



**FACULDADE DE PINDAMONHANGABA**

**Daniel Moreira Manckel**

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO  
COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO DO  
COLABORADOR E DA ORGANIZAÇÃO**

**Pindamonhangaba**

**2014**



**FACULDADE DE PINDAMONHANGABA**

**Daniel Moreira Manckel**

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO  
COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO DO  
COLABORADOR E DA ORGANIZAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos para a obtenção do Diploma de Bacharel em Administração de Empresas pelo Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Pindamonhangaba – FUNVIC.

Orientador: Prof. Esp. Adriano Santana

**Pindamonhangaba**

**2014**



**FACULDADE DE PINDAMONHANGABA**

**DANIEL MOREIRA MANCKEL**

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO  
COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO DO  
COLABORADOR E DA ORGANIZAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos para a obtenção do Diploma de Bacharel em Administração de Empresas pelo Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Pindamonhangaba – FUNVIC.

Orientador: Prof. Esp. Adriano Santana

Data: \_\_\_\_\_

Resultado: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. \_\_\_\_\_ Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. \_\_\_\_\_ Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. \_\_\_\_\_ Faculdade de Pindamonhangaba

Assinatura \_\_\_\_\_

A Deus, por me permitir estar aqui.

À minha mãe, Lucia, por me dar o dom da vida e me ensinar a viver.

À família que construí, Ramyres e crianças, por serem meu porto seguro.

Ao meu pai, Elias (*in memoriam*), pelo orgulho que sentia dos filhos.

Aos meus irmãos de sangue ou não, pelo companheirismo.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, razão de tudo.

Ao meu companheiro de todas as lutas, pelo amor e incentivo.

À minha família, pela paciência e dedicação.

Ao meu orientador, pela compreensão e por acreditar no meu potencial.

## RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo evidenciar a relevância do processo de gestão do conhecimento dentro das organizações. Por meio de uma revisão bibliográfica dos métodos de identificação, captação e disseminação do conhecimento, foram levantadas informações e realizado um estudo de como a valorização do colaborador, sua capacitação e motivação são importantes para o seu bem estar e a prosperidade dos negócios desenvolvidos pela organização. Foram analisadas as teorias iniciais e ideias primordiais que foram as bases para o desenvolvimento da gestão do conhecimento e a sua atuação como ferramenta de desenvolvimento intelectual na cultura das organizações, a influência de tais métodos para os indivíduos e as ações que permeiam o ambiente organizacional e sua relevância para o anseio de sucesso das organizações nos desafios apresentados pelo mercado dinâmico da atualidade. Foram analisadas teorias de autores conceituados como Chiavenato, Nonaka e Takeushi, apresentado um levantamento de material didático para realização de um estudo visando elencar as ideias que influenciaram os gestores durante as décadas, sendo evidenciada a importância da aplicabilidade e desenvolvimento dos processos de gestão de pessoas e suas intelectualidades; sejam elas natas, adquiridas ou aprimoradas, para a disseminação do conhecimento, valorização do colaborador e consequente crescimento da organização. Conclui-se que atualmente o processo de gestão do conhecimento é ferramenta chave para que as organizações se destaquem no mercado atual.

Palavras-chave: Conhecimento, Gestão do Conhecimento, Valorização do Colaborador, Ambiente Organizacional.

## **ABSTRACT**

This study aims to highlight the relevance of the knowledge management process within organizations. Through a literature review of the methods of identification, collection and dissemination of knowledge, information was raised and a study of how the appreciation of the employee, their training and motivation are important to your well being and prosperity of businesses developed by the organization. The initial theories and key ideas that were the basis for the development of knowledge management and its role as intellectual development tool in the culture of organizations were analyzed, the influence of such methods for individuals and activities that cover the organizational environment and its relevance to the prospect of success of organizations in the challenges presented by today's dynamic market. Theories of renowned authors were analyzed, presented a survey of educational material to conduct a study to list the ideas that influenced the managers over the decades, and highlighted the importance of applicability and development of management processes of people and their knowledges; whether raw, acquired or improved; for the dissemination of knowledge, employee appreciation and consequent growth of the organization. Currently up completes the knowledge management process is key tool for organizations to excel in the current market.

Keywords: Knowledge, Knowledge Management, Employee Appreciation, Organizational Environment

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Motivos pelos quais os colaboradores deixam seus empregos.....	13
Figura 2 – Pirâmide de Maslow.....	18
Figura 3 – Conversão do Conhecimento.....	24
Figura 4 – Capitais do Conhecimento.....	27



## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
2	MÉTODO.....	11
3	BASE DA EXCELÊNCIA ORGANIZACIONAL.....	12
	3.1.1 Taylor e a Valorização do Colaborador.....	13
	3.1.2 Clima Organizacional.....	13
	3.1.3 Desenvolvimento da Cultura Organizacional.....	16
	3.1.4 Relações Humanas.....	17
	3.1.5 As Necessidades da Motivação Humana.....	18
	3.1.6 Teoria Comportamental.....	19
	3.1.7 Necessidades de Maslow.....	20
3.2	VALORIZAÇÃO DO COLABORADOR.....	21
	3.2.1 Qualificação do Colaborador.....	21
	3.2.2 Valorização Através de Benefícios.....	23
3.3	GESTÃO DE PESSOAS.....	25
	3.3.1 Conhecimento.....	25
	3.3.2 Gestão do Conhecimento.....	27
	3.3.3 O Conhecimento Aliado a Produtividade.....	29
	3.3.4 Criação do Conhecimento.....	30
	3.3.5 Administração do Conhecimento.....	32
4	RESULTADOS.....	34
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
	REFERÊNCIAS.....	36

# 1 INTRODUÇÃO

Com a globalização, a crescente exigência por parte dos clientes e a mudança constante dos mercados empresariais, tornou-se necessária uma reformulação na maneira com que as empresas se colocam à frente dos colaboradores. Diante de incertezas e desafios constantes, faz-se importante o uso de ideias inovadoras, criativas e ágeis. É necessário que empresas que não assimilaram esse cenário o faça o quanto antes. As empresas devem utilizar as ferramentas que as auxiliem a interagir com seus colaboradores, pois eles são elementos que influenciam diretamente no resultado financeiro; além do mais, as estratégias bem sucedidas são aquelas que têm o fator humano como essência (DINIZ, 2004; FERNANDES, 2002). Muitos gestores deverão se moldar rapidamente a esse modelo, evitar velhos paradigmas e transformar seu modelo de gestão, fazendo com que a organização atenda às necessidades dos colaboradores e dos clientes. Nonaka (2008, p. 41) defende que "a empresa não é uma máquina, mas um organismo vivo".

Notamos, devido à globalização, a mudança do modelo de gestão observado no início da década de 1990, com a introdução do modelo de gestão do conhecimento. A "Era da Informação" teve como base a tecnologia da informação, globalização, ênfase nos serviços, aceleração da mudança, imprevisibilidade, instabilidade e incerteza. (CHIAVENATO, 2003). Para uma empresa, é importante o capital financeiro, mas sem o capital intelectual para gerir, nada progride. Desta forma, será que esse capital intelectual, gerador de conhecimentos, pode influenciar de maneira decisiva a competitividade de uma organização? Afinal, as melhorias só ocorrem quando as organizações desenvolvem a cultura voltada ao conhecimento e à valorização do colaborador, incentivando-o na geração de ideias criativas e na participação de tomada de decisões. Chiavenato (2003, p. 593) apresenta a gestão do conhecimento como "um processo integrado destinado a criar, organizar, disseminar e intensificar o conhecimento para melhorar o desempenho global da organização".

Criar o conhecimento é reinventar e inovar. Em organizações onde o poder tende a ser centralizado, o administrador encontra o desafio de introduzir a gestão do conhecimento, pois gera a sensação de identificação, inovação e compromisso pessoal do colaborador.

