, como os meios de conectividade sem fio. Um conceito muito bem apontado por Rosnay (*apud* OLIVEIRA e ABDALA, 2003, p. 25) sobre sua importância em nível global é:

A internet é uma rede de comunicação com capilaridade global. Por esta razão atrai a atenção de todos os segmentos da sociedade moderna e ao mesmo tempo da comunidade tecnológica e de comunicação, por ser a maior e mais rápida forma de os homens se comunicarem através de toda a extensão do mundo.

Com relação ao capital externo, enquanto parte do capital intelectual, encontram-se os clientes e tudo o que a eles se relacionam. Neste contexto, Kotler (2008) aponta que a gestão do conhecimento estaria mais relacionada aos ganhos dos esforços do capital humano e interno para oferecer um produto/serviço para o capital externo. Quando uma empresa lida com o seu capital externo, está se falando sobre a função de uma organização que busca “criar consumidores”. Assim sendo, Kotler (2008, p. 51), aborda que isto acaba por ser uma tarefa que hoje em dia, devido ao mercado extenso de ótimos produtos similares, gera um panorama de competitividade, onde o cliente/consumidor busca o produto que entregará maior valor.

Na realidade, ao abordar o capital externo, Kotler (2008, p. 51) busca fazer uma inter-relação entre os três elementos abaixo:

VALOR ENTREGUE AO CONSUMIDOR é a diferença entre o valor total esperado e o custo total do consumidor. VALOR TOTAL PARA O CONSUMIDOR é o conjunto de benefícios esperados por determinado produto ou serviço. CUSTO TOTAL DO CONSUMIDOR é o conjunto de custos esperados na avaliação, obtenção e uso do produto ou serviço.

Após o cliente passar por essa análise de melhor valor para ele e adquirir o produto ou serviço, entra-se em outro ponto importante para uma organização, ainda por Kotler (2008) elucidado, pois o mais difícil é fazer com que ocorra a fidelização, reter o cliente a empresa.

A melhor maneira de se fazer isso é por meio da sua satisfação, que nada mais é do que: “o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto em relação as expectativas da pessoa” (KOTLER, 2008, p. 53).

O autor acima afirma que nos patamares da satisfação tem-se o cliente insatisfeito, onde o produto não alcançou as expectativas; o cliente satisfeito, onde o produto atingiu a expectativa, contudo não é suficiente para fidelizar o mesmo e por último o encantamento, o alvo de uma organização, no qual o produto excedeu as expectativas do consumidor, com isso é possível fidelizar um cliente.

O Marketing é um meio de desenvolver a parte de relacionamento com clientes/consumidor, onde Kotler (2008) aborda que todas as funções administrativas precisam estar voltadas para a satisfação do cliente, logo acaba por manter ativo o fluxo de conhecimento e os processos de conversão do mesmo, pois ocorre um compartilhamento muito grande de informações entre os setores, um exemplo seria uma pesquisa de satisfação que se transforma em conhecimento no momento que é apresentada ao gerente os seus níveis de aceitação do consumidor, posteriormente o gestor passará por todo o processo de criação do conhecimento, ele vai criar, capturar, refinar, armazenar e disseminar para no fim poder tomar uma decisão, poderia ser a de um produto entrante no mercado, que se for bem aceito poderá dar continuidade e se não for aceito será preciso realizar a sua reformulação. Isso gera aprendizado, cria movimentações de *insights*, compartilhamento de conhecimento entre os setores, ou seja, acaba por ser um meio rico em conhecimento e compartilhamento.

As tecnologias de informação também auxiliam esse desenvolvimento, onde se tem o *Customer Relationship Management* (CRM), que diferente dos outros sistemas está mais voltado para as relações externas à organização, em específico aos clientes, como bem aponta Rosini e Palmisano (2012, p. 170), sendo este muito utilizado pelo setor de marketing da organização, se tornando de grande valia para o planejamento estratégico da mesma.

Turban *et al* (2010, p. 348) definem o gerenciamento do relacionamento com o cliente como um “esforço corporativo para conquistar e manter clientes lucrativos”, ou seja, está alinhado ao marketing na concentração de gerar valor para o cliente. Dentro dos exemplos de sua aplicabilidade, têm-se as pesquisas de satisfação, SAC, e-mails automáticos, bate-papo, central de atendimento, perguntas rápidas, solução de problemas, telemarketing, entre outras

ferramentas que aperfeiçoam a relação empresa/consumidor. Ainda na opinião deste autor a internet facilita este processo, pois o CRM eletrônico encontra-se presente em muitas empresas, por exemplo, o site da TAM apresenta uma atendente virtual capaz de esclarecer algumas dúvidas por meio de perguntas preestabelecidas em sua programação, facilitando assim, o esclarecimento do cliente.

Outra parte importante do capital intelectual está imersa no capital externo, a marca. A American Marketing Association - AMA (1960 *apud* TAVARES, 2003, p. 48) apresenta uma conceituação para marca:

Marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação dos mesmos, que pretende identificar os bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e diferencia-los daqueles dos concorrentes. Marca registrada é uma marca ou parte de uma marca a qual é dada proteção legal, porque é capaz de apropriação exclusiva.

Pelas definições da AMA, a partir de Tavares (2003, p 48), a marca “é um diferencial frente à concorrência”, observa-se que a marca é uma propriedade exclusiva não sendo admitidas quaisquer imitações, por isso ocorre o registro e legalização, do mesmo modo que existem leis que preservam a proteção de uma casa por ser uma propriedade privada, uma marca é a mesma coisa, embora não esteja presente como um bem de uma empresa por não ser tangível, faz parte igual da empresa sendo intangível.

Pode-se observar como o capital intelectual é importante para uma organização e como ele está presente nas organizações do conhecimento em toda a sua estrutura, então se pode observar como é importante ter um desenvolvimento que acompanhe o fluxo do mercado em que está inserido, porém em se tratando de uma organização, ocorre a divisão do mesmo em três partes, contudo uma se conecta a outra e se tornam coesas para o mesmo objetivo proposto pela organização, atualmente na era do capitalismo acaba por se concentrar na maximização do lucro.

2.2.2. Capital humano

O conhecimento tácito está presente nesta parte do capital intelectual, os *insights*, as ideias, as pessoas em si, elas constituem o capital humano no que tange o capital intelectual,

onde Drucker (2001, p. 48) fala que “as pessoas são nosso maior ativo”. Com base no autor, este fato acaba por não ser valorizado de modo adequado, pois muitas organizações ainda se mantêm na ideia de que quem precisa de nós é o empregado, quando na verdade é uma via de mão dupla, em que um ajuda o outro para atingir seus objetivos, o colaborador que consegue seu pró-labore mensal e o gestor que maximiza seus lucros.

As expressões como: “tenho uma pilha de currículos, ninguém é insubstituível, se não está gostando pede as contas”, são bordões básicos utilizados de modo abusivo, constituindo-se muitas vezes em assédio moral, o que na visão de Silveira (2012) acaba por diminuir a produtividade do colaborador e conseqüentemente gera problemas no seu desempenho cognitivo de desenvolvimento pessoal.

Contudo, como Drucker (2001) mencionou, o colaborador de conhecimento é o maior ativo, e sendo uma organização um agregado de muitos tipos de conhecimento (seja tácito ou explícito), no momento que se têm uma rotatividade alta, a empresa perde esse conhecimento no processo e se têm mais gastos readequando um novo entrante, dando início a uma nova fase de desenvolvimento.

Os colaboradores da sociedade do conhecimento são chamados por Drucker (2001, p. 49) como “trabalhadores intelectuais”, nos dias de hoje há uma relação de interdependência entre eles e a organização. Para exemplificar esta sociedade do conhecimento, vê-se que no setor de produção em operação de linha de montagem, muitas vezes, a máquina consegue realizar a tarefa sem ser preciso um conhecimento ou uma habilidade para realizá-la. Porém, se for analisado outros setores como, mecânica automotiva, por exemplo, tem-se uma gama de tecnologias empregadas. Contudo, diante dessa gama de tecnologias, é preciso o conhecimento técnico de um indivíduo para manejá-las adequadamente, diferentemente disso ela se tornará improdutiva e ineficaz. O colaborador do conhecimento precisa dos meios de produção, entretanto não se torna dependente do mesmo.

Ainda analisando-se a percepção de Drucker (2001), hoje em dia tem-se utilizado de forma incorreta as definições de mão-de-obra, tendo mais a utilização do termo RH, o que leva a um conceito importante de trabalho em equipe.

França *et al.* (2012,p. 237) apontam que “trabalho em time é uma característica favorável do profissional do futuro”, inclusive para a gestão do conhecimento, onde o compartilhamento de informações e a troca de conhecimentos são fatos marcantes neste modelo de gestão, passando assim por várias pessoas sem necessariamente focar no

colaborador atual, como já foi elucidado sobre a importância de seu armazenamento, com isso, um profissional que ingresse depois também terá acesso a ela.

Acontece ainda o fato do colaborador com conhecimento específico administrar a quantidade que ele oferece para a organização, sabendo dosar a sua produtividade em determinada tarefa, de modo que ele oferece o seu conhecimento até certo ponto mediante seus interesses. Sobre estas observações, Drucker (2001, p. 50) afirma que:

Esta mudança nos lembra de que é o indivíduo, e principalmente o funcionário qualificado e com conhecimentos, que decide em grande medida qual será sua contribuição na organização e qual será a extensão do rendimento de seu conhecimento. Uma vez que a moderna organização consiste de especialistas intelectuais, ela precisa ser uma organização de iguais, de colegas e associados. Nenhum conhecimento se classifica como superior a outro; cada um é julgado por sua contribuição à tarefa comum, e não por qualquer superioridade ou inferioridade inerente. Portanto, a moderna organização não pode ser de chefe e subordinado. Ela deve ser organizada como equipe.

A próxima etapa deste estudo dará continuidade à gestão do conhecimento, com vistas na importância de se ter o devido treinamento de uma equipe qualificada para realizar as tarefas inerentes às organizações do conhecimento e a importância de colocar em prática a aprendizagem organizacional.

2.3 TREINANDO PESSOAS PARA A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

Pelas elucidações de Alvarenga Neto (2008), pode-se notar que os funcionários das organizações, que tem por base a gestão do conhecimento, são pessoas altamente capacitadas, principalmente no que tange as tecnologias de informação.

As duas vertentes que são responsáveis pela capacitação do colaborador são: treinamento e desenvolvimento, onde Reichel (2008, p. 16) diz que “só traz pontos positivos para quem quer se aprofundar no conhecimento da administração”, pois envolve não somente habilidades, se agrega ainda a estes processos uma visão estratégica, um foco definido de onde se quer chegar com a implementação de determinada prática.

Os esclarecimentos de Godoy *et al.* (2008), também sustentam as origens dos processos de treinamento no início da industrialização, com a passagem da produção artesanal para a produção em massa. O que antes era totalmente tácito, no qual um aprendiz observava determinada técnica e copiava, passou a ter uma técnica de execução determinada para cada processo.

Os princípios da administração científica de Taylor (1990), ao realizar o estudo dos tempos e movimentos, já abordava uma importância sobre o treinamento do colaborador de modo que ele se ajustasse a melhor maneira de executar a sua parte no processo de fabricação, podendo aproveitar melhor o tempo de produção sem desperdícios de recursos.

Pelos estudos de Taylor (1990), pode-se observar que na sua época ele já tinha em mente a importância do treinamento de pessoal para uma organização, favorecendo, assim, a adequação dos empregados as suas funções.

Milkovich e Boudreau (2012, p. 338) fazem a seguinte abordagem:

Um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.

