



UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ - UNIOESTE
CAMPUS DE FRANCISCO BELTRÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM GESTÃO E
DESENVOLVIMENTO REGIONAL - NÍVEL DE MESTRADO

A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FATOR DETERMINANTE NA
RETENÇÃO DOS COLABORADORES NA EMPRESA: UM ESTUDO DE CASO
EM UMA ORGANIZAÇÃO DO RAMO MOVELEIRO.

FRANCISCO BELTRÃO/PR

2015

OSMARINA PEDRO GARCIA GARCIA

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FATOR DETERMINANTE NA
RETENÇÃO DOS PROFISSIONAIS NA EMPRESA: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA ORGANIZAÇÃO DO RAMO MOVELEIRO.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Gestão e Desenvolvimento Regional, nível de Mestrado da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE – campus de Francisco Beltrão, como requisito obrigatório para obtenção do Título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional, Área de concentração Gestão e Desenvolvimento Regional.

Linha de pesquisa: Gestão Organizacional

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Sandra Maria Coltre.

FRANCISCO BELTRÃO/PR

2015

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas - UNIOESTE – Campus Francisco Beltrão

Garcia, Osmarina Pedro Garcia
G216g A gestão do conhecimento como fator determinante na retenção dos profissionais na empresa: um estudo de caso em uma organização do ramo moveleiro. / Osmarina Pedro Garcia Garcia. – Francisco Beltrão, 2015.

161 f.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Sandra Maria Coltre.

Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Campus de Francisco Beltrão, 2015.

1. Gestão do conhecimento. 2. Administração de pessoal. 3. Relações Humanas. 4. Pessoal - Treinamento. I. Coltre, Sandra Maria. II. Título.

CDD 20. ed. – 658.30098162

Sandra Regina Mendonca CRB – 9/1090

FOLHA DE APROVAÇÃO

A Banca Examinadora de Defesa de Dissertação do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional – nível de Mestrado, da Unioeste – Campus de Francisco Beltrão, em Sessão Pública realizada na data de 03 de março de 2015, considerou a mestranda **Osmarina Pedro Garcia Garcia** APROVADA.



Dra. Sandra Maria Coltre
Orientador e Presidente da Banca



Dra. Luciana Pagliosa Carvalho Guedes
Membro da Banca



Dr. Luiz Tatto
Membro (externo) da Banca

Dedico este trabalho ao meu esposo Elias Garcia; aos meus filhos Lucas Henrique Garcia e Felipe Gustavo Garcia que com carinho e compreensão apoiaram-me, até mesmo, em minhas ausências.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus pela vida e seu incomensurável amor.

Ao meu esposo Elias Garcia; aos meus filhos Lucas Henrique Garcia e Felipe Gustavo Garcia; a minha nora Kácilla Ariane Garcia, sou grata a todos pelo amor, companheirismo e compreensão incondicionais.

À professora Dr^a Sandra Maria Coltre, por acreditar nas minhas ideias e escolhas, pela sua imensa bagagem de sabedoria, ternura e admirável capacidade de orientar.

À Universidade Estadual do Oeste do Paraná, pela oportunidade de realização do curso de Mestrado Gestão e Desenvolvimento Regional.

Aos professores do Programa de Mestrado Gestão e Desenvolvimento Regional que transmitiram seus conhecimentos e o despertar pela pesquisa.

Aos professores Dr. Claudio Mioranza e Dr. Edison Luiz Leismann pelas participações e contribuições no exame de qualificação da dissertação.

Aos meus colegas e amigos de mestrado, cuja convivência e troca de ideias sobre os mais diversos assuntos permitiram a ampliação da minha visão de mundo.

Ao coordenador do Programa, professor Dr. Gerson Henrique da Silva e a secretária Catarina Nürnberg.

À professora Dr^a Luciana Pagliosa Carvalho Guedes pela contribuição referente aos estudos estatísticos da pesquisa e pela sua participação na banca de defesa.

À empresa que gentilmente abriu as portas para a pesquisa, especialmente aos funcionários: Leandro Junior Boing, gerente de engenharia e produtos; Elizeu Nunes Samuleski, gerente administrativo; e, Ivandro Fiera, auxiliar de recursos humanos; que dispuseram de seu tempo para acompanhar a pesquisa.

Aos respondentes do questionário, que foram a verdadeira essência da pesquisa.

A querida família Kurek que me acolheu carinhosamente em sua residência por todo o período do mestrado.

A todos amigos pelo apoio e incentivo nesta jornada, especialmente a minha amiga Taniclaer Marcon Fante.

A todos que sempre manifestaram apoio e acreditaram em mim.

Feliz o homem que acha sabedoria, e o homem que adquire conhecimento; porque melhor é o lucro que ela dá do que o da prata, e melhor a sua renda do que o ouro mais fino. Mais preciosa é do que pérolas, e tudo o que podes desejar não é comparável a ela.

(Provérbios 3: 13-15)

RESUMO

GARCIA. O. P. G. **A gestão do conhecimento como fator determinante na retenção dos profissionais na empresa: um estudo de caso em uma organização do ramo moveleiro.** 2015. 161 f. Dissertação (Mestrado) - Gestão e Desenvolvimento Regional, UNIOESTE – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Francisco Beltrão, 2015.

Ultimamente muito se tem pesquisado e discutido nos meios acadêmicos e empresarial em relação a Gestão do Conhecimento e a interação entre o conhecimento tácito e explícito. Na busca para descobrir o que determina a retenção das pessoas nas organizações, este trabalho teve como objetivo central, investigar qual(is) fator(es) da gestão do conhecimento pela via tácita e/ou explícita são determinantes na retenção dos profissionais em uma empresa do ramo moveleiro. Na metodologia, utilizou-se de pesquisa exploratória para realizar um levantamento com abordagem quali-quantitativa. Os dados foram coletados no período de junho a agosto de 2014, em uma indústria de móveis localizada na cidade de Francisco Beltrão - PR. A coleta foi realizada por meio de um questionário aplicado a 224 funcionários das áreas administrativa, industrial e comercial, distribuídos conforme seus cargos em: 11 gerentes, 44 encarregados de setores e 169 trabalhadores operacionais. A escala de Likert foi o meio de detectar a frequência das opiniões dos funcionários respondentes da pesquisa. Para proporcionar maior consistência às conclusões, os dados foram submetidos a tratamento estatístico, utilizando-se da Análise Multivariada. Foram aplicadas as técnicas de Análise de Componentes Principais e Análise Fatorial, separadamente para a via tácita e explícita para identificar a relação existente entre os fatores de ambas as vias por meio de índices. Posteriormente, utilizou-se das técnicas Análise de Correspondência e Análise de Correlação Canônica para medir a associação entre via tácita *versus* tempo de serviço e via explícita *versus* tempo de serviço (cargo atual e empresa). Elaborou-se também uma tabela de contingência para relacionar as variáveis: grupo 1 – idade, gênero, grau de escolaridade, área e cargo com o grupo 2 – tempo de serviço no cargo atual e tempo de serviço na empresa, por meio do Teste Qui-Quadrado. As análises estatísticas foram elaboradas no software livre R. Constatou-se que dentre as hipóteses levantadas, a confirmada foi: a gestão do conhecimento é fator determinante na retenção de profissionais para a organização pelas vias tácita e explícita. Ao buscar a associação entre grupos formados pelas respostas similares do questionário com o grupo 1 (fatores sociais) e grupo 2 (tempo de serviço), verificou que a via explícita exerce maior influência na retenção do funcionário pelos fatores: políticas de seleção, políticas de remuneração, políticas de benefícios, sistemas de treinamento, avaliação de desempenho, sistemas de promoção na carreira e cargo. Apenas o fator políticas de recrutamento não exerce influência na retenção dos funcionários. Para a via tácita, a maior influência está nos fatores: gestão de líderes e relacionamento interpessoal. Portanto, conclui-se que ambas as vias exercem influência na retenção dos funcionários da empresa pesquisada.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Fatores da gestão do conhecimento. Via tácita e via explícita.

ABSTRACT

GARCIA. O. P. G. **Knowledge management as a determining factor in the retention of professionals in the industry: a case study in an organization in the furniture industry.** 2015. 161 f. Dissertação (Mestrado) - Gestão e Desenvolvimento Regional, UNIOESTE – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Francisco Beltrão, 2015.

Lately, much has been studied and discussed in the academic and business worlds for Knowledge Management and the interaction between tacit and explicit knowledge. In the quest to find out the trapping of people in organizations, this study aimed mainly to investigate which factor(s) of knowledge management by tacit route and/or explicit are crucial in retaining professionals in a company of furniture industry. In the methodology, it was used exploratory research to conduct a survey with qualitative approach. The data were collected between June to August 2014, in a furniture industry located in Francisco Beltrão - PR. Data collection was conducted through a questionnaire administered to 224 employees of administrative, industrial and commercial, distributed according to their positions in: 11 managers, 44 sectors chargers and 169 operational workers. The Likert scale was the mean of detecting the frequency of the opinions of the employees that answered the research. To provide greater consistency to the conclusions, the data were analyzed statistically, using the Multivariate Analysis. It was applied the techniques of Principal Component Analysis and Factor Analysis, separately for the tacit and explicit way to identify the relationship between the factors of both pathways through indexes. Subsequently, it was used the techniques Correspondence Analysis and Canonical Correlation Analysis to measure the association between tacit via versus service time and explicit via versus service time (present company and position). It was also elaborated a contingency table for variables: group 1 - age, gender, education level, area and position with the group 2 - length of service in the current position and length of service in the company, through the Chi-square test. Statistical analyzes have been made in the free software R. It was found that among these hypotheses, the confirmed one was: knowledge management is a determining factor in retaining professionals to the organization by the tacit and explicit way. In seeking the association between groups formed by similar questionnaire answers with the group 1 (social factors) and group 2 (service time), found that the explicit route has more influence on employee retention by the factors: selection policies, remuneration policies, benefits policies, training systems, performance evaluation, promotion systems in career and job title. Only the recruitment policies factor exerts no influence on employee retention. For tacit way, the greatest influence is on the factors: management leadership and interpersonal skills. Therefore, it is concluded that both pathways influence the retention of employees of the company searched.

Keywords: Knowledge management. Factors of knowledge management. Via tacit and explicit way.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fatores e variáveis dos fatores da via tácita.....	19
Quadro 2 – Fatores e variáveis dos fatores da via explícita.....	20
Quadro 3 – Os princípios da organização do conhecimento.....	29
Quadro 4 – Caracterização de Dados, Informação e Conhecimento.....	33
Quadro 5 – Dois tipos de conhecimento.....	36
Quadro 6 – Conceitos abordados na revisão da literatura.....	89
Quadro 7 – Divisão de níveis hierárquicos.....	100
Quadro 8 – Distribuição da amostra.....	100
Quadro 9 – Cálculo do total da amostra.....	101
Quadro 10 – Cálculo da amostra por setor.....	101
Quadro 11 – Variáveis de maior influência no CP1 via tácita.....	112
Quadro 12 – Variáveis de menor influência no CP2 via tácita	112
Quadro 13 – Perfil dos funcionários de maiores <i>scores</i> para CP2 via tácita.....	113
Quadro 14 – Perfil dos funcionários de menores <i>scores</i> para CP2 via tácita.....	113
Quadro 15 – Perfil dos funcionários de maiores <i>scores</i> para CP2 via explícita.....	120
Quadro 16 – Perfil dos funcionários de menores <i>scores</i> para CP2 via explícita.....	121
Quadro 17 – Perfil dos funcionários de maior <i>score</i> para CP3 via explícita.....	122
Quadro 18 – Perfil dos funcionários de menores <i>scores</i> para CP3 via explícita.....	123
Quadro 19 – Perfil dos funcionários de menores <i>scores</i> para CP4 via explícita.....	124
Quadro 20 – Perguntas para formação do 1º grupo que recebeu as cargas fatoriais.....	125
Quadro 21 – Questões para formação do 2º grupo que recebeu as cargas fatoriais.....	126
Quadro 22 – Questões para formação do 3º grupo que recebeu as cargas fatoriais.....	126

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Fatores e atributos do Processo - Socialização; Externalização; Combinação e Internalização.....	45
Tabela 2 – Coeficientes de Correlação de <i>Spearman</i> do conjunto das variáveis via Tácita.....	109
Tabela 3 – Componentes Principais; Proporção da variância total; explicada por CP; Proporção acumulada da variância total; Autovalor; para as 16 notas.....	110
Tabela 4 – Coeficientes de Correlação de <i>Spearman</i> do conjunto das variáveis via Explícita.....	117
Tabela 5 – Componentes Principais; Proporção da variância total; explicada por CP; Proporção acumulada da variância total; Autovalor; para as 24 notas.....	118
Tabela 6 – <i>P</i> -valor Teste Qui-Quadrado (valores em negrito: significativo a 5%).....	129
Tabela 7 – Correlação Canônica (C.C.) do grupo formado pelos <i>scores</i> dos CP's, em cada via, com o grupo formado pelos tempos, em cada uma das categorias da idade, grau de escolaridade e cargo na empresa.....	135

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Espiral da Criação do Conhecimento Organizacional.....	39
Figura 2 – Quatro Modos de Conversão do Conhecimento.....	42
Figura 3 – Modelo de cinco fases do processo de Criação do Conhecimento.....	47
Figura 4 – Gráfico de dispersão das cargas fatoriais de cada pergunta, aplicando na Análise Fatorial a rotação varimax.....	111
Figura 5 – Gráfico <i>Biplot</i> para cada par de CP's – CP1; CP2 e CP3.....	115
Figura 6 – Gráfico <i>Biplot</i> para cada par de CP's – CP1; CP2; CP3 e CP4.....	124
Figura 7 – Gráfico de dispersão das cargas fatoriais dos dois primeiros fatores, de cada pergunta aplicando na Análise Fatorial a rotação varimax.....	127
Figura 8 – Gráfico da Análise de Correspondência evidenciando a similaridade existente entre a variável idade com (a) tempo de empresa e (b) tempo de cargo.....	130
Figura 9 – Gráfico da Análise de Correspondência evidenciando a similaridade existente entre a variável grau de escolaridade com (a) tempo de empresa e (b) tempo de cargo.....	131
Figura 10 – Gráfico da Análise de Correspondência evidenciando a similaridade existente entre a variável cargo que trabalha com (a) tempo de empresa e (b) tempo de cargo.....	132
Figura 11 – Gráfico da Análise de Correspondência evidenciando a similaridade existente entre a variável área que trabalha com tempo de empresa.....	133

LISTA DE SIGLAS

ACP	Análise de Componentes Principais
ACC	Análise de Correlação Canônica
AC	Análise de Correspondência
AF	Análise Fatorial
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidente
CP	Componentes Principais
KMO	Kaiser-Mayer-Olkin
R R.	Development Core Team
SESI	Serviço Social da Indústria
SIPAT	Semana Interna de Prevenção de Acidente de Trabalho

SUMÁRIO

RESUMO	vii
ABSTRACT	ix
LISTA DE QUADROS	x
LISTA DE TABELAS	xi
LISTA DE FIGURAS	xii
LISTA DE SIGLAS	xiii
1 INTRODUÇÃO	16
1.1 TEMA DA DISSERTAÇÃO	18
1.2 PROBLEMA.....	18
1.3 HIPÓTESE.....	18
1.4 FATORES PESQUISADOS.....	18
1.4.1 Fatores da Via Tácita	19
1.4.2 Fatores da Via Explícita.....	19
1.5 OBJETIVOS.....	20
1.5.1 Objetivo Geral	21
1.5.2 Objetivos Específicos	21
1.6 JUSTIFICATIVA	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES	23
2.1.1 Conhecimento Empresarial	33
2.1.2 Criação e Conversão do Conhecimento Organizacional	37
2.1.3 Gestão do Conhecimento e Ativos Intangíveis	49
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO BRASIL	55
2.3 APRESENTAÇÃO DOS FATORES DAS VIAS TÁCITA E EXPLÍCITA	59
2.3.1 Conhecimento Tácito e Fatores da Tácita	60
2.3.1.1 Estilo de Gestão dos Líderes	63
2.3.1.2 Sistemas de Comunicação	64
2.3.1.3 Relacionamento Interpessoal	67
2.3.1.4 Satisfação no Trabalho	70
2.3.2 Conhecimento Explícito e Fatores da Via Explícita	72
2.3.2.1 Políticas de Recrutamento	73
2.3.2.2 Políticas de Seleção.....	76

2.3.2.3	Sistemas de Treinamento.....	77
2.3.2.4	Políticas de Remuneração	79
2.3.2.5	Políticas de Benefícios	82
2.3.2.6	Avaliação de Desempenho.....	83
2.3.2.7	Sistemas de Promoção na Carreira e Cargo	85
2.4	RETENÇÃO E GESTÃO DE TALENTOS	86
2.5	SÍNTESE DAS BASES TEÓRICAS DA PESQUISA	89
3	METODOLOGIA.....	92
3.1	DESIGN E PERSPECTIVA DA PESQUISA.....	92
3.2	COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS.....	96
3.3	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	99
3.4	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	102
3.5	HISTÓRICO DA EMPRESA PESQUISADA.....	102
3.5.1	Perfil da Empresa Pesquisada.....	103
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	108
4.1	ANÁLISE DE COMPONENTES PRINCIPAIS E ANÁLISE FATORIAL.....	108
4.1.1	Análise da Via Tácita.....	108
4.1.2	Análise da Via Explícita	116
4.2	TESTE QUI-QUADRADO E ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIA.....	129
4.3	ANÁLISE DE CORRELAÇÃO CANÔNICA	133
4.4	CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO.....	138
5	CONCLUSÕES.....	141
	REFERÊNCIAS	148
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	158

1 INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento tem sido discutida nos meios acadêmicos e nos últimos anos tem merecido a mesma atenção também nos meios organizacionais. O estudo pioneiro foi de Michael Polanyi em 1962 quando publicou o artigo *Conhecimento tácito: sua relação com alguns problemas de Filosofia*. Este estudo foi à base para que Nonaka e Takeuchi (1997) desenvolvessem nas empresas japonesas ações inovadoras de gestão, explicitadas no livro *A Criação de conhecimento na empresa*. A pujança do assunto trouxe inovações nas empresas, especialmente àquelas que buscam converter as informações em conhecimento. Isso possibilitou o aprendizado individual e coletivo das organizações revertendo em produtividade para elas.

Os estudos sobre gestão do conhecimento, até agora, tem enfatizado o conhecimento explícito nas empresas, que é aquele compreendido como o que está formalizado em diferentes meios (livros, manuais de sistemas, relatórios, planilhas, documentos repositores de dados, entre outros); podendo ser transmitido na linguagem formal e sistemática. Portanto, ele é expresso por números e palavras que facilmente é comunicado e compartilhado por meio de dados, informações e modelos. Já, o conhecimento tácito é compreendido como aquele que é pessoal e complexo, oriundo da experiência. Ele tem uma dimensão contextual, valorativa e mutante por variar de indivíduo para indivíduo; está vinculado a expertise de cada indivíduo. Assim, o conhecimento tácito é o que se adquire durante a experiência de vida, da educação, do aprendizado e da interpretação perceptiva do mundo. Porém, frequentemente é descartado por vários autores devido estar vinculado à intenção da visão humana que pode mudar de uma situação para outra (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Mesmo que alguns estudiosos e gestores permaneçam céticos quanto à influência da gestão do conhecimento nas empresas, é preciso ressaltar que a gestão do conhecimento tornou-se um diferencial estratégico para o desenvolvimento e consolidação de uma empresa. Destarte, o gerenciamento do conhecimento consiste em um processo complexo e contínuo que necessita de inovação constante e de um contexto adequado para seu desenvolvimento.

Em decorrência da globalização, as empresas estão envolvidas em um complexo volume de informações sem precedentes, gerando, por sua vez, uma necessidade de criar produtos, imergir nos atuais mercados e lidar com novos concorrentes exigindo delas uma constante inovação. É nesse contexto que se incentiva o desenvolvimento da gestão do conhecimento; buscando a interação entre colaboradores e empresa.

Por sua vez, o conhecimento é criado através da interação entre o conhecimento tácito (pessoa) e explícito (resultado da ação humana). O tácito por essência é prático e é geralmente fruto de uma longa experiência, de uma convivência e de uma expertise. Enquanto que o explícito geralmente é percebido como teórico e sua transmissão pode ser realizada muito formalmente (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O conhecimento deve ser comunicado, compartilhado e acionado do individual para o institucional entre todos os indivíduos nas organizações, para que a gestão do conhecimento possibilite a competitividade organizacional. Para realizar a gestão do conhecimento é necessário focar tanto na dimensão tácita (comportamental) como na dimensão explícita (estrutura e tecnologia) para gerar efetividade organizacional.

A efetividade organizacional está vinculada com sustentabilidade organizacional. Sustentabilidade, segundo Saviz e Weber (2007, p. 3), “É gestão do negócio de maneira a promover o crescimento e gerar lucro, reconhecendo e facilitando a realização das aspirações econômicas e não-econômicas das pessoas de quem a empresa depende, dentro e fora da organização”. Cada empresa que fecha suas portas, afeta o desenvolvimento do seu entorno.

Ainda, o termo sustentabilidade, para Saviz e Weber (2007), além de gerar crescimento, também evita a degradação do ambiente. Ainda acrescentam, que o termo incorpora questões de qualidade de vida, competitividade organizacional, uso racional dos recursos, tecnologias limpas, comprometimento e satisfação no trabalho, responsabilidade social, entre outros.

Nesse enfoque, essa pesquisa busca descobrir o que determina a retenção das pessoas nas organizações. De antemão, a retenção dos funcionários proporciona menor custos, fortalece a estratégia de gestão de pessoas e

proporciona maior sustentabilidade do empreendimento que, além de gerar empregos, contribui para a economia e avanço local e regional.

1.1 TEMA

O tema investigou a gestão do conhecimento como fator que determina a retenção de profissionais na empresa. Portanto, o tema central desta pesquisa é: **Gestão do conhecimento.**

1.2 PROBLEMA

Qual(is) fator(es) da gestão do conhecimento via tácita e/ou explícita é determinante na retenção dos profissionais em uma empresa do ramo moveleiro?

1.3 HIPÓTESE

A hipótese tem como característica básica contribuir com a resposta do problema. Pois, inicialmente a hipótese é uma suposta, provável e provisória resposta ao problema proposto na pesquisa. Trujillo (1974, p. 132) conceitua que:

Hipótese é uma proposição antecipadora à comprovação de uma realidade existencial. É uma espécie de pressuposição que antecede a constatação dos fatos. Por isso se diz que as hipóteses de trabalho são *formulações provisórias* de que se procura conhecer e, em consequência, são *supostas respostas* para o problema ou assunto da pesquisa.

Diante desta conceituação, tem-se como hipótese central para esta pesquisa: os fatores da gestão do conhecimento pela via tácita ou pela via explícita, ou mesmo, por ambas as vias, são fatores determinantes na retenção dos profissionais em uma empresa do ramo moveleiro.

1.4 FATORES PESQUISADOS

Os fatores pesquisados são referentes à via tácita e explícita. A concepção do conhecimento por essas duas vias é dinâmica e de contínua interação; possibilitando a criação de um novo conhecimento. Isso é a premissa básica da teoria do conhecimento. Na visão de Nonaka e Takeuchi, (1997), o conhecimento

explícito e conhecimento tácito são entidades complementares e não excludentes, interagem um com o outro e realizam trocas nas atividades criativas desempenhadas pelos seres humanos.

1.4.1 Fatores da Via Tácita

Os fatores da via tácita, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), estão relacionados ao comportamento intrínseco das pessoas, na expertise de cada um, na sua forma de proceder no dia a dia do trabalho, como: estilo de gestão dos líderes, sistemas de comunicação, relacionamento interpessoal e satisfação no trabalho.

Para esse estudo, utilizou-se os pontos expostos acima como fatores da pesquisa pela via tácita. Inseridas nesses fatores estão as variáveis dos fatores que servem de diretrizes para a pesquisa, especificamente, pela via tácita que são apresentados em forma de palavras chave conforme o Quadro 1.

Quadro 1 - Fatores e variáveis dos fatores da via tácita.

Fatores	Variáveis dos fatores
1 - Estilo de gestão dos líderes	1 - Estilo de tratamento com seus liderados. 2 - Incentivo para trabalhar em equipe. 3 - Forma de despertar o comprometimento dos funcionários. 4 - Oportunidade de participação no processo decisório.
2 - Sistemas de comunicação	1 - Ruídos. 2 - Transparência. 3 - Eficácia para a tomada de decisão. 4 - Fluidez entre os supervisores, equipes e colegas.
3 - Relacionamento interpessoal	1 - Cumprimento das normas. 2 - Baseado em confiança e respeito aos valores individuais. 3 - Para geração de informações profissional. 4 - Criatividade relacionada ao trabalho em equipe.
4 - Satisfação no trabalho	1 - Clima organizacional na empresa. 2 - Motivação de equilíbrio entre objetivo pessoal e empresarial. 3 - Reconhecimento profissional. 4 - Valorização pelo mercado com a segurança de empregabilidade.

FONTE: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997); Polanyi (1962); Davenport e Prusak (1998); Klein (1998) e Ribeiro (2006).

1.4.2 Fatores da Via Explícita

Os fatores da via explícita segundo Nonaka e Takeuchi (1997), estão relacionados aos documentos, regras e manuais da organização tais como: políticas de recrutamento, políticas de seleção, sistemas de treinamento, políticas de

remuneração, políticas de benefícios, avaliação de desempenho, sistemas de promoção na carreira e cargo.

Pela via explícita são abordados nessa pesquisa os pontos já expostos acima que são chamados de fatores. Inclusas nos fatores estão as variáveis dos fatores em forma de palavras chave, as quais dão a direção dessa pesquisa.

Quadro 2 - Fatores e variáveis dos fatores da via explícita.

Fatores	Variáveis dos fatores
1 - Políticas de recrutamento	1 - Forma de divulgação das vagas. 2 - Exposição clara do perfil técnico e comportamental pelo recurso humano. 3 - O processo de recrutamento interno.
2 - Políticas de seleção	1 - Explicação clara da visão e objetivos da empresa. 2 - Perspectivas de crescimento profissional. 3 - Valorização das competências humana.
3 - Sistemas de treinamento	1 - Cursos de desenvolvimento e qualificação pessoal. 2 - Processo de treinamento interno e externo. 3 - Incentivos financeiros para participação em treinamentos. 4 - Liberdade de escolher programas de qualificação.
4 - Políticas de remuneração	1 - Salário fator estimulante. 2 - Política de gratificações e bonificações. 3 - Aumento de responsabilidade com reconhecimento financeiro.
5 - Políticas de benefícios	1 - Incentivos culturais, saúde e lazer. 2 - Ajuda de custo na educação continuada. 3 - Benefícios aos familiares.
6 - Avaliação de desempenho	1 - Processo de avaliação de desempenho. 2 - Sugestões e críticas dos colegas. 3 - Incentivos para o autodesenvolvimento. 4 - <i>Feedback</i> com análise periódico da direção.
7 - Sistemas de promoção na carreira e cargo.	1 - Transparência na ascensão de carreira no cargo. 2 - Oportunidade de receber uma promoção. 3 - Valorização pessoal na ascensão profissional. 4 - Incentivos para assumir cargo superior.

FONTE: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997); Polanyi (1962); Davenport e Prusak (1998); Klein (1998) e Ribeiro (2006).

1.5 OBJETIVOS

O objetivo geral de uma pesquisa demonstra o que se pretende alcançar com ela. Já os específicos demonstram as etapas a seguir para que o objetivo geral seja cumprido. Todavia, ressaltam Richardson *et al.* (1999, p. 62):

O objetivo deve ser claro, preciso e conciso; o objetivo deve expressar apenas uma ideia. [...] deve referir-se apenas à pesquisa que se pretende realizar. Não são objetivos de uma pesquisa, propriamente, discussões, reflexões ou debates em torno a resultados do trabalho. Essas ações são uma exigência de todo trabalho científico: a revisão dos modelos utilizados.

Os objetivos desta pesquisa se dividem em objetivo geral e objetivos específicos que estão relacionados na sequência.

1.5.1 Objetivo Geral

Investigar qual(is) fator(es) da gestão do conhecimento via tácita e/ou explícita é determinante na retenção dos profissionais em uma empresa do ramo moveleiro.

1.5.2 Objetivos Específicos

- a) Evidenciar quais fatores representam a via tácita e quais representam a via explícita.
- b) Mensurar a retenção por associação dos fatores da via tácita e da via explícita com os tempos de serviços e de cargo.
- c) Identificar se existe associação de retenção entre os tempos de serviços e de cargo com os fatores sociais: idade, gênero, grau de escolaridade, área e cargo.
- d) Detectar qual das duas vias, se a tácita e/ou a explícita, em relação ao tempo de serviço na empresa e tempo de serviço no cargo, mais retêm os profissionais no contexto da gestão do conhecimento.

1.6 JUSTIFICATIVA

Tendo em vista o significado da atribuição ao conhecimento nas empresas e as preocupações em gerenciá-lo com o objetivo de que ele apareça como um diferencial competitivo, torna-se importante verificar a presença da aplicabilidade da gestão do conhecimento nas empresas.

Devido a existência de uma economia globalizada e a forte presença da competitividade, o conhecimento desempenha importante papel para as empresas tornarem-se e manterem-se atualizadas; bem como, para as conquistas e permanência delas no mercado. Assim, enfatiza-se a relevância dessa pesquisa, que se dá por mostrar os conceitos de gestão do conhecimento e da teoria baseada em estudos de conhecimento tácito e explícito. Em consonância a esses estudos, a gestão de conhecimento pode se transformar em fonte de resultados positivos e criação de vantagens competitivas para pessoas e empresas. O que vem ao

encontro do objetivo desse trabalho que investigou qual fator da gestão do conhecimento via tácita e/ou explícita é determinante na retenção dos profissionais em uma empresa do ramo moveleiro.

Diante do exposto, justifica-se a realização dessa investigação junto a uma empresa do ramo industrial de médio porte na região Sudoeste do Paraná, pelo fato de haver carência de pesquisas relativas à gestão do conhecimento nessa empresa, em especial, nas vias tácita e explícita. Por isso, busca-se clareza e explicitação de práticas de gestão do conhecimento na empresa em prol de uma melhor compreensão da efetivação dessas práticas.

Os resultados obtidos apontam benefícios aos gestores das organizações que buscam compreender as principais características e demandas do ambiente competitivo; assim como, a gerência do comportamento humano e do entendimento das necessidades nos processos de retenção de aprendizado individuais e coletivas por meio da gestão do conhecimento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O intuito de explanar a fundamentação teórica no presente trabalho, sobre a Gestão do Conhecimento, está embasado em ideias afirmadas e discutidas, por diversos autores. A fim de corroborar o assunto apresentado, busca-se pautar na base literária referente os fatores da gestão do conhecimento da via tácita e explícita que determina a retenção dos profissionais nas empresas.

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

No início do século XX a Escola Clássica ou Teoria Clássica da Administração dividiu-se em dois grupos: o primeiro liderado por Frederick Taylor, engenheiro mecânico nos Estados Unidos, denominado de Administração Científica; e, o segundo, comandado por Henry Fayol, engenheiro de minas na França, denominado Teoria Clássica da Administração. A Administração Científica, com uma visão racional sobre a forma de controle, monitoramento e programação do procedimento de trabalho, beneficiava as empresas em prol da maximização do lucro, por meio do aperfeiçoamento dos tempos, movimentos e métodos; de forma a conseguir com que os operários trabalhassem com a máxima eficiência e o mínimo custo.

A Administração Científica é o resultado da combinação de elementos envolvendo o desenvolvimento de uma ciência que procede da seguinte forma: a seleção científica do trabalhador, sua instrução e treinamento científico e a cooperação entre direção e trabalhadores. Porém, com a Administração Científica ocorre uma distribuição de responsabilidades: a administração (incluindo todas as gerências) fica com o planejamento, sendo sua função, o estudo minucioso do trabalho do operário e o estabelecimento do método de trabalho. A supervisão tinha a responsabilidade a assistência continuada ao trabalhador durante a produção. O trabalhador fica apenas com a execução do trabalho, pura e simplesmente, enquanto o supervisor pensa o trabalho que deveria ser realizado (TAYLOR, 1970).

O taylorismo pode ser compreendido como o gerenciamento da mão-de-obra em processos ainda não automatizados, pode ser considerado como um modelo de organização e gestão do trabalho que introduz a dicotomia entre concepção e

execução das tarefas como método de racionalização dos afazeres empresarial, que é a gestão estratégica do conhecimento (MORAES NETO, 1991).

No taylorismo, o saber tácito dos trabalhadores, estava vinculado ao saber da direção que o agrupava e os classificava nas normas de como fazer o trabalho de forma científica, ou seja, seguindo os padrões técnicos e de economia para evitar desperdícios e aumento de custos. O gerente pensava como fazer o trabalho e o trabalhador o executava dentro destes padrões. Neste sentido, o dever de pensar dos trabalhadores e da direção era vinculado às respectivas atribuições e responsabilidades técnicas e normativas, a princípio por meio de uma cooperação íntima e cordial (TAYLOR, 1970).

Neste contexto, o saber tácito dos trabalhadores não foi aperfeiçoado por meio da melhoria da aprendizagem destes trabalhadores. Ele foi entendido como uma ameaça ao processo produtivo e aos lucros da empresa; por isso emergiu de forma definitiva a figura do gerente, aquele de pensa e determina como o trabalho deveria ser realizado. O trabalhador realizava operações cada vez mais simples, através de movimentos repetitivos e padronizados, eximindo o trabalho qualificado e implicando a diminuição da exigência das forças intelectuais na realização do trabalho (FARIA, 1992).

Henry Fayol por sua vez, segundo Faria (1992), contemporâneo de Taylor na França era um prático que enfatizou a importância de organizar as tarefas em cargos e estabelecer uma hierarquia de comando para tornar a gestão organizacional eficiente e maximizar seus lucros. Fayol (1975) estabeleceu princípios administrativos que até hoje são válidos e seguidos, tais como: especialização do trabalho para encorajar o desenvolvimento contínuo de habilidades, autoridade do cargo de mandar fazer, disciplina envolvendo obediência, respeito e assiduidade, unidade de comando e de direção e centralização decisória para dar foco às decisões; subordinação sempre aos interesses da empresa, política de remuneração para atender as necessidades financeiras entre empregador e empregado; cadeia de hierarquia, organização da ordem, cada um em seu devido lugar; estabilidade de emprego, iniciativa e união pessoal para estabelecer o espírito de equipe.

Todos estes princípios focavam o conhecimento tácito das pessoas, a expertise de cada um em prol tanto da organização como do empregado. Todavia,

apesar desta sua visão humanística em 1916 seus princípios, quando praticados, seguiram a racionalidade instrumental que é aquela de custo e benefício do capitalismo, em que os interesses a serem atendidos estavam focados apenas nos interesses da organização.

Henry Fayol, homem prático das organizações, estabeleceu em 1916, princípios de como fazer para administrar. Alertava, desde aquela época sobre a necessidade de buscar o ponto adequado tanto para o empregador como para o empregado na aplicação destes princípios. Apontava, também, os abusos que ocorriam nas organizações da época, que utilizavam a racionalidade instrumental que impediam a contribuição efetiva do trabalhador. Os trabalhadores poderiam contribuir com sua expertise, apenas quando ocupasse um cargo.

Todavia, tanto a Administração Científica como a Teoria Clássica da administração tem o mesmo o objetivo final: a maior produtividade do trabalho e eficiência do trabalhador e maximização dos lucros apenas para a empresa.

Como reação a Administração Clássica, Elton Mayo, o expoente da Escola de Relações Humanas, emerge estudos que formam a teoria do comportamento organizacional dando ênfase às pessoas e as suas relações sociais e interpessoais. Comenta Enriquez (1997) que a pesquisa de Elton Mayo enfatizou a humanização na empresa; bem como, a importância do sistema de relações e comunicações, o sentido da afetividade, os sentimentos e a consideração frente às necessidades dos indivíduos e grupos.