As organizações são compostas por ativos tangíveis e intangíveis; o primeiro engloba os bens físicos da empresa, e o segundo é o capital intelectual, sendo esse composto pelos conhecimentos que os colaboradores podem proporcionar e compartilhar com os demais, que,

se bem compreendidos, auxiliam a maximizar os lucros. Segundo Nonaka e Takeushi (1997), a criação e a gestão do conhecimento organizacional são processos contínuos e dinâmicos de interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, que dá origem à expressão “*espiral do conhecimento*”. Antunes (2008, p. 82) afirma que, "segundo a visão dos economistas, o ser humano é considerado capital por possuir capacidade de gerar bens e serviços".

Segundo Chiavenato (2009), o que compreende a principal vantagem competitiva de uma empresa é a aprendizagem; contudo é importante que as organizações que fazem parte do mundo globalizado tenham uma mentalidade que sempre promova a aprendizagem e valorize o capital intelectual para obter melhorias contínuas e vantagens competitivas sobre as outras.

## **2 MÉTODO**

Neste trabalho, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, a partir da leitura de livros e artigos científicos, realizando uma análise qualitativa sobre o assunto proposto.

Por meio da pesquisa, foram obtidos dados conceituais, históricos e teóricos.

A pesquisa teve origem em fontes primárias e secundárias.

### **3 BASE DA EXCELÊNCIA ORGANIZACIONAL**

Quando se pensava em administrar recursos humanos, a ideia era relacionada à parte mecânica dos processos. A influência no desempenho era pouca. Esse tipo de pensamento é uma característica advinda do modelo de gestão desenhado por Fayol e Taylor, os primeiros a idealizar a administração de recursos humanos.

Na Era Industrial, o sucesso das organizações era medido pelos seus recursos físicos. Quanto mais uma empresa tinha de patrimônio, mais valiam (CHIAVENATO, 2009).

Porém, com o passar do tempo, esse pensamento foi esquecido, surgiram novas teorias como a teoria das relações humanas e a teoria comportamental. Passou-se a pensar mais na valorização e na motivação do colaborador e como transformá-lo em uma parte fundamental dentro da organização, influenciando diretamente no clima organizacional e conseqüentemente na produtividade, no desempenho, na interação e nos gastos da empresa.

Na Era do Conhecimento, a base da excelência organizacional passou a ser o elemento humano. Fatores como o desenvolvimento tecnológico e a globalização fazem com que o sucesso de uma empresa passe a cada vez mais depender das habilidades e competências das pessoas que trabalham nela. Avaliar as situações e modificar os rumos de acordo com o mercado são estratégias intrinsecamente ligadas ao conhecimento das pessoas e delas dependem o futuro das empresas.

Alinhando e integrando os elementos humanos com suas atividades, as empresas tendem a ser bem sucedidas. Desenvolvendo esse capital intelectual, podemos dizer que acrescentamos conhecimentos, habilidades de competências às pessoas e as transformamos em verdadeiros talentos humanos capazes de formar o cérebro, a inteligência e o sistema nervoso da organização moderna (CHIAVENATO,2009). O capital intelectual significa inteligência competitiva e representa um intangível competitivo e que valoriza a organização como um todo no mercado.

### 3.1.1 Taylor e a Valorização do Colaborador

Uma das primeiras teorias sobre a valorização do colaborador é de Frederick Winslow Taylor (1856-1915), fundador da Administração Científica, que teve um vasto número de seguidores. Taylor tinha a ideia de que o colaborador era irresponsável, vadio e negligente (CHIAVENATO, 2000). Mesmo com esse pensamento sobre os funcionários, acreditava que a melhoria do desempenho deles influenciava diretamente no desempenho da empresa. Assim, a atitude de Taylor foi analisar o trabalho por completo desde tempo e movimento até a parte de treinamento dos funcionários e como especializá-los. (CHIAVENATO,2000)

Os primeiros pensamentos de Taylor sobre a valorização do funcionário era que o salário baseado no tempo (salário mensal, diário ou por hora) não o estimularia, mas sim um salário baseado na produção (por peça produzida, por exemplo), ou seja, o colaborador ganharia de acordo com que produzisse. (CHIAVENATO, 2002)

Assim, Taylor imaginava conciliar os interesses da empresa e do profissional que nela trabalhasse, visando a rendimentos e salários mais elevados.

O conceito do *Homo Ecomonicus*, ou Homem Econômico, dizia que o homem trabalhava somente pelo dinheiro. Havia a necessidade da sobrevivência e o salário baseado na produção influenciava ainda mais o trabalho individual do trabalhador (CHIAVENATO,2000).

Para Faria (2002), qualquer indivíduo era influenciado por suas recompensas salariais, pois o trabalho exercido não era por prazer e sim para suprir suas necessidades materiais.

### 3.1.2 Clima organizacional

De acordo com Luz (1995, p.77) “O clima organizacional pode ser traduzido por aquilo que as pessoas costumam chamar de ambiente de trabalho”. Muitas vezes, já ouvimos falar sobre o ambiente de trabalho de determinada empresa, e é nessa atmosfera psicológica que se desenvolve a relação entre organização e colaborador.

Segundo Chiavenato (2006), cultura organizacional é o conjunto de crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. Refere-se a maneira costumeira de pensar e de fazer as coisas, compartilhada por todos os membros da organização.

Ainda, o clima organizacional significa o meio interno ou a atmosfera psicológica característica de cada organização e está ligado à moral e a satisfação das necessidades de cada participante (CHIAVENATO, 2006). O conceito de clima organizacional envolve também fatores estruturais como tipo de organização, tecnologia utilizada, políticas da organização, metas operacionais, regulamentos internos, fatores sociais, atitudes e comportamento social.

A valorização do colaborador dentro das organizações tem sido cada vez mais usada como recurso para o desenvolvimento do ambiente de trabalho. Quando a empresa adquire a ideia de valorização do conhecimento, ela passa a necessitar desenvolver o clima organizacional adequado para isso, promovendo uma educação progressiva e incentivos (QUEIROZ, et al., 2005). É nesse momento que os elementos como cultura, caráter e tecnologia passam a se integrar, originando o clima organizacional (SOUZA, 1978, apud QUEIROZ, et al, 2005).

Segundo Mayo (2003, p.43), “A avaliação de empresas vem mudando progressivamente desde 1990, quando se passou a atribuir um valor muito mais alto aos ‘ativos intangíveis’ como conhecimento, competência, marcas e sistemas. Esses ativos são também conhecidos como ‘capital intelectual’ da organização. E são as pessoas, e somente as pessoas, o ‘capital humano’ que constroem o valor.”

Para (CHIAVENATO, 2004, p.540), “O importante é que o clima organizacional tenha uma influência poderosa na motivação das pessoas e sobre o desempenho e satisfação no trabalho.”

Já para Mullins (2001), o que caracteriza o clima organizacional é a relação entre indivíduos e organização, entre subordinado e superior; com metas e objetivos, processos de gestão, liderança e comportamento, visando a um clima tranquilo.

Para tanto, o clima organizacional tem que ser caracterizado por:

- Integração às metas
- Estrutura adequada

- Democracia
- Discussão sobre os problemas enfrentados
- Oportunidades de desenvolvimento do colaborador
- Reconhecimento das necessidades individuais
- Entendimento psicológico de cada indivíduo
- Atenção a qualidade de vida e exigências de cada cargo
- Promoção da integração os indivíduos como parte da organização

Com a valorização do conhecimento, a gestão de pessoas torna-se responsável por criar um clima organizacional propício à geração de valor. Promovendo educação continuada e programas de incentivo, que se fazem necessários para a retenção do acervo intelectual, pois a saída de um colaborador pode resultar em perda de conhecimento (FIGUEIREDO; SIQUEIRA, NOVAES, 2005).