O treinamento muitas vezes pode ser confundido com educação, informação, desenvolvimento e instrução, contudo, suas diferenciações, em Abbad, Zerbíni e Menezes (2011, p. 17), encontra-se os seguintes conceitos:

- a) **Treinamento:** ações direcionadas para atividades atualmente desempenhadas;
- b) **Desenvolvimento:** ação voltada para o crescimento profissional e pessoal do funcionário;
- c) **Informação:** módulos ou unidades organizadas de conteúdo;
- d) **Instrução:** estabelecimento de objetivos instrucionais e execução de determinados procedimentos de ensino;
- e) **Educação:** ação voltada para atividades que serão desempenhadas em um futuro breve.

Esses conceitos mencionados pelos autores acima, demonstram que o que diferencia um de outro é o objetivo para o qual cada método estará sendo empregado, contudo todos apresentam um caráter educacional, sendo a sua confusão de conceitos uma decorrência da falta de estruturação das necessidades de escolha de cada processo.

2.3.1 Processo de treinamento e desenvolvimento

O treinamento, na visão dos autores Milkovich e Boudreau (2012, p. 339) “é apenas um dos componentes do processo de desenvolvimento e inclui todas as experiências que fortalecem e consolidam as características dos empregados”, sendo assim, é um pouco difícil falar isoladamente de ambos, sendo que um faz parte do outro.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), deixam claro o quanto o desenvolvimento do fator humano influencia no desenvolvimento geral da organização, o que é consequência das práticas de treinamento e desenvolvimento.

Por serem de grande importância para a organização, sendo necessário um grande investimento e uma política propícia para exercer essas práticas, se estabelecem quatro atividades para as práticas de treinamento e desenvolvimento, descritas por Godoy *et al.* (2008, p. 263-270) como:

- a) **Levantamento de necessidades:** neste primeiro momento serão observadas as carências que se fizeram necessárias para surgir à necessidade de um treinamento, bem como as pessoas alvo, as habilidades a serem desenvolvidas e o perfil das pessoas que serão treinadas. Leva-se em conta ainda o planejamento estratégico da empresa e as metas definidas para o treinamento. São exemplos de levantamento: entrevista com chefes e gerentes, observação direta da atuação das pessoas, discussões em grupo, reuniões interdepartamentais, pesquisa de clima organizacional, entre outros meios de levantamento;
- b) **Planejamento e programação:** no planejamento serão definidos os planos, programas, o público-alvo do treinamento, sejam eles por escolha prévia da direção ou ofertada de modo geral para a organização; os custos, os objetivos do treinamento e os prazos de atingimento, metas, critérios de avaliação de desempenho, para saber se o enriquecimento foi atingido ou como está seguindo o engajamento de um novo funcionário. Após o esclarecimento dos objetivos, parte-se para a programação do treinamento, que engloba todo o conteúdo que será ministrado para que se alcance o objetivo proposto, bem como os métodos e práticas que serão utilizados.
- c) **Execução do treinamento:** aqui se coloca em prática tudo que foi planejado anteriormente. Nesta etapa analisa-se a aceitação dos treinados, de modo a realizar adaptações dos métodos empregados a fim de se obter o melhor desempenho no

decorrer do treinamento, cabendo ao instrutor/professor propiciar o melhor ambiente para que se desenvolva a motivação do colaborador em querer aprender.

- d) Avaliação dos resultados:** confrontam-se os resultados esperados com o aproveitamento pelos participantes. Na prática, esta etapa costuma ser deixada de lado pelo fato de ser muito subjetiva, pois é preciso levar em conta uma série de fatores, como: motivação das pessoas e estímulos oferecidos pelos chefes imediatos e seus estilos de liderança. Sendo assim, é possível focar na percepção em relação ao conteúdo, metodologia e aplicação de conteúdo programático; o aprendizado representado pela aquisição de novos conhecimentos, aprimoramento de habilidade e atitudes; o comportamento na transferência do que foi aprendido e a mudança provocada na organização. Contudo, ainda há muita subjetividade nestes pontos, sendo assim, será exposta na figura 6, uma cadeia de evolução de um método, onde uma etapa influencia a etapa seguinte.

Figura 6: os quatro níveis da avaliação de treinamento



Fonte: GODOY *et al.* 2008, p. 270. Adaptado pelo autor

O método evolutivo acima, objetiva tornar a etapa de avaliação um pouco mais objetiva, embora não seja 100 % , permite um modo mais adequado de visualização.

2.3.2 Métodos e técnicas de treinamento

O grau de investimento em um programa de treinamento e desenvolvimento acaba refletindo no modo como serão realizados. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) apontam que antes era visto como um custo desnecessário para a organização, contudo nos dias atuais, se preza pela qualidade total e a partir do momento que se emprega o treinamento e desenvolvimento de pessoas, acaba-se por aumentar a qualidade do produto/serviço e conseqüentemente a satisfação do cliente, pois o colaborador treinado executará melhor a sua tarefa.

Sendo assim, dentre os métodos mais utilizados pelas empresas, se têm um apanhando de técnicas que auxiliam neste processo, elas são descritas por Godoy *et al* (2008, p. 266) da seguinte maneira:

- Prático ou aprender fazendo: rodízio de funções, estágios, delegação de responsabilidades, aprendizagem metódica e participações em equipes de trabalho;
- Conceitual ou aprender pela teoria: exposição oral por um preletor, debate cruzado, instruções programadas, painel de discussões, simpósio, educação a distância e teleconferência;
- Simulação ou aprender imitando a realidade: dramatização, jogos de empresas, estudo de casos e jogos diversos;
- Comportamental ou aprender por desenvolvimento psicológico: aconselhamento por especialista e psicodrama.

Após serem definidos os objetivos do treinamento, pode-se trabalhar qual serão as técnicas que melhor vão se adequar a necessidade em que o fez necessário, sendo assim, na visão de Milkovich e Boudreau (2012, p. 351-356), se tem alguns tipos de treinamento que são mais utilizados, quais sejam:

- a) Orientação: ocorre com novos ingressantes na organização. O treinamento é feito antes do seu ingresso na organização e objetiva explicar as estratégias, objetivos, visão da organização, como ele executará a sua função. Geralmente se têm um colaborador mais velho para orientar nas primeiras semanas, onde o jovem entrante poderá observar um pouco do seu conhecimento tácito para enfim poder desenvolver suas próprias habilidades, como Garvin (2000) apontou que o

conhecimento tácito é altamente pessoal, logo um veterano já apresenta um conhecimento pessoal que acaba por facilitar o seu trabalho, o que o mesmo adquiriu com o tempo de serviço;

- b)** Treinamento em gerência: visa treinar os colaboradores que possuem cargos de chefia, sendo muitas vezes voltados para as necessidades para a promoção, onde o mesmo aprenderá o que é necessário para o novo cargo.
- c)** Treinamento internacional: é voltado para os colaboradores que vão para países estrangeiros. São treinamentos caros que precisam ser bem desenvolvidos para obterem êxito. O colaborador precisa se adaptar a cultura do novo país e para isso se utiliza o método de treinamento multicultural, onde o mesmo aprende sobre os hábitos das pessoas fazendo coisas rotineiras, como: ir ao shopping, aprender cursos simples, passeios por centros culturais, tudo com o objetivo de assimilar melhor a cultura local;
- d)** Treinamento operacional: voltado para a parte operária da organização. Podem incluir treinamento sobre novos equipamentos, habilitações, atendimento ao cliente, entre outros. Aqui se apresenta diretamente a questão da necessidade clara e objetiva para alguma lacuna nos processos operacionais.

2.3.3 Aprendizagem organizacional

Na atualidade, a competitividade cresce constantemente, com isso é preciso não somente se adequar, mas aprender nas condições menos desfavoráveis, bem como França *et al.* (2002) abordam, onde o foco passa a estar voltado para as pessoas, o capital humano e intelectual, estando a empresa voltada para agregação de conhecimento.

Com o conhecimento utilizado como uma arma frente ao cenário de alta concorrência, Chiavenato e Sapiro (2003, p. 286) estabelecem que:

A aprendizagem organizacional se torna uma vantagem competitiva pelo fato de proporcionar formas de alavancar o conhecimento nas organizações e permitir o seu uso produtivo no sentido de adaptar, melhorar, transformar, criar e recriar, produtos, serviços e atividades. Esses são os requisitos para criação da única vantagem competitiva sustentável: o conhecimento. O aprendizado organizacional significa mudança de comportamento e conduz ao conhecimento organizacional.

Pelas elucidações de Drucker (2001, p.62), no que tange à aprendizagem organizacional, este afirma que “na era da informação todo empreendimento precisa se tornar uma instituição de aprendizagem”.

Ainda buscando-se a visão de Chiavenato e Sápiro (2003, p. 295), tem-se que as organizações precisam ser encaradas como organismos vivos, onde do mesmo modo em que a inteligência se dá pela comunicação dos mais de 100 bilhões de neurônios, “o grau de inteligência” das organizações depende da comunicação de seus profissionais arranjados em redes de inteligência que estruturam os sistemas de informação, pois a empresa trabalha na sua estratégia com base em dados e informações coletados no ambiente externo, que acabam por se tornar conhecimento, se tornando necessário para a elaboração de boas estratégias.

Os esclarecimentos de Morgan (2002) sobre as organizações vistas como cérebros vivos corroboram com as ideias dos autores citados acima e sustenta a capacidade das organizações de aprender, de agregar conhecimento.

Entretanto, a percepção de Abbad, Zerbíni e Menezes (2011) sobre a diferença entre treinamento, desenvolvimento, instrução, educação e informação, estabelece o teor educacional que cada um apresenta, onde o foco é conhecimento, seja ele para aperfeiçoar as habilidades já existentes ou agregar outras habilidades.

Para o colaborador do conhecimento, na visão de Drucker (2001, p. 63), é necessário um potencial cognitivo altamente amplo, de modo a exercer suas atividades com eficácia, em que o autor afirma: “a inteligência, a imaginação e o conhecimento são recursos essenciais, mas somente a eficácia os converte em resultados”, ou seja, realizar o que já era feito de determinada maneira e torná-lo excelente.

Para Reichel (2008), os objetivos de um programa de treinamento e desenvolvimento, não apresentam somente uma habilidade a ser melhorada. Como o fluxo de informações nestas práticas é bem amplo, acabam por desenvolver novas ideias, novas habilidades, novos conceitos, que por sua vez aumentam o capital intelectual da organização no tocante ao desenvolvimento do capital humano.

Logo, a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento, abordado por França *et al.* (2002), configura-se como variantes importantes para que as empresas alcancem o sucesso em seu desenvolvimento organizacional.

Até este ponto, agregou-se ao estudo uma apanhando de teorias sobre gestão do conhecimento, desenvolvimento e treinamento. O próximo tópico deste estudo abordará os

aspectos metodológicos que nortearão os processos de coletas de dados que darão a sustentação do que foi apresentado no referencial teórico.

3 METODOLOGIA

Este estudo buscou analisar a gestão do conhecimento dentro da organização Laboratório Dr. Pio e o modo como o conhecimento é abordado no que tange ao desenvolvimento e treinamento. Inicialmente abordou-se a caracterização da pesquisa, em seguida a população e a amostra, posteriormente apresentou-se como será a coleta de dados e, por último, faz-se a apresentação de como os dados foram analisados.

3.1 Caracterização da pesquisa

Este estudo buscou entender o enfoque da gestão do conhecimento em uma organização real, ou seja, entender este fenômeno em sua profundidade, seguindo-se os argumentos de Yin (2010) que aponta que quando um pesquisador quer conhecer um fenômeno em profundidade, o deverá optar pelo estudo de caso.