Para os comportamentalistas, “As motivações dos trabalhadores não podem ser compreendidas numa base puramente individual, e que a chave de seu comportamento reside nos grupos sociais da fábrica” (BRAVERMAN, 1987, p. 128).

Com isso, as estratégias de gestão empresarial são direcionadas para o comportamento dos grupos, em prol de evitar o confronto direto entre operários e supervisores. Essas estratégias são utilizadas pelo capitalismo, como forma de buscar meios para idealizar, executar e supervisionar o trabalho. E, ainda, utilizam para analisar o comportamento dos trabalhadores. “Esse padrão produtivo estruturou-se com base no trabalho parcelar e fragmentado, na decomposição das tarefas, que reduzia a ação operária a um conjunto repetitivo de atividades” (ANTUNES, 2002, p. 37). Esses confrontos subordinavam o conhecimento tácito as

normas e regras dos gestores, mantendo-os ilhados, sem se expandirem em nível grupal e organizacional.

No decorrer do tempo, o processo de trabalho não é alterado na sua essência. O que movimenta é o envolvimento dos trabalhadores no processo produtivo. As empresas, no intuito de se tornarem mais competitivas, passaram a implantar metodologias novas com objetivos de elevar a produtividade. Atualizaram seus maquinários e modificaram sua forma de gerir o processo produtivo. No entanto, ao buscar elevar os níveis de competitividade e produtividade das empresas entra em ação a flexibilização que demanda proporcionalmente um redimensionamento das formas de qualificação do trabalhador. Harvey (2002) salienta que, a base do método de produção de Frederick Taylor e Henry Ford era a separação entre gerência, concepção, controle e execução. Algo especial de Henry Ford era que, em análise, distingue o fordismo do taylorismo pelo seu reconhecimento explícito de que produção em massa significava consumo em massa. Assim, surgia um novo sistema de reprodução da força de trabalho, uma nova política de controle e gerência do trabalho; em suma, um novo tipo de sociedade democrática e racionalizada em que a expertise, o conhecimento tácito do trabalhador era determinado pelo supervisor.

Desta forma, o fordismo estimulava e aumentava o estranhamento entre trabalho e trabalhador; apesar de sua contribuição para o consumismo. Muitas insatisfações surgem dos indivíduos com a rigidez deste modo de produção, pois, tal procedimento implicava a intensificação da jornada de trabalho tornando-a extenuante. Outro aspecto não menos grave é a eliminação do saber do indivíduo como elemento constitutivo do processo de trabalho. Antunes (2002, p. 37) acrescenta que, “[...] esse processo produtivo caracterizou-se, portanto, pela mescla da produção em série fordista com o cronômetro taylorista, além da vigência de uma separação nítida entre elaboração e execução”. O trabalhador cada vez mais era considerado como engrenagem da máquina.

Trata-se de uma evocação do aspecto subjetivo do indivíduo, e a flexibilidade na produção, a polivalência, o aprender a aprender, a participação, o saber tácito o que é chamado de a dimensão intelectual do trabalho operário, tornam-se indispensáveis para a organização e gestão do trabalho no modelo pós-taylorista-

fordista. Nesta fase o trabalho se reduzia apenas em uma ação mecânica repetitiva (ANTUNES, 2002).

Desde Taylor e Fayol, até as modernas abordagens administrativas, contabilizam-se vários estudiosos de peso até 1954, quando emerge a Administração por Objetivos de Peter Drucker que focava maior nível de participação dos profissionais no processo administrativo das organizações. Mais a frente no período 1960 a 1980 à sedimentação da teoria de Igor Ansoff, que aborda os princípios do planejamento e da Administração Estratégica (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 1997).

Na década de 1980, há uma retomada da análise das qualificações introduzindo novos elementos. Em função da automação e da constante introdução de novos modos de organizar o trabalho, do acirramento da divisão internacional do trabalho, cresce cada vez mais o número de trabalhadores desqualificados, restando alguns poucos, assim chamados de superqualificados (HIRATA, 1994). Estes poucos qualificados são agora os que determinam como o trabalho deve ser pensado e realizado e a maioria deve, obedientemente, executá-lo.

A partir da década de 1990 resplandeceu o modelo de Administração Participativa, a Autogestão, a Cogestão e a Administração Japonesa. A Administração Participativa é de essência socialista que valoriza a participação das pessoas no processo de tomada de decisões na administração das organizações. No modelo de Administração Participativa os objetivos da organização podem ser mais facilmente alcançados a partir do comprometimento das pessoas com esses objetivos e que é possível mudar um sistema administrativo autocrático para um sistema participativo: introduzindo variáveis nos processos de liderança, de decisão e de comunicação da empresa (LIKERT, 1975).

Enriquez (1997) entretanto, aponta que, apesar de toda esta apregoada participação, o comprometimento do trabalhador para com a organização continuava em bases desiguais. O seu progresso financeiro não acompanhava de forma equitativa a sua produtividade e a racionalidade instrumental se torna uma racionalidade deformada na qual o reino do dinheiro impera.

Neste contexto, a autogestão sugere que todos participem da tomada de direção e dos resultados obtidos, ou seja, é o processo onde os próprios produtores associados dirigem sua atividade e se beneficiam do produto dela derivado (VIANA,

2006). Todavia, esta argumentação ainda é – argumentação - a autogestão ainda é uma proposta que para ser articulada implica em considerar o conhecimento tácito, expertise, competências; enfim, todas as habilidades humanas que não devem ser consideradas como um subproduto do trabalho assalariado, cujo conhecimento continua aprisionado no indivíduo.

Já, a cogestão tem objetivo de integrar a criatividade e a iniciativa das pessoas no processo produtivo de ordem capitalista, visando aumentar a produtividade e, em consequência disso, o lucro. É uma tentativa de integrar a criatividade e a iniciativa operária no processo produtivo capitalista (com o objetivo de aumentar a produtividade e, conseqüentemente, a extração de mais valor relativo ou mais valia relativa) e que permite a participação dos trabalhadores apenas no processo de produção, nos meios e não nos fins. Mas mesmo essa cogestão nos meios é limitada, pois a definição por outros sobre os fins leva a uma predeterminação no que se refere ao meio (GUILLERM; BOURDET, 1976). Ou seja, a proposta da cogestão prevê o homem como engrenagem da máquina a serviço do sistema capitalista selvagem.

Por sua vez, a Administração Japonesa buscou transpor o ideário do trabalhador exclusivamente vinculado ao capital, pois a sujeição do ser que trabalha ao espírito Toyota é intensa e qualitativamente distinta daquela existente na era do fordismo. O toyotismo por si aprofundou a integralidade entre o novo tipo humano. Em consonância com o novo tipo de trabalho e de produção completam o plantel que serviram como base para estudos de vanguarda que mais tarde foram conhecidos como Gestão do Conhecimento (ANTUNES, 1997). A gestão do conhecimento busca inserir a dimensão tácita ao mundo do trabalho de forma que os envolvidos possam expandir sua expertise no trabalho do nível individual para o grupal até o organizacional.

Desde a década de 1990, a gestão do conhecimento tornou-se a *front office* dos processos de gestão. Nonaka e Takeuchi (1995), Davenport e Prusak (1998) e Senge (1999), entre outros, produziram trabalhos que ajudaram a fundamentar o que é conhecido como gestão do conhecimento. Os pesquisadores, consultores e especialistas desta área passaram a incentivar as empresas atuais a considerar a criação do conhecimento como uma fonte de vantagem competitiva para sua

sustentabilidade, visando à construção de um ambiente de aprendizado para preencher as demandas de uma sociedade do conhecimento pós-industrial.

Sveiby (1998) traçou um perfil comparativo, conforme Quadro 3, dos princípios da organização da Era Industrial e da Era do Conhecimento.

Quadro 3 - Os princípios da organização do conhecimento.

Item	Paradigma Industrial	Paradigma do Conhecimento
Pessoas	Geradores de custo ou recursos	Geradores de receitas
Base do poder dos gerentes	Nível relativo na hierarquia organizacional	Nível relativo de conhecimento
Luta de poder	Trabalhadores físicos versus capitalistas	Trabalhadores do conhecimento versus gerentes
Principal tarefa da gerência	Supervisão de subordinados	Apoio aos colegas
Informação	Instrumento de controle	Ferramenta para o recurso da comunicação
Produção	Trabalhadores físicos processando recursos físicos para criar produtos tangíveis	Trabalhadores do conhecimento convertendo conhecimento em estruturas intangíveis
Fluxo de informações	Via hierarquia organizacional	Via redes colegiadas
Forma básica de receita	Tangível (dinheiro)	Intangível (aprendizado, novas ideias, novos clientes, P&D)
Estrangulamentos na produção	Capital financeiro e habilidades Humanas	Tempo e conhecimento
Manifestação da produção	Produtos tangíveis (hardware)	Estruturas intangíveis (conceitos e software)
Fluxo de produção	Regido pela máquina, sequencial	Regido pelas ideias, caótico
Efeito de porte	Economia de escala no processo de produção	Economia de escopo nas redes
Relacionamento com o cliente	Unilateral pelos mercados	Interativo pelas redes pessoais
Conhecimento	Uma ferramenta ou um recurso entre outros	O foco empresarial
Finalidade de aprendizado	Aplicação de novas ferramentas	Criação de novos ativos
Valores do mercado acionário	Regidos pelos ativos tangíveis	Regidos pelos ativos intangíveis
Economia	De redução de lucros	De aumento e redução de lucros

FONTE: Sveiby (1998, p. 32).

Apesar do acontecimento da transição da Era Industrial para a Era do Conhecimento, ressalta-se que muitas práticas daquela ainda sobrevivem por adequar-se aos atuais contextos organizacionais.

Organizações do conhecimento são àquelas voltadas para a gestão do conhecimento, focadas na sustentabilidade e responsabilidade social. São advindas da introdução de equipamentos de última geração, os quais são atualizados a todo instante bem como as inovações nos âmbitos organizacionais e gerenciais. Nonaka

e Takeuchi (1995) mencionam que organizações bem sucedidas são as que: criam novos conhecimentos, os disseminam amplamente por toda organização e, rapidamente, os incorporam em novos produtos, serviços e tecnologias; além disso, melhoram as condições de trabalho das pessoas que delas fazem parte.

Desse contexto, surge a demanda de um novo perfil de trabalhador que assim se configura: mão-de-obra flexível, multifuncional, capaz de resolver problemas e comportamento voltado a sustentabilidade e humanização do trabalho. O novo perfil é baseado em competência técnica, comportamental, criatividade, auto gerência, habilidades em aprendizagem de novas qualificações; enfim, uma crescente demanda de novas competências e atitudes humanizadas. Na concepção de Frigotto (1998, p. 45), o novo perfil de trabalhadores exige:

Uma educação e formação que desenvolvam habilidades básicas no plano do conhecimento, das atitudes e dos valores, produzindo competências para gestão da qualidade, para a produtividade e competitividade e, conseqüentemente, para a 'empregabilidade'.

Continuando a explanação sobre a importância do saber genérico para a formação do trabalhador, Frigotto (1998) aduz que a presença desse tipo de profissional tornou-se mais frequente na medida em que a economia mundial passou a ter mais trabalhadores do conhecimento. Assim, esse trabalhador, por meio de seu intelecto, de seu saber, passa a ser o alvo de uma nova base de qualificação que o mundo globalizado vem exigindo nas empresas. Uma nova competência é exigida dos trabalhadores, que ultrapassa a realização das tarefas com qualidade e os conhecimentos formais requeridos por essas tarefas. Em função disso, as organizações atuais buscam profissionais que articulem a gestão do conhecimento, que centralizam cada vez mais seu foco no saber tácito dos trabalhadores.

O conceito de gestão do conhecimento parte da premissa de que todo o conhecimento existente na cabeça das pessoas, nos processos empresariais e no coração dos departamentos possa ser articulado. Este conhecimento pertence também à empresa, pelo fato de estarem inseridas na estrutura organizacional onde ele está sendo gerado. Em contrapartida, todas as pessoas que contribuem para esse sistema, podem usufruir de todo o conhecimento presente na organização.

Confirmando a ideia, Santos *et al.* (2001) argumenta que a gestão do conhecimento nas organizações busca identificar, criar, renovar e aplicar os conhecimentos dos seus funcionários de forma estratégica na vida da empresa. É a capacidade da empresa de perceber e difundir os conhecimentos relevantes aos

seus funcionários, instituindo meios para que este conhecimento seja, de fato, aplicado em prol do desenvolvimento de vantagens competitivas para a empresa e sociedade.

Murray e Meyers (1997) acrescentam que a gestão do conhecimento representa um conjunto de processos que governam a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir os objetivos de expansão dos envolvidos.

Assim, a gestão do conhecimento é a forma de gerir o conhecimento empresarial, pois ela contribui com os gestores, em relação ao tratamento do conhecimento como um recurso e ideias práticas e, assegurar que seja aplicado em benefício de todos na empresa (PROST; RAUB; ROMHARDT, 2007). Portanto, o conhecimento empresarial é visto como um ativo que deve ser gerido pela empresa em busca de reverter em melhoramento da rentabilidade organizacional. E, uma empresa rentável agrega desenvolvimento ao seu entorno porque gera empregos e movimentação a economia.

Garvin *et al.* (1998, p. 58) afirmam que a gestão do conhecimento contribui com “A capacidade de executar coletivamente tarefas que as pessoas não conseguem fazer atuando de forma isolada, tarefas essas projetadas para criar valor para as partes interessadas na organização”. Isso se dá, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), por meio do processo da espiral do conhecimento representado pela: Socialização – conhecimento compartilhado; Externalização – conhecimento conceitual; Combinação – conhecimento sistêmico e; Internalização – conhecimento operacional.

A gestão do conhecimento contribui tanto para os talentos individuais como para os coletivos. O importante é determinar o foco que interessa à empresa envolvida. Beal (2004) ressalta que a gestão do conhecimento tem como propósito, tanto permitir o balanço das riquezas intelectuais, quanto ampliar empiricamente essas riquezas. Portanto, pode-se dizer que a gestão do conhecimento é um conjunto de práticas e comportamentos que procuram gerenciar as circunstâncias em que o conhecimento é aplicado para promover a organização.

Davenport e Prusak (2003) apontam que a gestão do conhecimento é o conjunto de ações metódicas e disciplinares, adotado pela empresa para obtenção de maior retorno possível do conhecimento disponível. Neste caso, a gestão do conhecimento busca converter as informações disponíveis em conhecimento

produtivo. Fato que beneficia o aprendizado individual e coletivo favorecendo as rotinas organizacionais.

Ainda, para Davenport e Prusak (1998), a gestão do conhecimento é entendida como um conjunto de ações ordenadas e disciplinadas, que uma empresa adota em prol de obtenção do maior retorno possível do conhecimento disponível. Pode-se dizer que a gestão do conhecimento é a forma como as empresas disseminam e proporcionam a expansão de seus ativos intangíveis. Para tal, utilizam-se ferramentas tecnológicas em forma de auxílio na disseminação. Mas, vale ressaltar que a tecnologia deve ser utilizada apenas como auxílio, pois o conhecimento é gerado por meio das pessoas nas empresas.

Todo conhecimento presente em uma organização deve ser disseminado e aplicado em seu próprio benefício por meio da gestão do conhecimento. Haja vista que a organização não aprende. Quem aprende é o indivíduo como agente da organização e responsável pela disseminação do conhecimento.

Reforçando, Seguindo essa mesma visão, Davenport e Prusak (1998) argumentam que a gestão do conhecimento tem por função abrigar questões relativamente diversas e concernentes à aprendizagem individual e coletiva; bem como, a criação, integração, compartilhamento de conhecimentos, inovação, pesquisa, desenvolvimento, métodos de mensuração do capital intelectual, de ativos intangíveis e tecnologia da informação.

Garcia, Garcia e Strassburg (2011, p. 4) a respeito da tecnologia da informação na gestão do conhecimento, argumentam que:

Alguns modelos de gestão do conhecimento acontecem com o auxílio da tecnologia da informação, que dão apoio à integração desse conhecimento gerado na empresa. A gestão do conhecimento vai muito além do investimento em tecnologia ou o gerenciamento da inovação. Independente da tecnologia usada, a gestão do conhecimento depende de pessoas, da comunicação e da interatividade entre elas.

O uso da tecnologia da informação na gestão do conhecimento é mais uma ferramenta de comunicação e aprendizagem na gestão empresarial, de modo que organizações e pessoas se mantenham produtivas e competitivas nos mercados em que atuam.

É cada vez mais nítida a percepção de que a tecnologia de informação não pode ser dissociada de qualquer atividade por ser um importante instrumento de apoio à incorporação do conhecimento e o principal agregador de valor aos produtos

e serviços. Contribuindo com interatividade entre pessoas e empresa por facilitar o compartilhamento da gestão do conhecimento pelos seus mais variados canais.

Assim, Nonaka e Takeuchi (1997) reforçam que a gestão do conhecimento é um processo consciente e sistemático de captura, organização, análise e compartilhamento do conhecimento.

Destarte, a tecnologia da informação facilita o transporte da informação, já a gestão do conhecimento enfatiza a qualidade do conteúdo e, se este é benéfico para: o usuário, a organização e em extensão para o entorno de onde ela faz parte, seja ela local ou regional.

2.1.1 Conhecimento Empresarial

Inicialmente é salutar identificar a diferença entre dado, informação e conhecimento; uma vez que, o não esclarecimento do significado de cada um pode gerar enormes dispêndios de tempo, de pessoas, financeiros, entre outros, para a organização.

Davenport e Prusak (1998) entendem que informação deriva de dados; assim como conhecimento deriva de informação. Contudo, ao mencionar a imprecisão que envolve distinguir tais elementos, aponta que a informação é o elemento que serve de conexão entre dados e conhecimento.

As diferenças entre os termos: dados, informação, conhecimento são ilustradas por Davenport e Prusak (1998) no Quadro 4.

Quadro 4 – Caracterização de Dados, Informação e Conhecimento.

Dados, Informação e Conhecimento		
Dados	Informação	Conhecimento
<p>Simples observações sobre o estado do mundo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilmente estruturado • Facilmente obtido 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).

Além das três características já apresentadas anteriormente: dado, informação e conhecimento; ainda Davenport e Prusak (1998) acrescentam a sabedoria e esclarecem as diferenças entre os esses termos.

Dados são eventos não percebidos pelo usuário. Quando um dado é percebido e o usuário entende o seu significado de utilidade ele se torna informação. Ou seja, informação é o dado que tem utilidade para o usuário. Davenport e Prusak (2003) reforçam que todas as organizações, independentemente de sua dimensão ou setor de atividade, geram diversas formas de dados. No entanto, cometem o erro de meramente os acumular, dificultando a real identificação e a atribuição dos dados que são relevantes como instrumentos para a geração da informação.

Rezende (2002, p. 24) menciona que, “As informações relevantes e úteis, “geradas e trabalhadas” por pessoas e/ou por recursos computacionais, produzidas com qualidade e de forma antecipada, podem ser chamadas de conhecimento”.

O conhecimento não surge de algo vago. Mas sim, das experiências que o ser humano acumula no dia a dia por meio de experiências dos relacionamentos interpessoais, da comunicação, das leituras em livros, artigos, revistas e, jornais entre outros. Polanyi (1966) afirma que os seres humanos adquirem conhecimento criando e organizando ativamente suas próprias experiências. Elas fazem parte do conjunto de habilidades e conhecimentos de uma pessoa, de um sistema ou, mesmo, da tecnologia.

Nesse sentido, Stewart (2002) revela que o conhecimento envolve expertise, que está relacionada com as habilidades e competência para executar algo. Também, é o conhecimento adquirido em função de estudos de um assunto e a capacidade de aplicá-lo revertendo em experiência, prática e nobreza de atuação.

O conhecimento é pessoal de tal modo que envolvem crenças, experiências, compromissos individuais e coletivos. Assim, Polanyi (1966, p. 4) vai mais além quando afirma que: “Podemos saber mais do que podemos dizer”. Isso comprova que o conhecimento está intrinsecamente vinculado à ação.

Fica claro que o conhecimento é algo individualizado sendo diretamente influenciado pelas crenças e valores de cada pessoa. Está dentro da mente sendo algo intuitivo e em constante evolução devido às interações do indivíduo com o ambiente e por intermédio do compartilhamento do conhecimento.

Sveiby (1998, p. 27) argumenta que “A informação e o conhecimento podem ser produzidos pela mente humana a partir do nada [...] e cresce quando são compartilhados”. A informação torna-se conhecimento quando gera um resultado ao

usuário. Seja o resultado que for da mesma forma ele se reproduz quando é compartilhado.

Trazendo para a estrutura empresarial, a partir da percepção das pessoas nas organizações sobre a importância do conhecimento, surge a necessidade de geri-lo como elemento que proporciona evolução organizacional.

Concordando com o tema, Velloso (2002) argumenta que no atual momento da sociedade globalizada o conhecimento é considerado o fator de produção por excelência; determinante no progresso e na riqueza das nações.

A definição de conhecimento feita por Davenport e Prusak (1998, p. 6) demonstra a complexidade deste termo: “O conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações”. Esta definição deve ser compreendida em toda sua amplitude, ou seja, conhecimento está vinculado, segundo os autores, aos aspectos tácitos do comportamento humano e a forma como eles percebem e valorizam os fenômenos do mundo. A experiência condensada encontra-se nos julgamentos e valorização que se dá aos fenômenos do mundo, sejam quais forem.

E, finalmente o conhecimento é sabedoria quando os seus resultados fornecem benefícios para a humanidade. Portanto, entendido a amplitude dos termos: dados, informação e sabedoria. Segue a argumentação de como o conhecimento é criado.

Nonaka e Takeuchi (1997) ressaltam que o processo de criação do conhecimento é fruto de uma interação constante e dinâmica entre os dois tipos de conhecimento o tácito e o explícito. Tal interação se harmoniza pelas variações entre os diferentes modos de conversão. E estes, por sua vez, lidam com influência de vários outros fatores.

Polanyi (1966) aduz que o conhecimento é reconhecido por dois aspectos de conhecimento: o tácito e o explícito. Eles são representados pelo intelectual e o prático podendo ser expressos com a seguinte máxima: o saber que é, e o saber como.

Ainda, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67) argumentam que, “O conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre conhecimento tácito e o conhecimento explícito”. O conhecimento tácito e o explícito são alicerces

básicos que por meio da interação entre si se complementam tornando a principal dinâmica da criação do conhecimento na organização.

Rosenberg (2002) apresenta que o conhecimento tácito e o explícito tanto individual quanto organizacional não agem isoladamente, mas sim, interagem um com o outro gerando desempenho para a instituição empresarial. Por isso, quando as pessoas não conseguem interagir no seu trabalho devido a conflitos entre o alinhamento dos dois tipos de conhecimento, todo o empreendimento entra em conflito. Assim, os gestores podem tomar decisões que prejudiquem a empresa.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65) expõe a distinção entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, conceituando da seguinte forma: “O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou codificado refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática”.

No Quadro 5, é apresentado o conhecimento tácito e o conhecimento explícito conforme Nonaka e Takeuchi (1997).

Quadro 5 - Dois tipos de conhecimento.

Conhecimento Tácito (subjetivo)	Conhecimento Explícito (objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

FONTE: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67).

A gestão do conhecimento pode ser útil para o compartilhamento do conhecimento tanto tácito quanto o explícito. No entanto, Rosenberg (2002) considera que, para o conhecimento explícito, o treinamento é uma ferramenta eficaz. Enquanto a gestão do conhecimento é mais adequada para a absorção de conhecimento tácito; aquela que ocorre por meio das relações diárias dos indivíduos nas organizações.

Para Hansen *et al.* (1999) há duas principais estratégias da gestão do conhecimento para via tácita e para via explícita: Estratégia de codificação e estratégia de personificação, classificando-as de duas formas.

A Estratégia de codificação funciona melhor para o conhecimento explícito, pois nesta via o conhecimento pode ser codificado e armazenado em base de dados. Outros indivíduos podem pesquisar e ter acesso à informação codificada sem contatar a pessoa que desenvolveu a informação. Isso leva a reutilização do conhecimento em grande escala. São encontrados nas políticas, estrutura, regras, manuais e formas de proceder já incorporados a cultura.

A Estratégia de personificação é mais eficaz quando adotado no conhecimento tácito; devido o conhecimento estar mais relacionado à pessoa que o desenvolveu, a sua expertise, bem como, o compartilhamento do conhecimento acontece por meio de contato direto entre pessoas. Neste caso a tecnologia é utilizada apenas para localizar e identificar os detentores do conhecimento, facilitando a comunicação interpessoal.

Portanto, com a interação entre as variáveis do conhecimento explícito bem como o tácito é possível promover a criação e conversão do conhecimento organizacional do nível individual para o grupal contribuindo para a melhoria dos processos gerenciais da empresa.

2.1.2 Criação e Conversão do Conhecimento Organizacional

A literatura sobre a gestão do conhecimento é densamente influenciada pela Teoria de Criação do Conhecimento Organizacional, desenvolvida nas empresas japonesas, evidenciada por Nonaka e Takeuchi (1997). Apesar de ser levado em consideração o contexto cultural específico do desenvolvimento da teoria dos autores citados, ainda assim, a proposta apresentada por eles é uma contribuição sólida ao escopo de conhecimento que fundamenta a gestão do conhecimento.

Uma organização não cria conhecimento sozinha, desse modo, o conhecimento organizacional por si só não existe; pois, este conhecimento é a soma do conhecimento dos indivíduos que compõem a organização, transformado em produto de uma influência mútua, ou seja, o conhecimento é criado pelas pessoas, porque o mesmo está intrínseco nas pessoas. Para Bhatt (2000), o conhecimento organizacional não está totalmente presente nas pessoas e nem na organização. Mas distribuído em cada um deles; assim, ambos se complementam.

A criação de conhecimento organizacional começa sempre com um indivíduo ou um grupo de indivíduos, que apresentam novas ideias, conceitos, inovações de produto ou de processo. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) são as pessoas que representam a capacidade da empresa em criar um novo conhecimento, difundi-lo e incorporá-lo a produtos/serviços e pessoas/processos.

Para fluir com sucesso, o conhecimento organizacional é disseminado por meio de uma dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, conforme evidenciado por Coltre (2004, p. 35).

Como o conhecimento explícito é codificado, a natureza subjetiva do conhecimento tácito, dificulta o processo de transmissão, devendo ser convertido em palavras ou imagens para que se torne compreensível para qualquer pessoa. Durante este processo do tácito-explícito-tácito o conhecimento organizacional é criado.

A distribuição do conhecimento organizacional conta com a inclusão da tecnologia para facilitar o seu compartilhamento e não para substituir a interação entre as pessoas. Na concepção de Nonaka e Takeuchi (1997) a geração de conhecimento organizacional, é entendida como a capacidade de uma empresa criar ou reter novos conhecimentos, disseminá-los e incorporá-los em seus produtos, serviços e sistemas. Obtendo com esses procedimentos a inovação contínua, que leva à vantagem competitiva.

Reforçando o assunto, sobre o conhecimento organizacional, Davenport e Prusak (2000) confirmam que o conhecimento é a única vantagem competitiva sustentável. Já que fatores como qualidade e preço podem ser facilmente igualados por competidores.

A criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre a conversão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito. Essa interação é abordada pelas mudanças dos quatro diferentes modos de conversão de conhecimento que, por sua vez, são induzidos por vários fatores.

Enfatizando sobre a criação do conhecimento organizacional e a influência que a gestão deste conhecimento tem em relação à competitividade empresarial Brown e Duguid (2001) apontam que o conhecimento contribui para a competitividade organizacional, e mostra a importância das pessoas possuírem e criarem conhecimento. Também, força as empresas a compreenderem que o conhecimento reside menos em bancos de dados e mais nas pessoas.

Laudon e Laudon (2004, p. 324) relatam que “À medida que o conhecimento se torna um patrimônio essencial e estratégico, o sucesso organizacional depende cada vez mais da capacidade da empresa de produzir, reunir, armazenar e disseminar conhecimento”. Tal capacidade está nas pessoas que dela fazem parte.

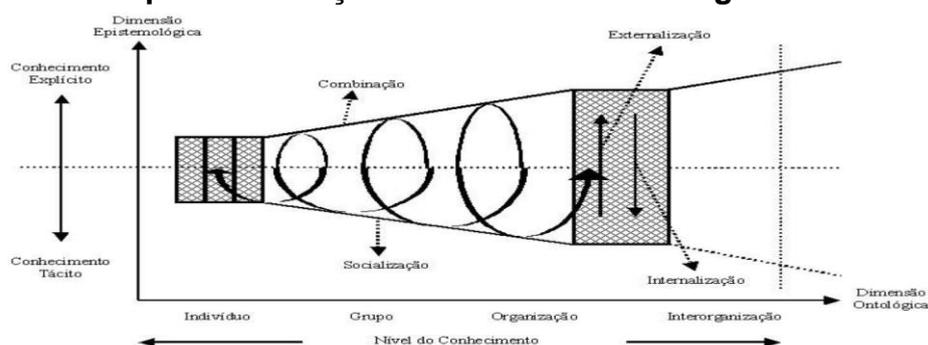
Não basta existir os vários tipos de conhecimentos, é necessário saber diferenciá-los, conhecer formas de convertê-los; para depois registrá-los (torná-los explícitos), a fim de não ocorrer a perda de todo o referencial do qual a empresa depende para a sobrevivência e desenvolvimento organizacional.

No contexto de usufruir do conhecimento para a continuidade da empresa, observa-se que o conhecimento tácito dos indivíduos e explícito da organização, constitui a base da criação do conhecimento organizacional. Na visão de Garvin *et al.* (1998, p. 58) “O conhecimento organizacional deve ser tácito e explícito, para poder sentir que é capaz de se articular uma ideia e transformá-la a cada nova situação a qual a empresa é obrigada a encarar”.

A gestão do conhecimento tem como principal desafio a aquisição e a transferência do conhecimento pessoal do trabalhador (tácito) e do conhecimento organizacional (explícito) num processo de transformação interativa que é representado pela espiral do conhecimento.

Por vez, ressalta-se que Nonaka e Takeuchi (1997) a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai ascendendo e ampliando redes de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações. O processo de criação do conhecimento organizacional compreende duas dimensões: uma ontológica e outra epistemológica são representadas na forma de espiral conforme a Figura 1.

Figura 1 – Espiral da Criação do Conhecimento Organizacional.



FONTE: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 82).

A primeira dimensão, a ontológica, é representada no eixo horizontal. Tem como ponto central o conhecimento organizacional em oposição à criação do conhecimento individual. Essa dimensão parte do entendimento de que o conhecimento só é criado por indivíduos, assim, uma organização não pode criar conhecimento por si só, e sim, é um processo que a organização contribui na ampliação do conhecimento criado pelos indivíduos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

É amplificada à medida que expressa o conhecimento criado pelos indivíduos e transformado em conhecimento em nível de grupo e em nível organizacional esses níveis interagem mutuamente entre si. Takeuchi e Nonaka (2008) esclarecem que a espiral do conhecimento também é amplificada à medida que passa para os níveis ontológicos, que se distribui do indivíduo para o grupo e, do grupo para a organização.

Significando que a criação do conhecimento organizacional seja entendida como um “Processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 63). Importa ressaltar que pode surgir de um planejamento individual comunicado à gerência. Posteriormente abrangendo toda a organização e, por fim, podendo ampliar até a interorganizações.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) a organização tem a função de mobilizar e ampliar o conhecimento tácito criado e acumulado no nível individual para o organizacional por meio dos quatro modos de conversão do conhecimento e cristalizado em níveis ontológico superiores. É um processo que acontece dentro de uma comunidade que interage entre si e expande seus limites para além da organização. Esse processo é chamado de espiral do conhecimento.

Segundo o modelo de Nonaka e Takeuchi (1997), conhecido como espiral do conhecimento, a criação do conhecimento na organização dá-se pela contínua interação entre o tácito e o explícito e suas formas de conversão impulsionadas por diferentes fatores.

A segunda dimensão, a epistemológica, é graficamente representada no eixo vertical. É onde ocorre a conversão do conhecimento tácito para conhecimento explícito. Diz respeito ao modo como o indivíduo arquiteta a realidade social, apresentando atitudes práticas, passíveis de um método próprio de análise. Nessa dimensão o homem faz uma reflexão sobre o conhecimento produzido por ele, sobre

ele e sobre sua validade prática, tendo sempre como parâmetros suas fases de desenvolvimento e seus limites. Na visão de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 66), “Na epistemologia tradicional o conhecimento deriva-se da separação do sujeito e do objeto da percepção; os seres humanos como sujeitos da percepção adquirem conhecimento mediante análise dos objetos externos”.

Polanyi (1966) defende que as pessoas criam conhecimento por meio de envolvimento com os objetos. O que ele chama de - residir em, é representado pelo rompimento de dicotomias entre mente e corpo, razão e emoção, sujeito e objeto, conhecedor e conhecido.

Na dimensão epistemológica a base fundamental para ocorrer à conversão do conhecimento está na distinção entre conhecimento tácito e explícito. A partir dessa sistematização ocorre a espiral da criação do conhecimento, que para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 62) surge no momento em que "A interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito eleva-se dinamicamente de um nível ontológico inferior até níveis mais altos". Portanto, segundo a teoria da criação do conhecimento organizacional, na dimensão epistemológica, o segredo para a criação do conhecimento está na mobilização e conversão do conhecimento tácito.

Indo mais além, Nonaka e Takeuchi (1997) a respeito da criação do conhecimento organizacional mencionam que é mantida pela consecutiva e dinâmica interação entre o conhecimento tácito (pessoas) e explícito (estruturas e políticas organizacionais), aquela moldada pelas mudanças entre diferentes modos de conversão do conhecimento no realizar do trabalho. Argumentam, ainda, que o modelo dinâmico da criação do conhecimento está pautado no pressuposto de que o conhecimento humano é criado e expandido mediante a interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. A essa interação, dão o nome de espiral do conhecimento.

A explicação da espiral da teoria de criação do conhecimento organizacional é constituída por meio dos quatro modos de conversão: socialização, externalização, combinação e internalização. Esses modos ocorrem a partir da interação entre conhecimento tácito e explícito, quando acontece a conversão é construído um novo conhecimento, pois eles não são independentes entre si, e sim a interação entre eles produzem uma espiral do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A interação entre os quatro diferentes modos de conversão do conhecimento são apresentadas em outro formato por Nonaka e Takeuchi (1997), sendo o primeiro chamado de socialização que é a conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito; de conhecimento tácito em conhecimento explícito denominado externalização; de conhecimento explícito em conhecimento explícito chamado de combinação; e, de conhecimento explícito para o conhecimento tácito, explicitado de internalização.

Na Figura 2, Nonaka e Takeuchi (1997) ilustram a espiral do conhecimento por meio da interação dos quatro modos de conversão do conhecimento que se baseia em uma passagem ininterrupta e continuada de um modo para outro; criando a espiral do conhecimento aqui representada pelos quatro modos de conversão do conhecimento.

Figura 2 - Quatro Modos de Conversão do Conhecimento.



FONTE: Nonaka e Takeuchi (1997).

O conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito; tal ocorrência permite mencionar os quatro modos de conversão do conhecimento apresentados por meio da Figura 2 e explicado o processo com mais detalhes por Takeuchi e Nonaka (2008, p. 23).

1. *Socialização*: Compartilhar e criar conhecimento tácito através de experiência direta;
2. *Externalização*: Articular conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão;
3. *Combinação*: Sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação;
4. *Internalização*: Aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática.