#### ***O que leva os profissionais a sair das empresas?***



Figura 1: Motivos pelos quais os colaboradores deixam seus empregos

Fonte: <http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/noticias/empresas-blindam-colaboradores-da-concorrencia.shtm>

O ambiente de trabalho é resultado da soma de esforços e das interações inerentes ao trabalho coletivo. De acordo com Luz (1995, p. 7), “O clima organizacional pode ser traduzido por aquilo que as pessoas costumam chamar de “ambiente de trabalho”.

Sendo a organização um sistema de atividades organizadas por duas ou mais pessoas que se cooperam entre si para se chegar a um objetivo que um indivíduo sozinho não conseguiria, o clima organizacional seria um reflexo desta cultura [...]. (FIGUEIREDO; et al., 2005, p.59)



A cultura organizacional refere-se aos valores tradicionais desta organização e o clima relaciona-se com o que se vive no dia a dia dela. Esse clima reflete-se diretamente na motivação e na produtividade do colaborador e, conseqüentemente nos lucros.

### **3.1.3 Desenvolvimento da Cultura Organizacional**

O conceito de desenvolvimento organizacional está em mudar as pessoas, a natureza e a qualidade das suas relações de trabalho (CHIAVENATO, 2006). O foco está em mudar a cultura da organização, uma mudança planejada e organizada.

O processo de desenvolvimento dos trabalhos dentro de uma organização depende muito do que foi feito desde sua criação e o grau de sucesso obtido com esse desempenho organizacional, o que nos remete aos seus fundadores. Outro aspecto importante é o processo de socialização (FLEURY; FISCHER, 1996)

Os fundadores de uma empresa, tradicionalmente, são os responsáveis pela formação e assimilação dos valores e pressupostos iniciais na criação da cultura dessa organização. Os fundadores tendem a contratar e manter os funcionários que pensem e percebam “as coisas” da mesma maneira que eles. Procuram doutrinar e socializar os funcionários de acordo com suas formas de pensar agir. (SCHEIN,1993 apud GODOY, et al., 2008, p. 29)

Os processos de socialização mais utilizados segundo Van Maanen (1996) são:

- *Estratégias formais e informais de socialização*: quanto mais formal, mais específico o *status* de uma pessoa numa empresa e quanto informal, mais específico será seu papel.
- *Estratégias individuais e coletivas de socialização*: programas de socialização ou tratamento individualizado.
- *Estratégias fixas ou variáveis de socialização*: cada indivíduo pode ter o tempo de socialização determinado pela transição relativamente delineada do tempo (fixa) ou pelo seu desempenho (variável)
- *Estratégias de socialização por competição ou por concurso*: melhor avaliação e julgamento dos indivíduos pois medem suas habilidades e ambições.
- *Estratégias de socialização em série e isoladas*: São estratégias para desenvolvimento em grupo (série) ou individuais sem padrões a seguir (isoladas)
- *Estratégias de socialização por meio da investidura e despojamento*: análise da capacidade de desenvolvimento dos indivíduos que aspiram a novos cargos de

gerenciamento de alto nível, considerando suas habilidades de experiências anteriores.

### **3.1.4 Relações Humanas**

A Teoria das Relações Humanas de Elton Mayo (1880-1949) se baseou na intenção de mudar a visão deixada pela Teoria Clássica da Administração (Taylor). Mayo procurou humanizar e democratizar o trabalho. Essa teoria veio para revolucionar o antigo conceito de Teoria Administrativa, e o foco passou a ser as pessoas que fazem parte das organizações. (CHIAVENATO,2000)

Mary Parker Follet se juntou a Elton Mayo nos seus estudos sobre psicologia industrial e comportamento humano e elaboraram os conceitos que seguem:

- Necessidade de adequar a estrutura da organização de acordo com as necessidades dos negócios e também em relação às equipes de trabalho e à organização,
- Estabilização das equipes multidisciplinares de trabalho, ideia consolidada em 1920 e teve como base os estudos de Follet,
- Levantamentos de como a motivação do indivíduo influencia na qualidade da administração, levando em consideração a organização e o meio em que vive.

Para Oliveira (2009), as contribuições feitas pela Teoria das Relações humanas na área de administração foram:

- A teoria acreditava que a interação de todos os colaboradores de quaisquer níveis hierárquicos contribuía diretamente para o desenvolvimento da organização.
- A melhor comunicação entre os níveis hierárquicos contribuía para os trabalhos em equipe e para o exercício de liderança
- Programas com boa estruturação elevavam os níveis de conhecimento dos profissionais, ajudando nos trabalhos dos líderes e das equipes.
- O importante conceito de abordar o trabalho de forma mais humana e democrática dentro do ambiente da organização, conceito este que se tornou uma das maiores contribuições da Teoria das Relações Humanas.

A Teoria das Relações Humanas trouxe uma nova linguagem para a Administração. Motivação, liderança, comunicação, organização informal e dinâmica de grupo são agora os termos usados (FARIA, 2002). A dinâmica de grupo era prioridade e nesse momento o Homem Social entra no lugar do Homem Econômico (CHIAVENATO, 2000).

Segundo Faria (2002), Homem Social assim se descrevia:

- Indivíduo complexo, com medos e desejos
- A necessidade do indivíduo o incentivava
- Os indivíduos precisavam interagir com outros grupos
- A liderança podia alterar o comportamento de um grupo
- As normas de cada grupo eram ditadas de acordo com o comportamento dos seus componentes

“A motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo” (CHIAVENATO, 2002, p.117).

Segundo Maximiliano (2002) a motivação refere-se ao estado psicológico de quem realiza uma tarefa, dos objetos de um projeto ou de quem anseia integrar uma equipe.

### **3.1.5 As Necessidades da Motivação Humana**

Segundo Maximiano (2002, p.53), “Motivação é o estado psicológico de quem tem interesse em realizar as tarefas e objetivos do projeto ou que deseja integrar a equipe do projeto. Uma pessoa motivada mostra disposição para fazer o esforço necessário.”

Todo indivíduo é direcionado segundo suas necessidades e seus desejos. Existem três tipos de necessidades: as necessidades fisiológicas, as necessidades psicológicas e as necessidades de autorrealização.

As necessidades fisiológicas estão ligadas diretamente à sobrevivência do homem e precisam ser satisfeitas diariamente (FARIA,2002).

As necessidades psicológicas, ou secundárias, são exclusivas da raça humana (CHIAVENATO,2002), como a segurança íntima, a participação, a autoconfiança, a afeição

(FARIA, 2002). A segurança íntima está ligada à tranquilidade das pessoas e à proteção de qualquer que seja o perigo. A participação é a necessidade do indivíduo de pertencer a um grupo social. A autoconfiança tem relação ao modo de como o indivíduo se vê e como ele mesmo se avalia. A afeição é como o indivíduo dá e recebe carinho.

“A motivação vem da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade desse trabalho e de cada pessoa que busca o seu próprio referencial de autoestima e de identidade.” (PEREIRA; MARQUES, 2004, p.82)

### **3.1.6 Teoria Comportamental**

A Teoria Comportamental veio discordar da Teoria das Relações Humanas, pois ela ia contra o pensamento de que a satisfação do funcionário era o que de fato gerava eficiência no trabalho (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 1997).

A Teoria Comportamental possibilitou um novo caminho e um novo foco para a teoria administrativa (CHIAVENATO, 2000).

A Teoria Comportamental veio em defesa da valorização do funcionário, em qualquer trabalho que necessitasse de sua cooperação (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 1997).

Segundo Oliveira (2009), algumas contribuições da Teoria Comportamental foram:

- Realização de pesquisas preliminares sobre o desenvolvimento da psicologia industrial no final da década de 50;
- Dinâmica de grupo consolidada no final da década de 1930, por meio de estudos realizados por Kurt Lewin, que considerou os grupos de pessoas como um conjunto de sentimentos, ações e percepções;
- Consolidação das pesquisas sobre comportamento humano nas organizações, o chamado comportamento organizacional, o que impulsionou de forma relevante a administração nas empresas pelo fato de aumentar o conhecimento do colaborador;
- Colaborador passou a atuar como um catalisador no processo de tomada de decisão.