Sendo assim a opção aqui é pelo estudo de caso, visto que pretende-se fazer um mergulho profundo no Laboratório Dr. Pio, uma organização da cidade de Santana do Livramento, para se conhecer como a gestão do conhecimento se manifesta naquele locus.

Na visão de Yin (2010, p.70) ao se projetar os estudos de caso, é importante também fazer-se a distinção entre os projetos de caso único, bem como os projetos de caso múltiplos, desta forma, a presente pesquisa trata-se de um estudo de caso único, onde o autor aponta cinco justificativas para a escolha deste tipo de estudo de caso, sendo elas: caso crítico, caso extremo ou peculiar, caso representativo ou típico, caso revelador e caso longitudinal, de modo que, o estudo aqui proposto, se enquadra nos seguintes pontos.

- Caso crítico: será realizado um estudo de caso único que apresenta em sua plenitude uma objetividade, justificando-se por representar o “caso crítico no teste de uma teoria bem formulada (YIN, 2010, p.70)”, pois foi capaz de confirmar as questões de treinamento e desenvolvimento para agregação de conhecimento, desafiou a organização escolhida a identificar estes processos e ainda permitiu a abertura de uma margem de estudos sobre o assunto, o que futuramente pode melhorar as teorias sobre gestão do conhecimento;
- Caso representativo ou típico: outro ponto relevante para a escolha do método reside no fato de constatar, nas situações diárias de uma organização, como ela lida com o conhecimento dos seus colaboradores, de que modo ela trabalha essas

questões, como ela propicia o melhor meio para o conhecimento se desenvolver, se sua cultura é estimuladora para agregação de conhecimento, entre outros pontos observáveis por meio das experiências da organização;

O caso extremo ou peculiar é comumente utilizado na psicologia clínica, o caso revelador apresenta um caráter de investigação sobre um fenômeno previamente inacessível à investigação e o caso longitudinal aborda o estudo de um mesmo caso único, porém com intervalos de tempo distintos, sendo assim, esses pontos não apresentam representatividade na escolha do método de pesquisa para o estudo aqui proposto se usar-se com base Yin (2010, p. 72).

Este estudo também se caracterizou por ser do tipo exploratório-descritivo, sendo que os dados coletados foram analisados qualitativamente.

Esta pesquisa foi do tipo exploratória, que segundo Gil (2008, p.27): “este tipo de pesquisa permite se ter uma visão mais ampla e próxima, sobre determinado fato”. Comumente utilizado com temas pouco explorados, e geralmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudo de caso. Este tipo de pesquisa ainda proporciona a geração de hipóteses para futuros estudos. Ainda na visão do autor, as pesquisas do tipo descritivas objetivam a descrição de determinado fenômeno, buscando uma associação entre variáveis ou estudar as características de determinada população.

Para este estudo foi utilizado uma abordagem qualitativa devido à quantidade de colaboradores presente no laboratório, como se trata de uma organização de porte médio, para os padrões da cidade de Santana do Livramento, o quadro de funcionários não permitiria uma amostra com nível de confiança aceitável para que se tenha uma análise quantitativa, sendo estas questões definidas por Gil (2008), importantes para se definir uma amostra. Sendo, assim uma abordagem qualitativa se enquadrou melhor na realidade da organização que foi estudada.

3.2 População e amostra

A população alvo da pesquisa foi composta por 8 colaboradores, de 6 setores da empresa, são eles: 1 da qualidade, 2 da produção, 2 recepcionista, 1 auxiliar de serviços gerais, 1 do faturamento e 1 auxiliar administrativo . Na visão de Gil (2008), para se obter uma margem adequada de confiança, era preciso um determinado número de pessoas, contudo

o quadro de colaboradores do laboratório é pequeno, o que inviabilizou uma margem adequada.

A amostra foi selecionada, ainda por Gil (2008), utilizando o método não probabilístico, ficando a cargo do pesquisador a definição dos critérios de escolha, em que o mesmo se baseou nos seguintes fatos:

- a) 3 encarregados: 1 funcionário com mais tempo de casa, 1 encarregado da produção e 1 encarregado da qualidade;
- b) 5 colaboradores: 2 recepcionistas, 1 do faturamento, 1 auxiliar administrativo e 1 colaborador dos serviços gerais, são os colaboradores que estão constantemente envolvidos em práticas de treinamento e desenvolvimento

Após definida as amostras, segue-se na sequência os métodos que foram utilizados para coleta dos dados.

3.3 Tipo e coleta de dados

Na presente pesquisa foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com perguntas específicas que estão relacionadas ao tema de pesquisa, onde Marconi e Lakatos (2003, p.197) apontam que:

O Entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão. Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversa informal.

Na visão dos autores, este tipo de entrevista permite uma margem para outras questões relevantes.

As entrevistas com os colaboradores foram por pautas estabelecidas, em que na visão de Gil (2008), possibilita ao Entrevistado falar mais abertamente cabendo ao pesquisador manter a linha de raciocínio para a questão do momento. A utilização deste método objetivou captar melhor a visão dos colaboradores para o tema da pesquisa, como eles trabalham o conhecimento, de que maneira eles atentam para o desenvolvimento da organização, como os mesmos lidam com as questões de treinamento, o quanto eles agregaram conhecimento ao longo do seu tempo de trabalho, se eles percebem o gerenciamento do conhecimento, se eles sabem sobre as variáveis de uma gestão do conhecimento, verificar se eles se sentem

devidamente desenvolvidos e treinados para as suas práticas diárias. Sendo assim, foram entrevistas semiestruturadas com abordagens específicas, com o intuito de analisar setores diversificados da organização.

Outro método utilizado foi à pesquisa documental. Os autores Marconi e Lakatos (2003) definem que podem ser de origem escrita ou não, porém como método primário de coleta foram às entrevistas, logo a análise de documentos foi um método secundário para verificar os treinamentos anteriores, a evolução do desenvolvimento da organização, o quanto se investiu em treinamento, o aproveitamento dos colaboradores com as práticas adotadas, ou seja, para abordar o que ocorreu antes do período atual do laboratório.

3.4 Apresentação e análise dos dados

Com relação aos procedimentos de análise de pesquisa, sabe-se que antes dos dados serem interpretados é preciso passar por três etapas que objetivam tornar os mesmos mais fáceis de serem manuseados e posteriormente apresentados. Essas etapas foram desenvolvidas nesta pesquisa conforme indicam Marconi e Lakatos (2003, p. 166-167):

- a) Seleção: a primeira etapa consistiu em uma seleção minuciosa dos dados adquiridos, tendo por objetivo a observação de falhas que podem prejudicar a etapa seguinte. Ainda se caracterizou por permitir observar se tem excesso de informação de pouca relevância e de igual modo à falta de informações sobre alguma questão, o que acarreta uma volta ao local para coleta deste dado que ficou incompleto;
- b) Codificação: nesta etapa os dados foram transformados em informações relevantes que facilitaram a próxima etapa, tornando o qualitativo algo mais fácil de ser tabulado;
- c) Tabulação: que é colocar os dados codificados em tabelas para facilitar a sua interpretação.

Após passar-se por essas três etapas, foi realizada a interpretação dos dados bem como a sua contextualização com o referencial teórico, cruzando as informações obtidas através das entrevistas com as informações vindas das fontes secundárias, ou seja, cruzando-se teoria e prática. Os parâmetros sobre sigilo foram abordados com a direção, pois foi preciso a sua aprovação do que será possível divulgar posteriormente, preservando-se tanto os informantes quanto a organização estudada.

3.5 Limitações da pesquisa

Uma das limitações da pesquisa foi a impossibilidade de se aplicar um método quantitativo de coleta de dados, pois o laboratório, embora seja uma empresa de porte médio para os padrões da cidade, conta com um quadro de colaboradores pequeno, o que não permitirá um grau de confiança na análise aceitável para métodos probabilísticos. Houve ainda, a falta de acervo literário sobre o assunto na biblioteca da universidade. Houve certa dificuldade para algumas pessoas entrevistadas em expressar, de forma clara, a temática deste estudo. Uma entrevistada se sentiu incômoda com o tema pouco conhecido, e com isso não foi possível seguir com a entrevista, o que ocasionou a escolha de outra pessoa para dar continuidade. A conciliação de horários para entrevistas foi uma limitação, pelo fato do laboratório ser muito ativo nas suas tarefas diárias, o que dificultou conseguir horário para as entrevistas.

4 APRESENTAÇÃO DO CASO: O LABORATÓRIO DR. PIO DE SANTANA DO LIVRAMENTO

O Laboratório Dr. Pio é uma empresa que realiza análises clínicas, análise de água e análise de alimentos. É uma empresa muito bem estruturada, umas das mais conceituadas da cidade, onde apresenta uma estrutura organizacional norteada por valores éticos e morais, sendo estes anexados em sua cultura organizacional.

Segundo o Laboratório Dr. Pio (2015), houve mudanças a partir de 1973, quando o laboratório passou a chamar-se Laboratório Dr. Pio, cujo nome foi escolhido pelo sócio fundador em homenagem ao seu pai Dr. Pio Salgado.

Em 1996 o Laboratório Dr. Pio uniu-se a outros laboratórios da região para formação de uma rede de Laboratórios Associados (LAS). A LAS é uma rede de cooperação pioneira entre laboratórios de medicina diagnóstica, presentes em diversos locais do Rio Grande do Sul e tem como princípio fortalecer e qualificar os diversos laboratórios associados, com o princípio de ajuda mútua, ocorrendo troca de informações e auxílio para realização de exames diferenciados, ou seja, um princípio de ajuda geral.

A primeira filial do Laboratório Dr. Pio foi inaugurada em 2005 na cidade de Santana do Livramento, em um bairro com uma localidade favorável ao acesso das pessoas que moram mais distantes do centro da cidade.

Em 2010 foi inaugurada a segunda filial da empresa na cidade de Santana do Livramento e também foi inaugurada a nova sede da matriz da empresa, com a maior área de produção de exames da região. A nova sede da matriz foi um marco para o laboratório, foi o início da sua amplitude atual, onde os processos foram otimizados e a abrangência para realização de exames foi ampliada.

Os atuais diretores, que são os proprietários do laboratório, fazem parte de uma família tradicional na cidade, onde a diretora geral a Dr^a Adriana Simões Pires, anteriormente era sócia, contudo, em determinado momento, ela comprou a parte do outro sócio fundador e com isso se tornou proprietária, juntamente com o diretor financeiro Fernando Gazapina, seu esposo.

O laboratório apresenta uma série de certificações que o colocam em um patamar elevado de qualidade, tais como ISO 9001:2008, Programa Nacional de Qualidade e o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, sendo uma referência de prestação de serviços na região.

Segundo o Laboratório Dr. Pio (2015), a sua preocupação socioambiental é pautada nos seguintes pontos:

Responsabilidade social:

- Apoio financeiro as instituições de caridade.
- Participação em entidades sociais, de classe e Clubes de Serviço da cidade de Livramento.
- Exames de cortesia para assistidos de entidades conveniadas ao laboratório.
- Apoio a eventos sociais.
- Cumprimento de requisitos legais e estatutários da empresa.