Ainda mencionando os quatro modos de conversão nos níveis de indivíduo, grupo e organização. Nonaka e Takeuchi (1997) os expõem de uma forma bem específica, explicando cada fase da conversão e a quem ela se refere:

1. Socialização: indivíduo para indivíduo.
2. Externalização: indivíduo para grupo.

3. Combinação: grupo para organização.
4. Internalização: organização para indivíduo.

Socialização: É nesse modo de conversão que geralmente começa o desenvolvimento da interação e Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80) explicam que “[...] esse campo facilita o partilhamento das experiências e modelos mentais dos membros”. É na dimensão da socialização que o conhecimento tácito converte-se em conhecimento tácito durante discussões, comunicações, encontros, entre outros. Silva (2002, p. 46) sintetiza em uma frase esta conversão: “É a troca de conhecimentos face-a-face entre as pessoas”. No entanto, o processo de socialização atinge somente alguns indivíduos dentro da organização, já que nem todos estão habilitados a absorver perfeitamente o conhecimento tácito, e, muitos dos que o absorvem, fazem-no de forma absolutamente pessoal.

Nonaka e Takeuchi (1997) reforçam que um indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente de outros indivíduos, sem usar a linguagem. O segredo para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência. Sem experiência compartilhada é extremamente difícil para uma pessoa intervir no processo de raciocínio do outro. A mera transferência de informações nem sempre faz sentido, principalmente, se estiver desligada das emoções associadas aos contextos nos quais as experiências compartilhadas são introduzidas. Enfim, a dimensão socialização tem a função de gerar o conhecimento compartilhado. Exemplo: Falar sobre um relatório.

Externalização: Nessa dimensão, o conhecimento tácito converte-se em conhecimento explícito. Nonaka e Takeuchi (1997) apontam que este modo de conversão gera o conhecimento conceitual. Ele é provocado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva, os quais são usados no processo de metáforas entre os membros da equipe para articularem o conhecimento oculto que é de difícil comunicação entre os envolvidos.

Já, Silva (2002) caracteriza esta conversão com o registro de conhecimento de um determinado indivíduo feito por ele mesmo. Para ter resultado de forma mais eficiente e atingir o máximo de participantes sem sofrer alteração é necessário passar pelo processo de externalização o qual é incorporado em documentos e manuais. Exemplo: o ato de escrever um relatório.

Combinação: o conhecimento explícito converte-se numa outra forma de conhecimento explícito. Nonaka e Takeuchi (1997) argumentam que é nessa fase que gera o conhecimento sistêmico. É provocado pela interação entre o conhecimento recém-criado e o conhecimento já existente de outro setor criando, assim, um novo produto ou serviço.

O conhecimento explícito é coletado dentro e fora da organização e então combinado, editado ou processado a fim de formar um novo conhecimento explícito (NONAKA; KONNO, 1998). Uma vez transformado em explícito, seja inteiramente ou parcialmente, o conhecimento adquirido vai sofrer o processo de combinação, quando o conhecimento passará de tácito para explícito por meio da sistematização dos conceitos, documentos, reuniões, comunicações, banco de dados. Exemplo: combinar dois relatórios.

Internalização: ocorre quando esse conhecimento já está consideravelmente disseminado entre os indivíduos, assim, sofre um novo processo de conversão que é a internalização. Nesse processo é incorporado o conhecimento explícito transformando-o em tácito. Na concepção de Nonaka e Takeuchi (1997) é o “aprender fazendo”, e gera o conhecimento operacional. A internalização é facilitada se o conhecimento é verbalizado ou representado em manuais, documentos ou histórias contadas. Exemplo: formar opinião sobre o relatório.

De acordo com Senge (2006), as organizações somente aprendem por intermédio de indivíduos que aprendem. Entretanto, o aprendizado individual não garante o aprendizado organizacional. Contudo, sem ele, o aprendizado organizacional não acontece.

Cada modo do processo envolve uma combinação diferente das entidades de criação do conhecimento, sejam na socialização quando o processo ocorre de indivíduo para indivíduo; na externalização, onde o processo é de indivíduo para o grupo; na combinação, ocorrendo do grupo para a organização; na internalização, que advém da organização para o indivíduo. Nesse momento, pode-se perceber claramente que, em formato de espiral, o conhecimento vai da criação, passando pelo uso e chegando ao reuso continuamente.

Para melhor esclarecimento, na Tabela 1 é apresentado os fatores e atributos do processo dos quatro modos de conversão segundo Senge (2006).

Tabela 1 - Fatores e atributos do Processo - Socialização; Externalização; Combinação e Internalização.

SOCIALIZAÇÃO	EXTERNALIZAÇÃO
Interação individual face a face	Interações coletivas face a face
Treinamento	Conceito de produto /Analogia
Confiança	Incentivo à criatividade e dialogo
Comprometimento	
INTERNALIZAÇÃO	COMBINAÇÃO
Interações individuais e virtuais	Interações coletivas e virtuais
Cultura organizacional disseminada	Banco de dados
<i>Know how</i> técnico	Rede de comunicação
<i>Learning by doing</i>	Elaboração de relatórios

FONTE: adaptado de Senge (2006).

Ao resumir a espiral do conhecimento pode-se visualizar nessa sequência: que através da socialização o conhecimento tácito é trocado e posteriormente convertido em explícito por meio da externalização. Posteriormente, inicia-se o processo de combinação: o novo conhecimento adquirido é combinado ao já existente gerando novos conhecimentos para a organização. Por fim, este novo conhecimento será internalizado e transformado em normas, documentos, manuais, entre outros. Nessa fase o processo se reinicia novamente através da socialização começando novo ciclo.

Para que as quatro etapas do processo de criação do conhecimento se concretizem no âmbito interno da organização, faz-se necessário criar um ambiente propício para melhor funcionamento da espiral do conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1995) propõem condições facilitadoras na adoção de práticas que originem condições de criação do conhecimento. São elas: intenção, autonomia, flutuação, caos criativo, redundância e variedade de requisitos.

A Intenção: determina a diretriz e o alinhamento do processo de criação e disseminação do conhecimento em detrimento a visão, a missão, os objetivos estratégicos e as metas da organização. Com isso, a organização tem condições de estabelecer os conhecimentos relevantes para a condução de suas atividades.

A Autonomia: refere-se à liberdade e flexibilidade que a empresa deve propiciar ao indivíduo para que ele possa se posicionar em seu escopo de atuação e se motivar para criação de novos conhecimentos. As ideias originais partem de indivíduos autônomos que se difundem dentro de equipes transformando-se então em ideias da organização. Esta prática também irá nortear a organização em termos de qual perfil de pessoas que ela deve contratar para formar sua equipe.

A Flutuação: ao ser introduzida como prática na organização, promove o questionamento de hábitos, regras, dogmas ou paradigmas. Isso objetiva a reorganização dos pensamentos e atitudes das pessoas. Permite, por sua vez, a busca das pessoas por ações criativas, as quais irão induzir e fortalecer o comprometimento dos mesmos com a empresa.

O Caos Criativo: é a capacidade que as pessoas têm de refletir sobre suas ações do passado; dando origem as mudanças criativas que facilitarão a externalização do conhecimento. Este é o ponto de partida para uma nova rodada da espiral de conhecimento.

A Redundância: é a prática que permite a visualização da empresa no macro com seus próprios sentidos a partir da superposição proposital de informações. Isso permite que se criem diversidade de opiniões e visões diferenciadas das informações da empresa. O intuito é ter a oportunidade de abordar problemas de forma mais ampla com a contribuição individual das pessoas envolvidas na empresa.

A Variedade de Requisitos: tem como ponto fundamental a disponibilização do maior número de informações a maior quantidade de funcionários possível da forma mais rápida e segura. A empresa deve ter como objetivo realizar esta diversificação de conteúdo da forma mais produtiva possível para que se tenha uma integração toda organização.

Complementam ainda Nonaka e Takeuchi (1995) que o Amor, Carinho, Confiança e Compromisso apesar de serem palavras incomuns nos ambientes organizacionais, são, cada vez mais, atitudes facilitadoras e influenciáveis para os aspectos emocionais e pessoais no ambiente produtivo. Em muitos casos, quem tem o domínio da informação ou de conhecimento, tem a possibilidade de transformar esses dois elementos em poder. Isso faz com que esse indivíduo opte por não revelar seu conhecimento aos colegas. Porém, como é interessante que o conhecimento seja compartilhado na organização é importante que a liderança promova um ambiente onde as pessoas criadoras de conhecimento possam se sentir seguras, confiantes para criar e compartilhar o que sabem. Para isso, a liderança deve promover e reforçar o amor, carinho e a confiança entre todos. Sem confiança o comprometimento das pessoas para criar conhecimentos alinhados com a visão da organização e compartilhá-los fica prejudicado.

Finalmente, diante dos elementos já apresentados, Nonaka e Takeuchi (1997) descrevem um processo de criação do conhecimento organizacional em cinco fases sendo: compartilhamento do conhecimento tácito; criação de conceitos; justificação dos conceitos; construção de um arquétipo e; difusão interativa do conhecimento.

A seguir, na Figura 3, são ilustrados os quatro modos de conversão e as cinco fases do processo de criação do conhecimento organizacional, ocorrendo sob o condicionamento das cinco condições capacitadoras.

Figura 3 – Modelo de cinco fases do processo de Criação do Conhecimento.



FONTE: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 96).

O Compartilhamento do Conhecimento Tácito: é a primeira fase do processo da criação do conhecimento organizacional, constitui uma estreita relação com o modo de socialização. Como o conhecimento tácito das pessoas representa a base para a criação do conhecimento, logo, nesta etapa ocorre o compartilhamento do conhecimento entre vários indivíduos com diferentes estilos de vida. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 97) “O compartilhamento do conhecimento tácito entre vários indivíduos com diferentes históricos, perspectivas e motivações torna-se a etapa crítica à criação do conhecimento organizacional”. Para efetivar esse compartilhamento é necessário situações de interações entre os indivíduos através de diálogos, compartilhando experiências e sincronizando seus conhecimentos. Para tal, o compartilhamento do conhecimento tácito requer tempo para ser utilizado.

Dessa forma, Leonard e Sensiper (1998), o primeiro indicador associado à transferência de conhecimento tácito busca retratar se as pessoas possuem tempo suficiente para o compartilhamento de conhecimento tácito na organização. Ficou

evidente que o fator tempo é primordial para o compartilhamento do conhecimento tácito.

A Criação de Conceitos: ocorre de forma mais intensiva a interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. É a fase que corresponde a externalização na medida em que o modelo mental tácito compartilhado passa pela verbalização em palavras e frases e, finalmente, cristaliza-se em conceitos explícitos. Esse processo é quando o modelo mental é compartilhado para grupos e formando interação em equipes, expressando através do diálogo contínuo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A Justificação de Conceitos: é a fase em que os conceitos são questionados e ponderados, em especial quanto aos seus impactos sobre as estratégias da empresa, ou seja, é quando a aceitação dos novos conhecimentos é avaliada quanto aos critérios condizentes à área de atuação da empresa. Está centrada na determinação de que os conceitos recém-criados são condizentes com as necessidades da organização e da sociedade, assemelha-se a uma filtragem das informações. No caso das empresas de negócio, estes critérios são: custo, lucro e demanda. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 99) “A organização deve conduzir essa justificação de uma forma mais explícita, a fim de verificar se a intenção organizacional continua intacta e ter certeza de que os conceitos que estão sendo gerados atendem às necessidades da sociedade de forma mais ampla”.

A Construção de um Arquétipo: ocorre quando o conceito justificado é transformado em algo tangível. Como os conceitos justificados são explícitos transformam-se na construção de arquétipos (modelos) por meio da combinação do conhecimento explícito recém-criado e o existente. Essa fase se assemelha à combinação, aqui se tem as novas tecnologias, processos e maquetes (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A Difusão Interativa do Conhecimento: dá-se início a um novo ciclo da criação do conhecimento organizacional, tornando-se esse um processo contínuo que se atualiza constantemente. Para Nonaka e Takeuchi (1997), esta etapa ocorre quando o novo conhecimento criado, justificado e transformado em um modelo é internalizado e passa para um novo ciclo de criação de conhecimento num nível ontológico diferente; tanto dentro da organização quanto entre várias organizações. O compartilhamento de informações ajuda os indivíduos a se situarem melhor na

organização. Uma vez que os pensamentos e ações deles estejam conectados e associados livremente entre si, os indivíduos são direcionados e assumem posições importantes no contexto organizacional.

Fica evidente que só se completa a conversão do processo de criação do conhecimento organizacional quando há o compartilhamento do conhecimento pelos indivíduos; isso aliado a programas de capacitação e aprendizagem organizacional; além das metas e estímulos explicitados através de políticas de gestão do conhecimento em que a capacitação para formação, manutenção e compartilhamento de novos conhecimentos seja uma das metas principais da organização.

2.1.3 Gestão do Conhecimento e Ativos Intangíveis

Com o advento da nova economia globalizada, a mudança da ênfase do ativo tangível para o intangível tem sido marcante nas duas últimas décadas. Nessa nova visão, os elementos que menos pesam na composição de valor são os chamados ativos fixos ou tangíveis que são: imobilizado, estoque, imóveis, máquinas, computadores e automóveis (capital físico e financeiro). Pois, as empresas passaram a ser avaliadas pelo seu ativo intangível que é o capital humano (conhecimento).

Na atualidade o ativo intangível faz parte da composição do patrimônio da empresa, passando a ser uma nova estratégia nas organizações. Neste sentido, Takeuchi e Nonaka (2008, p. 166) percebem este potencial empresarial e expõem que, “O patrimônio indispensável para as empresas de hoje não é a fábrica e o equipamento, mas o conhecimento acumulado e as pessoas que o possuem”.

O grande paradigma hoje é conseguir gerenciar seus ativos intangíveis entendidos por: marcas, patentes, capacidade de atuação no mercado que são gerados pelas pessoas. Drucker (1993) defende a ideia de que o recurso econômico básico não é mais o capital: o tangível. Nem os recursos naturais ou a mão de obra, mas sim o conhecimento que é intangível. Isto gera competitividade para as empresas. Esses itens têm chamado a atenção para um novo contexto empresarial.

Essa mudança de pensamento e atitudes nas empresas leva a constatação de que, quando o que se tem mais valor é o conhecimento, o verdadeiro ativo

intangível deve ser moldado e preservado pelas organizações. Assim, Takeuchi e Nonaka (2008, p. 166) relatam que, “[...] a economia baseada no conhecimento e o conhecimento como arma de competitividade ganharam importância, pois o valor é encontrado mais no intangível do que no *hardware* tangível”. Esse intangível está relacionado à experiência e capacidade de resolver problemas práticos das pessoas envolvidas, bem como, potencial de gerar conhecimento no âmbito empresarial.

Quando se trata de ativos tangíveis, sabe-se que, devido ao seu uso, eles sofrem depreciação. Mas existe uma grande diferença quando se trata de ativos intangíveis, pois, o conhecimento perde o seu valor quando não é utilizado. Uma diferença entre o ativo tangível e o ativo intangível apontada por Schnorrenberger (2005, p. 54) “É a exaustão dos bens, enquanto os ativos tangíveis se desgastam pelo uso, os intangíveis aumentam seu valor”. Sabe-se que a transferência do conhecimento entre os funcionários, isto é, o conhecimento tácito, não é de fácil compreensão. Contudo, o intangível tem uma característica interessante que é o fato de quanto mais é divulgado e utilizado, maior é o seu valor. É ele que estabelece a liga necessária para fortalecer relacionamentos saudáveis em prol da sustentabilidade.

Neste enfoque pode-se observar uma característica interessante em relação ao conhecimento, ao se transferir seu conhecimento à outra pessoa, ela ganha, e o que transfere não o perde. Portanto, quando o conhecimento é compartilhado cria um novo conhecimento e os envolvidos dele se beneficiam mutuamente.

Para Sveiby (1998), a economia da era do conhecimento oferece recursos ilimitados porque a capacidade humana de gerar conhecimento é infinita. Assim, as organizações da era do conhecimento são aquelas que sabem gerenciar as pessoas criadoras de seus ativos intangíveis.

O conhecimento de um indivíduo é um ativo intangível que é particularmente de sua propriedade e serve de base para as suas atividades do dia a dia. Francini (2002), ao ilustrar sobre o ativo intangível de uma empresa, o divide em duas formas: capital humano e capital estrutural. O capital humano é expresso pelo conhecimento, pela experiência, pela habilidade dos funcionários. Ele inclui os valores, a cultura e a filosofia da empresa. Contudo, esse conhecimento servirá também para o crescimento da empresa. Capital estrutural é representado pela tecnologia da informação, as patentes, as marcas registradas, o capital e o

relacionamento com os clientes e, toda a infraestrutura que apoia a produtividade dos funcionários. O capital estrutural pode ser adquirido. Portanto, ele é negociável.

Francini (2002, p. 8), ainda sobre capital humano e estrutural explica que:

O Capital Humano é consequência direta do somatório das especialidades e habilidades de seus empregados, e, portanto, não pertence à empresa.
O Capital Estrutural pertence à empresa, e constitui o ambiente real construído pela companhia. É composto por todos os processos internos e externos que existem dentro da companhia.

A abordagem em relação ao capital intelectual está na transformação da informação em conhecimento. Este conhecimento é chamado de conhecimento tácito - um conhecimento de difícil explicação por quem o possui. Mas também é aquele adquirido pelo conhecimento explícito - que é a prática de algo ao longo dos anos. Confirmando esse ponto de vista, Stewart (1998) argumenta que o capital intelectual corresponde ao conjunto de conhecimento, tanto tácito como explícito, e, informações inseridas nas organizações que agrega valor no produto ou serviço, mediante a aplicação da inteligência humana e não apenas por fator monetário.

Corroborando essa tese, Antunes e Martins (2002) explicam que o capital intelectual é formado principalmente pelo conhecimento que tem se renovado a cada século com o aprimoramento do método de trabalho e das tecnologias. Pois, após a padronização das atividades realizadas na revolução industrial, com o método criado por Taylor, os produtos vendidos tornaram-se parecidos. Sem nenhum diferencial aparente coube ao cliente tornar-se mais exigente. Em consequência, as empresas buscaram pessoas com conhecimentos diferentes para tornar seu produto exclusivo. Chamando novamente a atenção de possíveis investidores e novos clientes; tornando o mercado mais competitivo. Desta forma, o capital intelectual passou a ser o foco das empresas.

Nesse contexto, o capital intelectual, é denominado como a nova vantagem competitiva: um diferencial na obtenção de sucesso e recursos de uma empresa. O capital intelectual é definido de diferentes formas. Assim, Stewart (1998) faz a divisão do capital intelectual em três formas, acrescentando o capital do cliente, sendo:

Capital Humano: inclui conhecimento e competências individuais dos funcionários (refere-se ao valor que a empresa perde quando funcionários se desligam da empresa).

Capital Estrutural: inclui conhecimento ou competência coletiva, como processos, *know-how*, marcas e patentes, documentos (é o valor que fica quando funcionários se desligam da empresa).

Capital do Cliente: inclui conhecimento e vantagens advindas dos clientes (é o valor que se ganha com relacionamentos com clientes).

Ao relatar sobre a contribuição e a gestão do capital intelectual, Edvinsson e Malone (1998, p. 10) aduzem:

O Capital Intelectual, em especial, valoriza atividades como a lealdade dos clientes, e o desenvolvimento da competência dos empregados. O reconhecimento desta nova realidade empresarial está forçando a emergência de um novo equilíbrio, em que o passado é computado levando-se em conta o futuro, e os aspectos financeiros são influenciados pelos não-financeiros – o Capital Intelectual.

O capital intelectual das organizações também é chamado de intangível e ele inclui competência, habilidade e inteligência. O conhecimento é visto como um ativo intangível da empresa devendo ser gerido da mesma forma que os ativos tangíveis. São geridos por meio da definição de princípios legais, por meio de procedimentos internos e pela disponibilidade de infraestrutura para os seus usuários.

É conhecido como um ativo intangível de inestimável valor. Para Stewart (1998), o capital intelectual é intangível, e é a soma de todos os conhecimentos que possuem os funcionários de uma empresa. Constitui a matéria intelectual: conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência. Tais habilidades podem ser utilizadas para gerar riqueza, pois, condiciona vantagem competitiva.

Beal (2004) aduz que as riquezas intelectuais são ampliadas pelo conhecimento existente, e, disseminadas para maior número possível de funcionários, por meio de novos conhecimentos incorporados a seu capital intelectual.

Adepto da mesma visão, Soini (2008) destaca que o capital intelectual consiste na combinação de: conhecimentos, habilidades inovadoras e experiência pessoal. Essas três habilidades figuram como um importante ativo das organizações intensivas em conhecimentos, principalmente, àquelas que atuam em ambientes de alta complexidade, cujas relações são caracterizadas pela diversidade de envolvidos.

Lin (2008, p. 644) afirma que, “O conhecimento indica o capital intelectual de uma empresa incluindo: experiência relacionada ao trabalho, perícias, *know-how* e melhores práticas, que podem ser adquiridas e compartilhadas”. Isto é, a empresa

deve identificar e descobrir a melhor forma de utilizar e compartilhar o conhecimento dos seus funcionários, com objetivo de identificar quais são os conhecimentos e experiências profissionais que eles já possuem, com a finalidade de incorporá-los ao patrimônio da organização.

Um dos pontos importantes da gestão do conhecimento é a gestão do capital intelectual. Stewart (1998) e Sveiby (1998) enfatizam que a gestão do capital intelectual é a gestão do conhecimento empresarial, que acontece por meio da soma dos conhecimentos dos funcionários da organização e de suas realizações em forma de patentes, processos, sistemas, relacionamento com clientes, fornecedores, parceiros e sociedade.

Complementando a abordagem, Bukowitz e Williams (2002, p.17) mencionam que a gestão do conhecimento é “O processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir de seu conhecimento ou capital intelectual”. Tal conhecimento pode ser a arma competitiva da empresa. Quando acontece a implementação de processos de gestão do conhecimento na empresa, é registrado e divulgado o conhecimento dela. Tal ação gera novos conhecimentos e cria uma vantagem competitiva; contribuindo com a empresa para que ela fique mais preparada para enfrentar mudanças e incertezas.

No sentido de corroborar com as estratégias empresariais, a gestão do conhecimento tem sido muito difundida nas organizações, no aspecto de incentivar os seus colaboradores em criação e inovação de valores que, conseqüentemente, todos os envolvidos serão beneficiados; tais como, as empresas, os funcionários, os terceiros e a sociedade. Conforme explica Antunes e Martins (2002), quando abordam que capital intelectual é o somatório do conhecimento proveniente das habilidades aplicadas ao conhecimento tácito dos membros da organização com a finalidade de trazer vantagem competitiva, materializado em bons relacionamentos com clientes e no desenvolvimento de novas tecnologias.

Dessa forma, Davenport e Prusak (1998, p.130), afirmam que “A gestão do conhecimento deve ser parte do trabalho de cada um dos membros da empresa”. O conceito também engloba a transformação desses conhecimentos disponíveis em forma de capital intelectual por meio de processos dinâmicos, para que a empresa não fique dependente da competência de poucos funcionários específicos. Ao invés da empresa ficar refém de uma determinada pessoa para o seu funcionamento,

deverá treinar diversas pessoas e compartilhar o conhecimento. Com esse gerenciamento os envolvidos na empresa saberão exatamente o que precisa ser feito no caso de eventuais substituições, contribuindo com a continuidade dos processos empresariais.

À medida que as empresas foram mudando as relações com seus funcionários, elas adquiriram mais competências, habilidades e atitudes. Em contrapartida, foi incorporando maior valor responsável por ressignificar a atuação da gestão do conhecimento transformando-o em aspecto chave nas empresas. Destarte, a gestão do conhecimento é a gestão dos ativos intangíveis baseada, sobretudo, na competência dos colaboradores de uma determinada organização. De acordo com Fleury e Fleury (2000), competência é um saber agir de maneira responsável que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Assim, as empresas devem ter estratégias adequadas na gestão de pessoas para identificar as competências disponíveis e desejáveis para o seu desenvolvimento, pode ser por meio dos funcionários já existentes ou, se for o caso, de novas contratações.

Atualmente, é de suma importância que as empresas sejam capazes de tirar o máximo proveito do conhecimento de seus funcionários - capital intelectual. Com esse mesmo pensamento, Sveiby (1998, p. 13) menciona que, “A gestão do conhecimento não é mais uma moda de eficiência operacional, uma vez que já faz parte de estratégias das empresas, mas pode ser compreendida como a arte de criar valor a partir dos ativos intangíveis da organização”. Quando a empresa consegue gerenciar e distribuir as pessoas de acordo com seus objetivos, acontece à geração de mais conhecimento. Fato que a coloca em posição de vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Para melhor aproveitamento do conhecimento, com relação à gestão do conhecimento, está à gestão de pessoas (também conhecida como gestão de recursos humanos), a qual desempenha um papel importante nas organizações. Em consonância com os objetivos da empresa, a gestão de pessoas é responsável pela elaboração das estratégias que geram sustentabilidade organizacional e agregam desenvolvimento ao seu entorno.

Ao pesquisarem sobre a evolução do termo gestão de recursos humanos para o termo gestão de pessoas no Brasil, Wood Junior, Tonelli e Cooke (2011) mencionam que o termo gestão de pessoas se desenvolveu no Brasil a partir de um movimento de colonização oriundo do estrangeiro. Na pesquisa elaborada por eles foram analisados dois períodos: de 1950 a 1980 e de 1980 a 2010. A década de 1950, após a Segunda Guerra Mundial, foi marcada pelo processo de modernização do país, marcando a construção de uma identidade própria. A de 1980, por sua vez, caracterizou-se pela democratização, grandes mudanças em termos de orientação, estrutura, temas, um novo discurso e a adoção de modismos na gestão de pessoas. A qual abriu espaço para a liberalização econômica, ocorrida na década de 1990.

Complementando, para Santos, Carpinetti e Gonçalves (1997), as empresas passaram a perceber a importância do trabalho integrado entre o setor de recursos humanos e as demais áreas. A integração enriquece as atividades tradicionais de recursos humanos como: recrutamento; seleção; treinamento e desenvolvimento; qualidade de vida; cargos e salários; avaliação de desempenho e processo de comunicação; pois, estes fatores constituem as políticas vitais na formulação e implementação de estratégias empresariais. É salutar destacar que o setor de recursos humanos a partir deste novo século, demonstra a importância e necessidade de ser estratégico e não meramente operacional. Porque é por meio dele que as pessoas que movem as organizações do trabalho têm seu primeiro contato.

Nesse contexto, sem esgotar todas as discussões sobre a amplitude do conhecimento que está nas pessoas, das quais, as organizações necessitam para existir, aborda-se na sequência sobre a gestão do conhecimento no Brasil.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO NO BRASIL

A prática da gestão do conhecimento no Brasil está vinculada à própria evolução da sociedade nos aspectos administrativos, empresariais, econômicos e tecnológicos. A gestão do conhecimento tem contribuído efetivamente para a produtividade do trabalhador brasileiro e para evolução dos modelos gerenciais das organizações brasileiras. Esse fato traz à tona a preocupação dos executivos com a gestão de pessoas. Wood Junior, Tonelli e Cooke (2012) argumentam que as

grandes empresas têm mostrado preocupação com o momento da gestão de pessoas. Pois, em busca de crescimento empresarial, os executivos anseiam por atrair funcionários com perfil adequado à cultura da empresa, que estão dispostos a se socializarem e que almejam o desenvolvimento em suas carreiras.

Nestes casos, o foco da gestão do conhecimento está voltado para os processos de aprendizagem, criatividade e conhecimento organizacional. A contribuição também está na mudança de percepção quanto a verdadeira fonte de geração de riqueza que está nas pessoas. Concordando com essas características de uma empresa de alta performance, Quel (2006, p. 56) afirma que “Por meio de seu conhecimento e de suas habilidades e competências, o indivíduo pode representar o diferencial no sucesso ou no fracasso dos negócios das empresas”.

O momento das empresas brasileiras exige cada vez mais a melhoria na capacidade de obter resultados através das pessoas. Neste contexto, para melhor esclarecimento apresenta-se uma pesquisa elaborada por Wood Junior, Tonelli e Cooke (2011) que evidenciam as transformações ocorridas em seis décadas no Brasil e ajudam a compreender o momento atual da gestão de pessoas.

No primeiro período de 1950 a 1980 chamado de Colonização, os autores supra citados analisaram a introdução das práticas fundamentais da gestão de pessoas: recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; e gestão de carreira. Verificaram que com a importação e implantação de melhores práticas administrativas modernizaram as relações de trabalho, trazendo benefícios para as organizações. Mas, também trouxeram vantagens para os funcionários, pois, passaram a ter acesso a vários benefícios como: programas de saúde, formação e desenvolvimento.

No segundo período pesquisado chamado de Neocolonização, de 1980 a 2010, os pesquisadores citados evidenciaram as três grandes mudanças que ocorreram na gestão de pessoas: 1) a busca por melhor alinhamento com os objetivos da empresa, adotando estruturas descentralizadas e criação do cargo de consultores internos, melhorando a demanda dos negócios. 2) a incorporação intensiva de novos modelos e práticas de trabalho, criando modismos gerenciais como: *Headhunters*; desenvolvimento e expansão dos setores de treinamento; novos métodos de avaliação nas áreas de gestão de carreira, é o caso de utilização das práticas de *coaching* e *mentoring* para desenvolver a liderança; e ainda, a

incorporação de códigos de ética e de políticas de responsabilidade social e diversidade. 3) é referente a adoção de uma nova retórica, valorizando o individual, o sucesso com excelência, o culto aos líderes transformacionais e à promoção dos princípios de adaptabilidade, inovação e competitividade.

O ponto de alerta está na abordagem de que a gestão de pessoas deve se libertar da herança colonial. No entanto, deve usufruir dos conhecimentos adquiridos pelos estudos elaborados em empresas no exterior e trazidos ao Brasil, como é o caso dos estudos de Polanyi (1962) e de Nonaka e Takeuchi (1997). Assim, busque-se a conservação da disseminação do conhecimento e de sua identidade com naturalidade preservando os valores humanos.

Teixeira Filho (2000) defende que o conhecimento tornou-se o fator econômico mais importante no ambiente corporativo das organizações, tanto nas organizações mundiais quanto nas brasileiras. Conhecimento esse, aplicado no dia a dia das empresas, sobre o mercado, seus processos, seus clientes, sua tecnologia e seus concorrentes.

Ainda que exista um longo caminho a ser percorrido, as empresas brasileiras evoluíram bastante na última década no sentido de adotar práticas de gestão do conhecimento. Os estudos em gestão do conhecimento, desenvolvidos por pesquisadores, contribuem para a evolução da prática administrativa das empresas brasileiras por influenciarem os modelos de gestão nas organizações.

Nos países mais avançados, há muitas empresas com processos bem consolidados nesta direção. No Brasil, casos bem solidificados são relativamente recentes. Os mais conhecidos tiveram início na década de 1990 (TERRA^a, 2005).

Mesmo com mais lentidão e com recursos financeiros restritos, no Brasil as organizações de ponta tem adotado várias práticas de gestão do conhecimento, como tem feito as empresas líderes mundiais. No entanto, é preciso investir em pesquisas que tragam à tona a realidade local permitindo análises adequadas às necessidades das empresas brasileiras e, conseqüentemente, alcancem soluções mais consistentes.

Terra^a (2005) aponta que já há uma série de organizações líderes no Brasil que adotam a gestão do conhecimento, inclusive algumas já contam com cargos de gerentes de gestão do conhecimento. As organizações citadas são: Aracruz, Caixa Econômica Federal, Camargo Correa, Banco do Brasil, Editora Abril, Eletrobrás,

Embrapa, Natura, Petrobrás, Promon, SABESP, SERPRO e Grupo Votorantim. Elas adotam a gestão do conhecimento como uma iniciativa deliberada e sistemática.

Conforme exposto por Nonaka e Takeuchi (1997) a cultura japonesa, incentiva as empresas investirem na via tácita, alegando que a expertise de seus funcionários agrega valor econômico à empresa. São experiências que nas empresas brasileiras estão sendo aplicadas gradualmente.

O enfoque da gestão do conhecimento faz uma nova leitura da empresa. Ela atua na estrutura, nas estratégias e, principalmente, na cultura da empresa. Portanto, na economia global atual a gestão do conhecimento torna-se uma forte aliada a vantagem competitiva de uma organização. Com isso, nota-se que o conhecimento, também no Brasil, é um fator decisivo para a sobrevivência da empresa e do funcionário nesse contexto.

As iniciativas da gestão do conhecimento, também contribuem para a sobrevivência e desenvolvimento das empresas no contexto regional, pois, Impulsiona a modernização da base produtiva já existente na região, promovendo a inserção da empresa e suas práticas de gestão do conhecimento. Por exemplo, criando o fortalecimento entre os segmentos, cadeias e arranjos produtivos locais.

Diniz e Gonçalves (2011) argumentam que ao mesmo tempo em que o conhecimento liberaliza e integra os mercados, ele aumenta e reforça a importância das localidades em função dos atributos materiais, culturais, humanos e históricos de cada localidade, pela importância do aprendizado regional que influencia localmente.

Do ponto de vista regional, o conhecimento torna-se o fator mais importante e decisivo em detrimento aos fatores clássicos como: capital, trabalho e recursos naturais. De tal modo, que a habilidade de gerar conhecimento e sua aplicação produtiva transforma-se no mais importante fator locacional na etapa de desenvolvimento econômico (DINIZ; GONÇALVES, 2011)

Quando se investe em pessoas nas empresas, o conhecimento tende a se concentrar localmente em forma de aprendizagem coletiva; criando aprimoramentos locais por meio de aperfeiçoamento e especializações. Essa atitude leva à aderência entre empresa e local de inserção, bem como, no âmbito regional, formando um repositório de conhecimento, criando nas empresas a necessidade de se adequarem

ao aprendizado constante e favorecerem os seus funcionários a produzirem a difusão do conhecimento e, em consequência, leva a gestão do conhecimento.

Os fatores que suportam o subsistema organizacional, sendo em nível de país, ou regional, ou local, as políticas da gestão do conhecimento, por meio dos seus fatores são fundamentais para a retenção dos profissionais. Em um contexto altamente competitivo ressalta-se que o custo de pessoal está entre os mais impactantes na sustentabilidade das organizações, assim apresenta-se os fatores da via tácita e da via explícita.

2.3 APRESENTAÇÃO DOS FATORES DAS VIAS TÁCITA E EXPLÍCITA

A abordagem da gestão do conhecimento nas organizações tem tido ênfase no compartilhamento de conhecimentos e na formação comportamental das pessoas envolvidas com a organização, principalmente visando captar, reter e disseminar o conhecimento tácito e explícito.

Para disseminar o conhecimento tácito e explícito a empresa se pauta em: respeito, valorização, satisfação na comunicação entre as pessoas, comprometimento do indivíduo com a organização nos mecanismos facilitadores da troca de informações, e, experiências e conhecimentos entre os funcionários. Sem isso não haverá compartilhamento de conhecimento.

Assim, as empresas que investem fortemente em treinamento e inovações tendem a serem mais receptivas a gestão do conhecimento. Elas sabem que o investimento na aprendizagem individual e coletiva gera mais produtividade e competitividade. Significa que a empresa que almeja alcançar maior produtividade e ser mais competitiva, deve se ater em organizar as suas principais políticas, sistemas, processos e ferramentas gerenciais.

Gerir conhecimento não é simples. Mas a grande questão gerencial enfrentada no dia a dia das empresas está em perceber quais fatores da gestão do conhecimento que os funcionários mais se identificam na empresa. Em busca de criar mecanismo que os retêm objetivando gerar maior produtividade.

Diante do exposto, os fatores considerados para este estudo que pertencem a dimensão tácita e explícita são:

- a) Via tácita - estilo de gestão dos líderes; sistemas de comunicação; relacionamento interpessoal e; satisfação no trabalho.
- b) Via explícita - políticas de recrutamento; políticas de seleção; sistemas de treinamento; políticas de remuneração; políticas de benefícios; avaliação de desempenho e; sistemas de promoção na carreira e cargo.

A definição de cada fator é explanada separadamente a seguir no contexto da via a que ele pertence.