Por fim, a qualidade de vida no trabalho, que vem sendo estudada nos últimos anos, é influenciada diretamente por dois fatores: satisfação (tanto pessoal como profissional) do colaborador em relação ao trabalho exercido e o salário recebido por ele.

### **3.1.7 Necessidades de Maslow**

O psicólogo americano Abraham Maslow procurou explicar o que de fato motiva a pessoas a agirem, ou seja, o que lhe dá energia, o que mantém e sustenta o seu comportamento. (GUIMARÃES, 2001). Maslow criou uma teoria com base nas necessidades humanas, afirmando que elas estavam dispostas em uma hierarquia de importância e influência. (CHIAVENATO, 2002).

As definições das necessidades de Maslow, segundo (CHIAVENATO, 2000) são:

- *Necessidades Fisiológicas*: nível mais baixo e são vitais como alimento, repouso, sono etc.
- *Necessidades de Segurança*: com as necessidades fisiológicas satisfeitas surge a necessidade do indivíduo de sentir-se seguro, buscando proteção como família, casa, emprego etc.
- *Necessidades Sociais*: necessidades de participação do indivíduo em algum grupo e sua aceitação pelos demais, como amizades, entrosamento, adequação social etc.
- *Necessidades de Estima*: se refere a como o indivíduo se vê e fazem parte dela a autoconfiança, o ego do indivíduo, a aprovação do grupo, o respeito ao próximo etc.
- *Necessidades de Autorrealização*: no topo da hierarquia, está relacionado com o potencial do indivíduo e como ele se desenvolve como autossatisfação e desenvolvimento

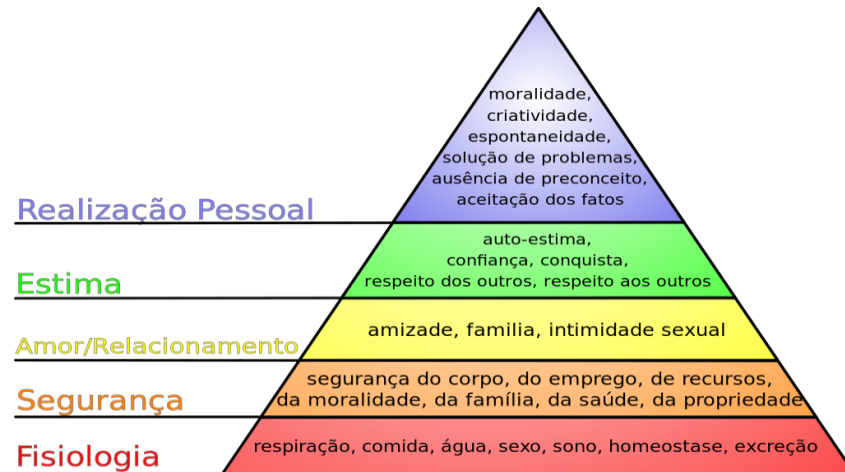


Figura 2: Pirâmide de Maslow

Fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Abraham\\_Maslow#mediaviewer/File:Hierarquia\\_das\\_necessidades\\_de\\_Maslow.svg](http://pt.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow#mediaviewer/File:Hierarquia_das_necessidades_de_Maslow.svg)

### 3.2 VALORIZAÇÃO DO COLABORADOR

Na administração científica, o homem era um simples objeto para aumentar a produção (RAMOS; FERREIRA, 2012). Porém, o pensamento de hoje é outro, alguns modelos de gestão se baseiam na valorização do colaborador, vendo-o como indivíduo, dando-lhe estímulo, confiança e fazendo-o se sentir motivado dentro de um clima organizacional agradável para a situação.

“O capital humano, fonte de riqueza para as organizações que semeiam longevidade para seu negócio, muitas vezes é tratado como fator secundário pelo gestor, o que causa frustrações e insatisfações por parte do colaborador”. (SILVA, GREIS; 2007)

O capital humano é um bem intangível, de difícil mensuração. As pessoas não podem ser consideradas um “ativo” e por este motivo não podem ser negociadas livremente. A valorização, então, torna-se trabalhosa, pois ela possui valores intangíveis, que não podem ser contados (QUEIROZ, et. al., 2005)

A variável humana tem sido o ponto crítico das empresas em todo programa de expansão, de melhoria da qualidade, de incremento da produtividade, de focalização no cliente, de competitividade, etc. (...) Mas, sempre e sempre, são as pessoas que fazem a diferença e personalizam a empresa e a fazem distinguir-se de todas as demais. (CHIAVENATO, 1996, p. 12)

A valorização faz com que seja possível identificar os anseios e desejos de cada colaborador, podendo ser usados no planejamento estratégico de cada empresa e na tomada de

decisões. Assim reconhece-se o indivíduo, servindo como chave para motivação (RAMOS; FERREIRA, 2010).

### 3.2.1 Qualificações do Colaborador

Entendemos a qualificação o ato de atribuir propriedades ao indivíduo, como suas atitudes pessoais ou formas de agir. A qualificação pode ser objetiva ou subjetiva, pelo sentido amplo ou restrito. Por existir vários modos de se pensar em qualificação, pode-se afirmar que é necessário avaliá-la antes de introduzi-la dentro de uma empresa (DUTRA; BASTOS, 2009).

Grande parte das empresas já vem adotando a ideia de que os colaboradores precisam ser valorizados de acordo com suas características. A qualidade do trabalho está ligada ao tipo de vida que esse indivíduo possui (SILVA; REIS, 2007).

A variável humana tem sido o ponto crítico das empresas em todo programa de expansão, de melhoria de qualidade, de incremento da produtividade, de focalização no cliente, de competitividade, etc. [...] Mas, sempre e sempre, são as pessoas que fazem a diferença e personalizam a empresa e fazem a diferença e a fazem distinguir-se das demais. (CHIAVENATO, 2011)

Os primeiros pensamentos sobre a qualificação surgiram com a Teoria do Capital Humano, expostos por pensadores como os economistas americanos Schultz e Harrison. O capital humano possui o aspecto econômico e o espiritual. Cada indivíduo consegue gerar valores por meio das suas características, motivação, habilidades obtidas e a manipulação de ferramentas (FITZ, 2000).

Uma solução para a falta de mão-de-obra para os trabalhos da época era instruir e qualificar para formar o que chamavam de Capital Humano. (MANFREDINI,1998).

Surgiu também na França pós guerra o pensamento de que os salários deviam ser feitos da seguinte forma: “qualificações iguais, salários iguais”, ocasionados por uma grande reivindicação para diminuir as diferenças exorbitantes de salários. Mas partir daí ocorreram greves e movimentos sindicais (TARTUCE, 2004).

Houve uma padronização nos conteúdos de qualificação, em que “cada profissão, cada posto de trabalho correspondia um nível escolar; uma vez adquiridos os conhecimentos dessa categoria profissional, o trabalhador poderia ali permanecer sem que lhe exigissem novas aprendizagens” (TARTUCE, 2004, p. 357).

Existem dois modos de se qualificar uma ocupação, o modo objetivista e o construtivista.

A qualificação objetivista é conceituada pelo tempo que o indivíduo demora em aprender e assimilar as coisas e também o tipo de conceito adquirido por ele. A qualificação construtivista tem a visão de que, para a qualificação não é preciso técnicas, mas sim construída por meio das relações interpessoais. (ULTRA; BASTOS, 2009)

Para Mascarenhas (2011), a qualificação em relação ao trabalho já prescrita pela diretoria da empresa surge em um conjunto definidos pelos cargos e atividades do sistema produtivo.