Responsabilidade ambiental:

- Programa de Gerenciamento de Resíduos de Saúde. Todos os resíduos gerados pela empresa são separados, acondicionados e destinados conforme a legislação e as normas internas da empresa, a fim de proteger o meio ambiente e a saúde da população.
- Entrega de material para reciclagem e a instituições carentes.
- Área física do Laboratório adequada a RDC 306.
- Utilização racional de energia elétrica, sendo que a construção do prédio da empresa foi planejado para economizar este recurso valioso.
- Reutilização de papeis, evitando uso indiscriminado do mesmo. Utilizamos recursos tecnológicos de comunicação para evitar impressão.
- Resultados de exames e relatórios de ensaios não são impressos previamente e são disponibilizados pela internet para os clientes que desejarem.

Conta, ainda, com um programa de conscientização, onde foi criado um personagem que representa o laboratório, o Dr. Sacolinha, que contribui para as campanhas ambientais feitas pelo laboratório.

No decorrer do tempo em que foi criado, é possível perceber o quanto o laboratório evoluiu, atingindo proporções que vão além da cidade, sendo uma empresa bem vista pela comunidade e reconhecida como uma das maiores empresas da cidade de Santana do Livramento, não somente pelo seu porte, como também por sua política de excelência nos serviços prestados.

5 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, descrevem-se e interpretam-se os conteúdos levantados nas entrevistas sobre as unidades temáticas que configuram o presente estudo. A apresentação dos entrevistados foi mantida em sigilo, sendo assim, foram categorizados por números de 1 a 8, independentes do setor ao qual trabalham. As perguntas foram elaboradas mediante os tópicos deste estudo, sendo assim, foram divididas em 3 blocos, englobando: gestão do conhecimento, desenvolvimento e treinamento, do mesmo modo em que estão dispostos os objetivos específicos. Foram realizadas algumas correções a respeito de vícios de linguagem e erros linguísticos para que a leitura possa fluir de modo mais limpo e correto.

5.1 A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Ao se abordar os entrevistados questionando-os se estes conseguiam visualizar a importância da Gestão do Conhecimento para a organização, os mesmos foram unânimes ao responderem que conseguiam visualizar a importância deste tipo de gestão para organização. Na visão dos entrevistados, administrar o conhecimento pode ser altamente proveitoso para a organização. Sobre isso, o Entrevistado 6, abordou a temática da seguinte maneira:

Eu enxergo a gestão do conhecimento como uma maneira da organização evoluir e não somente os funcionários evoluírem, por que a partir do momento que uma organização trabalha com gestão do conhecimento, ela consegue absorver o conhecimento dos funcionários e tornar esse conhecimento um conhecimento da organização, então tem uma evolução da organização e não somente dos funcionários (...) hoje em dia estamos entrando na era do conhecimento, e eu acho que é um grande diferencial, é algo que ainda não é muito trabalhado em algumas empresas, além de ser uma coisa que a organização vai ter um benefício direto (...) acho que hoje em dia esta se tornando um diferencial.

Tal percepção reflete-se no pensamento de Cavalcanti, Gomes e Pereira neto (2001), quando estes autores abordam que ao se utilizar o conhecimento e os ativos intangíveis, tem-se um novo motor de produção, algo diferenciado, que se distingue no meio deste cenário econômico atual.

O Entrevistado mencionado acima percebe e encara como contemporâneo a gestão do conhecimento, que ainda não teve uma abrangência geral no ramo industrial, abordando que

“dependendo do país ainda está engatinhando”, o que do ponto de vista dos autores Nonaka e Takeuchi (2008), esta é uma temática atual, que começou a ser estudada a partir de 1995.

O Entrevistado 1 visualiza que a gestão do conhecimento é um facilitador diário, bem como sua importância para se atingir os objetivos da organização:

Bom, esse tipo de conhecimento é fundamental para que os processos dentro da empresa consigam fluir com facilidade para todos, e esse tipo de processo facilita com que todos os colaboradores compreendam de uma forma simples (...) para que os processos sejam feitos de forma fácil e simples (...) atingir um objetivo (...) facilita os processos do dia-a-dia.

Como bem abordou Alvarenga Neto (2008), que as organizações passaram a ter esse olhar para a gestão do conhecimento, no momento que perceberam que seus ativos intangíveis são importantes e fundamentais para o andamento das mais variadas funções.

O Entrevistado 2 apresentou da seguinte maneira: “ sim, é muito importante para que a gente entenda o que a organização espera de cada um (...)e como funciona a organização”.

O Entrevistado 4, percebeu que sua importância para a organização se dá pelo aumento lucratividade e e pelas vantagens que surgem: “ Sim, consigo compreender, é muito importante em função do desenvolvimento intelectual, pessoal, organizacional, e isso faz com que a empresa tenha lucros (...) vantagens em cima desse desenvolvimento”.

Percebe-se que os colaboradores conseguem compreender a importância dessa gestão, até mesmo como um meio facilitador de realização das tarefas diárias, focando a temática sobre percepções distintas.

5.1.1 Diferenciando dado, informação e conhecimento

Todos os Entrevistados apresentaram que a empresa faz um bom uso dos dados, da informação e do conhecimento. Sobre isso, o Entrevistado 1 abordou: “ é fundamental isso nos processos da empresa, que as pessoas consigam conhecer, aprender e ainda que isso seja passado para outras pessoas”. Por esta afirmativa, os autores Davenport e Prusak (1998), apontam que dado é a informação bruta, informação é um dado codificado e conhecimento é a

informação valiosa que tem a característica de poder ser compartilhado com outras pessoas, passado adiante.

O Entrevistado 2 apontou: “Acredito que sim, nas atividades diárias fica bem claro que todas essas informações são importantes para que saibamos como dirigir as atividades”.

Os Entrevistados 3 e 5, abordaram que a empresa realiza essa transformação de informação em conhecimento diariamente, onde o Entrevistado 3 comentou que: “(...) as informações são bem claras (...) as informações são transformadas em conhecimento e passadas adiante”.

Os Entrevistados 4 e 5, apontaram que os dados são coletados mensalmente e diariamente, pelos mais diversos meios, e que posteriormente são convertidos para informações e geram conhecimento para os colaboradores:

O Entrevistado 5 falou: “Sim, ela faz bom uso, os dados são compilados mensalmente, são divulgados através de diversos meios, tanto via oral, intranet, emails, tudo é divulgado e creio que faça um bom uso”.

O Entrevistado 6 abordou sobre as partes chaves deste processo, onde é preciso interpretar e criar significado a alguma informação, fazer uma seleção daquilo que pode ser aproveitado, e converter e designar o conhecimento gerado para algum fim, o mesmo ainda observa que é algo desafiador para uma organização:

Nós trabalhamos dentro disso, é uma coisa bem desafiadora você pegar dados hoje em dia, por que temos uma gama de informações, é muito fácil pelo google, como todos dizem “o senhor google sabe tudo”, ter acesso a varias coisas, sem ter a complicação de antes, então tem muita informação, e transformar tudo em conhecimento, eu acho que tem de saber selecionar a informação e conseguir trabalhar em cima de algumas coisas pra conseguir transformar em conhecimento, até por que, tem algumas pessoas que tem mais facilidade de aprender e tem outras que tem menos, então dentro de uma organização é uma coisa bem desafiadora, citando nós, é uma coisa bem desafiadora conseguir gerar conhecimento propriamente dito, conseguir transformar essas informações em conhecimento, mas eu acho que sim, a organização trabalha em cima disso, nos temos projetos que trabalham em cima da questão do conhecimento, temos um projeto que o nome é “disseminando conhecimento” (...) mas é uma empresa que trabalha sim em cima disso. (ENTREVISTADO 6)

O pensamento do Entrevistado acima está em conformidade com os pensamentos de Choo (2003), quando este autor esclarece que existe um ciclo da informação, onde se

interpreta, converte, processa e gera uma ação organizacional, o que está alinhando com as 3 arenas de atuação definidas pelo autor (ver tópico 2.1.1, p. 22)

5.1.2 Tipos de conhecimento

Os dois tipos de conhecimentos trabalhados pela literatura são o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O primeiro aborda as habilidades pessoais de cada um e o segundo todo o conhecimento que é documentado. Ao serem abordados se a organização faz um bom uso sobre destes dois tipos de conhecimento, houve uma distinção sobre a parte mais técnica da organização, pois o Entrevistado 6 apontou, que devido ao setor, não sobra tanto espaço para que se possa apresentar as suas próprias habilidades, pois se trabalha com técnicas já estabelecidas:

Eu acredito que sim, nos trabalhamos muito em cima de processos e processos já mapeados, por causa do nosso trabalho isso é muito exigido, pelo menos na região técnica onde eu trabalho isso é muito exigido, nós temos de fazer isso de um modo já determinado, eu acho que tem um pouco mais de trabalho em cima do explícito do que do tácito, as vezes não é muito fácil a pessoa manifestar o conhecimento tácito, querendo ou não, te sobra em algumas ocasiões um pouco de espaço para expor suas ideias, por que o processo é engessado, a técnica é engessada , e ela tem de ser feita daquela maneira, e dessa maneira você tem de seguir ela.

O Entrevistado 4 abordou que trabalha e se utiliza tanto o tácito quanto o explícito, porém na sua resposta, pode-se perceber que também existe uma importância maior sobre o conhecimento explícito, pois a organização trabalha bastante com procedimentos:

Tanto tácito quanto explícito, em função de que tudo é registrado, o tácito ele já é inerente à pessoa auto de data, como você mesmo disse. Os registros sim, são feitos regularmente, dados explícitos.

Os demais entrevistados percebem que os dois conhecimentos são utilizados diariamente. Contudo, abordaram o conhecimento tácito como predominante, por que muitos colaboradores são alocados na empresa de modo a aproveitar suas habilidades para o desempenho das suas tarefas, o que foi abordado pelos Entrevistados 5,7 e 1. O Entrevistado 1 disse:

Com certeza, é feito um trabalho para conhecer as habilidades de cada um, que seria o conhecimento tácito, com base nisso se determina, se recoloca essa pessoa na empresa conforme suas habilidades, tendo esta habilidade ela irá para o setor mais adequado onde será passado para ela o conhecimento explícito, que é o conhecimento de todo o processo que ela terá de fazer naquele setor. É feito um trabalho que seja mais bem aproveitado aquela pessoa, em um setor em que ela se identifique mais, tenha mais habilidade com aquilo.

Com relação ao uso dos tipos de conhecimentos, ou seja, tácito e explícito, o Entrevistado 7 apontou que:

Tem um bom uso, e são bens distintos os dois. Primeiro você trabalha individualmente cada uma, algumas pessoas são colocadas em setores de acordo com suas habilidades, outras é por meio de treinamento (...) sobre os documentos, faz um bom uso e é de suma importância, é através deles que fazemos o restante.

Os demais entrevistados percebem a utilização dos dois tipos de conhecimento, porém abordaram-nos de uma forma geral, sem definir um ponto específico entre o conhecimento tácito e explícito, que fosse, de alguma forma, mais trabalhado.

Existem dois tipos de conhecimento apontados pela literatura, onde pela visão de Turban (2010), tem o tácito, que são as habilidades pessoais de cada um adquiridas no decorrer do tempo e o explícito, que é mais objetivo, envolvendo todos os documentos da organização. Com base neste esclarecimento, os entrevistados, como supracitado acima, conseguem perceber a distinção dos dois tipos de conhecimento dentro da organização.

5.1.3 Convertendo o conhecimento

O conhecimento, no momento de sua criação, passa por uma série de etapas, terminando o ciclo no momento que é possível ocorrer a disseminação do mesmo. Entretanto, é papel da organização fornecer o meio onde esse fluxo ocorrerá, de modo a torná-lo o mais adequado para que possa se desenvolver da melhor maneira possível. Ao serem questionados acerca da participação da alta direção no que tange a propagação do conhecimento, a grande maioria falou positivamente. O Entrevistado 5 apontou da seguinte maneira, sobre esta responsabilidade da empresa: “poderia ser mais intenso, mas de certo modo fornece sim”.