2.3.1 Conhecimento Tácito e Fatores da Via Tácita

A palavra tácito vem do latim *tacitus* e significa: não expresso por palavras. Cardoso (2014, p. 3) acentua que “O conhecimento tácito, cuja origem latina – *tacitus* – significa *silencioso*, expressa por definição uma compreensão implícita – algo que não é preciso ser dito para ser reconhecido”. É um conhecimento que o ser humano possui, mas é difícil de explicá-lo, pois é um conhecimento conquistado pela experiência empírica adquirida com o passar dos anos. Portanto, é um conhecimento que está inserido dentro da mente humana.

Desde os trabalhos de Polanyi (1966) sobre conhecimento tácito, formou-se um imenso conjunto de conhecimento sobre como o conhecimento pode ser criado, identificado, classificado, disseminado, reutilizado, aperfeiçoado e integrado à cultura organizacional, para tornar as organizações mais duráveis e produtivas. Segundo o autor, o conhecimento tácito é pré-reflexivo e desenvolve-se da experiência direta e da ação. Ele é inerente às capacidades afetivas, cognitivas e motoras, e, é de difícil verbalização, por estar intrinsecamente ligado a expertise individual.

O conhecimento tácito, devido a sua difícil captura, registro e divulgação, é chamado de verdadeiro conhecimento. É identificado como o princípio dominante de todo o conhecimento (POLANYI, 1966). Por estar relacionado a pessoas esse tipo de conhecimento tem sido valorizado nas organizações. Elas objetivam aproveitar ao máximo do conhecimento de seus funcionários. Inclusive, conhecimentos que ainda não são utilizados em sua plenitude na empresa. Assim, com o desenvolvimento destes conhecimentos que, antes, eram desconhecidos até mesmo

pela empresa, alguns processos de trabalho poderão ser melhores elaborados e projetados.

Nonaka e Takeuchi (1995) consideram que o verdadeiro conhecimento está alicerçado na ação individual. Uma vez que para conseguir explicar algo que se faz sem pensar devido ao hábito, ao costume e à experiência, é necessário recuperar a ligação entre o conhecimento e as suas circunstâncias criadoras.

Cardoso (2014) ao relatar sobre conhecimento tácito ressalta que o dia a dia das pessoas é intercedido exatamente por este tipo de conhecimento. É o que contém uma aprendizagem bem pessoal e complementa que as suas regras podem ser dificilmente separadas da forma de como cada indivíduo age.

O conhecimento tácito diz respeito ao *background* que a pessoa traz consigo, é todo conhecimento adquirido em outras experiências, em escolaridade, na participação de cursos e no empirismo. É aquele conhecimento que a pessoa transmite ao outro, por meio de transferência de experiência cotidiana de indivíduo para indivíduo ou para grupo; pois, o conhecimento vivenciado é de fato o que ele sabe e domina na prática. No entanto, é necessário observar que para a transferência de conhecimento tácito é necessário que haja uma linguagem comum entre os envolvidos, ou seja, que a terminologia e os jargões utilizados sejam do conhecimento de ambos (DAVENPORT; PRUSAK, 2003).

O conhecimento tácito é próprio do ser humano. É pessoal e se potencializa por meio de relações e interações. Schön (2000) aduz que o conhecimento tácito é aquele que se usa corriqueiramente, nas atividades ou em situações rotineiras. Esse tipo de conhecimento é identificado como conhecimento implícito, e o autor acrescenta a expressão “sabemos que sabemos”. Contudo, nem sempre se torna fácil explicar o que se sabe.

Polanyi (1966) refere-se ao saber tácito indicando que há coisas que o ser humano sabe, mas não consegue expressar. Apenas age a partir desse saber. O conhecimento tácito quando articulado e explicitado deixa de sê-lo e transforma-se em informação para quem o recebe.

Corroborando com o entendimento sobre conhecimento tácito, Beal (2004) comenta que ele é difícil de registrar, documentar ou ensinar a outras pessoas. Como exemplo cita que, embora a capacidade de liderança seja facilmente

identificada em algumas pessoas, ainda assim é de difícil transmissão ou descrição desse conhecimento.

O conhecimento tácito não é facilmente visível e explicável por ser considerado altamente pessoal e complicado para formalizar; tornando difícil sua comunicação e compartilhamento. Para Cardoso (2014, p. 5) “O conhecimento tácito é complexo, desenvolvido e interiorizado durante longos períodos de tempo, sendo quase impossível reproduzi-lo num documento ou numa base de dados”. O conhecimento tácito é de natureza subjetiva e intuitiva; o que torna difícil de ser processado ou transmitido por qualquer forma sistemática ou lógica. Está firmado nas ações e na experiência do indivíduo; assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora.

Por sua vez, Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam que o conhecimento tácito pode ser dividido em duas dimensões: Técnico e Cognitivo. Técnico, quando descreve as habilidades informais e difíceis de definir, são capturadas do termo chamado *know-how*. Cognitivo, quando abrangem os modelos mentais, esquemas, crenças, percepções, e, a forma como se vê o mundo em volta. Está no cotidiano – a imagem que se tem da realidade.

Desta forma, se o conhecimento tácito é parte indispensável de todo e qualquer conhecimento é evidente que o conhecimento que verdadeiramente é traduzido em vantagem competitiva, emerge como conhecimento tácito. Fato que dificulta a reprodução pelos concorrentes. Contudo, o conhecimento tácito constitui a base para o conhecimento explícito. Sendo necessária a conversão do tácito para explícito, a fim de a empresa compreendê-lo, utilizá-lo e, a partir dele, criar novos conhecimentos.

Para que o conhecimento tácito possa frutificar de forma mais eficiente, abrangendo maior número de colaboradores e sofrendo o mínimo de modificações, é necessária a prática de fatores da via tácita.

Nesse sentido, os fatores analisados da dimensão tácita foram: Estilo de gestão dos líderes; Sistemas de comunicação; Relacionamento interpessoal e; Satisfação no trabalho. Tais fatores serão detalhados a seguir.

2.3.1.1 Estilo de Gestão dos Líderes

A percepção da relevância em disseminar conhecimento tornou-se um diferencial para melhorar a produtividade e a competitividade das empresas. Para manter um ritmo equilibrado de desenvolvimento de competências nas equipes, o líder tem papel fundamental para a aquisição de conhecimentos que agregue valor na preparação destes profissionais.

O estilo de gestão de liderança está ligado ao conhecimento empresarial do líder. Ponto fundamental, pois, ele precisa possuir competências e habilidades na área em que atua, para comandar, dirigir, orientar, gerir e agir a favor da organização. Contudo, cada líder tem suas características particulares. Respeitando esse princípio, Robbins (2000, p. 259) aponta sete traços que costumam diferenciar os líderes dos liderados: “[...] ambição e energia, desejo de liderar, honestidade e integridade, autoconfiança, inteligência, elevado auto monitoramento e conhecimentos relevantes para o trabalho”.

Lacombe (2005) menciona como características de um líder a confiança em si, acreditar no trabalho desenvolvido, objetivos claros, saber comunicar-se, procurar reconhecimento e saber reconhecer seus erros.

O líder é uma pessoa solidária, com empatia, energia e possuidora de competência do ponto de vista profissional. Ele tem domínio do conhecimento para resolução de problemas organizacionais. Porém, alguns com limitada capacidade de comunicação (SVEIBY, 1998).

A liderança é um dos pontos fundamentais na gestão do conhecimento. É uma ferramenta essencial nas organizações, que depende do estilo de quem lidera seus subordinados; bem como das condições que ocorrem esse processo de gestão. O líder tem a função de orientar as pessoas. Nesse sentido, Maximiano (2008, p. 288) aponta que o bom líder, “Focaliza o próprio funcionário, ou grupo, enfatizando as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe; ouve e presta atenção; é amigável e apoia os funcionários”.

Um líder tem a capacidade de influenciar os outros a alcançar objetivos importantes para eles e para a organização. Destarte, um bom líder necessita conhecer a organização e os funcionários e, principalmente, saber como eles se relacionam. Conhecer o movimento do grupo facilita o desenvolvimento e

cumprimento dos objetivos da empresa. Balcão e Cordeiro (1975, p. 98) reforçam que “O líder surge como consequência das necessidades de um grupo de pessoas e da natureza da situação dentro da qual o grupo está tentando operar”.

Concordando com o mesmo raciocínio, Robbins (2000, p. 371) destaca que, “[...] os líderes são indivíduos que, por suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a uma meta comum ou compartilhada”. Percebe-se que o líder tem a principal tarefa de despertar nos envolvidos o que eles têm de melhor. Mediante a inspiração de visão e comprometimento para viabilizar e colocar em prática os objetivos em comum da empresa e dos funcionários. Um dos grandes desafios do líder na gestão é obter seguidores profissionais. Uns querem ser destaques independentes, outros não tem características para tal posto. E ainda, existem aqueles que não demonstram possuírem espírito de liderança ao negarem o conhecimento do outro, subestimando-os. Fato que cria um problema, porque os líderes não podem ser líderes por completo sem seguidores.

Segundo Vergara (2003), para realizar uma liderança eficiente, o líder também deve possuir humildade, paixão no que faz e inteligência emocional para formar um ambiente de trabalho embasado na ética, integridade, confiança, respeito mútuo, transparência e pro-atividade. Só dessa forma conseguirá um desenvolvimento contínuo de seus liderados. Contribuindo com as pessoas com a intenção de identificar com clareza os objetivos pretendidos, motivando para que cada membro da equipe dê sempre o melhor de si com o objetivo de superar o esperado.

Assim, percebe-se que para ser um bom líder é necessário que o seu tratamento para com os liderados seja o mais transparente possível. Partindo do líder a oportunidade aos seus subordinados em participar com opiniões para o processo decisório. Formando equipes coesas e fortes. Fato que leva o despertar do comprometimento dos funcionários com a empresa. Esses fatores ocasionam melhor desenvolvimento empresarial.

2.3.1.2 Sistemas de Comunicação

As organizações vivem a partir dos processos de comunicação empresarial. A comunicação precisa ser vista sob uma nova perspectiva que contemple as teorias

de gestão e destaque; sobretudo, a comunicação como instrumento de Gestão do Conhecimento. A comunicação empresarial precisa estar afinada com a proposta de gestão do conhecimento, pois a comunicação estabelece o diálogo da organização em âmbito interno e externo. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 200) “Acreditam que a interação direta entre os funcionários gera ideias criativas”. Fato que aponta a importância da comunicação interna, valorizando a diversidade. O que implica considerar a pluralidade de ideias, vivências e opiniões.

Há algumas fases para a comunicação ocorrer com fluidez na organização. No primeiro momento as pessoas desenvolvem suas ideias e as comunicam às partes interessadas sob a forma de visões, estratégias, planos, programas, projetos e outras manifestações. Na próxima etapa, as palavras se transformam em iniciativas. Nessa etapa, a comunicação empresarial abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização. É nesse instante que acontece o relacionamento e a interação com seus usuários. A comunicação é peça fundamental para a criação do conhecimento. Nonaka e Takeuchi (1997) abordam que o modelo gerencial *middle-up-down* é o melhor para a criação desse conhecimento. Visto que o modelo é baseado na interatividade entre os níveis operacional, gerencial e estratégico, valorizando muito o nível intermediário: diz respeito aquele elo entre a base e o topo da pirâmide.

A assimilação da comunicação é executada de formas variadas, devido à peculiaridade de cada indivíduo absorver o significado da informação transmitida por meio desse comunicado. Balcão e Cordeiro (1975, p. 226) expõem que, “As diferenças individuais, de temperamentos e de experiência, são fatores vitais no processo de assimilação do significado”.

No contexto competitivo atual, Barnard (1971), Cardoso (2006) e Schuler *et al.* (2004) corroboram que, uma forma de existir uma organização é por meio da comunicação, pois, ela potencializa o estilo de ser das pessoas e as tornam dinâmicas, sendo expresso pela cultura da organização.

A integração da comunicação entre indivíduos e organização compreende um processo global de comunicação, o que possibilita a interação entre diferentes setores e níveis hierárquicos nas empresas. Neste interim, a comunicação se expande ao ponto de saber ouvir que é muito mais do que o ato de escutar. Matos (2006, p. 18) aduz que “Escutar é compreender a pessoa que se expressa; é

entender a mensagem que ela transmite; é assimilar o que é dito por palavras, atitudes, gestos ou silêncio”.

A comunicação entre os funcionários, clientes, parceiros, fornecedores e empregadores, ocasiona a transferência de conhecimento. Esse fato leva ao desenvolvimento no processo de tomada de decisões o que produz melhores resultados para as empresas. Ainda, Matos (2006) traz a reflexão de que a partir do conceito de saber ouvir e ainda mais além o escutar, é possível identificar que a comunicação é muito mais do que mera transferência de dados e informações. Pois a comunicação transformada em diálogo faz com que exista no ambiente maior motivação para transpor desafios e metas.

A utilização de uma linguagem organizacional adequada é indispensável para desenvolver a comunicação entre partes interessadas. Destarte, a missão básica da comunicação interna nas organizações, implica em alguns conceitos básicos na esfera emocional e racional, sendo eles: integrar; criar um clima favorável; transformar e integrar áreas; agir como grupo; direcionar ações; priorizar decisões; dentre outros (TORQUATO, 2004).

A comunicação deve ser nítida. No entanto, nem sempre é o que acontece, pois, há obstáculos que dificultam o seu fluir. Para Szulanski (1996), durante a transferência do conhecimento tácito não pode haver falha de comunicação entre o receptor e o emissor.

Rogers e Roethlisberger (1999, p. 31-32) trazem à tona como ponto principal de barreira “[...] a tendência que as pessoas têm a avaliar”. A explicação é, que o ser humano possui essa tendência natural de julgar, avaliar e aprovar ou reprovar o que a outra pessoa está dizendo no momento da interação comunicacional. A avaliação do ponto de vista de quem está ouvindo. Isso complica ainda mais o convívio, e a avaliação torna-se mais intensa quando os envolvidos deixam vir à tona sentimentos e emoções, prejudicando a compreensão; pois, quem está expressando perde a liberdade e passa a se limitar. Esta dificuldade pode decorrer do que Leonard e Sensiper (1998, p. 125) chamam de um “[...] receio de tentar expressar o inexpressável e não ser compreendido”.

Se as pessoas envolvidas pararem para ouvir o que as outras têm a dizer e respeitar o ponto de vista delas, mesmo não concordando, é possível evitar essa

tendência de avaliar prematuramente. Esse processo de comunicação melhora o relacionamento interpessoal entre os envolvidos.

2.3.1.3 Relacionamento Interpessoal

O relacionamento interpessoal implica em uma relação social. Abrange um conjunto de normas comportamentais que orientam as interações entre os membros de uma organização. Porque quando há um bom relacionamento interpessoal o resultado é de mais confiança entre as pessoas. Seiffert (2002) menciona que relacionamento interpessoal é a interação entre as pessoas em prol de conhecimento e produtividade, partindo do relacionamento entre pessoas e organizações.

Um relacionamento interpessoal positivo contribui para um bom ambiente nas empresas. O que pode resultar em um aumento da produtividade. Nesse sentido, Feliciano (2008) destaca que, entre outros investimentos, as organizações devem criar um clima organizacional favorável à geração de novos conhecimentos. Para tanto, precisa garantir a liberdade para seus colaboradores permitindo que aflore sua criatividade, mantendo-os focados nos objetivos da organização.

Um relacionamento saudável entre os funcionários cria uma empatia entre eles e as opiniões expressadas são mais assertivas. As atitudes são cordiais com sentido ético, fazendo resplandecer uma harmonia melhorando o ambiente empresarial. “A maior parte das pessoas tem a necessidade de trabalhar juntas por questões sociais, reconhecimento, troca de ideias, o que de certa forma, pela própria natureza humana, é natural no trabalho em equipe” (PONTES, 2008, p. 166). O que se percebe é que quanto menos conflito na organização, maior é o crescimento individual. Elevando o patamar da satisfação coletiva, tanto para a gerência, quanto para o relacionamento dos demais funcionários.

As empresas bem sucedidas já perceberam a necessidade de fazer do ambiente de trabalho um local agradável, buscando ampliar a qualidade de vida dos funcionários, pois, um ambiente em harmonia torna mais fácil o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade. Para Gubman (1999), os talentos são escassos e valiosos no meio competitivo. As empresas de visão mais ampla que seus concorrentes, quando criam um ambiente de trabalho atrativo conseguem

elementos certos e obtêm o máximo de seus talentos. Do ponto de vista da empresa isso significa manter bons funcionários pelo maior período de tempo em suas funções.

A qualidade de vida no trabalho não decorre apenas de bons salários e planos de benefícios, mas principalmente do tratamento humano que valorize a gentileza, a possibilidade de expressar os pontos de vista divergentes, do respeito, do relacionamento sincero, fortalecendo o relacionamento interpessoal entre os funcionários. Na visão de Oliveira (2005), as empresas demonstram preocupação em criar um ambiente de trabalho propício oferecendo benefícios para melhoria da qualidade de vida dos funcionários e também de seus familiares. A sustentabilidade organizacional implica em qualidade de vida no trabalho e esta impacta na qualidade de vida da sociedade. Quando a organização se preocupa com isso significa que ela está cumprindo sua responsabilidade social.

Esse comportamento é cada vez mais valorizado no ambiente organizacional, onde são exigidas decisões objetivas e focadas em resultado. Para melhor relacionamento interpessoal, espera-se que os funcionários apresentem comportamento maduro e honesto. Martins (2005) aborda algumas atitudes que são fundamentais para a assertividade no relacionamento interpessoal, tais como: autoestima, determinação, empatia, adaptabilidade, autocontrole, tolerância à frustração e sociabilidade.

Vale ressaltar que no contexto organizacional por ser um ambiente que envolve pessoas, nem sempre se vê só o lado positivo do relacionamento interpessoal. Há também o outro lado, em que um relacionamento pode ser determinado e alterado de acordo com um conflito interpessoal, que surge de uma divergência entre dois ou mais indivíduos, ou, até mesmo, com um grupo de pessoas. Luft (1972) afirma que, uma vez que nos grupos a produção não é apenas individual, torna-se necessário um entendimento entre as pessoas. No entanto, elas podem não estar preparadas para a cooperação. Levando-as a um desgaste prematuro das energias despendidas na superação do despreparo, ou argumentos para evitar determinados conflitos.

Este ponto é chamado por Senge (2006) de equipe desalinhada. Essa característica só trás desperdício de energia dos indivíduos. Um dos motivos pode

ser a forma como se lida com as diferenças individuais, isso leva a ressecção do seu crescimento. Nesse caso, os trabalhadores sentem-se tolhidos na sua criatividade.

Percebe-se que na formação de equipes também aparece os conflitos. No entanto, é por meio de equipes que a maioria das tarefas nas organizações é desenvolvida. Muitas vezes os indivíduos dão tudo de si, mas os esforços não são traduzidos em produção, em rendimento, ou cumprimento de metas. Referente ao assunto, Pontes (2008, p. 166) afirma que:

[...] os trabalhos em equipe muitas vezes não funcionam como esperado. Por diversas razões isso pode acontecer: objetivos mal formulados, pela falta de definição das responsabilidades entre seus membros, por decisões erradas, por erros na seleção das pessoas da equipe e principalmente pelo fator competição entre seus membros.

As equipes de trabalho são formadas por pessoas independentes entre si, mas que se interagem em prol de um objetivo comum: a missão e o cumprimento das metas estabelecidas pela empresa. É um processo de prática difícil, porque envolve pessoas e, neste caso, os participantes geralmente tendem a se associar a outros indivíduos que compartilham os mesmos valores. E quando há essa interação entre os indivíduos (funcionários), também entre empresa e indivíduos, os esforços fluem. Senge (2006) relata que na visão compartilhada um indivíduo complementa os esforços do outro. E nenhum deles sacrifica os seus interesses pessoais em prol da visão maior do grupo. Mas sim a visão compartilhada passa a ser uma extensão da sua visão pessoal. O que se constata é que quanto melhor for o relacionamento interpessoal, mais produtivo será o rendimento da equipe e, como consequência, mais facilidade para gerenciar as metas individuais ou coletivas, o que tenderá a elevação de prosperidade da empresa. Ribeiro (2006) complementa que em um regime de livre-iniciativa e democrático as responsabilidades dos gerentes tornam-se muito maiores. Cabe a eles gerenciar sua equipe e mantê-la integrada e em harmonia com os objetivos da organização. Os apontamentos mostram a necessidade e a importância dos gestores conduzirem as pessoas no interior das organizações.

Na gestão das organizações, considera-se importante dar ênfase no relacionamento interpessoal, pois, o relacionamento saudável entre duas ou mais pessoas é alcançado quando elas conhecem a si mesmas. Quando demonstram empatia sendo capazes de se colocarem no lugar do colega de trabalho. Quando acontece a assertividade ao expressarem as suas opiniões de forma clara e direta

sem ofender o outro. Quando são cordiais e têm um sentido de ética nas suas ações. Quando há um bom ambiente de trabalho transferindo essa harmonia em satisfação no trabalho; enfim, um relacionamento saudável é alcançado com atitudes que criam um relacionamento interpessoal positivo.

2.3.1.4 Satisfação no Trabalho

A satisfação no trabalho pode ser quantificada pelo gosto que a pessoa dispensa para com suas atividades no emprego. É expressa como a causa de representativas realizações das organizações e de seus funcionários. Ela pode vir do desempenho no trabalho interligado à saúde e revela a sensação de atendimento da sua necessidade. Conforme explica Spector (2003), a satisfação no trabalho é uma variável de ações que aponta o sentimento das pessoas em relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos.

Muitos estudos já foram elaborados a respeito de satisfação no trabalho. No entanto, julga-se que a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) seja a primeira teoria proposta para explicar a satisfação com o trabalho. Essa teoria pressupõe a existência de dois grupos de fatores responsáveis separadamente. 1) Pela satisfação no trabalho: os fatores Motivadores são o próprio trabalho, o desempenho, a promoção, e o reconhecimento pelo trabalho executado, ou seja, são os fatores que mais impactam nas necessidades-chaves dos indivíduos; e 2) Pela insatisfação no trabalho: os fatores Higiênicos representados pela supervisão, relações interpessoais no trabalho, política da organização e salário. Ou seja, são os fatores que impactam em necessidades secundárias dos indivíduos.

Em relação à satisfação no trabalho, Wagner III e Hollenbeck (2009) declaram que existem três tipos de definição de satisfação no trabalho, sendo eles: valores; importância dos valores e percepção.

Valores: são exigências subjetivas que uma pessoa deseja obter. Estão apenas na mente das pessoas.

Importância dos Valores: são as diferenças de graus de valores que as pessoas têm na satisfação no trabalho. O que é importante para um, pode não ser importante para outro.

Percepção: a satisfação no trabalho está baseada na percepção da situação atual em relação aos seus valores. Perceber as reações pessoais sobre a situação geral e não apenas a sua própria situação.

A maioria da mensuração da satisfação no trabalho está ligada a relatos pessoais. São enfatizados os aspectos do trabalho como: o pagamento; o trabalho em si; a supervisão e; os colegas (WAGNER III; HOLLENBECK, 2009).

Ainda no contexto da satisfação no trabalho, observa-se a relevância da participação da liderança. É necessário que sejam conscientes de seu papel perante a motivação de seus subordinados. O papel do líder e seu estilo de liderança são fundamentais para desenvolver a satisfação dos funcionários no trabalho. Contribuem para a motivação da equipe o comprometimento dos funcionários, a confiança na empresa, a segurança e o sentimento de valorização do funcionário conquistado através de *feedback*, do respeito e da credibilidade. Compartilhando com esse pensamento Robbins, Judge e Sobral (2010) indicam que, assim como as organizações recebem dados como um todo de satisfação e produtividade observa-se que, aquelas que possuem um número menor de funcionários satisfeitos tendem a ser menos eficazes que aquelas com um número maior de funcionários satisfeitos.

Mas, nas organizações também há a insatisfação no trabalho. Segundo Herzberg (2003) os fatores do ambiente de trabalho que causam infelicidade aos funcionários advêm por suportar um gestor desagradável, receber baixos salários, trabalhar em um espaço desconfortável e serem obrigados a seguir regras irracionais. Estes são fatores que certamente reduzem a motivação das pessoas.

Para reforçar esse contexto, Nonaka e Takeuchi (1995) apontam que quando a pessoa enfrenta o colapso de desconforto no trabalho que o leva a insatisfação, ela tem a oportunidade de reconsiderar o seu pensamento e suas perspectivas. Pode ser a hora de replanejar os seus projetos profissionais.

Para tal, os funcionários têm a oportunidade de contar com colegas de trabalho, principalmente com gestores; os quais devem estar alerta para qualquer situação que acontece com os seus funcionários na empresa. Wagner III e Hollenbeck (2009, p. 120) afirmam que “[...] é difícil fazer com que os gerentes percebam a importância de compreender e melhorar as atitudes e os sentimentos dos seus funcionários para com o trabalho”.

A neutralização ou reversão dos fatores negativos não geram motivação para alguém trabalhar mais, ou, de forma mais inteligente. Herzberg (2003) enumera fatores de motivação intrínsecos ao trabalho como: o senso de realização e o reconhecimento; o próprio trabalho em si; a responsabilidade e o crescimento.

As pessoas são motivadas por trabalhos interessantes, desafios e responsabilidades que evoluem e crescem ao longo do tempo acompanhando a evolução e o crescimento de seus conhecimentos e experiência. Silva (2001) confirma que a motivação no trabalho é uma força expressada de dentro dos indivíduos por meio da qual eles tentam alcançar um objetivo, a fim de preencher uma necessidade ou expectativa. Portanto, a motivação é algo pessoal que parte do interior das pessoas, ou seja, é força interna que impulsiona ao movimento em busca do preenchimento das necessidades humanas.

2.3.2 Conhecimento Explícito e Fatores da Via Explícita

A palavra explícito vem do latim *explicitus* que significa: formal, explicado, declarado. Beal (2004) esclarece que conhecimento explícito são aqueles que podem ser transformados em documentos, roteiros e treinamentos. A dimensão reflexiva do conhecimento, chamada por Polanyi (1966) de conhecimento explícito, é codificável pela linguagem, podendo ser compartilhado e transferido mais facilmente.

Conhecimento explícito é aquele que pode ser codificado em algo formal, estruturado e sistemático. Sendo facilmente comunicado, compartilhado e acessível às outras pessoas. Detalhando um pouco mais, pode-se afirmar que conhecimento explícito é aquele formal, claro, regado, divididos em dados, informações e modelos. "[...] o conhecimento explícito lida com acontecimentos passados e é orientado para uma teoria independente do contexto" (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 67).

O conhecimento explícito diz respeito aos conhecimentos técnicos que são registrados em algum tipo de material físico. É todo conhecimento que é possível compartilhar através de uma simples ferramenta, é expresso por meio de textos, desenhos, diagramas, números e palavras. Pode ser processado, registrado, e transmitido em bases de dados ou publicações via textos, vídeos, livros, artigos, revistas, apostilas, manuais, documentos e computadores (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

É de fácil disseminação o conhecimento explícito. Ele fornece informações rápidas e confiáveis conectando as pessoas para sua utilização. Para Polanyi (1966) o explícito pode ser expresso em palavras, números e facilmente compartilhado, representando apenas a ponta do *iceberg* do conjunto de conhecimentos como um todo. Podem ser importantes para a orientação de decisões.

O conhecimento explícito tem potencial relevância para as organizações por ser facilmente disseminado fornecendo informações rápidas e confiáveis e conectando pessoas para sua utilização. Por isso, o grande desafio para as empresas é saber transformar conhecimento tácito em conhecimento explícito. É quando acontece a externalização na conversão do conhecimento. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) a externalização é o ponto chave para a criação do conhecimento, pois, cria modelos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito.

Diante dos resultados apresentados à empresa por meio do conhecimento explícito, é importante que as organizações deem atenção aos seus funcionários, principalmente pelo possível reflexo direto nos lucros da empresa. Alguns fatores da via explícita como: recrutamento, seleção, treinamentos, remuneração, benefícios, avaliação de desempenho, políticas de cargos e promoção são recursos que podem ser avaliados e usados adequadamente para melhorar o andamento organizacional.

Neste contexto, os fatores explícitos considerados foram: políticas de recrutamento, políticas de seleção, sistemas de treinamento, políticas de remuneração, políticas de benefícios, avaliação de desempenho e, sistemas de promoção na carreira e cargo.

2.3.2.1 Políticas de Recrutamento

A arte de atrair as pessoas para a empresa está centrada em verificar se o candidato: atende às necessidades do cargo em questão; sentirá realizado no cargo; tem uma visão sobre a empresa como sendo um excelente lugar para se trabalhar. Assim, o recrutamento de pessoas inclui procedimentos que visam atrair candidatos com qualificação para preencher vagas delimitadas pela empresa. “Recrutamento é um sistema de informação, que visa atrair candidatos potencialmente qualificados, dos quais serão selecionados futuros funcionários da organização” (RIBEIRO, 2006, p. 52).

As organizações utilizam de três formas de recrutamento: o externo, o interno e o misto.

O recrutamento externo é aquele feito fora da organização, isto é, a empresa busca candidatos disponíveis no mercado, ou atuantes em outras empresas. É Essa forma que traz novas ideias para a organização. Klein (1998) destaca que as empresas precisam recrutar os melhores funcionários, os que se destacam. Pois, a alavancagem do seu capital intelectual torna expressivo os resultados e poucos profissionais capacitados podem criar uma organização bem sucedida com condições de prosperar.

No momento do recrutamento a oferta de cargos deve ser especificada de forma clara e precisa com a intenção de descrever o talento, as habilidades, o conhecimento na área. Esses requisitos exigidos pela empresa, bem como, outras características essenciais que são necessárias para o desempenho do cargo. Ribeiro (2006, p. 53) acrescenta que no instante do recrutamento “[...] são necessárias informações claras e registradas do que se faz nesse cargo e de quais os requisitos pessoais necessários para seu bom desempenho”. Ao mesmo tempo, devem ser apresentados os estímulos aos candidatos concorrentes a uma vaga na empresa e, em contrapartida, as exigências das instituições.

Estrategicamente, em termos de saber a forma de agir em relação à contratação de pessoal, Stewart (1998, p. 79) afirma que “Os líderes precisam focalizar e acumular talento onde necessário seja por meio de contratação ou do ensino. Como sempre ocorre no caso do capital intelectual, a ligação com a estratégia é fundamental”.

Sveiby (1998) e Terra (2000) compartilham a ideia de que o recrutamento de novos funcionários é a decisão de investimento de maior importância de um gestor; talvez a sua ferramenta mais estratégica. A maior vantagem da contratação de novos funcionários está na renovação das ideias na organização.

O recrutamento também pode ser pelo processo interno. Ele acontece quando surge uma vaga e seu preenchimento é suprido por funcionários da própria empresa, por meio de transferência ou promoção. Neste ato, deve ser observado e analisado o desempenho do funcionário e da sua trajetória profissional na empresa. Isto é, desde a sua contratação até o momento atual. Na concepção de Bohlander, Scott e Sherman (2005, p. 76), “O preenchimento de determinada vaga por alguém

de dentro da empresa dependerá da disponibilidade do pessoal, das políticas da gestão de pessoas e dos requisitos a serem preenchidos”.

Marras (2004) ressalta que a vantagem do recrutamento interno está na velocidade desse tipo de processo que é otimizado em relação ao externo. Pois, no processo interno os interessados aparecem de imediato ao setor de recrutamento. O processo admissional também é mais ágil devido a não obrigatoriedade de submissão de baterias de exames médicos ou qualquer outro tipo de testes técnicos. Ele possibilita que os custos finais do processo de recrutamento e seleção sejam menores do que o comumente usado no processo externo.

A motivação do funcionário selecionado internamente aumenta consideravelmente em relação aos demais. Sem onerar a empresa, pois, ambientação do funcionário é muito rápida devido ao convívio de setores anteriores na empresa, fato que incentiva a motivação dos demais funcionários trabalharem pensando na seleção interna. Essa prática de recrutamento interno abre a perspectiva de multiplicação de oportunidades. Pontes (2010, p. 98) destaca que o “Recrutamento interno também tem como vantagem o tempo de ambientação do empregado ser menor em relação ao contratado externamente”.

Outra opção é o recrutamento misto, o qual mistura a forma de contratação de pessoas externas e internas. Dando oportunidades a novas pessoas ingressarem na empresa e, ao mesmo tempo, aos próprios funcionários em forma de transferência ou promoção. O recrutamento misto também é a consequência de um recrutamento interno, que provavelmente irá gerar uma nova vaga desta pessoa transferida. Consequentemente a empresa deverá fazer um novo recrutamento externo. Para melhor explicar esse processo, Araújo e Garcia (2009, p. 34) apresentam a existência de três possibilidades de proceder em relação ao recrutamento e seleção de forma mista que são:

Começando pelo recrutamento externo, passando para o recrutamento interno, chegando à seleção; começando pelo recrutamento interno, passando para o recrutamento externo, chegando à seleção; começando pelos recrutamentos interno e externo, simultaneamente, chegando à seleção.

Percebe-se que o momento do recrutamento é especial para a empresa, pois, ocorre a oportunidade de escolher pessoas com conhecimentos responsáveis por angariar resultados benéficos para a organização. Por isso, o recrutamento, “[...] é

destacado como a função mais estratégica diretamente relacionada à administração de Recursos Humanos” (TERRA^b, 2005, p. 162).

Além de destacar a criatividade, a motivação, a capacidade de raciocinar e de trabalhar em equipe, também deve ser observada a necessidade de investir no processo de recrutamento, pois, Terra^b (2005) aborda que as empresas competem entre si em dois mercados: o de clientes e o de funcionários.

2.3.2.2 Políticas de Seleção

O processo de seleção busca analisar o conhecimento, as habilidades, as atitudes, a personalidade e outros fatores ligados à adaptação na organização, variando de acordo com a cultura da empresa. “Seleção de recursos humanos é a escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou seja, a escolha, entre os candidatos recrutados, dos mais adequados aos cargos existentes, com objetivo de manter ou aumentar, tanto a produtividade quanto os resultados” (RIBEIRO, 2006, p. 52). No entanto, como não existe uma regra geral, o processo de seleção deve ser um critério personalizado de afazeres, variando de empresa para empresa.

A seleção tem como objetivo escolher entre os candidatos atraídos pelo recrutamento, àqueles que correspondem ao perfil do cargo desejado pela empresa. Neri *et al.* (2008) mencionam que ao selecionar um candidato, a empresa busca trazer à tona as competências que ela necessita; ou tenta fazer uma adaptação do conhecimento que o candidato possui para os requisitos da empresa.

Terra^b (2005) comenta a existência de pesquisas relacionadas à gestão de pessoas, pelas quais há comprovação de que a empresa que efetuou as melhores práticas de recrutamento, obteve maior valor de mercado, visto que esta atitude tem impacto direto no seu desempenho.

Na prática, o processo de seleção de pessoal está cada vez mais intenso, exigindo maior dedicação de tempo e recursos, incluindo o nível de gestão e estratégia das organizações (TERRA^b, 2005). Percebe-se que o processo seletivo nas empresas está fortemente voltado para a parte comportamental. Pois, entende-se que a parte técnica é mais fácil de ser aprimorada por meio de treinamentos; enquanto que o comportamento está bastante ligado ao individual, proveniente da própria pessoa e de seus valores.

Garcia, Garcia e Strassburg (2011) mencionam que é necessário desenvolver as competências nas pessoas envolvidas no processo, possibilitando o compartilhamento do conhecimento. Este mecanismo faz a interação entre os setores podendo facilitar o desenvolvimento empresarial e a desenvoltura de competência do profissional. Apesar de, muitas vezes o profissional ter o perfil desejado pela empresa, ele ainda não teve todas suas competências desenvolvidas. Nesse caso, por meio de treinamentos, cabe à companhia dar condições para essas competências desenvolverem.

2.3.2.3 Sistemas de Treinamento

No contexto da gestão do conhecimento um importante aspecto é usufruir dos ativos intangíveis por meio da gestão do conhecimento. Contudo, devem-se identificar quais são os treinamentos fundamentais e necessários para os funcionários, em conjunto com incentivos de aprendizagem melhorarem o fluxo e desenvolvimento do negócio.