Para uma construção de vantagem competitiva com a qualificação, uma empresa precisa estar acima da média para o seu setor de produção, para dizer que detém o poder de ser competitiva. A vantagem competitiva surge dos recursos estratégicos que são desenvolvidos e organizados pela organização, mas somente alguns dos recursos podem ser considerados estratégicos, que são aqueles que quando bem geridos pela organização, tornam-se valiosos e de difícil customização ou imitação por parte de seus concorrentes (MASCARENHAS, 2011).

Para Pereira e Marques (2004), o processo de gestão de pessoas tem como objetivo estimular, envolver e desenvolvê-las. Com a definição da estratégia da empresa, identificam-se as competências onde se reveem as atuações, gerando um círculo virtuoso para o aprendizado do indivíduo.

Os recursos humanos dentro da área de gestão estratégicas dos negócios exigem do colaborador um entendimento maior dos negócios da empresa. Em vez de fazer trabalhos repetitivos, o ambiente prepara o colaborador para as mudanças organizacionais. “A aprendizagem pode ser entendida como um processo de mudanças de entendimentos e comportamentos partindo da crescente aquisição de conhecimentos sobre si e sobre o meio ambiente (MASCARENHAS, 2011, p. 112).



Apesar de a cultura ser um fato histórico dentro da empresa, o indivíduo deve encarar os desafios dentro da organização, sendo capaz de enfrentar de forma racional a mudança de cultura organizacional.

### **3.2.2 Valorização por meio de Benefícios**

Os benefícios precisam ser analisados na ótica de que devem ser objetivos tanto do colaborador quanto da organização. Neste contexto de valorização do colaborador, serão analisados os benefícios aplicados a ele.

Com a valorização, é possível identificar todos os desejos e necessidades de cada colaborador, pois cada indivíduo tem suas necessidades específicas que necessitam ser atendidos e utilizados no planejamento estratégico de cada empresa. Isso traz reconhecimento para o indivíduo e serve como chave para motivação (RAMOS; FERREIRA, 2010).

Não é somente a remuneração pelo trabalho exercido pelo colaborador que deve ser aqui englobado, mas sim o seu bem estar (CHIAVENATO, 2010).

Um plano de benefícios atende dois tipos de necessidades (MARRAS, 2011):

- *Intrínsecas*: de caráter psicológico são aquelas que nascem com os indivíduos, e que englobam necessidades afetivas e sociais. As organizações devem visar as políticas sociais, valores culturais e atividades gerenciais voltadas as necessidades do colaborador e que estejam de acordo com a atual situação da empresa.
- *Extrínsecas*: referentes ao mundo externo do colaborador, englobam às necessidades físicas como incentivo salarial, serviços, seguros, etc. que podem ser supridas com a oferta de conjuntos de benefícios.

Seguindo as ideias de Marras (2011), os benefícios oferecidos podem ser divididos em dois tipos:

- *Compulsórios*: benefícios oferecidos seguindo as normas e exigências das leis trabalhistas ou firmadas em acordos coletivos;

- *Espontâneos*: oferecidos pela organização, visando valorizar o colaborador e transformar a organização em um modelo atrativo e competitivo para atrair novos recursos humanos.

Benefícios bem estruturados ajudam no desempenho do colaborador, estimulando a motivação no trabalho. Mas o melhor benefício oferecido a um colaborador são os planos de participação societária, pois induzem um sentimento de “posse” sobre a organização, estimulando o desenvolvimento e proporcionando um efeito positivo sobre a motivação e satisfação do funcionário (MILKOVICH, BORDREAU, 2006).

### **3.3 GESTÃO DE PESSOAS**

Comumente confundido com Recursos Humanos, a Gestão de Pessoas se difere do setor de R.H. justamente por se preocupar com a humanização do indivíduo e ocorre por meio da participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento de funcionários, tendo a função de humanizar as empresas. O setor de gestão de pessoas possui uma grande responsabilidade na formação dos profissionais que a instituição deseja, com o objetivo de desenvolver e colaborar para o crescimento dela e do próprio profissional. Uma boa gestão do capital humano promove um crescimento contínuo da empresa e do colaborador.

A grande valorização do conhecimento dentro das empresas tem sido vista como um recurso básico, e é a partir deste momento que a área de gestão de pessoas assume um papel importante.

Os gestores dos tempos atuais, tem mais consciência de que o capital humano tem grande importância dentro da organização, porém, na grande maioria delas, os colaboradores não participam efetivamente das decisões organizacionais (QUEIROZ, et al, 2005).

#### **3.3.1 Conhecimento**

A informação, por si só, não constitui conhecimento. Ela é “um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento (...) é um fluxo de mensagens, enquanto o

conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor” (NONAKA e TAKEUSHI, 1997, p. 63 e 64).

O conhecimento pode ser classificado como tácito ou explícito. Segundo Gomes (2005), o conhecimento tácito é aquele armazenado no âmbito individual, fruto da experiência, crenças e habilidades pessoais, normalmente difíceis de serem formulados, comunicados e compartilhados com terceiros. Exemplos: o jogador que sabe como dar uma “bicicleta” no futebol; o fotógrafo que “enxerga” uma cena especial. Já o conhecimento explícito é principalmente adquirido pela informação, quase sempre pela educação formal, e normalmente se encontra documentado em linguagem codificada (livros, manuais, bases de dados, etc.). Exemplo: um livro técnico.

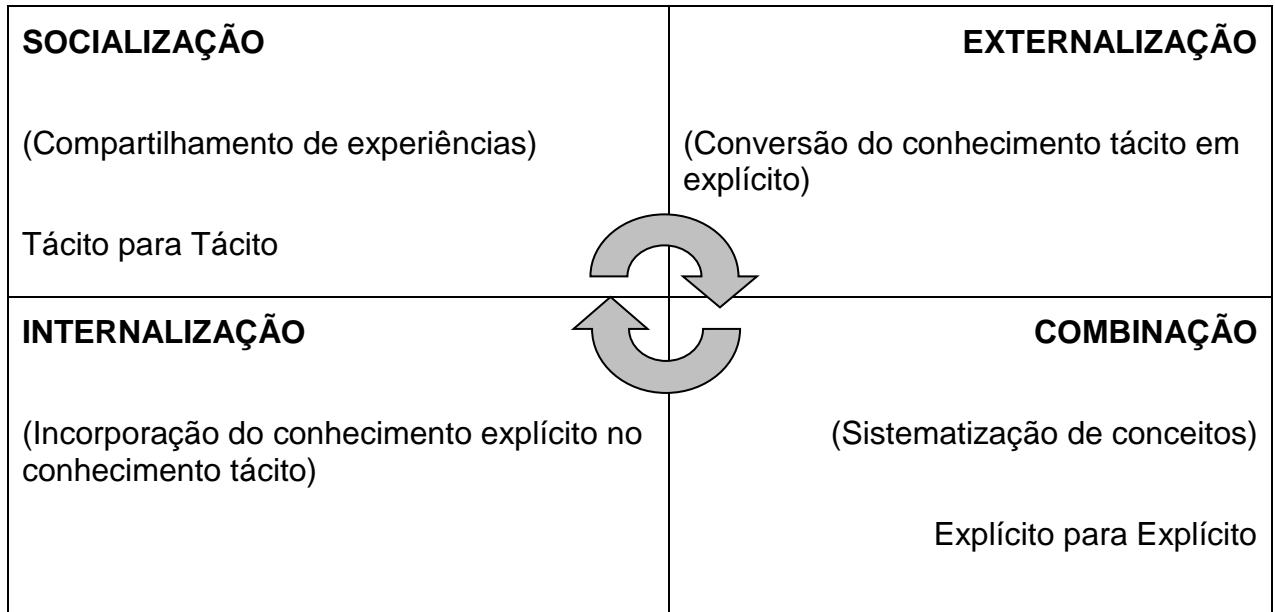
Segundo Davenport e Prusak (1998), conhecimento é uma mistura fluida de experiência estruturada, valores e informações contextuais e discernimentos técnicos que proporcionam uma referência para avaliar e incorporar novas experiências e informações, afirmam que conhecimento é informação valiosa da mente combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão.