Os demais entrevistados concordaram com a afirmativa exposta, e que ocorre esta responsabilidade de promover o melhor ambiente por parte da direção, e isso ocorre por meio de palestras, incentivo aos estudos, entre outros meios de incentivos por parte da organização, sendo esta prática bem vista pelos Entrevistados.

Houve um destaque pelo Entrevistado 4 sobre um programa utilizado pela empresa para que o conhecimento seja passado para os demais colaboradores:

Com certeza, ela oferece diversos meios de propagação no caso, oferece oportunidades individuais, coletivas, estão sempre fazendo com que as pessoas façam cursos, são cursos internos também, nos criamos um grupo agora que é “disseminando conhecimento”, então uma vez ao mês falamos sobre assuntos que possam ser de interesse a todos, como uma forma de ampliar esses conhecimentos individuais, e tem uma serie de outros programas de utilização de conhecimentos, quando a gente faz um congresso, ou vamos a uma palestra, a gente tenta fazer uma apresentação para que o grupo inteiro tenha conhecimento daquele pouquinho que a gente aprendeu.

O Entrevistado 8 apontou essa facilidade de disseminar o conhecimento por meio de esclarecimentos a respeito de informações que não foram bem compreendidas: “ qualquer dúvida pode ser esclarecida com facilidade”.

O Entrevistado 1 apontou a intranet da empresa, um sistema interno implementado pela direção para facilitar a comunicação entre os setores, como outra forma da direção fornecer o ambiente necessário para que o conhecimento se desenvolva, pois o ciclo de conhecimento atua sobre todos os setores, permitindo que conversem entre si, tornando-o mais abrangente dentro da organização:

Sim, com certeza, já foram criadas maneiras do conhecimento ser de forma geral, para que todos saibam, mesmo que não seja do seu setor, mais tu conhecer o trabalho geral de toda empresa, agora mesmo por ultimo a gente tem um programa de intranet, que é o programa que se o bioquímico quer nos passar um programa, uma informação que ele ache importante sobre algum processo dele, mesmo que seja mais específico para a área de produção, com a intranet, ele vai passar para todos da empresa, e todos vão conhecer, todos ficarão sabendo e todos vão aprender sobre aquilo ali.

O ciclo do conhecimento, como aborda o item 2.1.3 deste estudo, demonstra que o conhecimento passa por uma série de etapas até ser possível sua disseminação. Todavia, Lins (2003) por seu turno, aponta que a organização é responsável por fazer este processo fluir da melhor maneira possível, oferecendo o melhor ambiente para que se propague o conhecimento, o que pela visão dos entrevistados é algo muito bem trabalhado na organização.

5.1.4 Processo de conversão do conhecimento

Sobre os processos de conversão do conhecimento descritos como SECI (socialização, externalização, combinação e internalização), os entrevistados mostraram perspectivas diferentes sobre eles, foram bem distintos em suas opiniões: os Entrevistados 3, 2 e 8, demonstraram que de certo modo se utilizam os quatro processos na organização diariamente; o Entrevistado 1 mencionou a intranet da empresa como uma forma de exercer a combinação; o Entrevistado 4 mencionou a externalização, onde por meio dos seus conhecimentos e experiências, observou um procedimento e conseguiu mudá-lo, de modo a ser mais efetivo, e se tem a utilização da internalização, onde ele mencionou da seguinte maneira:

Eu consegui alterar um procedimento de treinamento, um registro na verdade, como tudo é registrado, em função da ISO e tudo mais, e nos temos um registro de treinamento onde eu consigo avaliar a eficácia do treinamento, então dependendo da situação, entre um mês ou 60 dias, eu avalio na prática a eficácia daquele treinamento, então tudo que é passado posteriormente, em função da gravidade ou necessidade, a gente avalia na prática se ele está sendo eficaz (ENTREVISTADO 4).

Os Entrevistados 5 e 6, abordaram a socialização e a internalização como predominantes nas atividades; o Entrevistado 7 apresentou a socialização e a combinação.

Na visão de Nonaka e Takeuchi (2008), os processos de conversão do conhecimento operam sobre quatro pontos, que são conhecidos como processo SECI: socialização (tácito para tácito) consiste basicamente na troca de experiências; externalização (tácito para explícito) transformando o conhecimento tácito de modo que ele possa ser documentado; combinação (explícito para explícito), que são várias fontes de conhecimento acessadas para gerar um novo conhecimento e internalização (explícito para tácito), que seria basicamente o

aprender com a prática. Esses quatro pontos se tornam o que os autores denominam “espiral do conhecimento”. Ao serem abordados sobre estes pontos, os Entrevistados conseguiram visualizar, de modo distinto, como cada um se enquadra dentro do laboratório.

Após a análise dos dados acerca da gestão do conhecimento, passa-se agora para a análise referente ao desenvolvimento do capital intelectual da organização.

5.2 DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL INTELECTUAL DA ORGANIZAÇÃO

É uma parte importante da organização, estando presente no seu planejamento estratégico. Tendo em vista tal afirmativa, os Entrevistados apontaram que o laboratório atribui ao desenvolvimento do capital intelectual essa importância dentro da organização.

Os Entrevistados 5 e 7, concordaram que quando o colaborador passa por um processo de treinamento e desenvolvimento, agregando com eles mais experiência, ele se sente mais motivado por adquirir mais conhecimento. O Entrevistado 8, apontou a concorrência como uma consequência pelo laboratório estar preocupado com o seu desenvolvimento, sempre buscando fazer o melhor. O Entrevistado 6 disse que está mais voltada para a carreira: “no sentido de se desenvolver dentro da sua carreira na organização”. O Entrevistado 1 apontou essa capacitação do colaborador, em específico, para as pessoas já formadas e que a empresa fornece vários recursos para os colaboradores se desenvolverem:

Sim, é sempre estimulado para todos nós que a gente siga estudando, que faça cursos, que faça, até para as pessoas que já são formadas, que façam cursos de capacitação, até mesmo em algum outro setor, que não seja exatamente aquilo em que a pessoa trabalha, se a pessoa tem afinidade com algum outro processo a empresa estimula que seja feito um curso, uma capacitação para a pessoa desenvolver aquilo que talvez seja uma segunda habilidade, e inclusive a empresa nos proporciona cursos de atendimento, cursos tanto na parte do atendimento, quanto na produção, ou no setor de qualidade, com todos a empresa se preocupa em promover cursos de qualificação (ENTREVISTADO 1).

O Entrevistado 4, mencionou que já se tentou várias vezes buscar o desenvolvimento geral dos colaboradores, contudo não se obteve sucesso devido a alguns motivos, como vícios de trabalho por exemplo, então o foco foi alternado, a preocupação se direcionou para o desenvolvimento do líder de setor. O líder mais capacitado se torna responsável por extrair

dos colaboradores melhores resultados. Ao ser abordado se a organização atribui ao desenvolvimento do seu capital intelectual sua devida importância, ele mencionou que:

Atribui sim. No momento eles já tentaram de varias formas motivar as pessoas, tentaram fazer com que as pessoas se desenvolvessem, mas é muito difícil quando uma equipe já adquiriu alguns vícios, então o que eles estão propondo no momento, é investir no líder, que não seria um líder, seria um gerente propriamente dito, investir nesta pessoa, treinar esta pessoa, desenvolver esse líder para que ele consiga buscar da sua equipe melhores resultados, por que diretamente com a equipe a gente não obteve sucesso, ou estão muito desmotivados, outros estão cansados, outros já acham que nada adianta, então o próprio líder às vezes é assim, então precisa se desenvolver o líder para buscar esse resultado (ENTREVISTADO 4).

Nos dias atuais, na visão dos autores Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), o desenvolvimento do capital intelectual, assume algumas características, como: motivação, lucratividade, competitividade, entre outras, pois o colaborador agrega ao seu conhecimento mais atribuições, a empresa se torna mais produtiva e com isso aumenta a concorrência. Com base nos pensamentos do autor, a percepção dos entrevistados corrobora com a visão do mesmo.

5.2.1 Capital interno e capital externo

Um modo de desenvolver o capital interno da organização é adquirindo sistemas de informações adequados, com o intuito de facilitar as tarefas diárias da organização. Tendo em vista isso, ao serem abordados se a empresa se preocupa em adquirir sistemas de qualidade, todos os entrevistados percebem e concordam que, de fato é uma preocupação constante da organização e ela sempre está buscando as melhores atualizações, e que de fato, esta melhoria facilita o desenvolvimento das práticas diárias da organização.

O Entrevistado 4, ao confirmar a preocupação que a organização têm em adquirir sistemas de qualidade, mencionou um investimento da empresa nesta área e como se tornará produtivo para organização:

Sim, muito, se preocupa tanto que estamos adquirindo um recentemente que é o programa X, você pode assimilar ali diversos dados, tanto de estratégia quanto de projetos, objetivos e metas, monitorar os indicadores, não tínhamos, tinha um antigo programa que se perdeu em função de não ser prático no uso, mas sim eles estão sempre trocando os computadores, tem uma empresa que nos presta serviços diários,

é só ligar que eles nos mandam máquinas, enfim eu acho que é bom (ENTREVISTADO 4).

O Entrevistado 6, mencionou a dificuldade que algumas pessoas apresentam ao lidar com sistemas de informação, em mexer em um computador pois, de fato, gestão do conhecimento e tecnologias de informação andam lado a lado.

Contudo, o Entrevistado 6 em seu ponto de vista afirma que:

Eu acredito que sim, até agora a pouco a gente estava instalando uma intranet, que até a organização foi bem vanguardista até pois tem pessoas que não tem o perfil de mexer em um computador, por que fazer gestão do conhecimento e trabalhar com tecnologias de informação é tudo lindo na prática, agora você chegar no Brasil e com uma organização grande, tu imagina que metade não sabe nem mexer em um computador, não é o nosso caso, mas eu digo que não é fácil, é uma barreira que tem de passar, pois tem muitas pessoas com certa defesa, que não querem mexer em um computador. Mas a gente trabalha com software laboratorial que permite essa comunicação de todos os processos, agora está entrando outro processo, aí eu acho que sim.

Pela visão de Rainer e Cegielski (2012), as pessoas são constantemente bombardeadas por tecnologias de informação, e esta parte do capital intelectual aborda um ponto crucial para as empresas que trabalham com gestão do conhecimento, que são as tecnologias de informação. O laboratório tem consciência desta importância e sempre busca inovações em melhorias nos seus sistemas de informação.

No que tange o capital externo, relaciona-se a tudo que envolva os clientes da organização, a sua satisfação e a imagem da organização vista pelas pessoas de fora. Ao abordar esta temática com os entrevistados, todos foram concisos em suas opiniões, apontando que a maior preocupação da empresa é o bem estar do cliente. Todos os esforços da organização são voltados para oferecer um serviço de qualidade para o cliente, e isso é uma coisa que é bem clara para todos os entrevistados, que o cliente precisa ter a melhor experiência com o laboratório. O Entrevistado 4, mencionou esse ponto e ainda abordou como a organização mensura esta parte do capital intelectual, que é feito por meio de pesquisa de satisfação e pós-venda:

Nós temos um indicador que monitora essa questão de satisfação do cliente, e recentemente nós mudamos o enunciado, digamos assim, que nos queremos melhorar a experiência do nosso cliente, que quando ele venha aqui ele tenha uma boa experiência, por que satisfazer uma pessoa é muito difícil, agora melhorar a sua experiência pode ser mais fácil, então nós temos esse indicador e monitoramos as pesquisas de satisfação. Nós temos dentro desta pesquisa o pós-venda, onde anotamos todas as reclamações e damos um retorno para esta pessoa, por telefone ou

pessoalmente, e tentamos reverter àquela sensação de mal estar, normalmente a nossa satisfação é quase 100%, em função de que quando a pessoa vem aqui ela já está nervosa, ela vai tirar sangue, está com fome, mal dormida, está doente, ela reclama e quando vamos fazer o pós-venda está tudo lindo e maravilhoso, está tudo bem, esta tudo ótimo, é um algo do momento, então tu não pode considerar como uma reclamação, pois é a percepção dele naquele momento (...) (ENTREVISTADO 4).