Ao combinar os conceitos existentes de gestão do conhecimento, adicionando a eles o papel da aprendizagem, como lição que se aprende e se transforma em instrumento de acúmulo do patrimônio educacional da organização, Xanthopoulos (2005, p. 79), define:

Uma lição aprendida é conhecimento adquirido por experiência, positiva ou negativa, dentro de um contexto, sob ordenação de padrões culturais próprios, com impacto real e significativo. É validada factual e tecnicamente, aplicável num projeto, processo, operação ou tomada de decisão de forma a se constituir como parte do patrimônio educacional da organização. Visa aumentar o resultado, ou então, reduzir ou eliminar os custos do impacto negativo de falhas e ocorrências.

A mensagem principal desse conceito é demonstrar a vantagem financeira em investir em indivíduos mediante educação e treinamento.

Neri *et al.* (2008, p. 41) enfatizam que treinar, “Capacitar não significa apenas dar mais informações e desenvolver habilidades, mas ser mais identificado com a empresa”. Isto é, desenvolver um ambiente onde haja constante pesquisa sobre as práticas do dia a dia da empresa, sobre os processos da concorrência e como estes podem ser incorporados para criar valor empresarial.

Reforçando a visão de treinamento para gerar conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) complementam que o aprendizado cria flexibilidade e agilidade para

que a organização possa lidar com a incerteza e fazer com que as pessoas sejam capazes de gerar continuamente novas formas de criar os resultados desejados pela organização. Por isso, as mudanças que caminham lado a lado com o aprendizado são fixadas, em vez de transitórias.

É de notório saber que a maioria das organizações tem preocupação excessiva com o conhecimento recebido pelos seus funcionários. Por meio de cursos, palestras, programas de treinamentos internos e externos, curso de graduação, especializações, aperfeiçoamentos, entre outros. Os treinamentos formais, como aulas e palestras, permitem a troca de conhecimento explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Programas de treinamentos padrão ou formais conseguem aumentar a capacidade de gerenciamento e eliminar a necessidade de outras comunicações e coordenações entre membros da organização (CHOI; LEE, 2003).

Através de constante aprendizagem, a organização exercita a sua competência e inteligência coletiva para responder ao seu ambiente interno, representados pelos objetivos, metas, resultados esperados. Da mesma forma, no ambiente externo que é focado na estratégia. Senge (1999, p. 21), nesse sentido afirma que:

Nas organizações que aprendem, as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente.

Ao mesmo tempo no qual existe a preocupação em que os funcionários adquiram conhecimento, também há a inquietação sobre se esse conhecimento será disseminado entre os demais funcionários da empresa. O problema instaura-se quando os responsáveis pela distribuição do conhecimento não o faz. A importância está no diálogo e na relação entre as pessoas, pois o conhecimento é compartilhado pelo contato pessoal (LEONARD; SENSIPER, 1998).

Dentre os pontos de distribuição das lições aprendidas, ou seja, do compartilhar do conhecimento adquirido, o que se percebe é que se esbarram nas formas de como esse conhecimento é comunicado entre os indivíduos na organização. O'Dell e Grayson (1998) destacam que as três maiores barreiras ao compartilhamento são: o desconhecimento das melhores práticas; a falta de

recursos e capacidade de absorção e a falta de relacionamento entre fonte e destino.

Na realidade, no caso em que não acontece a distribuição do conhecimento, o que mais falta é a conscientização dos benefícios para ambos os lados com o compartilhamento do conhecimento. Corroborando Bukowitz e Williams (2002, p.107) aduzem que, “A organização pode fornecer muitos instrumentos para fortalecer o pensamento livre, mas é mais importante estabelecer um ambiente no qual são encorajadas a criatividade, a experimentação e a receptividade”.

Na prática as organizações têm diferentes maneiras de qualificar seus colaboradores, principalmente os que têm desempenho diferenciado. Geralmente, para elas o atributo que é mais enfatizado no profissional excepcional está associado a uma característica valorizada culturalmente por aquela companhia. Davenport e Prusak (2003) ressaltam que com a confiabilidade dos supervisores, as atividades criadoras do conhecimento dos funcionários resplandecem, pois, eles são intelectualmente curiosos, expõem seus desejos de serem motivados, capacitados e livres para aprender.

Este fato, evidencia que há uma tendência muito forte de que os funcionários motivados, capacitados e com um ambiente de trabalho favorável, têm alta produtividade, impactando diretamente nos resultados da organização. Segundo Fleury e Fleury (2000) é por meio do processo da aprendizagem e da gestão do conhecimento que as organizações podem desenvolver as competências necessárias para a realização da sua estratégia competitiva. Toda instituição deve preocupar-se com a motivação de seus funcionários, uma vez que eles colaboram para a manutenção e funcionamento diário da empresa.

É de bom senso criar uma forma de sempre incluir os funcionários em permanente aprendizagem; estimular a inovação e permitir que todos contribuam para agregar valor aos produtos e serviços da empresa.

2.3.2.4 Políticas de Remuneração

Em tempos de globalização e competitividade acirrada, o fator humano ganhou maior peso na gestão das organizações, passando a ser encarado com um importante diferencial para o alcance dos objetivos empresarial. A remuneração

tomou proporção considerável na gestão das empresas. Haja vista que, por meio dela e suas políticas, as pessoas ali envolvidas podem planejar sua vida a médio e longo prazo. Por meio das perspectivas de remuneração que supre seus ideais econômicos e sociais. Assim, as pessoas conseguem definir o seu perfil profissional em relação à empresa em que trabalha. Milkovich, Boudreau e Lucas Junior (2000) argumentam que sob o ponto de vista dos funcionários, a remuneração é o principal determinante de seu bem estar econômico. No entanto, é fato que a remuneração vai além do financeiro, ela pode atingir também o bem-estar social e psicológico das pessoas.

O funcionário ao ser recrutado no mercado espera ser mantido com estímulos tangíveis; isto é, salários palpáveis, o pagamento em dinheiro, funcionando como substituto para algo mais intangível (ele troca a aplicação do seu conhecimento por valores financeiros). Ao mesmo tempo, o funcionário também busca atingir o intangível que é representado pelo reconhecimento: oportunidade de aprendizagem e prestígio, entre outros. Assim, há incentivo para ampliar seu potencial, seu próprio conhecimento, dedicar seu tempo em disseminar suas experiências entre os demais funcionários da empresa. Para Roberts (2004), os incentivos devem ser suficientemente intensos, porém, ao mesmo tempo, adequadamente balanceados. Há várias formas para um indivíduo aplicar seu tempo na empresa. E os incentivos devem conduzir à aplicação do tempo nas atividades que tragam valor – rentabilidade – para a organização.

Quando se fala em remuneração, é preciso levar em conta não só o cargo exercido pelo funcionário; mas sua adaptabilidade, maturidade, competência e qualificação. Isso faz com que o salário, assim como a carreira, seja tratado individualmente, de acordo com as características de cada indivíduo. Milkovich, Boudreau e Lucas Junior (2000) apregoam a ideia de que a remuneração pode ser classificada pelo mérito baseado no desempenho individual. O enfoque dado por esses autores concentra-se na individualidade; os funcionários fazem diferença para a organização e essa diferença é valorizada e reconhecida por meio de aumentos salariais.

Por outro lado, Terra^b (2005, p. 179) compactua a ideia de que a remuneração deve ser incentivada em forma de equipe. Onde ele aborda que “[...] não faz sentido se falar em trabalho em equipe e cooperação entre os funcionários e basear

sistemas de pagamento apenas no desempenho individual”. Esse processo de forma de reconhecimento individual desestimula o trabalho em equipe e levam os funcionários a pensarem em curto prazo. Leva a atitudes que barram a inovação e a aprendizagem coletiva.

Independente, se de forma individual ou por equipe, fica evidente que as empresas devem motivar os seus funcionários a criar, compartilhar e usar o conhecimento. Ribeiro (2006) aborda que uma forma de incentivo é a concessão de prêmios, eles geralmente são oferecidos em dinheiro ou em objetos como: TV, geladeira, aparelho de som, fogão e outros eletrodomésticos. Também há prêmios em: dias adicionais de férias, folgas extras, refeições no restaurante da empresa ou ticket refeição; além de descontos para compras em lojas credenciadas pela empresa.

Mas ressalta-se, que os elementos motivadores não podem ser triviais, como oferta de bônus (apenas temporário) para funcionários que contribuem com a base de conhecimento. Eles devem representar incentivos duradouros e vinculados ao restante da estrutura de avaliação e remuneração.

Por isso, recomenda-se um tratamento sempre condigno ao funcionário – ele aplica sua força trabalho, produtividade e dedicação e, em troca, a empresa o recompensa com salário justo, condições de trabalho, benefícios, oportunidade e reconhecimento (RIBEIRO, 2006, p. 127).

Para tentar atrair os funcionários, algumas empresas têm acordado em remuneração de forma variável. Elas adotam o sistema baseado nos valores das ações da empresa, na participação dos lucros ou em forma de bônus de acordo com a conquista de metas predeterminadas. Para Milkovich, Boudreau e Lucas Junior (2000) a reação dos empregados a um plano de remuneração variável tem provavelmente muito mais a ver com suas próprias necessidades financeiras do que com as especificidades do plano.

A empresa pode escolher o método a ser usado. Inclusive, se preferir, pode fazer diferença na forma de distribuição. Dividir por nível hierárquico, o qual faz opções de distribuição por escalão. Porém, esse formato na visão de Roberts (2004) não é o mais eficaz. Ele avalia que a remuneração baseada nos resultados financeiros em geral, e em especial, no valor das ações da empresa, parece ser instrumento de motivação de baixa eficiência; apesar de serem adotados em relativamente larga escala.

O mais evidente é que o formato de participação acionária vinculada aos objetivos de lucratividade da empresa tem servido para reforçar o compromisso de longo prazo entre empresa e colaboradores. Ponto que geralmente aumenta o resultado financeiro, pelo fato de ter menor rotatividade funcional na empresa. Para Roberts (2004) em qualquer negócio, a obtenção de resultados de alto desempenho resulta da sincronização cuidadosa entre a estratégia da empresa, o desenho de sua organização e o ambiente no qual ela opera. O desenho deve ser uma ação coordenada e centralizada, e, seu objetivo é a maximização de valor.

2.3.2.5 Políticas de Benefícios

Os benefícios são formas de como as empresas praticam a responsabilidade social, sendo uma forma de atrair e manter as pessoas na organização. A melhoria do bem-estar e da qualidade de vida dos profissionais, torna-se um dos fatores que as empresas preocupadas em reter seus melhores talentos e reduzir a rotatividade, vêm praticando. Além de vantagens financeiras, também, oferecem outros atrativos em forma de benefícios sociais aos seus funcionários, com objetivo de melhorar a produtividade e a satisfação interna. Marras (2003) conceitua: “Benefícios é o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado”.

Os benefícios oferecidos pelas empresas podem ser subdivididos em: benefícios compulsórios ou legais e benefícios espontâneos.

Os benefícios compulsórios ou legais são pagos pela empresa ou pelos órgãos previdenciários. São aqueles que a empresa concede aos seus funcionários em atendimento às exigências da lei; ou pelos acordos com as convenções coletivas de trabalho. Marras (2004) apresenta como exemplo os complementos de auxílio-doença, 13º salário, salário família, férias e salário maternidade.

Os benefícios espontâneos são pagos pela empresa. São oferecidos pela livre vontade da empresa. O que é usado estrategicamente para reter os funcionários. Muitas empresas colocam à disposição dos executivos uma gama de benefícios para serem escolhidos e oferecidos aos funcionários que mais interessam às empresas. Podem ser incentivos na área de saúde, da educação continuada, integração ao lazer, culturais, esportivos, transporte e de alimentação. Gaulke e

Nicoletti (2007) comentam que as empresas oferecem um plano básico de benefícios que, em geral, está composto por: refeitório ou ticket-refeição; plano Standard de assistência médica; seguro de vida em grupo; transporte subsidiado; cesta básica e transporte do pessoal.

Ribeiro (2006) enfatiza sobre os incentivos aos planos de saúde onde ele comenta que as empresas oferecem planos de saúde para seus funcionários, por meio de contrato com empresas na área de saúde, para cuidar da saúde de seus funcionários e de seus dependentes. As empresas de medicina intermediam um sistema de saúde particular, com planos de saúde em grupo, que oferecem atendimentos aos funcionários.

2.3.2.6 Avaliação de Desempenho

Cada empresa adota um sistema de avaliação que considera mais adequado, levando em conta a política de gestão de pessoas e as principais características dos cargos oferecidos pela empresa. Segundo Pontes (2008) a gestão de pessoas é uma metodologia que, constantemente, estabelece contrato com funcionários para discussão dos resultados desejados pela empresa. Esse mecanismo, acompanha o andamento dos desafios propostos, corrige os rumos das metas quando por vez são deslocados e avalia os resultados conseguidos.

Percebe-se a existência de vários métodos de aplicações de programa de avaliação de desempenho. No entanto, a empresa precisa escolher um melhor que se adapta a sua necessidade. Eles devem ser feitos periodicamente para acompanhar e avaliar o desempenho de seus funcionários; pois, contribuem para a empresa evitar a práticas de artifícios confusos. Isto é, falhas que erroneamente apresenta melhora da performance dos funcionários. “A empresa registra como ele tem se saído em suas tarefas. Ao receber informações sobre a sua atuação, o funcionário pode efetuar as correções em seu desempenho e, conseqüentemente, crescer no ambiente da organização” (RIBEIRO, 2006, p. 295).

Quando se identifica as falhas que estão mascarando o desempenho, este é o momento de saná-las usando práticas de treinamento ou não treinamento. Fisher (2002) mostra duas formas: 1) se as causas da falha no desempenho se referirem a fatores ambientais ou incentivos inadequados a fatores motivacionais, use a técnica

não treinamento; pois, entende-se que não se treina o ambiente ou a motivação. 2) se as causas se referirem a deficiências de habilidades ou conhecimentos, então, deve-se revisar o processo e praticar o treinamento desses pontos com carências.

Uma vez que as falhas não são interessantes para o funcionário e muito menos para a empresa, busca-se a solução para as causas de deficiência.

A avaliação de desempenho tem por desígnio contemplar, de modo formal e metódico, as diferenças individuais de desempenho nas circunstâncias profissionais. Nesse processo, em primeiro lugar faz-se a análise de desempenho dos funcionários, que pode ser focada em crítica referente à defasagem existente no seu comportamento, entre a expectativa de desempenho definida pela organização e o seu real desempenho, nesse meio do processo podem aparecer às falhas.

A análise do desempenho é feita para identificar, primeiramente, os atuais ou futuros requisitos de desempenho, para determinar se os níveis de desempenho atuais satisfazem os requisitos identificados, e para identificar quaisquer “falhas” entre os desempenhos desejados e os obtidos (FISHER, 2002, p. 33).

Dentre os requisitos avaliados no comportamento dos funcionários, estão as habilidades adquiridas no decorrer do tempo, o desenvolvimento do trabalho em equipe e o desempenho de tarefas de longo prazo. Terra^b (2005, p. 178) alega que as empresas, “De forma crescente tem incluído incentivos ao autodesenvolvimento individual e coletivo; são multidimensionais e procuram aumentar o compromisso com o desempenho geral e de longo prazo da empresa”.

O foco da avaliação de desempenho na empresa deve ser a promoção e orientação pessoal e profissional das pessoas. Oferece também a contribuição de um arcabouço metodológico que reduz sensivelmente o impacto da subjetividade e do palpite na apreciação da ação humana no trabalho. Pontes (2008, p. 25) complementa que, “Bem implementado, o instrumento de avaliação irá garantir que as pessoas foquem suas energias nas questões essenciais da organização e, ainda, permitirá orientações, caso existam desvios de rotas”.

Ainda, a avaliação de desempenho visualiza o exercício de diferentes funções administrativas, motivacionais e de comunicação. Evidentemente, que as pessoas diferem entre si no que refere às atitudes, hábitos, práticas, disposição para realizar as suas atividades, cumprimento de prazos e compromissos, presteza, interesse, assimilação de novas atribuições, posturas diante dos superiores, colegas e subordinados, zelo pessoal e em uma série infindável de outros fatores.

Pontes (2008, p. 27) aponta que, “A metodologia de avaliação de desempenho se preocupa com o comportamento das pessoas no trabalho e não com a pessoa em si. A preocupação é sempre em relação ao seu desempenho”.

Por meio da avaliação de desempenho é mais fácil fornecer informações sólidas e tangíveis sobre o desempenho dos funcionários e auxiliá-los no autodesenvolvimento. Considera igualmente o potencial do funcionário e da própria organização na consecução das metas, padrões e expectativas definidas de parte a parte, procurando compatibilizá-las. Outro benefício, é a possibilidade de descoberta de talentos resultante da identificação das qualidades de cada funcionário avaliado na empresa.

2.3.2.7 Sistemas de Promoção na Carreira e Cargo

Quando se aborda a carreira profissional e a promoção do funcionário, envolve-se o movimento de gestão de pessoal que é o processo de delinear os esforços, a motivação, controlar as ações e modificar o comportamento das pessoas, para atender as necessidades da empresa (BALCÃO; CORDEIRO, 1975).

Especificando um pouco mais, com relação à carreira profissional, Sveiby (1998) observa que ao chegar ao ápice da criação, o funcionário pode tornar-se um problema para a organização que não estiver preparada para lidar com essas contingências.

Assim, Sveiby (1998) ainda complementa, que as alternativas são: (1) não fazer nada e conviver com um funcionário supra remunerado e de baixo desempenho; (2) demitir o funcionário, o que em curto prazo custa pagamento da indenização e destruição da relação, mas que evita perdas futuras para a empresa; e (3) encontrar um emprego alternativo para o funcionário que tenha atingido o ápice.

Observa-se que há várias opções para lidar com essa situação de evolução profissional dos funcionários; contudo, em busca de melhorar o aproveitamento dos conhecimentos dos funcionários nas empresas, com observância no sistema de carreira, destaca-se que empresas líderes têm programas de gestão de talentos. Trata-se de uma forma de reconhecer que os talentos em destaque fazem diferença no resultado final da empresa (TERRA^b, 2005).

Por outro lado, esse momento de ascensão em busca de melhor cargo é tudo o que o funcionário está esperando, isto é, a tão esperada promoção. “Se o trabalhador se sente valorizado como pessoa e está motivado com a perspectiva de ascensão profissional, o gerente terá condições muito mais sólidas de se colocar numa mesa para qualquer tipo de negociação” (RIBEIRO, 2006, p. 127). É neste momento que entra o recrutamento interno voltado para a promoção. O funcionário deve estar à disposição da empresa para fazer a avaliação de desempenho, verificar se ele tem o perfil exigido pela empresa e, se ele tem perfil para a função oferecida.

2.4 RETENÇÃO E GESTÃO DE TALENTOS

Na era do conhecimento, tão importante quanto contratar um talento é mantê-lo na empresa, isso reverte em perspectivas para a gerência dos funcionários na empresa. A metodologia de retenção dos funcionários inclui um conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoal que envolve o comportamento dos gestores e a atuação da área de recursos humanos. Atualmente também é chamada de gestão de talentos e tem a função de gerir as pessoas, gradativamente ganha espaço e mostra que atualmente, o grande diferencial no resultado final é a pessoa.

Cianconi (2003, p. 238) reforça a colocação ao relatar que:

O modelo de gestão de pessoas sofre mudanças buscando: capacitação de novos talentos; desenvolvimento de novas competências; visando adequá-las as novas necessidades da organização; remuneração por competência, visando motivar as pessoas a deixar na empresa parte de seu conhecimento tácito.

Para colocar em prática os ensinamentos supra citados, é significativo para a organização ter políticas bem estruturadas e gestores capacitados que saibam como motivar e reter as pessoas, garantindo a essência do sucesso da retenção de pessoal. Caso contrário, elas permanecerão na empresa só até encontrarem alternativa melhor.

Assim, a manutenção de um bom funcionário para Aziz (2014), culmina com alguns fatores da gestão do conhecimento. O primeiro desses fatores refere-se ao relacionamento do funcionário subordinado com seus superiores. Além disso, necessita considerar o clima organizacional e valores da organização, os quais influenciam consideravelmente na decisão de saída ou permanência do profissional.

O fato é que a empresa deve estar bem preparada e com funcionários capacitados para enfrentar as mudanças ambientais. Pois, expressões muito utilizadas nos dias de hoje, como concorrência acirrada, globalização e instabilidade, tornaram-se vivas no mundo dos negócios. Para tal, em nenhuma dessas situações a presença do ser humano é dispensada (ARAÚJO; GARCIA, 2009).

Existe uma tendência crescente do aumento da valorização do fator humano nas instituições, tendo em vista, que as empresas têm percebido o quão importante é o papel desempenhado pelos funcionários em seus trabalhos. Discorrendo sobre o atual mercado de trabalho e suas tendências futuras, Ulrich (1999, p. 29) articula que:

Nesse ambiente empresarial sempre mutável, global e tecnologicamente exigente, a obtenção e retenção de talentos são 'armas' no campo de batalha competitivo. Tal como as equipes esportivas recrutam agressivamente os melhores atletas, as organizações empresariais no futuro competirão agressivamente pelo melhor talento.

Ter os melhores talentos na empresa, nem sempre é tão fácil assim, pois, contratar, treinar e gerir talentos é algo que demanda planejamento e políticas de gestão de pessoas. Percebe-se neste íterim, que investimento em processos de treinamentos é um trabalho do qual as empresas devem desenvolver com muito afinco, já que eles geram ou despertam conhecimento nas pessoas. Por este meio, descobrem-se talentos que são de grande valia para a organização. No entanto, os incentivos às competências dos colaboradores devem estar associados às características valorizadas pela empresa. Para Pontes (2010) atrair e manter talentos são os grandes desafios da gestão de pessoas. O início deste desafio está em identificar a pessoa certa para o lugar certo nas empresas.

Um dos desafios é como integrar o funcionário a organização, para isso, precisa ficar claro o que é um talento na empresa e identificar quem é o profissional que faz diferença, cuidar de suas expectativas, fazer com que se sinta bem em ser parte integrante da empresa. Neste processo, é importante estimular a sua criatividade e mantê-lo na empresa, pois, o talento tem que crescer pessoal e profissionalmente no ambiente empresarial. Prost, Raub e Romhardt, (2007, p. 35) inferem que, "A retenção do conhecimento depende do uso eficiente de uma grande variedade de meios de armazenagem da organização".

As empresas não estão em busca apenas de pessoas para comporem suas equipes, não veem essas pessoas como somente mais um número (volume), mas

sim, talentosos profissionais com potencial e capacidade para se desenvolverem e crescerem na organização. Prost, Raub e Romhardt (2007) acrescentam que deve ser cuidadosamente estruturado os processos para selecionar, armazenar e atualizar regularmente um conhecimento de potencial valor. As organizações buscam pessoas que se identifiquem com sua missão, visão, cultura e valores. Com objetivo de que empresa e funcionário possam respectivamente alcançar o sucesso empresarial e profissional.

Ao ressaltar sobre o sucesso da empresa, quanto a importância de atrair e reter os talentos Ulrich (1999, p. 29) ainda vai mais além, afirmando que “As empresas bem-sucedidas serão aquelas mais experientes em atrair, desenvolver e reter indivíduos com habilidades, perspectiva e experiência suficientes para conduzir um negócio global”. Diante desses fatos, é importante que as empresas se preparem para esse novo cenário que está surgindo; a fim de que elas estejam aptas para gerir seu capital humano e obter maior retenção de conhecimento de uma forma inovadora e eficiente.

Corroborando em relação à gerência do capital humano, Sveiby (1998, p.11) argumenta que, “[...] a competência do funcionário envolve a capacidade de agir em diversas situações para criar tanto ativos tangíveis como intangíveis”. Entende-se que gerindo de forma eficaz este conhecimento através de seus talentos, as empresas tornam-se eficientes e a utilização dos mesmos pode contribuir na competitividade empresarial.

Para Nakashima (2003) a retenção ou fidelização do funcionário é influenciada por meio dos atrativos que a empresa oferece e da conciliação dos mesmos com os objetivos de cada um. Transparência na comunicação, participação nos acontecimentos, qualidade de vida e valorização do potencial são aspectos que enriquecem essa relação compondo um conjunto de realizações.

Assim, fica evidenciada, segundo os autores supra citados, a importância de se ter não apenas pessoas, mas sim, profissionais com diferencial, verdadeiros talentos para fazerem parte do quadro de funcionário da instituição. Não menos importante, é o fato de que as empresas que são bem-sucedidas na retenção, são as que estabelecem um processo integrado desde a atração até a retenção. Primando, desse modo, por estabelecer seus objetivos claramente aos funcionários, contratando as pessoas mais adequadas para cada posição; desenvolvendo-as de

acordo com seus potenciais e mantendo-as complemente. Sendo assim, o talento humano constitui fatores formidáveis para as empresas, os quais podem contribuir no aumento da competitividade empresarial.

2.5 SÍNTESE DAS BASES TEÓRICAS DA PESQUISA

A gestão do conhecimento é um campo amplo englobando grande gama de conceitos e áreas de estudo. Buscou-se com a fundamentação teórica apresentar os elementos que compõem a gestão do conhecimento no âmbito deste trabalho.

Para facilitar a visualização, formalizou o Quadro 6 em forma de resumo dos basilares assuntos e seus principais autores abordados nesta pesquisa.

Quadro 6 – Principais conceitos e autores abordados na revisão da literatura.

Itens	Assuntos	Conceitos	Autores
Gestão do conhecimento nas organizações	Administração Clássica e Administração Científica.	Tinha objetivo de buscar a maior produtividade do trabalho e eficiência do trabalhador e maximização dos lucros apenas para a empresa.	- Taylor (1970) - Fayol (1975)
	Escola de Relações Humanas	Elton Mayo enfatizou a humanização na empresa, bem como, a importância do sistema de relações e comunicações. O sentido da afetividade, os sentimentos e a consideração frente às necessidades dos indivíduos e grupos.	- Enriquez (1997)
	Administração por Objetivos	Peter Drucker focava maior nível de participação dos profissionais no processo administrativo das organizações. Começando a erro dos superqualificados.	-Ferreira, Reis e Pereira (1997). - Hirata (1994)
	Organização do Conhecimento	As empresas passaram considerar a criação do conhecimento como uma fonte de vantagem competitiva, visando à construção de um ambiente de aprendizado para preencher as demandas de uma sociedade do conhecimento pós-industrial.	- Nonaka e Takeuchi (1995 e 1997)
	Gestão do Conhecimento	Gestão do Conhecimento é entendida como um conjunto de ações ordenadas e disciplinadas, que uma empresa adota em prol de obtenção do maior retorno possível do conhecimento disponível.	- Nonaka e Takeuchi (1997) - Sveiby (1998) - Davenport e Prusak (1998)
Conhecimento	Componentes básicos do conhecimento	O conhecimento reside na mente dos indivíduos, e esse conhecimento pessoal precisa ser compartilhado em nível de grupo para ser convertido e desenvolvido.	- Polanyi (1966) - Nonaka e Takeuchi (1997) - Davenport e Prusak (1998)
Criação e Conversão do Conhecimento Organizacional	Espiral da criação do conhecimento organizacional	O processo de criação do conhecimento organizacional compreende duas dimensões: uma ontológica e outra epistemológica são representadas na forma de espiral.	- Nonaka e Takeuchi (1997) - Takeuchi e Nonaka (2008)
	Modos de Conversão do Conhecimento	A explicação da espiral da teoria de criação do conhecimento organizacional é constituída por meio dos quatro modos de conversão: socialização, externalização, combinação e internalização.	- Nonaka e Takeuchi (1997) - Senge (2006)
	Fases do processo da Criação do Conhecimento Organizacional	- Compartilhamento do conhecimento tácito - Criação de conceitos - Justificação de conceitos - Construção de um Arquétipo - Difusão Interativa do Conhecimento	- Nonaka e Takeuchi (1997) - Davenport e Prusak (2000)
			Continua

Continuação			
Gestão do Conhecimento e Ativos Intangíveis	Ativo intangível	O patrimônio indispensável para as empresas de hoje não é a fábrica e o equipamento, mas o conhecimento acumulado e as pessoas que o possuem.	- Takeuchi e Nonaka (2008)
	Capital intelectual	O capital intelectual é intangível, e é a soma de todos os conhecimentos que possuem os funcionários de uma empresa.	- Drucker (1993) - Stewart (1998) - Sveiby (1998)
Gestão do Conhecimento no Brasil	Gestão de Pessoas; Gestão do Conhecimento no Brasil e Regional	Há uma série de organizações líderes no Brasil que adotam a gestão do conhecimento, inclusive algumas já contam com cargos de gerentes de gestão do conhecimento.	- Wood Jr, Tonelli e Cooke (2012) - Teixeira Filho (2000) - Terra (2005) - Diniz e Gonçalves (2011)
Conhecimento Tácito	Conhecimento tácito	O conhecimento tácito devido a sua difícil captura, registro e divulgação, é chamado de verdadeiro conhecimento. É identificado como o princípio dominante de todo o conhecimento.	- Polanyi (1966) - Nonaka e Takeuchi (1995 e 1997)
Fatores da Via Tácita	Estilo de gestão dos líderes	Líderes são indivíduos que, por suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a uma meta comum ou compartilhada.	- Balcão e Cordeiro (1975) - Sveiby (1998) - Robbins (2000) - Lacombe (2005)
	Sistemas de comunicação	Uma forma de existir uma organização é por meio da comunicação, pois, é ela que potencializa o estilo de ser das pessoas e as tornam dinâmicas e é expresso pela cultura da organização.	- Barnard (1971) - Szulanski (1996) - Schuler <i>et al.</i> (2004) - Cardoso (2006)
	Relacionamento interpessoal	Atitudes fundamentais para a assertividade no relacionamento interpessoal: autoestima; determinação; empatia; adaptabilidade; autocontrole; tolerância à frustração e sociabilidade.	- Luft (1972) - Seiffert (2002) - Martins (2005)
	Satisfação no trabalho	Está ligada e enfatizada nos aspectos do trabalho como: o pagamento; o trabalho em si; a supervisão e; os colegas.	- Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) - Spector (2003) - Herzberg (2003) - Wagner III e Hollenbeck (2009)
Conhecimento Explícito	Conhecimento explícito	Pode ser processado, registrado, e transmitido em bases de dados ou publicações via textos, vídeos, livros, artigos, revistas, apostilas, manuais, documentos e computadores.	- Polanyi (1966) - Nonaka e Takeuchi (1997)
Fatores da Via Explícita	Políticas de recrutamento	São necessárias informações claras e registradas do que se faz nesse cargo e de quais os requisitos pessoais necessários para seu bom desempenho.	- Sveiby (1998) - Terra (2000) - Marras (2004) - Ribeiro (2006) - Araújo e Garcia (2009) - Pontes (2010)
Seleção	Políticas de seleção	Ao selecionar um candidato, a empresa busca trazer à tona as competências que ela necessita, ou tenta fazer uma adaptação do conhecimento que o candidato possui para os requisitos da empresa.	- Terra (2005) - Ribeiro (2006) - Neri <i>et al.</i> (2008)
Treinamento	Sistemas de treinamento	Treinamentos formais, como aulas e palestras, permitem a troca de conhecimento explícito; de forma que maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas. Sendo assim, a aspiração coletiva é livre levando as pessoas ao aprendizado constante.	- Nonaka e Takeuchi (1997) - Senge (1999) - Fleury e Fleury (2000) - Choi e Lee (2003) - Davenport e Prusak (2003)
Remuneração	Políticas de remuneração	As políticas de remuneração classificam-se pelo mérito baseado no desempenho individual, os funcionários fazem diferença para a organização e essa diferença é valorizada e reconhecida por meio de aumentos salariais.	- Milkovich, Boudreau e Lucas Junior (2000) - Roberts (2004) - Ribeiro (2006)
Benefícios	Políticas de benefícios	Podem ser na área de saúde, incentivos a educação continuada, integração ao lazer, incentivos culturais, esportivos, transporte e alimentação.	- Marras (2003) - Ribeiro (2006) - Gaulke e Nicoletti (2007)
Continua			

Continuação			
Desempenho	Avaliação de desempenho	Faz-se para identificar os atuais ou futuros requisitos de desempenho para determinar se os níveis de desempenho atuais satisfazem os requisitos identificados e para identificar quaisquer “falhas” entre os desempenhos desejados e os obtidos.	- Fisher (2002) - Ribeiro (2006) - Pontes (2008)
Carreira e Promoção	Sistemas de promoção na carreira e cargo	Empresas líderes têm programas de gestão de talentos. Uma forma de reconhecer que os talentos em destaque fazem diferença no resultado final.	- Sveiby (1998) - Terra (2005) - Ribeiro (2006)
Talentos	Retenção e gestão de talentos	É influenciada e enriquecida a relação pelos atrativos oferecidos pela empresa: transparência na comunicação, participação nos acontecimentos, qualidade de vida e valorização do potencial.	- Ulrich (1999) - Cianconi (2003) - Nakashima (2003) - Pontes (2010) - Prost, Raub e Romhardt (2007)

FONTE: elaborado pela autora (2014).

O contato com a literatura voltada para a gestão do conhecimento é além de estimulante, muito rico. O que possibilita e amplia a atuação de pesquisas na área. Para esse estudo, foram usadas as literaturas disponíveis e com pertinência a pesquisa proposta. Contudo, torna-se importante evidenciar que não se almeja esgotar o assunto, principalmente sendo um tema em evidência e de expressividade para a gestão das empresas. Portanto, novas pesquisas em um campo mais abrangente de bibliografias na área serão bem vindas; tanto para a academia quanto para as empresas.

3 METODOLOGIA

A metodologia tem a função de apresentar como serão alcançados os objetivos propostos, descrevendo a estrutura da pesquisa e os procedimentos metodológicos empregados na busca de resultados (RICHARDSON *et al.*, 1999).

Richardson *et al.* (1999, p. 22) a respeito do assunto salienta que “A metodologia são as regras estabelecidas para o método científico, por exemplo: a necessidade de observar, a necessidade de formular hipóteses, a elaboração de instrumentos etc.” É a metodologia que dá o delineamento necessário para elaboração de pesquisa científica. No entanto, não se pode confundir metodologia com métodos. A primeira são os procedimentos, as regras utilizadas por determinados métodos científicos para chegar a um objetivo; enquanto o segundo é o caminho da ciência para chegar a determinado fim ou objetivo. A confirmação está na afirmação de Bunge (1980, p. 19) pelo relato de que, “Método é um procedimento regular, explícito e passível de ser repetido para conseguir-se alguma coisa, seja material ou conceitual”.

Concordando com a prerrogativa, Salomon (1999, p. 228) corrobora e relata que:

Parte integrante do planejamento é a escolha e adequação do *método da pesquisa*. O pesquisador decide por determinado método ou técnicas, de acordo com a natureza do “problema” e os “objetivos” visados. Para se chegar a uma decisão, muitos fatores são levados em conta. Iniciada a pesquisa, em várias ocasiões, método e técnicas são revistos. Se foram mantidos, com ou sem modificações, é sinal de que foram úteis.

Pode-se definir diante do exposto que metodologia são as normas científicas que norteiam uma pesquisa. O método é uma preocupação instrumental responsável por cuidar dos procedimentos, ferramentas e caminhos, isto é, as formas de se fazer a pesquisa científica.

3.1 DESIGN E PERSPECTIVA DA PESQUISA

Este estudo está caracterizado como pesquisa exploratória, pois busca aprofundar o conhecimento sobre o assunto em questão. Gil (2002) enfatiza que a pesquisa exploratória tem por objetivo proporcionar uma visão geral de um determinado fato, aprimorando uma ideia ou a descoberta de intuições, aquelas apresentadas por hipóteses.