Para Nonaka e Takeushi (1997), a interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito permite definir quatro formas distintas de conversão do conhecimento:

- *Socialização* (de conhecimento tácito em conhecimento tácito); corresponde ao compartilhamento de experiências entre pessoas, gerando novo conhecimento tácito tais como, modelos mentais ou habilidades compartilhadas. Ela ocorre, por exemplo, na transmissão de conhecimento de mestres para aprendizes por meio da observação, imitação e prática. Na realidade corporativa, o treinamento mediante o compartilhamento de experiências segue o mesmo raciocínio (por exemplo, um profissional júnior que acompanha um profissional sênior numa visita para reunião com um cliente).
- *Externalização* (de conhecimento tácito em conhecimento explícito); é a explicitação do conhecimento tácito, por meio de uma linguagem compreensível, tornando-o acessível a várias pessoas. Como exemplo, temos a elaboração de documentação de rotinas
- *Combinação* (de conhecimento explícito em conhecimento explícito); ocorre quando conhecimentos já explicitados são modificados ou combinados para gerar novos

conhecimentos explícitos. Por exemplo: um processo já documentado que é revisado e melhorado a partir de sugestões de melhorias registradas em documentos específicos.

- *Internalização* (de conhecimento explícito em conhecimento tácito); ocorre quando conhecimento explícito é internalizado por um indivíduo e torna-se seu conhecimento tácito. Um caso típico é o aprendizado de uma rotina de trabalho mediante a leitura de



sua documentação.

Figura 3: Tabela de Conversão do conhecimento

Fonte: Nonaka e Takeushi (1997)

### 3.3.2 Gestão do Conhecimento

Terra (2000) descreve que a gestão do conhecimento é, em seu significado atual, um esforço para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para todos que dele necessitam, quando necessário, onde se faça necessário e na forma como se faça necessário, com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional. A gestão do conhecimento é uma área que vem merecendo uma atenção especial. Há alguns anos, o conhecimento não era reconhecido como um recurso precioso da organização, hoje se firma como um recurso estratégico, base e sustento das vantagens competitivas. A grande dificuldade que se verifica está em medir o conhecimento, por se tratar de um recurso intangível, imaterial, difícil de ser medido, classificado e até mesmo de ser compreendido, porém, quanto mais usado e difundido, alcançará maior valor.

Terra (2000) ainda define que, dentro da organização, a gestão do conhecimento é uma função complexa e transversal a todas as outras funções e a todos os níveis hierárquicos. A abordagem a esta função tem-se concentrado em dois aspectos principais: o primeiro com abrangência nas modernas tecnologias proporcionando às organizações e às pessoas vastas fontes de informação e comunicações mais rápidas para compartilhar conhecimentos; contudo, esta perspectiva revelou-se limitada, porque a produção de conhecimento não é uma questão meramente tecnológica, está fundamentalmente ligada às pessoas e aos seus comportamentos. O segundo aspecto está concentrado nas pessoas e preocupa-se com os indivíduos e o compartilhamento de experiências. Pode dizer-se, contudo, que a gestão do conhecimento não pode nem deve desprezar as duas vertentes referidas. O que faz sentido é atender simultaneamente aos aspectos tecnológicos e humanos e ao seu enquadramento mais geral que permite o desenvolvimento harmonioso da atividade.

Gestão do conhecimento “é o ato de organizar e ajudar a estruturar a forma como as pessoas compartilham o conhecimento” (SENGE, 1990).

A transição da economia de base industrial para uma nova ordem econômica caracterizada por um novo recurso básico, o *conhecimento*, é um desafio enfrentado pelas organizações atualmente. Nesse contexto, o papel do gestor de pessoas foi fortemente alterado, pois o conhecimento é o seu principal recurso. A riqueza passa a ser gerada mais pela aplicação do conhecimento do que pelo próprio trabalho. (FIGUEIREDO; SIQUEIRA; NOVAES, 2005).

No mundo globalizado de hoje, torna-se importante a gestão do conhecimento. Há um crescente interesse por parte das empresas em deter o poder do conhecimento para se ter uma vantagem competitiva e elas estão destinando cada vez mais recursos para tal. Diversos avanços tecnológicos geram fortes mudanças dentro das empresas e tais avanços exigem conhecimentos mais profundos. Montar e distribuir enormes bancos de dados são tarefas desenvolvidas pelas empresas para deter e distribuir conhecimento. Mas deve-se ter a ideia principal de que gerir conhecimento está ligado diretamente ao desenvolvimento dos negócios da empresa.

Para Davenport e Prusak (1998), conhecimento é uma combinação de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, que proporciona uma referência para avaliação e incorporação de novas experiências e informações.

Analisando tanto as atividades estratégicas que compõe os processos como as formas de sua execução, temos uma visão do conhecimento necessário a ser adquirido e desenvolvido para se chegar a uma vantagem competitiva.

E encontraremos este conhecimento em duas fontes:

- Documental, por meio de textos, livros, registros, estatísticas, de forma eletrônica, internet e outros, que chamamos de conhecimento explícito;
- Detido pelas pessoas, que compõe as experiências, vivências e aprendizados adquiridos pelos indivíduos, que chamamos de conhecimento implícito ou tácito.

E, para se transmitir tais conhecimentos com eficiência, faz-se necessário o uso de ferramentas, que estão cada vez mais sendo desenvolvidas pelo mercado, como a internet, redes particulares, intranet, banco de dados, treinamentos, workshops e outros.

Cabe ao administrador, usar, de forma eficiente, essas ferramentas, para captar, distribuir e gerir conhecimento, com o propósito de obter maior resultado.

Cavalcanti (2001) estabelece que, para uma efetiva gestão do conhecimento de uma organização, deve-se utilizar o modelo dos capitais do conhecimento, que define os quatro capitais a serem monitorados e gerenciados, conforme a figura seguinte.

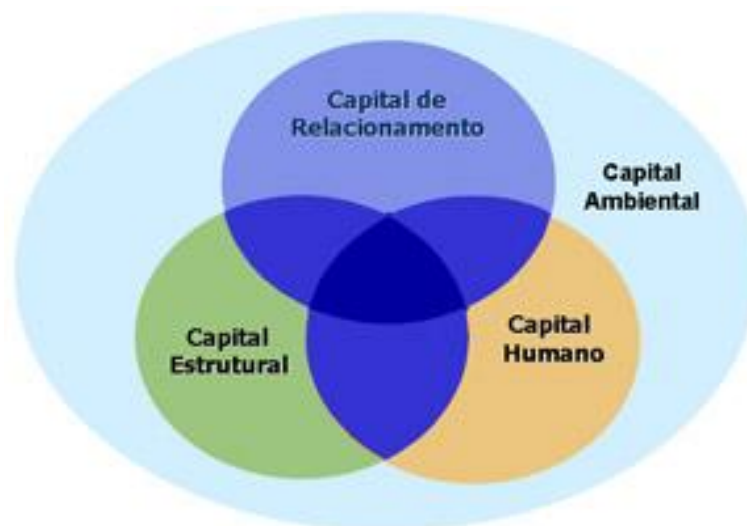


Figura 4: Capitas do conhecimento

Fonte: <http://portal.crie.coppe.ufrj.br/portal/main.asp?ViewID=%7B32E72BC9-F838-4577-AF25-A5803179DF22%7D>

Para Cavalcanti (2001), o capital ambiental é o conjunto de fatores que definem o ambiente de negócios no qual a empresa está inserida: características socioeconômicas, aspectos legais, éticos, culturais, governamentais e financeiros. O capital estrutural é formado pela infraestrutura disponível para as operações da organização e sua cultura empresarial: sistemas administrativos, conceitos, modo como trabalham, processos, marcas, programas de computador e outros. O capital intelectual é um ativo intangível, pertencente ao indivíduo, não à organização, mas que pode por ela ser utilizada para as suas operações. Trata-se da capacidade, habilidade, experiência e conhecimento formal das pessoas que compõem uma empresa. Já o capital de relacionamento é formado pelas parcerias estratégicas que uma organização estabelece com os principais atores do capital ambiental (clientes, fornecedores, instituições financeiras, etc.) visando à preservação de sua presença no mercado.