Pelos esclarecimentos de Kotler (2008), pode-se perceber que a gestão do conhecimento é trabalhada devido ao fato de serem os esforços, do capital interno e do capital humano, para oferecer um produto/serviço para o capital externo. Ainda pela visão do autor, quando uma empresa fala sobre capital externo, está abordando tudo que diz respeito aos seus clientes e a satisfação dos mesmos, pois somente assim conseguirá que esse cliente seja fidelizado, no momento que o produto/ serviço superar as expectativas.

Os Entrevistados foram abordados, ainda, sobre a imagem da organização frente à comunidade de Santana do Livramento, e todos a qualificaram como muito bem vista pelo fato do laboratório ter uma gestão da qualidade e ser voltado para a satisfação do cliente, aos olhos da comunidade tem as melhores referências. O Entrevistados 6 mencionou que “(...) foi um dos motivos de eu querer trabalhar aqui(...)”. O Entrevistado 4 colocou a boa imagem da empresa devido as certificações que o laboratório apresenta:

Sim, ele é o maior referencial na nossa região, não só na cidade, em função de diversas certificações, recentemente adquirimos mais uma certificação que é uma das mais importantes em termos de certificações e esta rede é específica para laboratórios de alimentos. Não somos mais laboratório de análises clínicas, somos também análise de água e análise de alimentos, e isso ai ampliou mais o nosso ramo de certificação. Então sim, ele é referência (ENTREVISTADO 4).

Um ponto importante, que está imerso no capital externo, são os conceitos referentes à marca. Pelas definições da American Marketing Association - AMA, a partir de Tavares (2003, p 48), a marca “é um diferencial frente à concorrência”, logo o nome de uma empresa carrega consigo o sucesso da mesma, bem como seus fracassos. O laboratório é um referencial na região, sendo o mais equipado, com um excelente programa de qualidade, e os clientes saem satisfeitos e conseqüentemente são fidelizados a organização. Logo a marca, o nome da empresa, é um diferencial frente à concorrência.

5.2.2 Capital humano

O capital humano aborda todas as questões referentes aos colaboradores da organização. Uma questão prejudicial para desenvolver esta parte do capital intelectual é a rotatividade, pois com ela se perde o conhecimento do colaborador com uma demissão. Ao serem abordados sobre esta questão, todos os Entrevistados conseguem perceber que o conhecimento deste colaborador realmente é perdido, quando o mesmo é demitido.

Os Entrevistados 2, 3, 5 e 7, de maneira unânime, apontaram que, de fato a empresa está apresentando uma alta rotatividade. O Entrevistado 3 ainda mencionou uma questão de clima organizacional, como uma consequência de uma alta rotatividade: “você aprende um pouquinho com a pessoa, aí troca de funcionário, então até se adaptar com o seu novo colega, é meio complicado isso”.

Os Entrevistados 1 e 8, apontaram a rotatividade como normal, não chega a ser em um grau elevado.

Os Entrevistado 4 e 6, apontaram que tem uma rotatividade, porém é mais setorial, ocorrendo mais no atendimento. O Entrevistado 4, apontou um ponto muito importante que ocorre em muitas empresas nos dias atuais, muitas se preocupam com o investimento que fazem em um colaborador, o que acaba por gerar um medo de perder ele para a concorrência e perder todo o investimento que foi feito em cima dele:

Às vezes têm empresas que eu conheço que não desenvolvem o seu capital humano em função de que podem perder esse funcionário e ele estar superdesenvolvido, você investiu naquela pessoa e ela vai embora, mas se ela não for embora? Quanto ela vai te agregar de valor.

O Entrevistado 6 corroborou de igual modo ao afirmar “por que tem aquela pessoa treinada ai ela vai embora e tu tem que contratar outra e treinar tudo de novo”, pois de fato é uma consequência de uma rotatividade alta, a organização perde o conhecimento junto com o colaborador, pois o mesmo também mencionou que ele tem o conhecimento de como realizar os procedimentos da organização, contudo cada empresa tem as suas metodologias, suas maneiras de realizar seus procedimentos logo, o colaborador agrega esse conhecimento que é

útil para sua tarefa ser executada, ou seja, perder um colaborador significa perder uma parte do conhecimento da organização.

Na sociedade do conhecimento, pelas elucubrações de Drucker (2001), o colaborador é o maior ativo da organização, pois uma organização é um agregado de vários conhecimentos, logo, quando uma empresa apresenta uma alta rotatividade, acaba por perder esse conhecimento, o que acaba sendo algo custoso e prejudicial, pois se perde o investimento no desenvolvimento que foi feito com o colaborador, como bem observaram os entrevistados.

5.3 TREINANDO PESSOAS PARA A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

Os Entrevistados foram almeçados sobre a questão do bom treinamento acerca dos sistemas de informação, como softwares, internet e informática, aplicadas dentro do laboratório. A maioria das indagações a respeito foram positivas.

Os Entrevistados 4 e 7 mencionaram que algumas pessoas são bem treinadas, porém é um ponto que precisa de melhorias. O Entrevistado 4 abordou o quadro técnico dos funcionários do laboratório, que é um dos mais antigos, como uma certa dificuldade em sentir a importância de se estar conectado hoje em dia:

Dentro do possível sim, eu acho que ainda tem que melhorar, por que tem um quadro ,assim como eu te falei, o técnico é um dos mais antigos, então essas pessoas talvez não tenha tanta habilidade quanto esses mais novos que estão entrando, em função da questão cultural digamos assim, ou de oportunidade, eu acho que ele é bom, mas falta melhorar, falta embutir em algumas mentes que a conectividade é importante hoje, precisa estar conecto em tudo, tanto facebook quanto watshap. Hoje fazemos atendimento por watshap também. Você precisa estar conectado.

O Entrevistado 6 discordou um pouco sobre esta questão. Ele observa que as pessoas não são suficientemente treinadas em sistemas de informação e que dependendo do grau de aplicabilidade dos princípios do conhecimento, algumas pessoas teriam dificuldades:

Acho que não, alguns apresentam, mas se eu fosse pegar a grande maioria da empresa, e quisesse aplicar o principal objetivo do conhecimento, que é levá-lo a todos da organização, eu noto que tem vários que teriam dificuldade.

Os demais entrevistados apontaram essa questão sobre sistemas de informação de modo positivo, alegando ainda que é uma característica admissional saber mexer com esses sistemas de informação. O Entrevistado 3 mencionou:

Sim, até por que para mexer tem de estar treinado, lagar uma pessoa na frente do computador e não saber mexer, não tem como, então todo mundo que entra aqui e começa a trabalhar, a gente mostra o sistema e como ele funciona.

Quando perguntado se os colaboradores são devidamente treinados para lidar com os sistemas de informação, o Entrevistado 1 citou que é uma preocupação do laboratório que os funcionários sejam bem treinados para lidar com o sistema:

Também é uma preocupação da empresa que todos nós tenhamos a habilidade de lidar bem com o sistema, a gente não pode ter uma dúvida no nosso trabalho (...) também é uma preocupação fazer com que o sistema seja bem compreendido e bem acessado por todos.

Pelas elucidações de Alvarenga Neto (2008), os funcionários das organizações da sociedade do conhecimento, precisam estar aptos a usufruir dos meios tecnológicos sem dificuldades, pois é importante, para esse tipo de gestão, que o colaborador esteja capacitado a utilizar as mais variadas tecnologias de informação.

5.3.1 Processo de treinamento e desenvolvimento

É preciso, não somente alcançar o desenvolvimento do fator humano, mas que os colaboradores vejam que o desenvolvimento da organização é alcançado com as práticas de treinamento, logo, sobre este aspecto, todos os colaboradores visualizam esse crescimento de um modo geral. Contudo, o Entrevistado 7 mencionou que não consegue visualizar muito bem esse crescimento em sua totalidade, mas apenas parcialmente: “Ela cresce sim. Mas não visualizo muito bem esse crescimento, é um nível mediano, não é 100%”.

O Entrevistado 6 citou que consegue perceber o desenvolvimento da organização: "Sim, eu acredito que as pessoas vão se desenvolvendo bastante, ocasionando com que a organização também siga melhorando, é bem rápido, inclusive, notar a diferença".

O Entrevistado 3 mencionou que consegue perceber essa visualização, do desenvolvimento da organização, quando o treinamento é posto em prática:

Sim, vejo. A gente tem o treinamento, põe em prática uma coisa nova, aí vemos se dá certo ou não. Já teve coisa que não deu certo, que teve treinamento para fazer isso e na prática não deu certo, aí a gente voltou para fazer diferente, para poder melhorar.

O Entrevistado 4 corrobora com a afirmativa exposta acima: "Sim, melhora muito, é fundamental, por que nós temos dezenas, centenas de instruções de trabalho e procedimentos, e isso aí tem de ser treinado e certamente na prática reflete positivamente".

O demais colaboradores entrevistados concordam que é notável esse desenvolvimento da organização, não somente para o laboratório, como também para o próprio crescimento profissional, bem como o aperfeiçoamento das tarefas rotineiras.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), deixam claro o quanto o desenvolvimento do fator humano influencia no desenvolvimento geral da organização, o que é consequência das práticas de treinamento e desenvolvimento. Logo, pode-se perceber que tais práticas são percebidas pela grande maioria dos entrevistados, e que de fato ocorre o desenvolvimento da organização por meio do desenvolvimento do seu fator humano.

Outro ponto relevante para as práticas de treinamento e desenvolvimento são as quatro etapas que norteiam a realização do mesmo, são elas: levantamento de necessidade, planejamento e programação, execução e avaliação. A cerca disso, os Entrevistados 1, 2, 3 e 8 disseram que esses pontos são bem observados ao se elaborar um treinamento. Contudo, o Entrevistado 3 mencionou que não ocorre para todos os treinamentos da empresa, que varia mediante a importância do treinamento:

Tem, é bem assim que funciona, nem sempre pela falta de tempo que a gente tem aqui, sempre na correria, mas quando é uma coisa de grande importância aí é bem observada, alguma coisa que muda radicalmente aqui dentro, mas sim, a gente tem o feedback para saber se deu certo ou não (ENTREVISTADO 3).

Os Entrevistados 5, 6 e 7 apontaram que o levantamento de necessidade, o planejamento e programação e a execução, são bem trabalhados. Porém, a questão da avaliação, que é onde ocorre o feedback para saber se o treinamento foi bem aplicado ou não, precisa de melhorias, embora já estejam trabalhando nisso, ainda é uma falha no processo de treinamento.

O Entrevistado 2 mencionou que a empresa tem na sua avaliação de desempenho um ponto onde o colaborador expressa sua vontade de se desenvolver, o que foi visto como um meio de se levantar uma necessidade de treinamento:

E feito um levantamento para ver as necessidades de cada um e saber o ponto fraco que precisa receber um reforço, um treinamento, sendo feito por meio de pesquisas, do clima organizacional mesmo, inclusive tem uma parte onde o colaborador expressa sua necessidade, sua vontade de se desenvolver em outra área.