Esta pesquisa é de abordagem quali-quantitativa. Ela é assim categorizada pelo motivo dos dados serem oriundos de uma opinião, ou seja, dados moles. Uma opinião é uma qualidade, uma valoração sobre algo, porém muitos pesquisadores costumam transformar “[...] dados qualitativos em elementos quantificáveis [...] pelo emprego de critérios, categorias, escalas de atitudes, intensidade ou grau” (RICHARDSON *et al.*, 1997, p. 80).

Ainda, Goode e Hatt (1969) enfatizam que o método é considerado um tipo de análise qualitativa que busca respostas para as questões que permitem focar diretamente o tópico da pesquisa inserido num determinado contexto.

Ao se referirem à pesquisa qualitativa ou quantitativa, Goode e Hatt (1973, p. 398) apontam que quando se mede uma opinião a pesquisa moderna rejeita “A separação entre estudos qualitativos e quantitativos, [...] não importa quão precisas sejam as medidas, o que é medido continua a ser uma qualidade”. Deste modo, quando os dados que respondem à pergunta do estudo são oriundos de opiniões, porém, transformados em elementos quantificáveis por meio de escalas para assegurar uma melhor exatidão no plano dos resultados, são caracterizados como estudos quali-quantitativos.

Esta pesquisa é de caráter do tipo levantamento. A respeito deste estilo de procedimento de pesquisa, Gil (2002, p. 70) relata que elas:

Se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados.

Nesse sentido, a aplicação desse tipo de pesquisa busca descobrir a incidência e opiniões de pessoas referente a um determinado tema. Nesse caso específico às opiniões dos profissionais da empresa em questão.

A perspectiva da pesquisa é de corte transversal, analisados em um determinado momento no tempo, sem considerar a evolução dos dados no tempo. Estudos transversais ou de corte transversal são estudos que visualizam a situação de uma população em um determinado momento, como instantâneos da realidade (ROUQUAYROL; ALMEIDA, 2006).

Os dados foram coletados por meio de um questionário aplicado no período de junho a agosto de 2014. Para alcançar o objetivo dessa pesquisa em detectar a frequência das opiniões dos profissionais foi utilizada a escala de Likert, que é uma

escala psicométrica uma das mais conhecidas e utilizadas em pesquisa quantitativa, principalmente, quando se pretende registrar o nível de concordância ou discordância com uma declaração dada. Saraph, Benson e Schoroeder (1989) e Tamimi, Gershon e Currall (1995) compactuam com a tese de que na escala de Likert as respostas para cada item variam segundo o grau de intensidade. Essa escala com categorias ordenadas, igualmente espaçadas e com mesmo número de categorias em todos os itens, é largamente utilizada em pesquisas organizacionais.

Para proporcionar maior consistência às conclusões os dados foram submetidos a tratamento estatístico, por meio da Análise Multivariada e para cada uma das vias foi aplicada a técnica de Análise de Componentes Principais e Análise Fatorial. Na concepção de Alves (2007) a crescente demanda de informações sugere melhor conhecimento de técnicas que contribuem para a organização e explanação de dados assim como para interpretação dos resultados que são gerados por meio de aplicação de variadas técnicas.

Nesse contexto, a análise multivariada dispõe de uma diversidade de técnicas que facilita o entendimento de muitos fenômenos. Conforme explica Mingoti (2005), os métodos da estatística multivariada são utilizados com o propósito de simplificar ou facilitar a interpretação do fenômeno estudado por meio da construção de índices ou variáveis alternativas que sintetizem a informação original dos dados.

Com a utilização da Análise Multivariada é possível prever o comportamento da sociedade com base em vários fatores, pois, é uma modalidade de análise estatística para se determinar a contribuição específica de cada variável em um processo multicausal com uma única variável resposta.

É um estudo simultâneo de variáveis independentes ou de vários fatores de risco em relação a um único evento resposta. Fávero *et al.* (2009, p. 5) conceitua, “A análise multivariada, por sua vez, é utilizada para estudar modelos em que todas as variáveis sejam aleatórias e inter-relacionadas, de modo que seus diferentes efeitos não possam ser interpretados de forma separada”.

Há diversas técnicas para a análise multivariada e cada uma delas se aplica a um objetivo de pesquisa específico. A primeira técnica usada nessa pesquisa foi a Análise de Componentes Principais, que Mingoti (2005) relata que o objetivo principal dessa técnica é o de explicar a estrutura de variância e covariância de um

vetor aleatório composto de p -variáveis aleatórias iniciais, podendo-se resumir sua informação.

Outra técnica usada é a Análise Fatorial que é uma técnica multivariada de análise exploratória que busca identificar um número relativamente pequeno de fatores comuns para serem representativos em relação a um grande conjunto de números de variáveis inter-relacionados, e observadas por meio de um número menor de fatores intrínsecos (FÁVERO *et al.*, 2009).

A utilização das técnicas, Componentes Principais e Análise Fatorial, vêm ao encontro do objetivo de reduzir a dimensão do número de variáveis considerando as relações existentes entre elas. Além disso, por meio dessas técnicas foi possível determinar os fatores que representam essas variáveis. Pois, por meio da aplicação da análise dos Componentes Principais para via tácita e via explícita foi possível evidenciar a relação que existe entre essas variáveis, e, posteriormente facilitou a elaboração da construção de índices que explicam simultaneamente essas variáveis. Ao aplicar a análise Fatorial para via tácita e via explícita, levou a evidenciação da relação existente entre esses fatores, e, possibilitou dividir esses fatores em grupos, pelo grau de relação que existe entre eles.

Posteriormente, usando a técnica Análise de Correspondência para cada uma das vias (tácita e explícita), foi medida a associação que existe entre cada fator e os tempos de serviços (no cargo atual e na empresa).

A análise de correspondência é um método estatístico desenvolvido para a análise descritiva exploratória de grandes tabelas. Através desta técnica, pode-se visualizar, graficamente, onde estão representadas as relações mais importantes de um grande conjunto de variáveis categóricas e contínuas, permitindo observar as relações entre estas, através da distância entre os pontos desenhados (GREENACRE, 1981; LEBART *et al.*, 1977 e LEBART *et al.*, 1984).

Na sequência da pesquisa, foi medida a associação que existe entre cada via (tácita e explícita), com os tempos de serviços pela Análise de Correlação Canônica. “O objetivo da correlação canônica é quantificar a força da relação existente entre dois vetores de variáveis, representados pelas dependentes e pelas independentes” (FÁVERO *et al.*, 2009, p. 506).

A Análise de Correlação Canônica mediu a associação entre via tácita *versus* tempo de serviço (tempo no cargo atual e tempo na empresa). E, via explícita *versus* tempo de serviço (tempo no cargo atual e tempo na empresa).

Elaborou-se também uma tabela de contingência para relacionar as variáveis: grupo 1 – idade, gênero, grau de escolaridade, área e cargo com o grupo 2 – tempo de serviço no cargo atual e tempo de serviço na empresa, por meio do Teste Qui-Quadrado.

Posteriormente, efetuou a Análise de Componentes Principais para as variáveis que afetam a permanência na empresa – distinguido em gráficos – os indivíduos segundo a idade, gênero, grau de escolaridade, área e cargo na empresa.

Por fim, a Correlação Canônica entre os Componentes Principais e os tempos de serviço.

As análises estatísticas foram elaboradas no software livre R. Sistema R é uma linguagem e ambiente para computação estatística, fornece uma ampla variedade de (modelagem linear e não linear, testes estatísticos clássicos, análise de séries temporais, classificação, *clustering*) estatística e técnicas gráficas, e é altamente extensível (R Development Core Team, 2006).

3.2 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

Para alcançar o objetivo desta pesquisa investigou-se qual fator da gestão do conhecimento via tácita e/ou explícita é determinante na retenção dos profissionais em uma empresa do ramo moveleiro. Foram coletados dados apenas de natureza primária; os quais referem-se às informações obtidas por meio de um questionário aplicado aos funcionários dos níveis estratégicos, tático e operacional; segundo a divisão de hierarquia adotado na empresa pesquisada. Optou-se por pesquisar os três níveis hierárquicos devido ao fato de facilitar o apontamento entre as respostas obtidas.

O questionário aplicado aos funcionários da empresa pesquisada também serviu de base para investigar as hipóteses estatísticas deste estudo. Segundo Pardinas (1969, p. 132), “A hipótese é uma preposição enunciada para responder tentativamente a um problema”. Portanto, as hipóteses deste estudo foram submetidas à verificação para serem comprovadas, com isso, pôde responder o problema central da pesquisa. Quanto à classificação sintática das hipóteses, neste estudo, é classificada como hipóteses estatísticas. Lakatos e Marconi (2000, p. 151) afirmam que, “Estas hipóteses estabelecem correlações, tendências, padrões,

médias, dispersões e outras propriedades globais, coletivas”. Já, em relação as fontes de elaboração das hipóteses, para esta pesquisa em específico, é a da observação, segundo Lakatos e Marconi (2000, p. 159), “Uma fonte rica para a construção de hipóteses é a observação que se realiza dos fatos ou da correlação existente entre eles. As hipóteses terão a função de comprovar (ou não) essas relações e explicá-las”. A hipótese aponta as relações existentes entre duas ou mais variáveis, conforme afirmação de Kerlinger (1980, p. 38), “Uma hipótese é um enunciado conjectural das relações entre duas ou mais variáveis. Hipóteses são sentenças declarativas e relacionam de alguma forma variáveis a variáveis”.

Durante a pesquisa não há necessidade de comprovação da melhor hipótese segundo a visão do pesquisador, e sim, testa-las por meios estatísticos, assim chegando ao resultado real. Segundo Richardson *et al.* (1999, p. 27) “Um aspecto extremamente importante da hipótese é a possibilidade de **ser rejeitada**”. Neste caso, as hipóteses são representadas por H0 que é a hipótese negativa e H1 que é a hipótese afirmativa; podendo ser uma das duas rejeitadas no final da pesquisa.

As hipóteses apresentadas nesta pesquisa foram extraídas da hipótese central, que é: os fatores da gestão do conhecimento pela via tácita ou pela via explícita, ou mesmo, por ambas as vias são fatores determinantes na retenção dos profissionais em uma empresa do ramo moveleiro. Para melhor clareza, optou-se por um detalhamento da hipótese, dividindo-a em três hipóteses de H0 e H1, para serem respondidas por meios estatísticos. Sendo elas:

- a) H0 = A gestão do conhecimento não é fator determinante na retenção de profissionais para a organização pelas vias tácita e explícita.
H1 = A gestão do conhecimento é fator determinante na retenção de profissionais para a organização pelas vias tácita e explícita.
- b) H0 = A gestão do conhecimento não é fator determinante na retenção de profissionais para as organizações somente pela via tácita.
H1 = A gestão do conhecimento é fator determinante na retenção de profissionais para as organizações somente pela via tácita.
- c) H0 = A gestão do conhecimento não é fator determinante na retenção de profissionais para as organizações somente pela via explícita.
H1 = A gestão do conhecimento é fator determinante na retenção de profissionais para as organizações somente pela via explícita.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário dividido em duas partes. Para a sua montagem, observou com relevância itens que forneça dados que permitam testar adequadamente as hipóteses; bem como, mensurar todas as variáveis da investigação aqui proposta.

A primeira parte do questionário é composta por seis questões para tomar consciência do perfil dos pesquisados. A segunda parte é composta por dois blocos somando 40 questões. O bloco I é mesclado de 16 questões para medir a via tácita. As questões estão divididas entre os fatores, sendo quatro para cada fator: estilo de gestão dos líderes, sistema de comunicação, relacionamento interpessoal e, satisfação no trabalho.

O bloco II é combinado por 24 questões para medir a via explícita. Está distribuído pelos fatores: políticas de recrutamento composta por três questões, políticas de seleção com três questões, sistemas de treinamento com quatro questões, políticas de remuneração com três questões, políticas de benefícios com três questões, avaliação de desempenho com quatro questões, sistema de promoção na carreira e cargo, perfazendo o total de quatro questões.

Entre a primeira e a segunda fase, o questionário é totalizado por 46 questões conforme o modelo original no Apêndice A . Assim, o questionário foi elaborado para atender especificamente aos objetivos aqui propostos para esse estudo, usando a técnica de escala de Likert. Pois, este método permite ao pesquisado que assinale a alternativa que em sua opinião reflete o seu ponto de vista referente às afirmativas expostas no questionário, relacionadas às variáveis desta pesquisa. Visto que para medir as atitudes ou o comportamento de alguém, a escala Likert é uma das mais populares e confiáveis maneiras de fazer isso, pois, mede atitudes e comportamentos utilizando opções de resposta que variam de um extremo a outro. Conforme afirma Richardson *et al.* (1999) assim como outros métodos, este também começa com a coleta de dados. Sendo em quantidade expressivas de itens que indicam atitudes positivas ou negativas sobre um determinado assunto, objeto, instituição ou tipos de pessoa.

Para os pesquisados responderem o questionário foi estipulada uma escala numérica com indicação das frases que podem traduzir a sua opinião sobre os fatores que se referem às variáveis via tácita e explícita. Os funcionários assinalaram

sua opinião sobre cada uma delas, anotando no espaço que se refere ao número de sua concordância conforme os códigos abaixo:

0 = Sem opinião.

1 = Discordo totalmente.

2 = Discordo.

3 = Indiferente.

4 = Concordo.

5 = Concordo totalmente.

Com base nos números indicados pelos pesquisados foi aplicado à escala de Likert para posterior tratamento estatístico. Por meio destas questões, buscou-se detectar a opinião dos funcionários sobre os fatores propostos na pesquisa.

3.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa está delimitada apenas a uma indústria de móveis, que especialmente nesta pesquisa, é denominada de Empresa Móveis Planejados; situada na cidade de Francisco Beltrão - Paraná.

A escolha dessa empresa deu-se pelo fato de ser localizada na cidade de Francisco Beltrão, sede do Programa de Mestrado Gestão e Desenvolvimento Regional, haja vista, que o Programa tem intuito de estudar o desenvolvimento regional. Buscou-se, então, pesquisar uma empresa local. Outro ponto estimado ou observado, foi o fato do porte da empresa ser considerado atraente e adequado para a aplicação do estudo, já que é uma das maiores empresas da cidade.

A empresa é representada hierarquicamente pelos três níveis: Estratégico, Gerencial e Operacional. O nível Estratégico é representado pelos diretores, o nível Gerencial pelos seus gestores e o nível operacional pelos colaboradores de cada setor organizacional. A hierarquia está representada no Quadro 5. Inteirando apenas a divisão do nível estratégico e gerencial com o total de 69 diretores. Sendo que em todos os setores a empresa conta com os funcionários no nível operacional: composto por 212 pessoas; perfazendo o total de 281 funcionários no momento da pesquisa.

Quadro 7 - Divisão de níveis hierárquicos.

Estratégico – Diretor	Setor	Gerencial – Gestor
Diretor presidente	Geral	
Diretor administrativo	Financeiro	Financeiro
	Administrativo e RH	Administrativo
	Contabilidade	Contábil
	Tecnologia da informação	De TI
Diretor industrial	Produção	Da Produção
	Engenharia e custos	De Engenharia
	Compras e suprimentos	De Compras
Diretor comercial	Marketing	De Marketing
	Comercial	Comercial
	Exportação	De Exportação

FONTE: registros da organização (2014).

Assim, a população desta pesquisa, está constituída por 281 profissionais distribuídos em 14 gerentes de primeiro e segundo escalão; 55 encarregados e 212 operacionais. Todos os níveis estão distribuídos nas áreas administrativa, industrial e comercial.

Quadro 8 - Distribuição da amostra.

Nível Hierárquico	Total
Gerentes: primeiro e segundo escalão	14
Encarregados	55
Operacionais	212
Total de funcionários	281

FONTE: dados da empresa (2014).

Foram realizadas as seguintes análises estatísticas: análise de correlação, teste de hipóteses Qui-Quadrado e análises multivariadas. Para o emprego de Análise Multivariada com a aplicação de várias técnicas, como é o caso dessa pesquisa, foi utilizada às técnicas de: Análise de Componentes Principais, Análise Fatorial, Análise de Correspondência e Análise de Correlação Canônica. Para o uso de todas as técnicas já relacionadas, é recomendado por Meyers, Gamst e Guarino (2013) que a amostra deve ser no mínimo cinco vezes e máximo dez vezes a quantidade de variáveis existente na pesquisa. No entanto, destacam que a quantidade da amostra pesquisada seja de no mínimo de 200 respostas.

Neste sentido, esta pesquisa está em acordo com ambas às propostas, pois, a quantidade de variáveis foi de 40 (são as 40 perguntas do questionário da via tácita e via explícita), que multiplicando por cinco vezes que é o mínimo desejado,

obtem-se a quantidade de 200 respostas. Contudo, em proporção a quantidade da população que é de 281, tendo como expectativa o mínimo de 200 amostras, após a aplicação do questionário obteve-se respostas de 224 funcionários o que representa 5,6 vezes a multiplicação das 40 variáveis. Portanto, optou-se por usar este número de respostas como amostra para a pesquisa; o que dá consistência aos dados, haja vista, que está além do mínimo exigido para a validação dos dados. Assim sendo, o cálculo está a seguir:

Quadro 9 - Cálculo do total da amostra.

$40 \times 5,6 = 224$

Onde:

Variáveis	Quantidade de vezes	Total da amostra	% da população (281)
40	5,6	224	79,72%

FONTE: dados da pesquisa (2014).

Neste caso a amostra de 224 pesquisados em relação à população de 281 pessoas é de 79,72%. Portanto, foi usada a mesma proporção para os setores, formando assim uma amostra estratificada. Para cada nível obteve-se uma amostra conforme exposta na sequência.

Quadro 10 - Cálculo da amostra por setor.

Total dos funcionários	Multiplicação	Percentual	Total da Amostra
14 Gerentes: primeiro e segundo escalão	X	79,72%	11
55 Encarregado	X	79,72%	44
212 Operacional	X	79,72%	169
281 Total de funcionários	X	79,72%	224

FONTE: dados da pesquisa (2014).

Assim, a pesquisa foi ordenada por meio das respostas obtidas do questionário aplicado a: 11 gerentes, 44 encarregados de setores e 169 trabalhadores operacionais. Em todos os níveis hierárquicos os funcionários estão distribuídos nas três áreas de atividades da empresa, sendo: administrativa, industrial e comercial. Com essa distribuição a amostra tornou-se consistente, representativa e de confiança. Da mesma forma, afirma-se que ela não é tendenciosa, pelo fato de haver respostas dentro do percentual exigido e em todos os níveis hierárquicos.

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A limitação desta pesquisa está ligada diretamente a obtenção das respostas do questionário que foi aplicado aos funcionários, pois, alguns funcionários se omitiram em responder a pesquisa; devido ao fato de não ser obrigatório, porque era uma pesquisa que eles deveriam responder de livre e espontânea vontade e sem compromisso com a instituição. No entanto, ressalta-se que essa situação não comprometeu a pesquisa, e sim, apenas se limita as respostas dos que se dispuseram a participar dela.

Limita-se, também, pelo fato de ser uma pesquisa exploratória e por ter sido aplicada em uma única empresa. Portanto, os resultados não podem ser generalizados para além do universo pesquisado.

Por fim, atenta-se para a questão temporal da gestão do conhecimento. Os resultados das ações não acontecem rapidamente. É um processo gradativo e que pode divergir de um público a outro. Por esse motivo, as conclusões associativas entre qualquer situação presente e os resultados desta pesquisa devem levar este fato em consideração.

3.5 HISTÓRICO DA EMPRESA PESQUISADA

Os dados da empresa pesquisada foram retirados dos registros da organização e para preservar a identidade da empresa o seu nome para esta pesquisa é fictício. Doravante é denominada de Empresa Móveis Planejados.

Em 1967 a ideia de criar a empresa surgiu em um jogo de bolão entre dois amigos que passaram a fabricar tanques e pias de mármore. Com o tempo, os clientes passaram a pedir também os balcões e cozinhas, que foram fabricados a partir de 1971. Em 2005, a Empresa Móveis Planejados adotou uma nova postura: abranger também o mercado de primeira linha, criando uma nova empresa somente para o mercado médio.

Seu parque industrial, localizado em Francisco Beltrão – PR, tem 35 mil m². É equipado com máquinas e equipamentos de última geração. Uma combinação de alta tecnologia, qualidade e matérias-primas selecionadas que resultam em móveis planejados e ambientes personalizados da mais alta qualidade e design exclusivo.

É uma empresa sólida com 48 anos de experiência no mercado de móveis planejados. Tem mais de 50 lojas parceiras pelo país sendo sustentada por uma tendência de crescimento que sempre fez parte de sua história.

Atualmente, somando as duas marcas (primeira linha e mercado médio), são mais de 450 revendedores espalhados por todo Brasil. Conta com 281 funcionários distribuídos nos níveis operacional, gerencial e estratégico. Nos últimos anos, a empresa conquistou um importante espaço no mercado de arquitetura e decoração, tanto que, anualmente, participa de grandes mostras do setor como: Casa Cor e Morar Mais. Tem parceria com profissionais de arquitetura de renome nacional.

A empresa possui como Missão oferecer soluções inteligentes para viver bem, por meio de produtos e serviços personalizados, confiáveis e de qualidade.

3.5.1 Perfil da Empresa Pesquisada

Vários programas sociais são desenvolvidos pela empresa em prol de seus funcionários, familiares e comunidade. O que demonstra que ela se preocupa com bem estar e a qualidade de vida de seus funcionários, bem como capacitação para desempenho de suas funções. Da mesma forma, a empresa se preocupa com seus familiares e com a sociedade estendendo atividades e benefícios a eles. Na sequência apresentam-se os projetos desenvolvidos e praticados pela empresa:

a. Capacitação: a empresa investe em cursos e treinamentos gratuitos aos seus colaboradores, capacitando-os profissionalmente para que estejam atualizados com as novidades no setor e preparados para a competição do mercado de trabalho.

b. Ajuda de custo nos estudos: os colaboradores que estudam ou que fazem treinamentos recebem ajuda de custo como incentivo à busca de conhecimento e constante aperfeiçoamento.

c. Participação dos Lucros e Resultados - PLR: este programa tem como objetivo premiar a produtividade dos funcionários através da distribuição de parte dos lucros. É uma ferramenta de gestão que permite uma maior participação e empenho dos colaboradores na produtividade da empresa. Proporciona a motivação e o comprometimento de todos na busca de melhores resultados.

d. Transporte: a empresa dispõe de transporte para os colaboradores. Eles são transportados nos trajetos – residência/empresa; empresa/residência. O

transporte é priorizado sendo realizado em veículos que operam com exclusividade aos colaboradores da empresa.

e. Ginástica laboral e academia: a ginástica laboral combate e previne o sedentarismo, o estresse, a depressão, a ansiedade e doenças profissionais. Além de melhorar a flexibilidade, a força, a coordenação, o ritmo, a agilidade e a resistência, promovendo uma maior mobilidade e melhor postura, contribuindo para a promoção da saúde e da qualidade de vida do colaborador. Visando também o bem-estar dos colaboradores e combater o sedentarismo foi criada a academia. Com aulas de ginástica aeróbica, *step*, treinamento funcional e ginástica localizada.

f. Ergonomia: a empresa oferece mesas elevadoras, empilhadeiras, mesas de ar e roletes para o auxílio das tarefas dos colaboradores. Isso evita que o colaborador adquira lesões ou doenças relacionadas a má postura, esforço físico demais e movimentos repetitivos.

g. Treinamentos preventivos: organizados e monitorados pela CIPA - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes. Os colaboradores são treinados para estarem atentos às situações de risco de acidentes dentro e fora da empresa; agindo de forma preventiva e preservando sua integridade física e a de seus colegas.

h. CIPA: a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) é um instrumento que os trabalhadores dispõem para tratar da prevenção de acidentes do trabalho, das condições do ambiente do trabalho e de todos os aspectos que afetam sua saúde e segurança.

i. SIPAT: na Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho - SIPAT, os colaboradores participam de palestras com temas específicos, relacionados à prevenção de acidentes.

j. Brigada de incêndio: o curso da brigada de incêndio busca preparar os funcionários para atuar em situações emergenciais. Operando equipamentos de combate a incêndios, auxiliando no plano de abandono da área de risco, reconhecendo riscos ou prestando os primeiros socorros, atendendo, assim, a legislação existente de forma a contribuir na preservação da vida e do patrimônio da empresa.

k. Biblioteca: para incentivar o hábito da leitura e promover a cultura, a empresa disponibiliza aos seus colaboradores uma biblioteca. São mais de 1.000

livros de literatura, técnicos, revistas e DVDs e sala de informática.

l. Sala de jogos: a empresa possui sala de jogos para o entretenimento dos colaboradores, onde a interação ocorre de forma divertida e dinâmica.

m. Refeitório: a empresa disponibiliza refeitório para todos os funcionários, oferecendo almoço para o turno diurno e janta para os colaboradores do turno noturno. O refeitório tem o intuito de fornecer uma alimentação saudável e balanceada. Sua implantação está baseada no conforto e na praticidade do dia a dia dos colaboradores.

n. Sistema de climatização: pensando no bem estar dos seus funcionários no ambiente de trabalho, foi implantado um sistema de climatização para evitar o calor ou frio excessivo e dar condições aos colaboradores de trabalharem em um ambiente agradável.

o. Saúde: a empresa possui convênio com médicos e laboratórios, beneficiando a todos os colaboradores com tabela de preços diferenciada e descontos nos medicamentos receitados. Também tem convênio odontológico, vacina contra gripe e exames periódicos. Alguns convênios que atendem especialidades são extensivos aos familiares dos colaboradores como é o caso de especialidades de Fisioterapias e Psicoterapia, dentre outros.

p. Seguro de vida, nascimento, aniversário, falecimento: em diferentes ocasiões, oportunidades e necessidades dos colaboradores, a empresa tem programas, incentivos ou está presente de alguma forma. Como, com pequenas lembranças do nascimento de filhos, no aniversário dos colaboradores e nos momentos difíceis como em caso de falecimento. Os colaboradores da empresa possuem um seguro de vida para caso de morte, acidente ou invalidez e auxílio-funeral. Esse benefício é automático para todos os colaboradores e não tem nenhum custo.

q. Cursos de informática: em parceria com o SESI e uma Universidade sediada na cidade, a empresa organiza cursos de informática básica de qualidade e gratuito para oferecer aos seus colaboradores e seus familiares.

r. Eventos internos: a empresa também desenvolve vários eventos internos com comemorações em datas festivas. Os eventos são estendidos aos familiares de seus funcionários, sendo: Dia Internacional da Mulher; Dia das Mães/Pais; Dia das Crianças; Festa do Dia do Trabalhador; Festa do Leitão na Grelha; Festa Junina e

cesta de natal.

s. AMA - Associação Atlética da Empresa: a empresa possui associação com infraestrutura para receber sócios e familiares oferecendo: quiosque para festas, quadra de vôlei de areia, dois campos de futebol 7 e um de futebol de campo, mesa de sinuca, uma cancha de 48 e parquinho para as crianças.

t. Torneios e competições internas: a empresa, através da associação AMA, promove competições internas, uma forma de integração entre os colaboradores. Destaque para: atleta do futuro, aulas de ginástica rítmica, escolinha de futebol, participação em jogos do SESI. Outro benefício e atividade é a gincana da integração – visando a integração e o bom relacionamento entre os colaboradores de diversos setores da empresa. Ela promove todo ano a Gincana da Integração, na qual os colaboradores se dividem em equipes e participam de um dia cheio de tarefas recreativas, numa competição animada e saudável. Neste dia também ocorre à arrecadação de roupas e alimentos para doações a entidades sociais.

u. Coral: foi fundado em 2003 com o intuito de ser útil para a comunidade, levando mensagens positivas e incentivadoras de cunho cultural para a sociedade. São dois corais: um adulto com aproximadamente 24 integrantes e um coral infantil com aproximadamente 36 crianças de 07 a 13 anos. É formado por funcionários, familiares e comunidade. O Coral faz suas apresentações em vários lugares de Francisco Beltrão e região.

v. Patrocínios: a empresa, com a intenção de incentivar à prática esportiva, patrocina a escolinha de futebol da cidade e o time de futebol que representa a cidade. Patrocina também outros eventos como atividades e entidades não relacionadas ao esporte.

w. Kit escolar: os colaboradores com filhos devidamente matriculados na escola de 1º ao 9º anos, recebem no começo do ano o kit escolar. O objetivo da empresa nesse projeto é incentivar a permanência das crianças e adolescentes na escola, com o intuito de contribuir cada vez mais com o aprendizado dos alunos.

x. Empresa aberta à comunidade: a empresa abre suas portas para que as pessoas da comunidade possam visitar suas instalações e conhecê-la. Durante a visita é mostrado todo o processo produtivo, tirado dúvidas e contado um pouco sobre a história da empresa.

y. Visitas técnicas para alunos e acadêmicos: visita a todos os setores da

fábrica. Eles assistem palestras, vídeos institucionais e trazem questões quanto ao uso de energia, direitos trabalhistas, segurança no trabalho, higiene e saúde dos funcionários, entre outras.

z. Estágios: com objetivo de participar da formação de acadêmicos, a empresa oferece estágios não remunerados, que trazem experiência de trabalho aos futuros formandos e contam horas de estágio para o enriquecimento do diploma.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesse capítulo, são apresentados os resultados decorrentes da coleta de dados obtidos com a pesquisa. Por meio das respostas de um questionário aplicado aos funcionários da empresa já citada, bem como, a análise e interpretação dos mesmos. A apresentação contempla as dimensões: Via Tácita e Via Explícita.

Em ambas as vias foram aplicadas as técnicas: Análise de Componentes Principais – ACP, e Análise Fatorial - AF; Teste Qui-Quadrado; Análise de Correspondência e Análise de Correlação Canônica.

Visando preservar a identidade da organização escolhida, aqui especificamente nessa pesquisa é chamada de Empresa Móveis Planejados.

4.1 ANÁLISE DE COMPONENTES PRINCIPAIS E ANÁLISE FATORIAL

Nessa pesquisa para iniciar os tratamentos dos dados, foram aplicadas as técnicas de Análise de Componentes Principais e Análise Fatorial na via Tácita e via Explícita separadamente. Na sequência, apresentam-se os resultados de ambas.

4.1.1 Análise da Via Tácita

Com uso do Software R, por meio dos valores de concordância da escala dadas pelos funcionários respondentes do questionário da pesquisa, formou-se a Tabela 2 que apresenta os coeficientes de correlação de *Spearman* do conjunto das variáveis (notas das perguntas do questionário). A maioria dos pares de valores apresentou correlação moderada ou forte, e todas as correlações foram significativas, com 5% de significância e positivas. Indicando que o comportamento de aumento e decréscimo das notas num indivíduo é similar entre todas as perguntas. Considerando os resultados apresentados pelas correlações, pelo teste de esfericidade de Bartlett que foi significativo com 5% de significância (p -valor < 0,05) e o coeficiente Kaiser-Mayer-Olkin (KMO = 0,929) próximo de 1, tem-se que esses resultados asseguram a pertinência e a confiabilidade dos resultados que serão apresentados pela Análise de Componentes Principais (ACP) e pela Análise Fatorial (AF).

A Tabela 2 apresenta a correlação entre as perguntas da via tácita, sendo que todos os valores do coeficiente de correlação *Spearman* foram significativos com 5% de significância (p-valor <0,05). Os valores em negrito indicam moderada ou forte associação linear entre os pares de variáveis.

Tabela 2 - Coeficientes de Correlação de *Spearman* do Conjunto das Variáveis Via Tácita.

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
P2	0,795446							
P3	0,627712	0,729454						
P4	0,525449	0,588736	0,547854					
P5	0,40402	0,453013	0,411183	0,468978				
P6	0,527208	0,561984	0,513497	0,530782	0,488007			
P7	0,519004	0,579571	0,457989	0,581229	0,524031	0,705633		
P8	0,538386	0,607154	0,544832	0,525742	0,513333	0,708441	0,750355	
P9	0,483165	0,508566	0,49788	0,456115	0,390164	0,582058	0,599717	0,648652
P10	0,483335	0,550597	0,536991	0,491372	0,406267	0,514593	0,521364	0,554643
P11	0,455881	0,498804	0,5079	0,510381	0,453327	0,533251	0,595178	0,592566
P12	0,420677	0,481063	0,484871	0,453037	0,414464	0,529249	0,572124	0,563642
P13	0,500749	0,566134	0,550495	0,502924	0,318076	0,396482	0,468357	0,504071
P14	0,439716	0,539128	0,592153	0,446931	0,269693	0,325215	0,400196	0,447746
P15	0,407016	0,489401	0,450281	0,469714	0,33859	0,367157	0,428516	0,431219
P16	0,423785	0,517764	0,515743	0,405378	0,352315	0,390704	0,419834	0,49341
	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	
P10	0,719518							
P11	0,651587	0,725063						
P12	0,628506	0,678291	0,818168					
P13	0,522808	0,658656	0,541881	0,499001				
P14	0,466578	0,574513	0,506886	0,557126	0,708252			
P15	0,493807	0,558371	0,49902	0,453403	0,639066	0,603086		
P16	0,465018	0,573624	0,528253	0,46887	0,596113	0,655876	0,73157	

FONTE: dados da pesquisa software R (2014).

A partir da ACP apresentada na Tabela 2, foram selecionados três componentes principais, denominados CP1, CP2 e CP3. Ponderando as recomendações de Ferreira (2008) que considera como ideal para uma proporção acumulada da variância total igual ou superior a 70%. Explicada pelos três primeiros componentes principais e pela regra de Kaiser conforme apresentadas na Tabela 3. Assim, foram considerados os componentes principais – CP, que obtiveram um autovalor sendo igual ou superior a 1, também exposto na Tabela 3.

Ainda por meio da Tabela 3, observa-se que o CP1 primeiro componente principal foi responsável pela maior porcentagem de explicação da variabilidade total das notas para as 16 perguntas do questionário que representam a via tácita formando (55,49%), seguido pelo CP2 (8,65%) e CP3 (6,76%).

Assim, a Tabela 3 apresenta os componentes principais (CP's), a proporção da variância total das 16 notas, explicada por cada CP; a proporção acumulada da variância total das 16 notas, explicada pelos CP's e autovalor de cada CP.

Tabela 3 – Componentes Principais; Proporção da variância total; explicada por CP; Proporção acumulada da variância total; Autovalor; para as 16 notas.

Componente Principal	Proporção da variância total explicada	Proporção acumulada da variância total explicada (Ferreira, 2008: >=70%)	Autovalor (Regra de Kaiser, >1)
CP1	0,5549	0,5549	2,98
CP2	0,0865	0,6414	1,18
CP3	0,0676	0,7090	1,04

FONTE: dados da pesquisa, software R (2014).

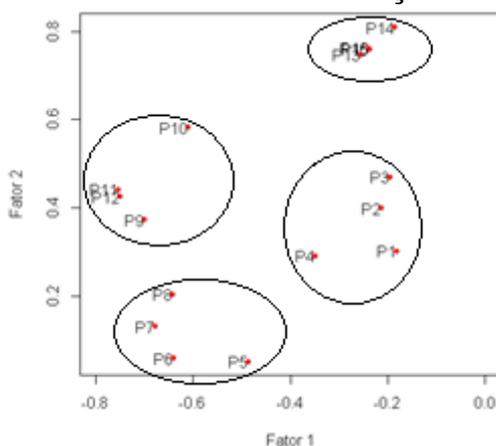
Utilizando-se da técnica de componentes principais, realizou-se conjuntamente a análise fatorial com rotação varimax para definir os grupos de perguntas, com notas similares em relação ao total de funcionários pesquisados.

A Figura 4 representa a carga fatorial para a formação dos dois primeiros fatores comuns, sendo os mais expressivos conforme a Tabela 3, e que representam respectivamente os percentuais de 55,49% e 8,65% da variabilidade total dos dados.