### **3.3.3 O Conhecimento Aliado à Produtividade**

Criar, identificar, aplicar e transmitir o conhecimento adequado resulta em condições propícias ao desenvolvimento da alta produtividade.

“Em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento.” (NONAKA, 2008, p. 39).

Para que seja efetivamente uma vantagem competitiva, torna-se estratégico para as empresas desenvolver meios para que esse conhecimento seja criado, incorporado e utilizado pelas organizações.

A gestão do conhecimento é uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização – informações registradas e o talento dos seus membros – em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade. (MURRAY, 1996, p. 61).

Terra (2000, p.70) afirma que:

A Gestão do Conhecimento está ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado.

Chiavenato (2004) define que o conhecimento é um recurso diferente, não ocupa espaço físico, ele é um ativo intangível. De acordo com a definição, avaliar o treinamento é o

processo que mede o desempenho do funcionário, ou seja, o grau em que ele alcança os requisitos do seu trabalho. Esta avaliação deve ser utilizada para melhorar a produtividade dos indivíduos dentro da organização, tornando-o mais bem equipado para produzir com eficácia e eficiência. O gerenciamento do conhecimento, e os sistemas de suporte à decisão baseados no apoio interativo de informações, podem auxiliar a obter e a disseminar o conhecimento organizacional, mas são de pouca ajuda se o pessoal envolvido ainda não estiver predisposto a usar ativamente a informação, pois a disseminação do conhecimento só se dará se houver boa comunicação entre as equipes.

### 3.3.4 Criação do Conhecimento

Torna-se complexo dizer que podemos criar o conhecimento. Este provém da transformação da informação, que é processada de forma a agregar valor por meio das experiências adquiridas aplicando-se a informação na vivência do dia a dia. Uma das maneiras de fazer com que isto aconteça é por meio do gerenciamento adequado da informação.

O conhecimento, por si só, também sofrerá mutações ao longo do tempo. O conhecimento não é estático e sim dinâmico, e um grande desafio para as organizações é estar sempre atenta às mudanças que levam ao novo conhecimento.

Gestão do conhecimento está relacionada à criação de conhecimento, assim seu foco é a liberação da capacidade de criar e inventar das pessoas que podem usar o que conhecem para desenvolver suas capacidades, melhorar práticas e processos e desenvolver melhores produtos para atender aos clientes.” (MARSICK E WATKINS, 1999, p. 102).

Souto (2003) afirma que as organizações absorvem e processam as informações provenientes do ambiente externo, gerando um novo conhecimento. A organizações geram conhecimento a partir das seguintes ações:

- *Aquisição*: Costuma acontecer naturalmente na compra de empresas e na contratação de profissionais detentores do conhecimento. Diferentemente da compra de um bem qualquer, a aquisição do conhecimento é uma operação de



risco que envolve, dentre outros ativos intangíveis, a cultura específica organizacional e a capacidade criativa dos funcionários.

- *Aluguel*: Costuma acontecer naturalmente na compra de empresas e na contratação de profissionais detentores do conhecimento. Diferentemente da compra de um bem qualquer, a aquisição do conhecimento é uma operação de risco que envolve, dentre outros ativos intangíveis, a cultura específica organizacional e a capacidade criativa dos funcionários.
- *Financiamento*: apoio financeiro de uma empresa ou instituição à pesquisa científica em troca do direito de participação (propriedade intelectual) ou de prioridade (negociação) no uso comercial dos resultados esperados.
- *Recursos Dirigidos*: formação de unidades ou grupos para explorar determinada área do conhecimento.
- *Fusão*: reunião de pessoas com experiências e conhecimentos diferentes é uma condição necessária à criação do conhecimento, porém geralmente ocorrem conflitos entre as culturas e conhecimentos das organizações envolvidas.
- *Adaptação*: a inovação é imposta pelas mais variadas ameaças ambientais internas e externas como novos produtos de concorrentes, novas tecnologias e mudanças sociais e econômicas.
- *Rede de conhecimento*: interesses comuns como a redução de custos, aumento da produtividade e competitividade e a resolução de problemas em conjunto como o difícil acesso a novos mercados internacionais são fatores que estimulam a interação entre organizações que podem ocorrer pessoalmente ou, com o advento das telecomunicações, via telefone, fax e internet. Os consórcios de exportação, as Centrais de Compra e de Distribuição são formas de redes de organizações as quais o conhecimento é costumeiramente gerado e compartilhado.
- *Fatores comuns*: alocação de tempo, espaço físico e eletrônico para criação ou aquisição de conhecimento. A disponibilidade de espaço de vivências ou mesmo a assinatura de jornais e revistas, que sejam comuns a todos os funcionários, para sua própria atualização e estímulo a *insights* são exemplos de sua utilização.

Concluindo, Souto (2003) afirma que a junção de ambas as ferramentas geraria uma maneira de visualizar a empresa sob as perspectivas interna e externa: aprender o que a

empresa faz de forma correta e assertiva e remediar eventuais problemas que estejam ocorrendo de maneira clara tanto para o usuário externo, quanto para os funcionários da empresa.

### **3.3.5 Administração do Conhecimento**

Teixeira Filho (2001) relata que gerenciar conhecimento é um processo que identifica, avalia, captura, estrutura e difunde o conhecimento sobre determinados assuntos, que uma empresa gera durante suas atividades, para que possa ser aproveitado por todos os funcionários.

O gerenciamento do conhecimento é um conjunto de atividades, técnicas e métodos que garantem que a obtenção, o armazenamento e a divulgação das informações realmente propiciem um aumento do nível de conhecimento dos funcionários da empresa. Ao verificar que uma das características que mantém a empresa competitiva e forte no mercado é o grau de conhecimento que seus funcionários possuem, a empresa deve iniciar imediatamente a implementação de processos de trabalho que façam com que pelo menos a parte mais importante desse conhecimento possa ficar em sua propriedade.

Segundo Teixeira Filho (2001), uma vez que o conhecimento tenha sido obtido deve ser estruturado, ou seja, categorizado e relacionado com outros. A categorização ou classificação do conhecimento é o primeiro passo para facilitar a sua localização, todo conhecimento consiste em conceitos, definições, informações sobre sua história e suas relações. Esta capacidade habilita o indivíduo para o ato de conhecer e gerar conhecimento.

A implementação do processo de gerenciamento do conhecimento tornará mais claras as competências e necessidades da empresa, permitindo um direcionamento mais eficaz em seus recursos de treinamento e capacitação, além de identificar pontos críticos e permitir a redução de sua exposição a riscos. (TEIXEIRA FILHO, 2001)

## **4 RESULTADOS**

Os estudos bibliográficos proporcionaram conceituar teorias e adquirir ideias sobre a gestão do conhecimento dentro das organizações, as particularidades da cultura organizacional e como os gestores são responsáveis por criar um clima harmonioso e de valorização dentro das empresas.

Os conceitos pioneiros e ainda rústicos de Fayol, e depois desenvolvido por Mayo (2003), proporcionaram durante décadas o desenvolvimento de novas teorias sobre o quão

importante é a aplicação pontual do reconhecimento do colaborador como parte integrante de um sistema que engloba padrões, administradores, investidores, *stakeholders* e outros. Essa parte deve ser evidenciada como o ativo mais importante, o mais valioso, o que mais deve ser valorizado e desenvolvido: as pessoas e seus conhecimentos.