O Entrevistado 4 discordou sobre estes quatro pontos, apontou somente que o treinamento é feito de modo adequado, disse o seguinte:

Não, eu acho que não, eles poderiam estar melhores, eu ainda estou focada em outras situações, mas digamos que esse seria um próximo passo, nós não temos um setor de recursos humanos na empresa, o que certamente pela amplitude que está se tornando o negócio vai ser obrigatório, e vai chegar um momento que vai ser muito necessário. O levantamento de necessidades infelizmente não é feito, o treinamento é feito baseado na prática, tu precisou a pessoa está ali e ela vai ser treinada, tu não faz tudo, eu sei bem como funciona um levantamento de necessidades, tu tem de observar uma avaliação de desempenho para ver se a pessoa tem o perfil para aquele treinamento, tem um monte de coisas que antecedem o levantamento de necessidades, nisso realmente temos carência. Mas a questão do treinamento em si eu acho que esta ok. A avaliação da eficácia, foi recentemente através da rede X que foi implantada, não tinha também, mas já melhorou assim (...) deu um up de 80%.

Por serem de grande importância para a organização, sendo necessário um grande investimento e uma política propícia para exercer essas práticas, se estabelecem quatro

atividades para as práticas de treinamento e desenvolvimento, descritas por Godoy *et al.* (2008, p. 263-270), que são: levantamento de necessidade, planejamento e programação, execução e avaliação. Pode-se perceber que de um modo geral o treinamento é bem feito, contudo para alguns é preciso melhoria na avaliação, e para um dos Entrevistados, seria preciso uma melhoria mais profunda nesses 4 pontos.

5.3.2 Métodos e técnicas de treinamento

Os Entrevistados mencionaram como métodos e técnicas de realização de um programa de treinamento e desenvolvimento, os seguintes meios:

- Treinamentos feitos internamente;
- Treinamentos terceirizados;
- Skype;
- Visitas técnicas;
- Acompanhamento interno;
- Palestras e reuniões;
- Programa de estagiário e jovem aprendiz.

Entre as práticas mais comuns de treinamento, Godoy *et al.* (2008, p. 266) apresentam da seguinte maneira:

- Prático ou aprender fazendo: rodízio de funções, estágios, delegação de responsabilidades, aprendizagem metódica e participações em equipes de trabalho;
- Conceitual ou aprender pela teoria: exposição oral por um preletor, debate cruzado, instruções programadas, painel de discussões, simpósio, educação a distância e teleconferência;
- Simulação ou aprender imitando a realidade: dramatização, jogos de empresas, estudo de casos e jogos diversos;
- Comportamental ou aprender por desenvolvimento psicológico: aconselhamento por especialista e psicodrama.

Dentro destes quatro pontos abordados pelo autor acima mencionado, pode-se observar que o laboratório faz melhor uso do treinamento prático e do conceitual.

O Entrevistado 4, argumentou diferente dos demais. Abordou sobre os aspectos mais econômicos a cerca de um programa de treinamento e desenvolvimento, ao dizer:

Vários métodos, através de Skype para ser mais viável economicamente, presencial também porem vão um grupo reduzido de pessoas, o que já é economicamente viável. Quando essas pessoas voltam elas multiplicam, a ideia é centralizar no momento aquelas informações novas, porém existem um grupo de multiplicadores, nunca as pessoas ficam sem informação, talvez seja uma forma de reduzir os custos, de não ter de estar presente em um lugar, e quando se é realmente necessário ir presencial vai um grupo reduzido e este multiplica depois.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) apontam que antes, o treinamento e desenvolvimento, eram vistos como um custo desnecessário para a organização, contudo nos dias atuais, se preza pela qualidade total e a partir do momento que se emprega o treinamento e desenvolvimento de pessoas, acaba-se por aumentar a qualidade do produto/serviço e consequentemente a satisfação do cliente, pois o colaborador treinado executará melhor a sua tarefa.

O laboratório faz uso de certa variedade de recursos para realizar um treinamento, com isso, é preciso sempre observar qual método é melhor para realizá-lo, pois isso refletirá diretamente nos decorrer das suas tarefas diárias. Sendo assim, precisa ser bem observado, e a organização, visando o mesmo, utiliza-se do seu próprio capital intelectual para realizar os treinamentos. É algo bem interno. O Entrevistado 4 deixou bem claro o quanto a questão do custo é observada, não chegando a ser um empecilho para realizar um treinamento.

5.3.3 Aprendizagem organizacional

O foco de um programa de treinamento e desenvolvimento, muitas vezes é direcionado a melhorar alguma deficiência na organização, aprimorar uma habilidade ou agregar uma nova habilidade, gerando melhorias gerais, o que acaba ocasionando um desenvolvimento para a organização. Tendo em vista isso, os Entrevistados 1, 2, 3, 5 e 8, concordam totalmente que os objetivos de um programa de treinamento e desenvolvimento são atingidos, e que é notória essa melhoria quando o mesmo é posto em prática, sendo ainda

totalmente motivacional para o colaborador que está aprendendo algo novo e se aperfeiçoando.

O Entrevistado 7, ao ser abordado se os objetivos de um programa de treinamento e desenvolvimento são atingidos após seu término, demonstrou imparcialidade em sua avaliação sobre o alcance dos objetivos ao dizer: “não por todos. Não são todos que entendem e aplicam”.

O Entrevistado 4 falou positivamente, porém citou um ponto específico, mencionou os novos métodos que foram implantados no laboratório como um vetor de melhoria para a parte prática, bem como a questão do interesse de cada colaborador de aproveitar as oportunidades que são dadas:

No geral sim, elas são bem desenvolvidas na prática (...) se notou algumas mudanças depois que a gente começou a implantar esses novos métodos de avaliação de multiplicar; essa questão do disseminando o conhecimento, que é outra oportunidade; a intranet que recentemente a gente instalou que multiplica muito o conhecimento, que estamos sempre postando coisas, só não ler quem não quer. A gente facilita de todas as formas, mas a pessoa tem que aproveitar.

O Entrevistado 6 abordou também o interesse de cada colaborador, não no sentido de aproveitar as oportunidades, e sim na disposição das pessoas ao participarem de um treinamento, o que acaba por refletir no resultado esperado:

Alguns sim, outros não, depende muito do que as pessoas que vão para o treinamento já estão dispostas para aquele treinamento, pois se você empurrar uma ideia para alguma pessoa e esta não estiver disposta a um treinamento, não quer prestar atenção, não quer executar daquela maneira (...), mas do caso contrário, se esta pessoa estiver com vontade do treinamento acontecer, acho que dá para se ter um bom resultado, apesar de que eu noto que tem muito indicador que é como um serrote dentro da organização, tem treinamento melhora passa um pouco piora, e tu nota que isso influencia bastante.

Para Reichel (2008), os objetivos de um programa de treinamento e desenvolvimento, não apresentam somente uma habilidade a ser melhorada. Como o fluxo de informações nestas práticas é bem amplo, acabam por desenvolver novas ideias, novas habilidades, novos

conceitos, que por sua vez aumentam o capital intelectual da organização no tocante ao desenvolvimento do capital humano.

Logo, a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento, abordados por França *et al.* (2002), configuram-se como variantes importantes para que as empresas alcancem o sucesso em seu desenvolvimento organizacional.

Terminada a análise dos dados, seguem, na sequência, as considerações finais deste estudo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no objetivo geral deste estudo que foi analisar as práticas de treinamento e desenvolvimento do Laboratório Dr. Pio, no que tange a influência das teorias sobre Gestão do conhecimento e a partir da análise dos dados desta pesquisa, pode-se constatar o quanto a organização está imersa nas questões que envolvem o conhecimento, bem como a sua melhor gestão.

Por meio das entrevistas realizadas, a visão dos colaboradores acerca da gestão do conhecimento se mostrou positiva, todos conseguem visualizar como é importante para uma organização gerir o seu capital intelectual. Atualmente, neste cenário altamente competitivo, os ativos intangíveis de uma organização receberam uma percepção a cerca de sua efetividade para ganhos gerais da organização.

Essa mudança de percepção permite compreender como a gestão do conhecimento conseguiu progredir desde o momento em que começou a ser estudada como um fenômeno presente diariamente dentro de uma organização. Muitas são as variáveis que norteiam esse tipo de gestão, mas de certo modo, sempre foi trabalhada de uma maneira indireta, pois no momento que se passa a ter uma preocupação em codificar dados, fazer bom uso de informações e se obter o conhecimento, transformar o conhecimento, documentar o que foi aprendido, entre outros pontos, se está falando sobre gestão do conhecimento.

A globalização é outra parte fundamental para a sociedade do conhecimento, pois as tecnologias de informação andam juntas com a gestão do conhecimento, e hoje em dia se tornou fundamental. O mundo se encontra em um estado totalmente informatizado, é possível conseguir muitas coisas por meio de um computador, de um celular, entre outras tecnologias de informação, o que acabou por fermentar essa temática do conhecimento.

Visivelmente houve uma evolução dentro das organizações sobre a melhor maneira de gerenciar o seu conhecimento, ocasionando um desenvolvimento bilateral, onde a empresa lucra e o colaborador agrega mais conhecimento, sendo esta percepção uma evolução ao ser comparada com o mercado industrial de algumas décadas anteriores ao início dos estudos sobre gestão do conhecimento.

Dentro de uma organização se encontra dois tipos de ativos, os tangíveis e os intangíveis, sendo que para a gestão do conhecimento, se utiliza os seus ativos intangíveis, onde se encontra o seu capital intelectual. Este se subdivide em três pontos, o capital interno, o humano e o externo. Para desenvolver o seu capital intelectual de um modo geral, uma organização precisa agir nestes pontos, utilizar-se de mecanismos que gerem crescimentos destas três zonas de atuação.

Ao analisar o Laboratório Dr. Pio, foi possível perceber que a empresa apresenta uma atenção voltada para os três pontos do capital intelectual e uma preocupação com o seu desenvolvimento. Logo, é uma empresa totalmente informatizada, faz uso dos melhores meios tecnológicos para agilizar suas tarefas diárias, se preocupa em desenvolver o colaborador, visualiza o quanto é prejudicial para a organização demitir um funcionário, tem a atenção totalmente voltada para a satisfação do cliente e apresenta uma ótima imagem de qualidade de serviço na região onde atua. Com isso, nota-se, o quanto o mesmo desenvolve o seu capital intelectual.

A principal prática utilizada nas empresas que trabalham o conhecimento são os programas de treinamento. Eles agregam bastante conhecimento para o colaborador e para a organização.

Foi identificada no laboratório uma série de mecanismos de treinamento, contudo, o que se tornou mais relevante foi o fato da organização fazer uso do conhecimento tácito dos seus colaboradores, pois a maior parte dos treinamentos são realizados internamente por pessoas que detêm o conhecimento necessário para aquele ponto, onde se fez surgir a necessidade de um treinamento.

Os outros mecanismos também trabalham o conhecimento da organização, porém ao se utilizar o seu próprio capital intelectual para melhorar e criar novos conhecimentos, é possível perceber como as organizações redirecionaram sua visão para os seus ativos intangíveis. Hoje visualizam o quanto o conhecimento é valioso, o quanto o seu próprio conhecimento pode ser utilizado para gerar mudanças dentro da organização. Embora, alguns aspectos precisem de melhoria acerca da avaliação dos treinamentos, é notória a identificação da movimentação de conhecimento dentro de suas práticas de treinamento e desenvolvimento.