Por meio desses dois fatores, constatou-se um agrupamento das perguntas distribuídas em quatro grupos. Em cada grupo, observa-se que as perguntas representam exatamente a informação para a qual elas foram geradas: estilo de gestão dos líderes (P1 a P4), sistemas de comunicação (P5 a P8), relacionamento interpessoal (P9 a P12) e satisfação no trabalho (P13 a P16). Responsável por indicar em análise uma coerência nas notas atribuídas pelos funcionários em relação às perguntas que representam uma mesma informação. Assim, constatou-se que os funcionários em geral tem percepção similar entre os quatro fatores da via tácita. Fato que mostra que todas as questões estão de acordo com o seu fator proposto, bem como, que a distribuição dos fatores também estão corretos na dimensão tácita.

Conforme exposto na Figura 4 que demonstra o gráfico de dispersão das cargas fatoriais de cada pergunta, sendo, que foi aplicado na análise fatorial a rotação varimax.

Figura 4 - Gráfico de dispersão das cargas fatoriais de cada pergunta, aplicando na Análise Fatorial a rotação varimax.



FONTE: dados da pesquisa, software R (2014).

Na Figura 5 são ilustrados os gráficos *Biplots* que evidenciam as associações entre cada par de componente principal considerado na análise. Os *scores* dos componentes principais que cada indivíduo pesquisado possui (dispersão dos pontos), bem como, a intensidade e sentido de influência de cada variável, em cada componente principal (setas). A (1^o) seta paralela ao eixo de cada componente principal indica maior influência dessa variável nesse CP; e (2^o) o sentido da seta indica se essa influência é direta (sentido igual ao crescimento dos valores do CP), ou inversa (sentido contrário ao crescimento dos valores do CP). Influência direta de uma variável sob um CP indica que indivíduos com altos valores dessa variável terão altos valores nesse CP. Influência inversa de uma variável sob um CP indica que indivíduos com altos valores dessa variável terão baixos valores nesse CP.

Por meio da Figura (5-a) observa-se que todas as variáveis exercem uma influência inversa na geração do CP1 (que representa 55,49% da variabilidade total dos dados), ou seja, indivíduos que atribuíram maiores notas em todas as perguntas possuíram um baixo *score* do CP1.

As variáveis que exercem maior influência na geração do CP1 são as perguntas P1 a P4 (gestão de líderes) e P9 a P12 (relacionamento interpessoal). O Quadro 11 apresenta as variáveis de maior influência para a formação do CP1. As variáveis são representadas pelas questões do questionário aplicado aos funcionários. Estão focadas nos fatores: estilo de gestão dos líderes e no relacionamento interpessoal.

Quadro 11 – Variáveis de maior influência no CP1 via tácita.

Perguntas	Estilo de Gestão dos Líderes	Perguntas	Relacionamento Interpessoal
1	Estilo de tratamento com seus liderados	9	Regido pelo cumprimento das normas
2	Incentivo para trabalhar em equipe	10	Baseado em confiança e respeito aos valores individuais
3	Forma de despertar o comprometimento dos funcionários	11	Para geração de informações profissional
4	Oportunidade de participação no processo decisório	12	Criatividade relacionada ao trabalho em equipe

FONTE: dados da pesquisa (2014).

Dessa forma, pode-se concluir que o CP1 representa um índice geral das notas dos grupos de perguntas estilo de gestão dos líderes e relacionamento interpessoal. Por meio da Figura (5-a) observa-se, que de forma geral, todos os funcionários apresentam valores similares de CP1. Esse resultado indica que todos os funcionários pesquisados atribuíram notas similares para as perguntas envolvendo o estilo de gestão dos líderes e o relacionamento interpessoal. Assim, o resultado mostra que os funcionários tem percepção bastante parecida referente a esses dois fatores.

Em relação aos resultados para o CP2 (que representa 8,65% da variabilidade total dos dados), descritos nas Figuras (5-a) e (5-b), constatou-se que as perguntas que exercem maior influência na geração desse componente são P13 a P16 (satisfação no trabalho), com uma influência direta dessa variável que indica que indivíduos com altos valores dessa variável terão altos valores nesse CP, e P5 a P8 (sistemas de comunicação), com uma influência inversa dessa variável sob um CP, indicando que indivíduos com altos valores dessa variável terão baixos valores nesse CP. Conforme apresentado no Quadro 12.

Quadro 12 - Variáveis de maior influência no CP2 via tácita.

Perguntas	Satisfação no Trabalho	Perguntas	Sistema de Comunicação
13	Clima organizacional na empresa	5	Os ruídos na comunicação
14	Incentivo para o equilíbrio entre objetivo pessoal e empresarial	6	A transparência na comunicação
15	Reconhecimento profissional	7	A eficácia para a tomada de decisão
16	A valorização pelo mercado com a segurança de empregabilidade	8	A fluidez na comunicação entre os supervisores, equipes e colegas

FONTE: dados da pesquisa (2014).

Dessa forma, CP2 representa uma comparação entre as notas atribuídas para as perguntas que representam a satisfação no trabalho com as perguntas dos sistemas de comunicação. A formação de uma comparação entre as notas

atribuídas representa uma média ponderada das perguntas em relação às variáveis que mostra que os funcionários estão contentes e descontentes, ou, se identificam mais e se identificam menos com o fator apresentado.

Em análise aos gráficos apresentados na Figura 5, os funcionários (38, 112, 139 e 206), obtiveram os maiores scores para CP2. Na coleta de dados para preservar a sua identidade os funcionários foram identificados por número sequencial. Apresenta-se o perfil dos funcionários que obtiveram os maiores scores.

Quadro 13 – Perfil dos funcionários de maiores scores para CP2 via tácita.

Funcionário		Perfil					
	Idade	Gênero	Escolaridade	Área	Cargo	Tempo de serviço no cargo	Tempo de serviço na empresa
38	Até 25 anos.	Masculino	Ensino médio completo	Industrial	Encarregado	1 ano	4 anos
112	26 a 40 anos	Feminino	Ensino médio completo	Industrial	Operacional	10 anos	10 anos
139	26 a 40 anos	Masculino	Ensino médio incompleto	Administrativo	Operacional	1 ano	1 ano
206	Até 25 anos	Masculino	Ensino médio incompleto	Industrial	Operacional	6 meses	6 meses

FONTE: dados da pesquisa (2014).

Os resultados de maiores scores para o CP2 indicam que esses funcionários atribuíram as maiores notas as perguntas de satisfação no trabalho e as menores notas as perguntas referentes aos sistemas de comunicação. Tiveram scores de CP2 altos esse componente principal. Este fato leva a constatação de que esses quatro funcionários valoram o fator de satisfação no trabalho em detrimento ao fator de sistemas de comunicação e se destacam dos demais funcionários por terem atribuídos a esses dois fatores as maiores e menores notas.

Ainda em análise a Figura 5, constatou-se que os funcionários (32 e 126) obtiveram os menores scores para CP2. No Quadro 14 apresenta-se os seus perfis.

Quadro 14 – Perfil dos funcionários de menores scores para CP2.

Funcionário		Perfil					
	Idade	Gênero	Escolaridade	Área	Cargo	Tempo de serviço no cargo	Tempo de serviço na empresa
32	26 a 40 anos	Masculino	Até ensino fundamental	Industrial	Encarregado	1 ano	4 anos
126	Até 25 anos	Masculino	Ensino médio completo	Administrativo	Operacional	1 ano	1 ano

FONTE: dados da pesquisa (2014).

O fato de esses dois funcionários terem obtidos os menores *scores* para CP2 indica que eles atribuíram as menores notas as perguntas de satisfação no trabalho e as maiores notas as perguntas referentes aos sistemas de comunicação. Tiveram *scores* de CP2 altos esse componente principal. Isso denota que dentre todos os funcionários, esses dois foram os que mais se destacaram no sentido de atribuírem as menores notas ao fator satisfação no trabalho mostrando o descontentamento com a prática desse fator na empresa.

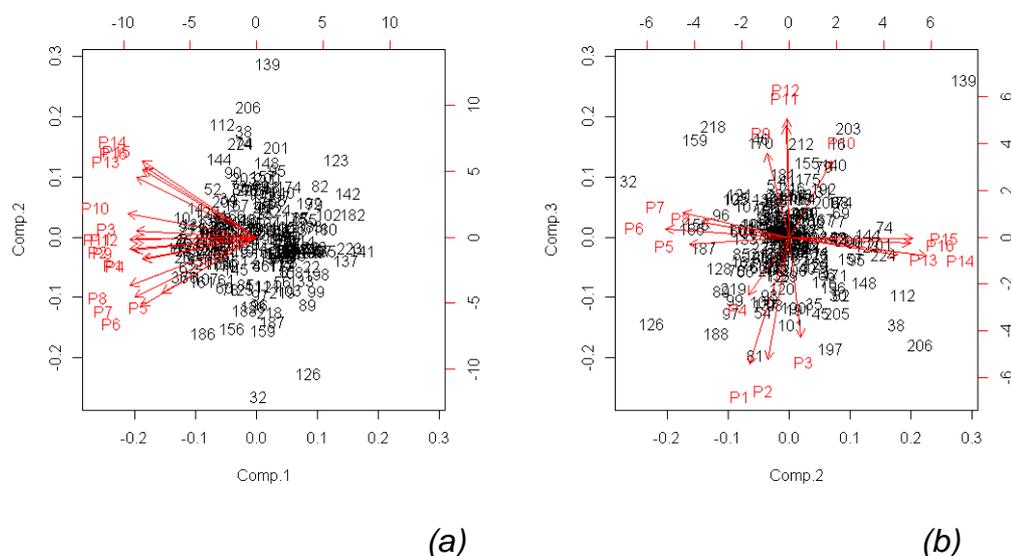
Ao mesmo tempo eles apontaram que se identificaram com as práticas do fator sistemas de comunicação, pois foram os funcionários que atribuíram as maiores notas para esse fator. Os demais funcionários não apresentaram uma diferença relevante no *score* de CP2.

O componente CP3 (que representa 6,76% da variabilidade total dos dados, ou seja, a menor proporção de explicação da variabilidade total dos dados, entre os três componentes), está descrito na Figura (5-b). Observa-se que as perguntas que exercem maior influência na geração desse componente são P9 a P12 (relacionamento interpessoal), com uma influência direta, e P1 a P4 (estilo de gestão dos líderes), com uma influência inversa.

Dessa forma, CP3 representa uma comparação entre as notas atribuídas para as perguntas que representam o relacionamento interpessoal e o estilo de gestão dos líderes. A comparação entre as notas é uma média ponderada das perguntas. Neste caso, houve notas altas para o fator relacionamento interpessoal e notas baixas para o estilo de gestão dos líderes. O resultado na formação do CP3 mostra que os funcionários se identificam mais com o fator relacionamento interpessoal e menos com o fator estilo de gestão dos líderes.

A Figura 5 apresenta o gráfico *Biplot* para cada par de CP's, em que Comp1 é o 1º componente principal (CP1); Comp2 é o 2º componente principal (CP2) e Comp3 é o 3º componente principal (CP3): (a) CP1 e Cp2 e (b) CP2 e CP3.

Figura 5 - Gráfico *Biplot* para cada par de CP's – CP1; CP2 e CP3.



FONTE: dados da pesquisa, software R (2014).

Sintetizando a via tácita, diante dos resultados obtidos até aqui, por meio da aplicação das técnicas de análise de componentes principais e análise fatorial, afirma-se que para a via tácita evidenciou as associações entre cada par de componente principal que induziu a formação de três CP's, responsáveis por levarem o nome de CP1, CP2 e CP3. Os CPs são formados pelas variáveis (perguntas do questionário) dos fatores da via tácita, são eles: estilo de gestão dos líderes; sistemas de comunicação; relacionamento interpessoal e satisfação no trabalho.

Com a formação dos três CP's, em primeiro lugar, constatou que os funcionários têm percepções similares entre os quatro fatores da via tácita. Denotando que as questões estão inseridas corretamente nos seus devidos fatores.

Em relação a classificação da formação dos três CP's, verificou-se que o CP1 foi o que apresentou a maior variabilidade total dos dados. Portanto, é o CP responsável pela maior porcentagem de explicação da variabilidade total das notas. Foi formado pela influência das variáveis dos fatores: estilo de gestão dos líderes e relacionamento interpessoal, os quais obtiveram notas similares.

O CP2 apresenta a segunda variabilidade total dos dados, deste modo, é o CP responsável pela segunda porcentagem de explicação da variabilidade total das notas. Foi formado pela influência das variáveis dos fatores: satisfação no trabalho e

sistemas de comunicação. Eles oscilaram entre notas altas e notas baixas na pesquisa.

Já o CP3 apresenta a terceira variabilidade total dos dados, destarte, é o CP responsável pela menor porcentagem de explicação da variabilidade total das notas. Foi formado pela influência das variáveis dos fatores: relacionamento interpessoal e estilo de gestão dos líderes. Apresentaram uma comparação entre as notas das variáveis, ou seja, obtiveram notas altas para um fator e ao mesmo tempo notas baixas para outro fator. Formando assim uma média ponderada entre as notas desses dois fatores.

Por fim, afirma-se que, com a aplicação da análise de componentes principais e análise fatorial nos fatores da via tácita, houve associações entre os pares de componente principal dos quatro fatores da via tácita. Pois, na formação dos três CP's sucessivamente ocorreu a associação entre um e outro fator, não ficando nenhum fator sem associação. Formando consecutivamente grupos de dois fatores associados.

4.1.2 Análise da Via Explícita

Da mesma forma que na via tácita, utilizou-se de dados coletados para a via explícita. Estabeleceu-se, dessa maneira, a Tabela 4 que apresenta os coeficientes de correlação de *Spearman* do conjunto das variáveis (notas das perguntas). A maioria dos pares de notas apresentou correlação moderada ou forte, e, todas as correlações foram significativas com 5% de significância e positivas. Indicando que o comportamento de aumento e decréscimo das notas num indivíduo é similar entre todas as perguntas. Considerando os resultados apresentados pelas correlações, pelo teste de esfericidade de Bartlett que foi significativo com 5% de significância (p -valor < 0,05) e o coeficiente Kaiser-Mayer-Olkin (KMO = 0,94) próximo de 1, tem-se que esses resultados asseguram a pertinência e a confiabilidade dos resultados que serão apresentados pela análise de componentes principais (ACP) e pela análise fatorial (AF).

A Tabela 4 apresenta a correlação entre as perguntas via explícita, sendo que todos os valores do coeficiente de correlação *Spearman* foram significativos com 5%

de significância (p -valor $<0,05$). Os valores em negrito indicam moderada ou forte associação linear entre os pares de variáveis.

Tabela 4 - Coeficientes de Correlação de Spearman do Conjunto das Variáveis Via Explícita.

	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24
P18	0,629577							
P19	0,554209	0,559729						
P20	0,460141	0,574436	0,53401					
P21	0,397914	0,492195	0,478889	0,6987				
P22	0,479541	0,590698	0,528035	0,73044	0,695854			
P23	0,457922	0,4966	0,444252	0,585398	0,572319	0,567067		
P24	0,478561	0,506647	0,48964	0,621475	0,582903	0,653539	0,625946	
P25	0,40558	0,472166	0,494745	0,582151	0,609325	0,589287	0,652565	0,754032
P26	0,233685	0,253808	0,276203	0,333982	0,319666	0,335722	0,350062	0,398563
P27	0,417789	0,399318	0,374352	0,464941	0,516066	0,537411	0,571464	0,438666
P28	0,38532	0,39342	0,380311	0,488742	0,513562	0,550145	0,586205	0,528988
P29	0,373936	0,411716	0,329278	0,480455	0,53376	0,580156	0,60531	0,547684
P30	0,420967	0,460913	0,475639	0,610739	0,570314	0,555128	0,624156	0,56109
P31	0,462542	0,507688	0,429411	0,531458	0,571963	0,61928	0,572138	0,616343
P32	0,429371	0,451684	0,362981	0,579558	0,556017	0,523223	0,579045	0,557289
P33	0,455206	0,570165	0,428529	0,590206	0,633169	0,592211	0,669172	0,621639
P34	0,499841	0,493106	0,473803	0,539928	0,500837	0,579667	0,59644	0,521917
P35	0,416393	0,504121	0,452283	0,615756	0,610612	0,64325	0,777042	0,622997
P36	0,489602	0,492736	0,486305	0,607268	0,594755	0,609642	0,64002	0,698631
P37	0,505732	0,454834	0,43788	0,483825	0,578029	0,529661	0,593886	0,596523
P38	0,550039	0,435742	0,44235	0,538258	0,614387	0,541577	0,600105	0,535905
P39	0,43973	0,441282	0,409501	0,540393	0,538855	0,599729	0,56999	0,571247
P40	0,450822	0,454669	0,378844	0,625966	0,599716	0,566739	0,602765	0,527297
	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32
P26	0,387116							
P27	0,482988	0,274102						
P28	0,504277	0,325569	0,772212					
P29	0,597777	0,273199	0,692658	0,664512	1			
P30	0,563711	0,291292	0,616577	0,706478	0,698694			
P31	0,662822	0,338705	0,557465	0,602502	0,668932	0,708981		
P32	0,604663	0,167043	0,620094	0,648816	0,654203	0,68818	0,732585	
P33	0,669006	0,348433	0,466119	0,478588	0,581452	0,605506	0,680783	0,582937
P34	0,542757	0,310225	0,458463	0,502792	0,475712	0,591145	0,547413	0,461331
P35	0,659911	0,355857	0,528322	0,590447	0,599974	0,676852	0,649706	0,658159
P36	0,684105	0,350826	0,419164	0,506041	0,523582	0,581176	0,684125	0,605947
P37	0,559451	0,291956	0,525726	0,528147	0,601857	0,608178	0,690528	0,580684
P38	0,552189	0,294208	0,583656	0,566081	0,5802	0,604154	0,614974	0,613148
P39	0,540886	0,306407	0,6215	0,625755	0,590285	0,56916	0,571292	0,596001
P40	0,542707	0,279352	0,562102	0,608105	0,64513	0,599229	0,602489	0,665579
	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40
P34	0,730152							
P35	0,751028	0,723948						
P36	0,728149	0,67238	0,687914					
P37	0,626422	0,583145	0,654917	0,64993				
P38	0,540333	0,541957	0,598631	0,579912	0,777272			
P39	0,534235	0,544651	0,623697	0,547697	0,70148	0,775441		
P40	0,587998	0,494652	0,626152	0,616013	0,617618	0,765469	0,720743	

FONTE: dados da pesquisa, software R (2014).

A partir da ACP foram selecionados quatro componentes principais. Seguindo as recomendações de Ferreira (2008) que considera uma proporção acumulada da variância total explicada pelos três primeiros componentes principais igual ou superior a 70% (Tabela 5) e pela regra de Kaiser, considerando os componentes principais que obtiveram um autovalor igual ou superior a 1, formou-se a Tabela 5.

Por meio da Tabela 5, observa-se que o primeiro componente principal foi responsável pela maior porcentagem de explicação da variabilidade total das notas para as 24 perguntas da via explícita (56,95%), seguido pelo CP2 (5,90%), CP3 (4,27%) e CP4 (3,64%).

A Tabela 5 apresenta os componentes principais (CP's); proporção da variância total das 24 notas, explicada por cada CP; proporção acumulada da variância total das 24 notas, explicada pelos CP's e autovalor de cada CP.

Tabela 5 – Componentes Principais; Proporção da variância total; explicada por CP; Proporção acumulada da variância total; Autovalor; para as 24 notas.

Componente Principal	Proporção da variância total explicada	Proporção acumulada da variância total explicada (Ferreira, 2008: $\geq 70\%$)	Autovalor (Regra de Kaiser, >1)
CP1	0,5695	0,5695	3,70
CP2	0,0590	0,6285	1,19
CP3	0,0427	0,6712	1,01
CP4	0,0364	0,7076	0,93

FONTE: dados da pesquisa, software R (2014).

Na Figura 6 são ilustrados os gráficos *Biplots* que evidenciam as associações entre cada par de componente principal considerado na análise. Os *scores* dos componentes principais que cada indivíduo pesquisado possui (dispersão dos pontos), bem como a intensidade e sentido de influência de cada variável, em cada componente principal (representados pelas setas). Ressalta que o agrupamento de quais componentes principais seria representado nesses gráficos, foi definido pela Tabela 4, pela proporção de explicação da variabilidade total dos dados que cada componente representa.

Assim, no 1º gráfico *Biplot* (Figura 6-a) apresenta os dois primeiros componentes principais (CP1 e CP2) e o 2º gráfico *Biplot* (Figura 6-b) apresenta os componentes principais CP3 e CP4.

Por meio da Figura (6-a) observa-se que todas as variáveis exercem uma influência inversa na geração do CP1. Ou seja, indivíduos que atribuíram maiores notas em todas as perguntas possuíram um baixo *score* do CP1.

As variáveis que exercem menor influência na geração do CP1 são as perguntas 17, 18, 19 26 e 27 que estão distribuídas nos fatores: políticas de recrutamento; sistemas de treinamento e políticas de remuneração, respectivamente. Na sequência é especificado cada fator com suas devidas perguntas:

a) Fator políticas de recrutamento pelas perguntas 17 a 19: a forma de divulgação das vagas; a exposição clara do perfil técnico e comportamental pelo Recurso Humano e o processo de recrutamento interno.

b) Fator sistemas de treinamento pela pergunta 26: liberdade de escolher programas de qualificação.

c) Fator políticas de remuneração pela pergunta 27: o salário é um fator estimulante.

Dessa forma, pode-se concluir que o CP1 representa um índice geral das notas dos grupos de perguntas envolvendo políticas de seleção, políticas de benefícios, avaliação de desempenho, sistemas de promoção na carreira e cargo, e a maioria das perguntas dos grupos envolvendo os sistemas de treinamento e políticas de remuneração.

Por meio da Figura (6-a) observa-se que de forma geral, todos os funcionários apresentam valores similares de CP1. Esse resultado indica que todos os funcionários pesquisados atribuíram notas similares para as perguntas envolvendo os itens relacionados no parágrafo anterior. Dos sete fatores apresentados nessa pesquisa, seis deles obtiveram respostas muito próximas. Pelo resultado apresentado nessa pesquisa, constata que os funcionários apresentam que pouco se identificam apenas com o fator sistemas de recrutamento. No entanto, demonstraram que se identificam mais em relação aos demais fatores: políticas de seleção, políticas de benefícios, avaliação de desempenho, sistemas de promoção na carreira e cargo, políticas de remuneração e sistemas de treinamento.

Em relação aos resultados para o CP2 descritos nas Figuras (6-a), constatou-se que as perguntas que exercem maior influência na geração desse componente são as perguntas P17 a P19 do fator - políticas de recrutamento, com uma influência

inversa sendo elas: a forma de divulgação das vagas; a exposição clara do perfil técnico e comportamental pelo Recurso Humano e; o processo de recrutamento interno.

As perguntas P27 a P29 do fator - políticas de remuneração, com uma influência direta sendo elas: o salário é um fator estimulante; a política de gratificações e bonificações; aumento de responsabilidade com reconhecimento financeiro.

Por fim, a pergunta 32 envolvendo o fator - políticas de benefícios, com uma influência direta, sendo: benefícios aos os seus familiares.

Dessa forma, CP2 representa uma comparação entre as notas atribuídas para as perguntas que representam principalmente as políticas de remuneração com as políticas de recrutamento.

Assim, observa-se por meio do gráfico apresentado na Figura (6-a), que os funcionários que obtiveram os maiores scores para CP2 foram os expostos no Quadro 15:

Quadro 15 – Perfil dos funcionários de maiores scores para CP2 via explícita.

Funcionário	Perfil						
	Idade	Gênero	Escolaridade	Área	Cargo	Tempo de serviço no cargo	Tempo de serviço na empresa
29	26 a 40 anos	Masculino	Superior completo	Industrial	Encarregado	6 anos	10 anos
31	Até 25 anos	Masculino	Ensino médio completo	Industrial	Encarregado	3 anos	6 anos
41	26 a 40 anos	Masculino	Ensino médio completo	Industrial	Encarregado	2 anos	14 anos
58	41 a 55 anos	Masculino	Superior completo	Industrial	Operacional	11 anos	17 anos
86	Até 25 anos	Masculino	Ensino médio incompleto	Industrial	Operacional	2 anos	2 anos
101	26 a 40 anos	Masculino	Ensino médio completo	Industrial	Operacional	3 meses	1 ano
122	Até 25 anos	Masculino	Ensino médio completo	Industrial	Operacional	1 ano	1 ano
136	26 a 40 anos	Masculino	Ensino médio completo	Industrial	Operacional	3 anos	6 anos
140	26 a 40 anos	Masculino	Ensino médio completo	Industrial	Operacional	20 anos	20 anos
144	26 a 40 anos	Masculino	Ensino médio incompleto	Industrial	Operacional	6 anos	10 anos
158	Até 25 anos	Masculino	Ensino médio incompleto	Industrial	Operacional	4 meses	4 meses
159	26 a 40 anos	Masculino	Ensino médio completo	Comercial	Operacional	4 anos	4 anos
							Continua

Continuação							
175	26 a 40 anos	Feminino	Ensino médio completo	Industrial	Operacional	1 ano	1 ano
201	Até 25 anos	Masculino	Ensino médio incompleto	Industrial	Operacional	4 anos	4 anos
206	Até 25 anos	Masculino	Ensino médio incompleto	Industrial	Operacional	6 meses	6 meses
209	Até 25 anos	Masculino	Ensino médio incompleto	Industrial	Operacional	2 anos	2 anos

FONTE: dados da pesquisa (2014).

A obtenção de maiores *scores* para o CP2, neste caso, indica que esses funcionários atribuíram as maiores notas as perguntas de políticas de remuneração e as menores notas as perguntas referentes às políticas de recrutamento. Assim, evidenciou que os funcionários apresentados acima, destacaram-se dos demais devido a abordagem expressiva de maiores notas a tais fatores. Portanto, eles se identificam mais com o fator políticas de remuneração e se identificam menos com o fator políticas de recrutamento.

Em contrapartida, os funcionários descritos no Quadro 16 obtiveram os menores *scores* para CP2, sendo eles:

Quadro 16 – Perfil dos funcionários de menores scores para CP2 via explícita.

Funcionário		Perfil					
	Idade	Gênero	Escolaridade	Área	Cargo	Tempo de serviço no cargo	Tempo de serviço na empresa
43	26 a 40 anos	Masculino	Ensino médio completo	Comercial	Encarregado	2 anos	2 anos
44		Masculino	Ensino médio completo	Administrativo	Encarregado	18 anos	25 anos
54	41 a 55 anos	Feminino	Superior completo	Comercial	Encarregado	12 anos	22 anos
55	41 a 55 anos	Feminino	Pós-graduação	Administrativo	Encarregado	9 anos	9 anos
97	26 a 40 anos	Masculino	Ensino médio completo	Industrial	Operacional	6 meses	9 meses
128	Até 25 anos	Feminino	Ensino médio incompleto	Industrial	Operacional	6 meses	6 meses

FONTE: dados da pesquisa (2014).

O fato de esses funcionários terem obtidos os menores *scores* para CP2 indica que eles atribuíram as menores notas as perguntas de política de remuneração e as maiores notas as perguntas referentes às políticas de recrutamento. Os demais funcionários não apresentaram uma diferença relevante no *score* de CP2. Assim, demonstra que esses funcionários relatados no Quadro 16

apontaram que na empresa pesquisada identificam-se mais com o fator políticas de recrutamento e menos com o fator políticas de remuneração.

Em relação aos resultados para o CP3, descritos nas Figuras (6-b), observa-se que as perguntas que exercem maior influência na geração desse componente são P17 a P19 do fator - políticas de recrutamento, com uma influência inversa, sendo elas: a forma de divulgação das vagas; a exposição clara do perfil técnico e comportamental pelo Recurso Humano e o processo de recrutamento interno. E a P25 e P26 do fator - sistemas de treinamento, com uma influência direta, sendo elas: incentivos financeiros para participação em treinamentos e liberdade de escolher programas de qualificação.

Desta forma, CP3 representa uma comparação entre as notas atribuídas para as perguntas dos sistemas de treinamento com as políticas de recrutamento.

Por meio do gráfico apresentado na Figura (6-b), o funcionário 54 obteve o maior *score* para CP3. Pelas respostas dele percebeu-se que ele ficou isolado dos demais na pontuação. O que indica que esse funcionário atribuiu as maiores notas as perguntas dos sistemas de treinamento e as menores notas as perguntas referentes às políticas de recrutamento. Portanto, para esse funcionário os sistemas treinamento é um fator que mais se identifica enquanto que o fator políticas de recrutamento pouco se identifica com ele. O seu perfil é apresentado no Quadro 17.

Quadro 17 – Perfil do funcionário de maior *score* para CP3 via explícita.

Funcionário		Perfil					
	Idade	Gênero	Escolaridade	Área	Cargo	Tempo de serviço no cargo	Tempo de serviço na empresa
54	41 a 55 anos	Feminino	Superior completo	Comercial	Encarregado	12 anos	22 anos

FONTE: dados da pesquisa (2014).

Os funcionários 73 e 168 obtiveram os menores *scores* para CP3. Com isso, também se destacaram por ficarem isolados dos demais funcionários nas notas atribuídas em perguntas de dois fatores. O que indica que esses funcionários atribuíram as menores notas as perguntas dos sistemas de treinamento e as maiores notas as perguntas referentes às políticas de recrutamento. Para esses dois funcionários, o fator políticas de recrutamento é o fator que eles mais se identificam, já, com o fator sistemas de treinamento eles pouco se identificam. Fato que é inversamente ao de funcionário 54.

Quadro 18 – Perfil dos funcionários de menores scores para CP3 via explícita.

Funcionário		Perfil					
	Idade	Gênero	Escolaridade	Área	Cargo	Tempo de serviço no cargo	Tempo de serviço na empresa
73	26 a 40 anos	Masculino	Superior completo	Industrial	Operacional	1 ano e 6 meses	1 ano e 6 meses
168	26 a 40 anos	Masculino	Ensino fundamental	Industrial	Operacional	2 anos	4 anos

FONTE: dados da pesquisa (2014).

Os demais funcionários não apresentaram uma diferença relevante no *score* de CP3.

Em relação aos resultados para o CP4, descritos nas Figuras (6-b), observa-se que as perguntas que exercem maior influência na geração desse componente são P33 a P36 (avaliação de desempenho). Com uma influência inversa, P27 e P28 (a maioria das perguntas referentes às políticas de remuneração) e P26 (sistemas de treinamento), com uma influência direta.

Dessa forma, CP4 representa uma comparação entre as notas atribuídas às perguntas que representam o grupo (sistemas de treinamento e políticas de remuneração) com o grupo representado pelo conjunto de perguntas referente à avaliação de desempenho.

As perguntas acima colocadas estão na sequência exposta para melhor entendimento. As perguntas 33 a 36 referente o fator avaliação de desempenho são: processo de avaliação de desempenho; sugestões e críticas dos colegas; incentivos para o autodesenvolvimento; *feedback* com análise periódico da direção. As perguntas 27 e 28 de políticas de remuneração são: o salário é um fator estimulante; a política de gratificações e bonificações. A pergunta 26 dos sistemas de treinamento é: liberdade de escolher programas de qualificação.

Assim, observa-se por meio do gráfico apresentado na Figura (6-b) que o funcionário 54, já citado acima o seu perfil, obteve o maior *score* para CP4. O que indica que esse funcionário atribuiu as maiores notas as perguntas de sistemas de treinamento e política de remuneração e as menores notas as perguntas referentes à avaliação de desempenho.

Os funcionários (97, 121 e 161) obtiveram os menores *scores* para CP4. No Quadro 19 apresenta-se o perfil desses três funcionários.

Quadro 19 – Perfil dos funcionários de menores scores para CP4 via explícita.

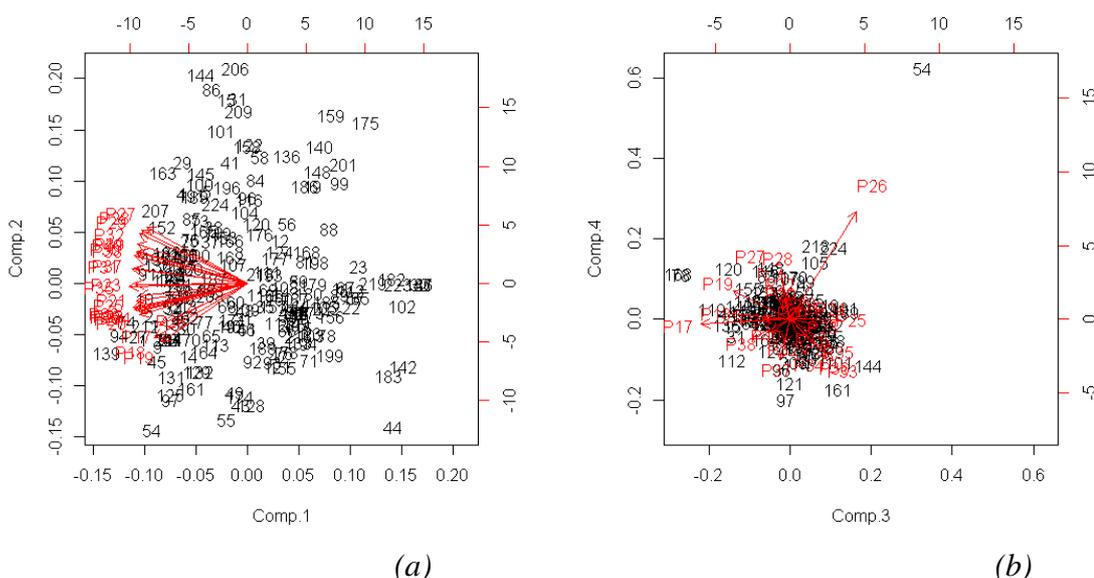
Funcionário	Perfil						
	Idade	Gênero	Escolaridade	Área	Cargo	Tempo de serviço no cargo	Tempo de serviço na empresa
97	Até 25 anos	Masculino	Ensino médio completo	Industrial	Operacional	6 meses	9 meses
121	Até 25 anos	Feminino	Ensino médio incompleto	Industrial	Operacional	5 meses	5 meses
161	26 a 40 anos	Masculino	Ensino médio incompleto	Industrial	Operacional	8 anos	8 anos

FONTE: dados da pesquisa (2014).

Esses funcionários obtiveram os menores scores para o CP4, o que indica que eles atribuíram as menores notas as perguntas de sistemas de treinamento e políticas de remuneração e as maiores notas as perguntas referentes à avaliação de desempenho. Os demais funcionários não apresentaram uma diferença relevante no score de CP4. Dessa forma, constata que esses funcionários se identificam menos com os fatores sistemas de treinamentos e de políticas de remuneração. No entanto, se identificam mais com o fator avaliação de desempenho.

A Figura 6 apresenta o gráfico *Biplot* para cada par de CP's, em que Comp1 é o 1º componente principal (CP1); Comp2 é o 2º componente principal (CP2); Comp3 é o 3º componente principal (CP3) e Comp4 é o 4º componente principal (CP4): (a) CP1 e Cp2 e (b) CP2 e CP3.

Figura 6 - Gráfico *Biplot* para cada par de CP's – CP1; CP2; CP3 e CP4.



FONTE: dados da pesquisa, software R (2014).

Na sequência, utilizando-se da técnica de componentes principais, realizou-se conjuntamente a análise fatorial, com rotação varimax, para definir os grupos de perguntas com notas similares em relação ao total de funcionários pesquisados.

A Figura 7 representa a carga fatorial dos dois primeiros fatores comuns que representam, respectivamente, 56,95% e 5,90% da variabilidade total dos dados conforme a Tabela 5. Por meio desses dois fatores, observa-se um agrupamento das perguntas distribuídas em três grupos.

O 1º grupo é composto pelas perguntas 17 a 19 (políticas de recrutamento) e a 26 (uma das perguntas de sistemas de treinamento) que possuem as maiores cargas fatoriais para o 1º fator e as menores cargas fatoriais do 2º fator.

O 2º grupo é composto pelas perguntas 27 a 29 (políticas de remuneração), 30 a 32 (políticas de benefícios) e 38 a 40 (maioria das perguntas de sistemas de promoção na carreira e cargo) que possuem as maiores cargas fatoriais para os dois fatores.