A qualidade de vida e a motivação do indivíduo influenciam na qualidade da administração, no ambiente em que vive e na organização. Vimos que para Mayo (2003), o ambiente influencia diretamente no desempenho do indivíduo e que, para manter um ambiente saudável e produtivo, o administrador é o responsável por promover tal qualidade.

Os elementos de comunicação entre as hierarquias também contribuem para o clima organizacional. Uma empresa onde todos têm voz ativa tende a ter mais ideias fluindo entre os setores; e o sentimento de se sentir parte do negócio é motivador e contribui para criar um clima mais democrático.

Ainda tivemos a oportunidade de verificar que todo indivíduo necessita de motivação para desempenhar melhor seu papel dentro da organização, e que essa motivação se dá no desejo do indivíduo de suprir suas necessidades, sejam elas básicas ou de realização pessoal. Com Maslow foram identificadas as necessidades do ser humano que influenciam diretamente no seu motivacional e conseqüentemente no que ele espera do ambiente em que trabalha.

A Teoria comportamental corroborou a necessidade e a importância que o colaborador satisfeito e bem amparado pela sua família organizacional, reflete em um comportamento de parceria e dedicação aos esforços propostos para se chegar ao melhor resultado possível.

Enfim, ficou evidenciado que o gerenciamento da qualificação e benefícios, além de um bom clima no ambiente de trabalho, são as ferramentas essenciais que um administrador deve usar para desenvolver o conteúdo humano e intelectual de uma organização.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante de toda metodologia exposta neste trabalho, concluímos que as empresas somente conseguem se desenvolver e se posicionar estrategicamente no mercado quando adotam a cultura voltada ao conhecimento e ao desenvolvimento do colaborador.

O desenvolvimento da cultura organizacional, a implementação de benefícios valorizando os conhecimentos individuais em favor do coletivo são atitudes que promovem o bom desempenho e conseqüente valorização da organização.

Com os conhecimentos adquiridos, disseminados e compartilhados, notamos uma relevante modificação na forma de gerir os resultados, pois eles são o reflexo de um bom posicionamento dos administradores que adotam políticas de desenvolvimento do ser humano, gerenciando os ativos intangíveis em prol da unidade de interesses e valores compartilhados entre todos os envolvidos. A valorização citada por diversos autores, que iniciou-se no pensamento de Fayol, ainda encontra resistências em alguns setores, principalmente em organizações pequenas gerenciadas geralmente por famílias. Mas esse quadro está cada vez mais mudando, sofrendo imposição do mercado que é implacável com aqueles que não oferecem um bom produto. E nele, o produto, reflete-se a razão de ser de toda organização, a satisfação do cliente. E, cada vez mais, satisfazer um cliente, é satisfazer o colaborador que atua no desenvolvimento da qualidade do produto oferecido.

Dentro do ambiente de trabalho, o clima organizacional é o fator principal para que todos os indivíduos sintam-se motivados a oferecer o que têm de melhor para a organização. A aplicação de recursos natos de conhecimento aliados aos desenvolvidos em treinamentos e aos compartilhamentos entre os colaboradores produzem uma biblioteca intelectual que a organização deve manter como o seu trunfo para enfrentar os desafios do mundo comercial moderno, resultando em sucesso e lucro.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, M. T. P. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2008.

CAVALCANTI, M. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: Makron-Books, 1996

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**. 7 Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000

\_\_\_\_\_. **Introdução a teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. **Princípios de Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

\_\_\_\_\_. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa**. Barueri: Manole, 2009

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DAVENPORT, T., PRUSAK L., **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DINIZ, D. **Estão mudando o seu cargo**. Exame. Ed. 827, ano 38, n. 19, p. 82, 29 set. 2004.

DUTRA, J. A. L.; BASTOS, A. V. B. **Trabalho, qualificação e competências: um desafio atual**. *Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração*. Goiás. Edição Especial – Vol. 1, n. 2, p. 26-58, Julho/2009

FARIA, J. C. **Administração, teoria e aplicações**. 1 ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002

FERNANDES, C. **Modelo de Globalização. HSM Management.** v. 6, ano 6, n. 34, p. 33, set/out 2002.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I.; **Gestão empresarial de Taylor aos nossos dias. Evolução e tendências da moderna administração de empresas.** 1 ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 1997

FIQUEIREDO, B. M. et al. **Estratégias adotadas pelas melhores organizações brasileiras para valorização dos colaboradores e criação de valor.** Bauru, 2005 Documento eletrônico. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos05/344\\_GESTAO\\_PESSOAS.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos05/344_GESTAO_PESSOAS.pdf)> Acesso em 03/11/2014.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1996

FITZ-ENZ, J **Retorno do investimento em capital humano** São Paulo: Makron Books, 2000

GUIMARÃES, M. C. **Maslow e Marketing: para além da hierarquia das necessidades.** 2001 Disponível em: <http://portaldomarketing.com.br/Artigos/Maslow%20%20Marketing.htm> Acesso em 07/10/2014.

GODOY, A. S.; et al. **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada nos stakeholders.** São Paulo: Saraiva, 2008

LUZ, R. S. **Clima Organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas.** São Paulo. Cengage Learning, 2011

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos.** 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011

MARSICK; WATKINS **Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire** San Francisco: Jossey-Bass, 1999

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de projetos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2002

MAYO, A. **Valor humano da Empresa - Valorização das pessoas como ativos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MULLINS, L. J. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional**. 4 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

\_\_\_\_\_. **Criação e dialética do conhecimento**. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. **Introdução a Administração**. 1 ed. São Paulo: Atlas 2009

PEREIRA, M. F. MARQUES, S. M. **A importância da qualificação e capacitação continuada dos funcionários: o caso da Universidade Federal de Juiz de Fora**, 2004.

Disponível em: <http://ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%20a7%20b5%20es/maur%20ADcio/40-47.pdf>

Acesso em 26/10/2014.

QUEIROZ, M. A. C.; et al. **Gestão de pessoas e clima organizacional: práticas adotadas pelas empresas brasileiras para a valorização dos colaboradores**. Abepro-PUC, 2005.

Disponível em [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005\\_Enegep0802\\_0541.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep0802_0541.pdf)

Acesso em 11/11/2014.



RAMOS, B. S., FERREIRA, C. L. **O aumento da produtividade através da valorização dos colaboradores: uma estratégia para conquista de mercado.** Universidade Federal do Paraná, 2010. Disponível em <http://revistaret.com.br/ojs2.2.3/index.php/ret/article/viewFile/53/79>  
Acesso em 01/11/2014.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem.** Trad. Regina Amarante. São Paulo : Best Seller, 1990.

SOUTO, M. S. M. L. **Estudo Comparativo entre Brasil e Portugal das Práticas Gerenciais em Empresas de Construção, sob a Ótica da Gestão do Conhecimento.** Tese em Engenharia de Produção. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2003.

SILVA, C. G., REIS, I. M. C. **Funcionário satisfeito, resultado competitivos.** Universidade Luterana do Brasil, 2007  
Disponível em: <http://guaiba.ulbra.tche.br/pesquisa/2007/artigos/administrador/276.pdf>  
Acesso em 30/10/2014.

TACHIZAWA, T., FERREIRA, P. C. V., FORTUNA, M. A. A. **Gestão com Pessoas: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** Rio de Janeiro: FGV, 5 ed. , 2006.

TARTUCE, G. L. B. P. **Algumas reflexões sobre a qualificação do trabalho a partir da sociologia francesa do pós-guerra.** Educ. Soc. Campinas, 2004, vol 25, n. 87, p. 353-382,

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando Conhecimento.** São Paulo: Senac, 2001

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade.** São Paulo: Negócio Editora, 2000

VAN MAANEN, J. **Processando as Pessoas: estratégias de socialização organizacional.**

In: FLEURY, M. T. L. et al. Cultura e poder nas organizações. 2. ed. São Paulo: atlas, 1996.