Ao concluir-se a análise dos dados, este estudo demonstrou que as práticas de treinamento e desenvolvimento estão diretamente relacionadas com as teorias que fundamentam a gestão do conhecimento, pois tais práticas são basicamente transporte e transformação de conhecimento, onde são levados novos conhecimentos para as pessoas bem como ocasionam melhorias para o conhecimento atual. É simplesmente informação sendo recebida e transmitida, ou seja, conhecimento.

A empresa apresenta um quadro ótimo, porém ainda precisa de algumas adaptações e melhorias, mas para a temática estudada, está bem desenvolvida.

A gestão do conhecimento é um tema contemporâneo, estudado no Brasil há pouco tempo, logo, muitas empresas ainda não apresentam uma visão clara sobre como administrar o seu conhecimento. A própria literatura ainda está começando a desenvolver esta temática, o que abre margem para que outros estudos a cerca possam surgir, que avaliem com mais profundidade essa questão tão importante para os dias atuais. Contudo, existem muitas empresas que já aderiram à gestão do conhecimento, fazendo surgir à sociedade do conhecimento.

Dentro das variáveis que fundamentam a gestão do conhecimento e qualificam uma organização como uma empresa que trabalha com essa direção, o Laboratório Dr. Pio de Análises Clínicas é uma empresa da cidade de Santana do Livramento-RS que está dentro da sociedade do conhecimento, que apresenta os seus esforços voltados para o treinamento e desenvolvimento com o intuito de desenvolver a organização de um modo geral, bem como seu crescimento intelectual, fazendo-se uso, para se alcançar tal objetivo, da Gestão do Conhecimento.

Recomenda-se à organização estudada que ela siga as suas metodologias atuais e que busque sempre uma melhoria contínua, para que, deste modo, possa se manter como um empresa da sociedade do conhecimento.

Outro ponto a ser apontado como melhoria é a questão da etapa da avaliação dos programas de treinamento e desenvolvimento, pois se observou uma falha nesta parte do processo apontada pelos entrevistados. Contudo, é importante para o colaborador ter consciência dos efeitos que tais práticas geram na organização de um modo geral.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVARENGA NETO, Rivaldávea Corrêa. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2008.

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2007;

BITENCOURT, Claudia *et al.* **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CAVALCANTI, Marcos do Couto Bezerra; GOMES, Elisabeth Braz pereira; PEREIRA NETO, André Faria de. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para a ação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Adão. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

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

CHIAVENATO, Adalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Manole, 2009.

DAVENPORT, Thomas A.; PRUSAK, Laurence. **Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: o homem**. São Paulo: Nobel, 2001.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi *et al.* **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FOCHESATTO, Sidnei Alberto; QUADROS, Maria Suelena Pereira de. **Educação corporativa**. Curitiba: IESDE Brasil S/A, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: atlas, 2012;

GORDON, Steven R.; GORDON, Judith R. **Sistemas de informação: um\ abordagem gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

GODOY, Arilda Schmidt *et al.* **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2008.

GARVIN, D. A. Construção da organização que aprende. In: **Gestão do conhecimento** – Harvard Business Review. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

LABORATÓRIO DR. PIO. **Quem somos**. 2015. Disponível em: <<http://www.drpio.com.br/>>. Acesso em: 01 nov. 2015.

LINS, Sérgio. **Transferindo conhecimento tácito: uma abordagem construtivista**. Rio de Janeiro: E-Papers, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: atlas, 2003.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, Jonh W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2012.

MENEZES, Pedro; ZERBÍNI, Thaís; ABBAD, gardênia. **Manual de treinamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2011.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2002.

NOCKEL, Adam Willy *et al.* **Capital intelectual A fórmula do sucesso: grandes especialistas mostram como investir no desenvolvimento contínuo deste diferencial de sucesso**. São Paulo: Ser Mais, 2013.

NEVES, Silveira das; VICECONTI, Paulo Eduardo V. **Contabilidade básica**. São Paulo: Frase Editora, 2009.

PHILIP, Kotler. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo: atlas, 2008.

ROSINI, Alessandro Marco; PALMISANO, Angelo. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento.** São Paulo: Cengage Learning, 2012.

RAINER JR, R. Kelly; CEGIELSKI, Casey G. **Introdução a sistemas de informação: apoiando e transformando negócios na era da mobilidade.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
REICHEL, Harduin. **Treinamento e desenvolvimento.** Curitiba: IESDE Brasil, 2008;

SILVEIRA, Amando do Nascimento da. **Considerações sobre assédio moral e dano moral na espera trabalhista.** Porto Alegre: Buqui, 2012.

STRAUHS, Faimara do Rocio *et al.* **Gestão do conhecimento nas organizações.** Curitiba: Aymar, 2012.

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George W. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

TAKEUCHI Hirotaka; NONAKA Ikujiro. **Gestão do Conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2008.

TURBAN, Efraim *et al.* **Tecnologia da informação para gestão: transformando os negócios na economia digital.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Tecnologias da informação transformando as organizações e o trabalho.** Rio de Janeiro: FGV, 2007.

TAYLOR, Frederick Wislow. **Princípios de administração científica.** São Paulo: Atlas, 1990.

TAVARES, Fred. **Gestão da marca: estratégia e marketing.** Rio de Janeiro: E-Papers, 2003.

TACHIZAWA, Takeshi; FERREIRA, Vitor Claudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada a estratégias de negócio.** Rio de Janeiro: FGV, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNCICE A- Roteiro de entrevista

Este roteiro de entrevista tem como objetivo levantar dados para o estudo intitulado “**Gestão do Conhecimento nas Organizações**”. O presente estudo tem a orientação do prof. Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira Adão. Sendo esta pesquisa um requisito para obtenção do título de **Bacharel em Administração** pela Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA. Ressalta-se que os dados aqui coletados são absolutamente sigilosos, não serão divulgadas quaisquer informações que levem à identificação dos informantes-chave.

PARTE I – Identificação do Entrevistado

Data Aplicação: ____/____/____

Entrevistado (a): _____

1.1 Sexo: () Feminino () Masculino

1.2 Idade: _____

1.3 Nível de Ensino:

- a) () Ensino Fundamental
- b) () Ensino Médio
- c) () Ensino Superior
- d) () Especialização
- e) () Especialização
- f) () Mestrado
- g) () Doutorado

1.4 A quanto tempo trabalha na organização?

- a) () Menos de um ano
- b) () Um a dois anos
- c) () Três a quatro anos
- d) () Mais de cinco anos

PARTE II - Áreas Temáticas

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

- a) A gestão do conhecimento tem o objetivo de criar o melhor ambiente possível para a organização fazer uso das suas informações e do seu conhecimento. Tendo em vista isso, como o senhor (a) pode compreender a importância de tal gestão para a organização?

- b) O dado é a informação bruta, passando assim, após ser codificada, para a informação propriamente dita, onde os dados se agrupam e se tornam aproveitáveis e consequentemente com isso se adquire o conhecimento, que é gerado por meio de uma informação valiosa e reaproveitável. A organização faz bom uso destes três pontos?

- c) O conhecimento tácito é o que se chama de conhecimento próprio, as habilidades adquiridas. Não é um conhecimento que é fácil de ser passado adiante, pois precisa de uma aceitação do receptor sobre sua utilidade. O conhecimento explícito é toda parte documentada do conhecimento, artigos, livros e outros, com isso é fácil de ser assimilado e passado adiante. Têm-se uma boa utilização desses dois tipos de conhecimento dentro da organização?

- d) A função de proporcionar um ambiente aceitável para que ocorra o processo de criação do conhecimento, seja ele grupal ou individual, é um papel que cabe a organização, ela se tornará o meio em que cada etapa do processo de transformação do conhecimento está inserida, facilitando a fluidez desse processo. A organização fornece o melhor ambiente para se propagar o conhecimento?

- e) Os processos que envolvem a conversão do conhecimento opera sobre ideias, que partem das pessoas e mudam de alguma forma a organização. O processo conhecido como SECI, baseia-se em: socialização, as trocas de experiências; externalização, transforma o conhecimento pessoal em algo utilizável e compartilhável; combinação,

conhecimento documentado acessado para gerar novo conhecimento e internalização, que seria o aprender fazendo. Tendo em vista isso responde: de que modo o senhor (a) consegue visualizar como ocorre o fluxo de troca de conhecimento dentro da organização?

2.1 DESENVOLVIMENTO DO CAPITAL INTELECTUAL DA ORGANIZAÇÃO

- a) O desenvolvimento do capital intelectual está presente nas organizações, atribuem aspectos de competitividade e se encontra presente no planejamento estratégico da empresa. Assume ainda aspectos motivacionais para o colaborador, que agregará qualificações ao currículo. A organização atribui ao desenvolvimento organizacional essa importância?
- b) O capital humano é a primeira parte do capital intelectual da organização, onde estão presentes o conhecimento, *expertise*, poder de inovação e habilidade dos empregados mais os valores, a capacidade de agir para criar ativos intangíveis e tangíveis, as competências. Um problema que acomete o capital humano é a rotatividade, onde a empresa perde esse conhecimento e o outro é o alto grau de habilidade necessária em tecnologias de informação. Tendo em vista tal afirmativa, a empresa apresenta uma alta rotatividade?
- c) O capital interno e outra parte do capital intelectual, que é constituído formado pelos equipamentos de informática, softwares, banco de dados, cultura e espírito organizacional. Os sistemas de informação estão juntos com uma gestão voltada para o conhecimento. A organização se preocupa com aquisição de sistemas de informação de qualidade?
- d) O Capital externo e a parte do capital intelectual que envolve o relacionamento com os clientes e tudo que agregue valor para os clientes da organização, marcas, patentes, reputação e imagem da empresa. A organização tem uma preocupação com o bem estar dos clientes?
- e) Na sua visão, o Laboratório é visto pela comunidade como um diferencial de serviços prestados com qualidade e confiança?

2.3 TREINANDO PESSOAS PARA A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

- a) Os funcionários das organizações que tem por base a gestão do conhecimento são pessoas altamente capacitadas, principalmente no que tange as tecnologias de informação. Os colaboradores apresentam um bom treinamento no manuseio das tecnologias de informação, como softwares, internet e informática?
- b) O desenvolvimento do fator humano influencia no desenvolvimento geral da organização, o que é consequência das práticas de treinamento e desenvolvimento. O senhor (a) vê nessas práticas o desenvolvimento geral da organização?
- c) Por serem de grande importância para a organização, sendo necessário um grande investimento e uma política propícia para exercer essas práticas, se estabelecem quatro atividades para as práticas de treinamento e desenvolvimento, são elas levantamento de necessidade, planejamento e programação, execução e avaliação. Esses quatro pontos são bem observados na elaboração de um treinamento?
- d) O paradoxo custo/investimento de um programa de treinamento e desenvolvimento acaba refletindo no modo como serão realizados. Com isso, é preciso uma boa adequação do treinamento as necessidades que o fizeram necessário. Quais tipos de métodos se utilizam para treinamento dos colaboradores da organização?
- e) Os objetivos de um programa de treinamento e desenvolvimento, não apresentam somente uma habilidade a ser melhorada. Como o fluxo de informações nestas práticas é bem amplo, acabam por desenvolver novas ideias, novas habilidades, novos conceitos, que por sua vez aumentam o capital intelectual da organização no tocante ao desenvolvimento do capital humano. O senhor (a) consegue perceber que os objetivos de um programa de treinamento e desenvolvimento são alcançados?