As demais perguntas representam o 3º grupo, com valores intermediários para os dois fatores. As perguntas que formam cada grupo indicam que as mesmas obtiveram notas similares atribuídas pelos funcionários.

Os próximos três Quadros (Quadro 20, Quadro 21 e Quadro 22) representam as perguntas dos fatores que receberam as maiores e menores cargas fatoriais para a formação do 1º grupo e 2º grupo, e valores intermediários para os dois fatores na formação do 3º grupo.

Quadro 20 – Perguntas para formação do 1º grupo que recebeu as cargas fatoriais.

		1º grupo		
Maiores cargas fatoriais para CP1 (56,95%) e menores cargas fatoriais para CP2 (5,90%)				
Fatores	Perguntas			
	17	18	19	
Políticas de recrutamento	A forma de divulgação das vagas.	A exposição clara do perfil técnico e comportamental pelo Recurso Humano.	O processo de recrutamento interno.	
	26			
Sistemas de treinamento	Liberdade de escolher programas de qualificação.			

FONTE: dados da pesquisa (2014).

Quadro 21 – Questões para formação do 2º grupo que recebeu as cargas fatorias.

2º grupo			
Maiores cargas fatorias para os dois fatores CP1 (56,95%) e CP2 (5,90%)			
Fatores	Perguntas		
	27	28	29
Política de remuneração	O salário é um fator estimulante.	A política de gratificações e bonificações	Aumento de responsabilidade com reconhecimento financeiro.
	30	31	32
Políticas de benefícios	Incentivos culturais, saúde, lazer, seguro de vida e prêmios.	Ajuda de custo na educação continuada.	Benefícios aos os meus familiares
	38	39	40
Sistemas de promoção de carreira	Oportunidade de receber uma promoção	Valorização pessoal na ascensão profissional	Motivação para assumir cargo superior

FONTE: dados da pesquisa (2014).

Quadro 22 – Questões para formação do 3º grupo que recebeu as cargas fatorias.

3º grupo				
Valores intermediários para os dois fatores CP1 (56,95%) e CP2 (5,90%)				
Fatores	Perguntas			
	20	21	22	
Políticas de Seleção	Exposição da visão e dos objetivos da empresa	Perspectivas de crescimento profissional	Valorização das competências humana.	
	23	24	25	26
Sistemas de treinamento	Cursos de desenvolvimento e qualificação pessoal	Processo de treinamento interno e externo	Incentivos financeiros para participação em treinamentos	Liberdade de escolher programas de qualificação
	33	34	35	36
Avaliação de desempenho	Processo de avaliação de desempenho	Sugestões e críticas dos colegas	Incentivos para o autodesenvolvimento	<i>Feedback</i> com análise periódico da direção
	37			
Sistemas de promoção de carreira	Transparência na ascensão de carreira no cargo			

FONTE: dados da pesquisa (2014).

Dessa forma, pode-se concluir que as notas atribuídas pelos funcionários foram similares nos seguintes grupos:

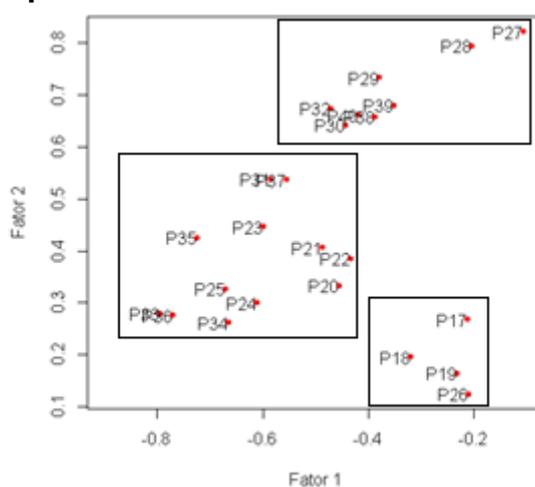
1º) Para todas as perguntas de políticas de recrutamento e uma das perguntas de sistema de treinamento.

2º) Para todas as perguntas de políticas de remuneração, de políticas de benefícios e a maioria das perguntas de sistemas de promoção na carreira e cargo.

3º) Para todas as perguntas de políticas de seleção, sistemas de treinamento, avaliação de desempenho e uma das perguntas de sistemas de promoção na carreira e cargo.

Assim, Na Tabela 5 foram apresentados os quatro CPs. No entanto, foram extraídos dessa Tabela os CPs de maior expressão, que representam a carga fatorial dos dois fatores comuns, aqueles representados respectivamente por: CP1 56,95%, e CP2 5,90% da variabilidade total dos dados. Para melhor visualização são apresentados na Figura 7.

Figura 7 - Gráfico de dispersão das cargas fatoriais dos dois primeiros fatores de cada pergunta aplicando na Análise Fatorial a rotação varimax.



FONTE: dados da pesquisa, software R (2014).

Considerando que as notas foram similares para os grupos apresentados na Figura 7, afirma-se que houve pouca discrepância entre as notas. Com isso, pode-se considerar que entre esses funcionários há uma grande convergência para a aceitação desses fatores analisados como meios que levam seus funcionários a se identificarem com a empresa em que trabalham.

Em síntese, para a via explícita, perante os resultados obtidos para esta via, por meio da aplicação das técnicas de análise de componentes principais e análise fatorial, afirma-se que para a via explícita evidenciou as associações entre cada par de componente principal levando a formação de quatro CP's, sendo nominados de: CP1, CP2, CP3 e CP4. Os CPs são formados pelas variáveis (perguntas do questionário) dos fatores da via explícita, são eles: políticas de recrutamento;

políticas de seleção; sistemas de treinamento; políticas de remuneração; políticas de benefícios; avaliação de desempenho; sistemas de promoção na carreira e cargo.

Primeiramente, a formação dos quatro CP's levou a constatação de que os funcionários têm percepções similares entre os sete fatores da via explícita; demonstrando que as perguntas foram inseridas corretamente nos seus devidos fatores. Posteriormente, verificou-se a classificação da formação dos quatro CP's.

Averiguou que o CP1 foi o que apresentou a maior variabilidade total dos dados. Portanto, é o CP responsável pela maior porcentagem de explicação da variabilidade total das notas. Foi formado pela influência das variáveis de seis fatores: políticas de seleção; sistemas de treinamento; políticas de remuneração; políticas de benefícios; avaliação de desempenho; sistemas de promoção na carreira e cargo. Todos esses fatores obtiveram notas similares.

O CP2 apresenta a próxima variabilidade total dos dados. Desse modo, é o CP responsável pela segunda porcentagem de explicação da variabilidade total das notas. Foi formado pela influência das variáveis dos fatores: políticas de remuneração e políticas de recrutamento. Eles oscilaram entre notas altas, para um fator, e notas baixas, para outro fator. Por isso, o motivo de comparação entre as notas.

Já o CP3, apresenta outra variabilidade total dos dados. Assim, é o CP responsável pela terceira porcentagem de explicação da variabilidade total das notas. Foi formado pela influência das variáveis dos fatores: sistemas de treinamentos e políticas de recrutamento que apresentaram uma comparação entre as notas das variáveis; ou seja, obtiveram notas altas para um fator e ao mesmo tempo notas baixas para outro fator. Formando, assim, uma média ponderada entre as notas desses dois fatores.

Por último, o CP4 apresenta a última variabilidade total dos dados. Destarte, é o CP responsável pela menor porcentagem de explicação da variabilidade total das notas. Foi formado pela influência das variáveis dos fatores: sistemas de treinamentos, políticas de remuneração com avaliação de desempenho.

Assim, afirma-se que, com a aplicação da análise de componentes principais e análise fatorial nos fatores da via explícita, houve associações entre os pares de componente principal dos sete fatores da via explícita. Pois, com os sete fatores foram formados os quatro CP's. Sucessivamente ocorreu a associação entre os

fatores, não ficando nenhum fator sem associação, formando consecutivamente grupos de dois, três e seis fatores associados.

4.2 TESTE QUI-QUADRADO E ANÁLISE DE CORRESPONDÊNCIA

Com a aplicação das técnicas análise de componentes principais e análise fatorial obteve-se os CP's com suas correlações, tanto para via tácita como para via explícita. Na sequência usou-se o teste Qui-Quadrado e análise de correspondência conforme explicado a seguir.

Esse teste foi realizado para verificar se existe associação entre as variáveis: idade, gênero, grau de escolaridade, área e cargo com as variáveis: tempo no cargo e tempo na empresa. E os valores dessas variáveis quantitativas foram agrupados nas seguintes categorias: (0 a 5; 5 a 15; e maior ou igual a 15) anos de cargos ou anos de trabalho na empresa. O referido teste mostrou que as variáveis: idade, grau de escolaridade e cargo são estatisticamente associadas com o tempo de cargo e com o tempo de empresa. Enquanto que a variável área está estatisticamente associada apenas com o tempo na empresa. A variável gênero não tem associação significativa com ambos os tempos. Na Tabela 6 é apresentado os p -valores do teste Qui-Quadrado, aplicado considerando com 5% de significância.

Tabela 6: P-valor teste Qui-Quadrado (valores em negrito: significativo a 5%).

Variável	Tempo no cargo	Tempo na empresa
Idade	<0,01	<0,01
Gênero	0,342	0,732
Grau de escolaridade	0,002	< 0,01
Área	0,248	0,041
Cargo	0,002	< 0,01

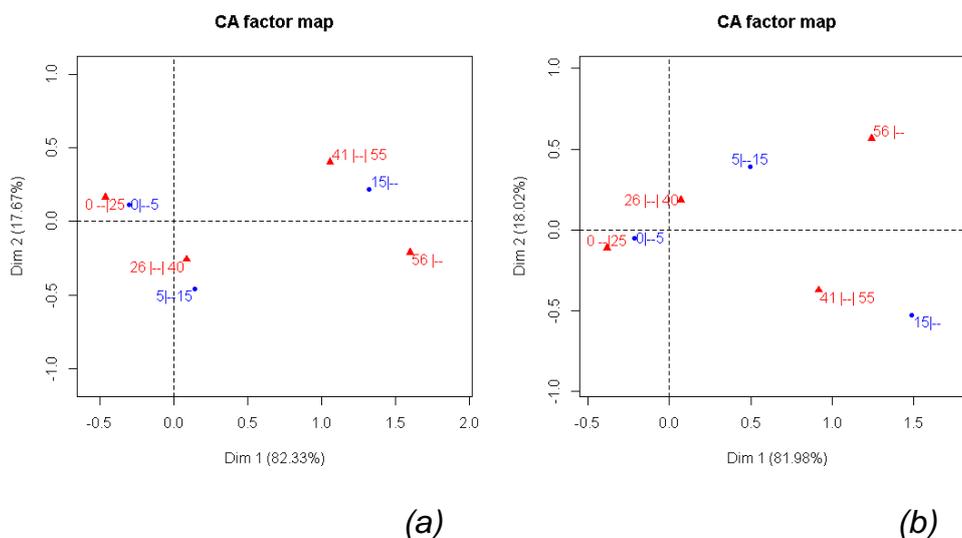
FONTE: dados da pesquisa, software R (2014).

Para as variáveis classificadas em níveis descritas na Tabela 6 que foram estatisticamente associadas com o tempo de serviço na empresa e com o tempo de cargo na empresa, aplicou-se a análise de correspondência. Os gráficos que evidenciam as similaridades existentes, observadas na análise de correspondência, entre os níveis de cada variável categorizada com os níveis que descrevem os tempos são apresentados nas Figuras 8 a 11.

Pelo gráfico descrito na Figura (8-a) observa-se que os funcionários com tempo de empresa inferior a cinco anos são aqueles funcionários com idade menor ou igual a 25 anos. Funcionários com tempo de empresa de 5 anos a próximo a 15 anos, são aqueles funcionários com idade de 26 a 40 anos. Aqueles funcionários com idade superior a 41 anos possuem um tempo de empresa maior ou igual a 15 anos.

Considerando o tempo no cargo (Figura 8-b), observa-se que os funcionários com tempo de cargo inferior a 5 anos são funcionários com idade inferior a 40 anos. Funcionários com tempo de cargo entre 5 a 15 anos são funcionários com idade variada iniciando por 26 anos e passando por funcionários que tem acima de 55 anos. Funcionários com tempo de cargo superior a 15 anos são funcionários com idade entre 41 e 55 anos. Este contexto leva a verificação de que existem funcionários na mesma faixa etária, de 41 a acima de 55 anos que se repete o tempo de serviço que é de 15 anos ou mais. Neste sentido, constata-se que o funcionário da faixa etária de 26 anos acima tende a permanecer por mais tempo no cargo. Além disso, observa-se, para os dois tempos de serviço, que os funcionários com características relativamente diferentes, em relação ao tempo de serviço dos demais funcionários, são aqueles com idade superior a 55 anos.

Figura 8 - Gráfico da Análise de Correspondência evidenciando a similaridade existente entre a variável idade com (a) tempo de empresa e (b) tempo de cargo.

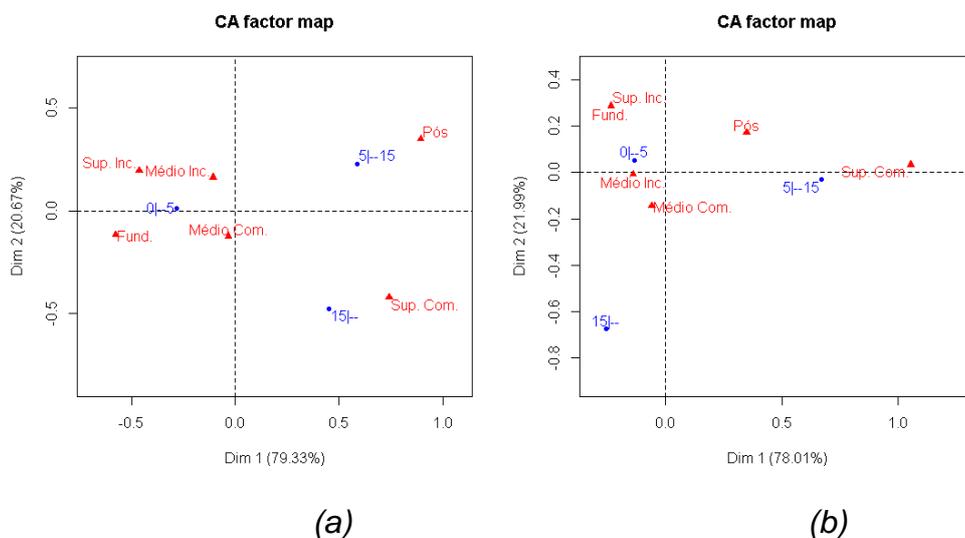


FONTE: dados da pesquisa, software R (2014).

Pelo gráfico descrito na Figura (9-a) observa-se que os funcionários com tempo de empresa inferior a cinco anos são aqueles funcionários com ensino Fundamental, Médio (completo e incompleto) e ensino superior incompleto. Funcionários com tempo de empresa de 5 anos a próximo a 15 anos são aqueles com pós-graduação. Já os funcionários com 15 anos ou mais anos de empresa são aqueles com ensino superior completo. Assim, verificou que quanto mais tempo de serviço na empresa mais aumenta o seu grau de escolaridade.

Considerando o tempo no cargo (Figura 9-b), observa-se que os funcionários com tempo de cargo inferior a cinco anos são funcionários com mesmo grau de escolaridade descrito anteriormente (fundamental, médio completo e incompleto e superior incompleto). No entanto, funcionários com pós-graduação são aqueles com 0 a 15 anos de empresa e os funcionários com tempo de cargo superior a 15 anos estão fracamente associados com todos os níveis de escolaridade; indicando uma variabilidade desse grupo de funcionários em relação aos seus respectivos graus de escolaridade. Os funcionários com superior completo são aqueles que têm de 5 a 15 anos. Contudo, também os funcionários de pós-graduação se repetem na classificação do tempo de cargo, pelo motivo de estarem associados em dois grupos de tempo: estão de 0 a 15 anos e, também, de 5 a 15 anos.

Figura 9 - Gráfico da Análise de Correspondência evidenciando a similaridade existente entre a variável grau de escolaridade com (a) tempo de empresa e (b) tempo de cargo.



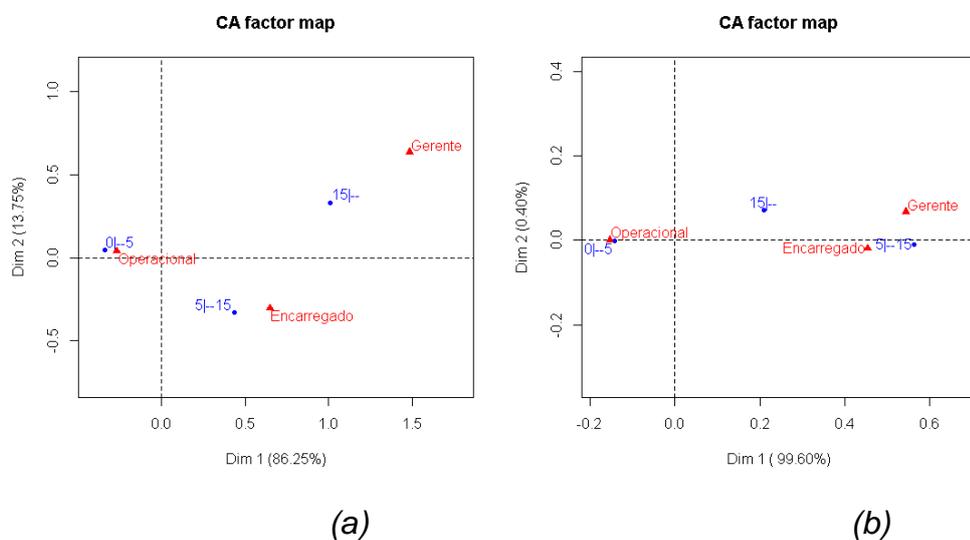
FONTE: dados da pesquisa, software R (2014).

Pelo gráfico descrito na Figura (10-a) observa-se que os funcionários com tempo de empresa inferior a cinco anos são aqueles funcionários com cargo operacional. Funcionários com tempo de empresa de 5 a próximo a 15 anos, são aqueles com cargo de encarregado. Funcionários com 15 anos ou mais de empresa são aqueles, na sua maioria, com cargo de gerente. Fato que leva a constatar que o funcionário tem oportunidade de ascensão na carreira na empresa; pois, verificou que quanto mais tempo de serviço na empresa maior é o cargo que ele atua.

Considerando o tempo no cargo (Figura 10-b), observa-se que os funcionários com tempo de cargo inferior a cinco anos são funcionários com cargo operacional. Funcionários com tempo de cargo entre 5 a 15 ou mais de 15 anos são formados principalmente por funcionários com cargos de encarregado ou gerente.

Além disso, constata-se pelos gráficos que os funcionários com cargo de gerência são relativamente dissimilares com os funcionários nos demais cargos, em relação ao tempo de empresa. No entanto, quando se analisa o tempo de cargo, os funcionários com cargo operacional, são relativamente dissimilares dos demais funcionários em outros cargos. Essa dissimilaridade significa que são diferentes em tempo em relação ao cargo, porque os funcionários de cargo operacional têm menos tempo no cargo, chegam apenas há cinco anos e os demais (encarregados e gerentes) estão na faixa acima de cinco anos.

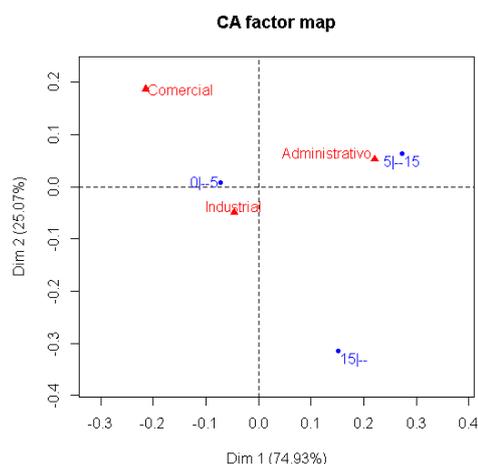
Figura 10 - Gráfico da Análise de Correspondência evidenciando a similaridade existente entre a variável cargo que trabalha com (a) tempo de empresa e (b) tempo de cargo.



FONTE: dados da pesquisa, software R (2014).

Pelo gráfico descrito na Figura 11 observa-se que os funcionários com tempo de empresa inferior a cinco anos são aqueles funcionários que trabalham na sua maioria na área industrial. Funcionários de 5 a 15 anos são aqueles que na maioria atuam na área administrativa. Funcionários com 15 anos ou mais de empresa são aqueles que apresentam um comportamento quanto à área de trabalho relativamente diferente dos demais. Pois, existe um menor número deles com esse tempo de serviço. E, dentre esses, existe uma alta variabilidade quanto à área de atuação, significando que há funcionários com esse tempo de serviço (com 15 anos ou mais) das três áreas pesquisadas: administrativa, industrial e comercial.

Figura 11 - Gráfico da Análise de Correspondência evidenciando a similaridade existente entre a variável área que trabalha com tempo de empresa.



FONTE: dados da pesquisa, software R (2014).

Assim, encerra-se a aplicação do teste Qui-Quadrado e análise de correspondência, verificando a existência de associação entre as variáveis: idade, gênero, grau de escolaridade, área e cargo; com as variáveis: tempo no cargo e tempo na empresa. Na sequência ordenou-se a análise de correlação canônica.

4.3 ANÁLISE DE CORRELAÇÃO CANÔNICA

Posteriormente a aplicação do teste Qui-Quadrado e análise de correspondência, elaborou-se a análise de correlação canônica nos resultados obtidos anteriormente.

Considerando os *scores* dos componentes principais (CP1, CP2 e CP3) obtidos pelas perguntas da via tácita e dos componentes principais (CP1, CP2, CP3 e CP4) obtidos pelas perguntas da via explícita, que foram conseguidos com as técnicas de análise de componentes principais e análise fatorial. Calculou-se a correlação canônica do grupo formado por esses componentes principais, em cada via, com o grupo formado pelas variáveis: tempo de serviço na empresa e tempo de serviço no cargo.

Para a via tácita observou-se uma correlação entre seus componentes principais com os tempos iguais a 0,164 e para a via explícita com os tempos iguais a 0,1675. Em relação aos tempos, ambos apresentam coeficientes de associação muito próximos. Fica claro que ao analisar tanto os fatores da via tácita quanto os fatores da via explícita eles são potenciais fatores de retenção dos funcionários na empresa pesquisada.

Considerando esses valores, verificou-se valores relativamente baixos desses coeficientes de correlação, indicando uma fraca associação desses *scores* com o grupo formado pelo tempo. No entanto, esse resultado pode ter sido fortemente influenciado pelo grande tamanho amostral utilizado nessa pesquisa. Mesmo assim, observou-se um valor maior de pequena significância de correlação canônica entre os *scores* dos componentes principais da via explícita com o grupo formado pelo tempo, indicando uma associação dos tempos com as perguntas dessa via. Neste caso, ao analisar pormenorizados os coeficientes, afirma-se que os fatores da via explícita são os que mais retêm os funcionários em questão em relação aos tempos.

Como os fatores sociais, também denominados de variáveis, nessa pesquisa categorizados como: idade, grau de escolaridade e cargo na empresa foram estatisticamente consideradas associados aos dois tempos de serviço (na empresa e no cargo). Optou-se em calcular a correlação canônica do grupo formado pelos *scores* dos componentes principais, com o grupo formado pelos tempos (tempo de empresa e de cargo), em cada via.

A variável, área estatisticamente associou-se apenas ao tempo de empresa. Contudo, também foi calculada a correlação canônica dos tempos com os *scores* dos componentes principais, em cada via e em cada nível da variável área.

Esses resultados são apresentados na Tabela 7 e especificados em negrito, os de maiores associações em comparação de uma via com a outra.

Para melhor esclarecimento, destaca-se que todos os scores com valores acima de 0,4 constituem associação de nível moderada e forte com os scores das vias tácita e explícita. E os scores com valores de 0 a 0,4 formam associação de nível fraca com os scores das vias tácita e explícita.

Tabela 7 - Correlação Canônica (C.C.) do grupo formado pelos scores dos CP's, em cada via, com o grupo formado pelos tempos, em cada uma das categorias da idade, grau de escolaridade, área e cargo na empresa.

Variável	Categoria	C.C. scores via tácita x tempos	C.C. scores via explícita x tempos
Idade	0 -- 25	0,2911	0,2185
	26 -- 40	0,2182	0,2534
	41 -- 55	0,2905	0,3837
	56 --	n pequeno	n pequeno
Grau de Escolaridade	Fundamental	0,6338	0,7085
	E.Médio Incompleto	0,1772	0,2635
	E.Médio Completo	0,2739	0,3150
	Superior Incompleto	0,5089	0,5146
	Superior Completo	0,6935	0,4654
	Pós-graduação	0,2646	0,6466
Área	Administrativo	0,3337	0,2972
	Industrial	0,2142	0,2381
	Comercial	0,4621	0,6225
Cargo	Operacional	0,2142	0,2381
	Encarregado	0,4621	0,6225
	Gerente	0,8289	0,7028

FONTE: dados da pesquisa, software R (2014).

Por meio dos resultados da Tabela 7, percebe-se que para as duas vias, nas categorias da variável idade, o conjunto de perguntas tanto da via tácita quanto da via explícita apresentaram fraca associação com o grupo tempo. No entanto, o conjunto de perguntas da via tácita obteve maior associação ao grupo tempo do que as perguntas pela via explícita com o tempo, com os funcionários de idade inferior a 25 anos. Para os demais funcionários (e demais idades) houve uma maior associação das perguntas da via explícita com o tempo.

Assim, quando se associa a idade aos fatores, há uma classificação no resultado, pois a pesquisa revela que os funcionários de menor idade são mais retidos pelos fatores da via tácita. Enquanto que os demais funcionários são mais retidos pelos fatores da via explícita.

Para o grau de escolaridade, na maioria dos seus níveis, foi observado uma moderada ou forte associação do conjunto de perguntas da via tácita ou explícita com o grupo tempo. O conjunto de perguntas da via tácita obteve maior associação

ao grupo tempo (do que as perguntas pela via explícita com o tempo), apenas com os funcionários com ensino superior completo. Nos demais níveis de grau de escolaridade houve uma maior associação da via explícita com o grupo tempo.

Ao comparar a escolaridade com os fatores de ambas às vias, chega-se ao resultado de que os fatores da via explícita tem maior potencial de retenção dos funcionários de quase todos os níveis de escolaridade. Enquanto que a retenção pela via tácita aparece em menor grau de retenção, apenas para os funcionários de ensino superior completo.

Quanto a variável área de trabalho, em cada uma das vias, a maior associação dos tempos com os componentes principais, ocorreu entre os funcionários da área comercial. Além disso, considerando todos os níveis da variável área, as maiores correlações canônicas dos tempos com os *scores* dos CP's, ocorreram na via explícita.

Detalhando a variável área de trabalho, ressalta-se que, a retenção dos funcionários acontece mais pela via explícita do que pela via tácita. Neste caso específico, para os funcionários das áreas industrial e comercial a retenção acontece mais pela via explícita do que pela via tácita. Enquanto que os funcionários da área administrativa são mais retidos pela via tácita do que pela via explícita.

Em relação a variável cargo, apenas no nível de gerência foi observada uma forte associação entre o conjunto de perguntas da via tácita e via explícita com o grupo tempo. Esse fato pode ter sido influenciado pelo pequeno tamanho amostral de funcionários com esse cargo na empresa. Ressalta-se ainda que para o cargo de gerência que o conjunto de perguntas da via tácita obteve maior associação ao grupo tempo do que as perguntas pela via explícita com o tempo. Nos demais cargos houve uma maior associação da via explícita com o grupo tempo.

Constatou-se que os funcionários no nível de gerência são mais retidos à empresa pelos fatores da via tácita, sendo atribuída para esta variável o maior *score* de todas as associações elaboradas nesta pesquisa. Esse fato pode ter ocorrido devido à quantidade de gerentes ser menor do que dos demais cargos.

Ainda em relação a Tabela 7, ressalta-se que todos os *scores* acima de quatro formam associação de nível moderada e forte com os *scores* das vias e os *scores* de zero a quatro formam associação de nível fraca.

Analisando no macro os resultados da pesquisa demonstraram que quanto a idade houve pouca associação para ambas as vias. Para o grau de escolaridade as maiores associações estão no grau de escolaridade do ensino fundamental, superior incompleto e superior completo para ambas as vias e, o grau de pós-graduação apenas para a via explícita. Quanto a área administrativa e industrial obtiveram fraca associação tanto para via tácita quanto para via explícita. Enquanto que a área comercial teve moderada associação para a via explícita. Por fim, para o nível de gerência, ocorreu forte associação em ambas as vias, sendo os maiores scores de associação.

Na sequência, para melhor entendimento, evidenciou a análise detalhada para cada fator social em busca de responder a pergunta do estudo e confirmação ou não das hipóteses do estudo.

Em relação aos fatores sociais – idade, grau de escolaridade, área e cargo – verificando quais são as variáveis que mais afetam na retenção dos seus funcionários na empresa em relação aos tempos com as vias tácita e explícita, constata que, devido aos scores serem baixos para toda a categoria, a idade é o fator social que pouco afeta a retenção dos funcionários na empresa devido à baixa associação obtida, contudo, baixa associação, mas existe associação. Mesmo com baixa associação os funcionários de até 25 anos são mais retidos pela via tácita do que pela via explícita. Enquanto os funcionários de 26 a 55 anos são retidos mais pela via tácita do que pela via explícita. No entanto, para os funcionários com idade acima de 56 anos não houve associação para nenhuma das duas vias devido o baixo número de funcionários nessa faixa etária; pois, dentre 224 respondentes apenas 5 se encaixam neste perfil.

Quanto ao grau de escolaridade, para os funcionários de ensino fundamental a associação foi média e forte para as duas vias. O que determina que tanto os fatores da via tácita quanto da via explícita retêm esses funcionários, porém, com maior intensidade na via explícita. Para os graus de escolaridade ensino médio incompleto e completo, a associação também é fraca porque esse fator social não é determinante para a sua retenção. Os funcionários com grau superior incompleto e completo tem associação moderada. Para os funcionários com grau superior incompleto, a associação foi muito próxima para as duas vias. Contudo, a via explícita foi mais expressiva demonstrando que para esses funcionários a retenção

acontece mais pela via explícita do que pela via tácita. Já, para os funcionários com grau superior completo a associação foi mais forte pela via tácita do que pela via explícita. Assim, a retenção acontece mais pela via tácita. Para os funcionários com pós-graduação a associação é mais expressiva pela via explícita. Fato que leva a constatar que a retenção dos funcionários desse grau acontece mais pela via explícita do que pela via tácita.

Detalhando cada área como fator social, percebe-se que este é um fator que pouco determina a retenção dos funcionários na empresa devido a baixa associação obtida. Contudo, vale ressaltar que, mesmo a área administrativa tendo *score* de fraca associação, ainda assim, ela está mais associada com a via tácita do que com a via explícita, levando a constatação de que os funcionários dessa área são mais retidos pela empresa por via tácita do que pela via explícita. Entre os funcionários da área industrial, o *score* foi ainda mais de fraca associação. No entanto, entre as duas vias a de maior associação é a via explícita, nessa área os funcionários permanecem na empresa mais pela via explícita do que pela via tácita. Ficando para a área comercial a de maior *score* formando moderada associação com os tempos para a via explícita. Portanto, para essa área a retenção acontece mais pela via explícita do que pela via tácita.

Quanto ao fator social cargo, os níveis operacional e encarregado são fatores de baixa associação, não afetando fortemente na retenção. Porém, mesmo fraca a associação, ambos os níveis são mais retidos pela via explícita do que pela via tácita. Já o nível de gerente teve forte associação em ambas as vias, o que leva a constatação de que tanto a via tácita quanto a via explícita retêm esses funcionários, mas, com maior intensidade na via tácita.

4.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE O CAPÍTULO

Sintetizando, a pesquisa iniciou-se pela análise de componentes principais e análise fatorial para identificar a associação existente nos fatores da via tácita e da mesma forma a associação existente nos fatores da via explícita. Nesta etapa, primeiro para os fatores da via tácita foi constatado que, para todos os valores do coeficiente de correlação *Spearman* foram significativos com 5% de significância (*p*-

valor $<0,05$). As variáveis (perguntas do questionário) formaram três grupos de componentes principais - CPs.

Sendo que o primeiro CP foi o de maior carga fatorial (55,49%), representado pelas variáveis dos fatores: estilo de gestão dos líderes e relacionamento interpessoal. Comprovando que há associação entre esses dois fatores da via tácita.

Da mesma forma, para os fatores da via explícita foi observado que para todos os valores do coeficiente de correlação *Spearman* foram significativos com 5% de significância (p -valor $<0,05$). Para as variáveis (perguntas do questionário) dessa via, formaram-se quatro grupos de componentes principais - CPs.

O primeiro CP foi constituído de maior carga fatorial, 56,95%, representado pelas variáveis dos fatores: políticas de seleção, políticas de remuneração, políticas de benefícios, sistemas de treinamentos, avaliação de desempenho, sistemas de promoção na carreira e cargo.

Na sequência, foi aplicado teste Qui-Quadrado e análise de correspondência. Estes testes também foram realizados considerando 5% de significância para verificar se há associação entre as variáveis: idade, gênero, grau de escolaridade, área e cargo; com as variáveis: tempo no cargo e tempo na empresa. Ficou evidente a associação entre as variáveis: idade, grau de escolaridade e cargo com os dois tempos e a variável área, apenas com o tempo de empresa.

Posteriormente, aplicou-se a técnica análise de correlação canônica. Calculou-se a correlação canônica dos três grupos formados pelos fatores da via tácita e dos quatro grupos formados pelos fatores da via explícita em relação às variáveis: tempo de empresa e tempo de cargo. Chegou-se ao resultado de correlação entre os CPs da via tácita, com valor de coeficiente igual a 0,164 e para via explícita igual a 0,1675. Levando a constatação de que ambas as vias retêm os funcionários na empresa. Diferença de pouca expressividade. No entanto, o valor do coeficiente mesmo com pequena diferença é maior para a via explícita. O que diagnostica que a via explícita tem maior poder de retenção para os funcionários da empresa pesquisada.

Ainda, foi calculada a correlação canônica do grupo formado pelos scores dos componentes principais para cada via em relação aos tempos. Os resultados obtidos foram:

a) Idade - fraca associação para ambas às vias; no entanto, a retenção acontece mais pela via explícita do que pela via tácita.

b) Grau de escolaridade – moderada associação para ambas às vias; contudo, os funcionários são mais retidos pela via explícita do que pela via tácita.

c) Área de trabalho – moderada associação na área comercial para a via explícita; o que leva os funcionários dessa área serem mais retidos pela via explícita do que pela via tácita; entretanto, houve retenção para as demais áreas (uma pela via tácita e outra pela via explícita).

d) Cargo – forte associação no cargo de gerente para ambas as vias; porém, eles são mais retidos pela via tácita. Para os demais a retenção acontece mais pela via explícita do que pela tácita.

Os resultados obtidos pela aplicação de tais técnicas estatísticas já apresentadas anteriormente. Isso leva a constatação de que a gestão do conhecimento é praticada na empresa pesquisada e que ambas as vias são determinantes para a retenção de seus funcionários. No entanto, coaduna, que os funcionários pesquisados desta empresa, no geral, são mais retidos pelos fatores da via explícita do que pelos fatores da via tácita. Os fatores da via explícita de maior retenção dos funcionários são: políticas de seleção, políticas de remuneração, políticas de benefícios, sistemas de treinamento, avaliação de desempenho, sistema de promoção na carreira e cargo. Apenas o fator políticas de recrutamento não exerce influência na retenção dos funcionários. Os fatores que exercem maior influência na retenção dos funcionários pela via tácita são: estilo de gestão dos líderes e relacionamento interpessoal.

5 CONCLUSÕES

Conforme constatado na literatura, a expressão gestão do conhecimento vem provocando várias discussões. Contudo, o fato de destaque é a abordagem da dificuldade de gerir o que está na mente das pessoas. O conhecimento tácito, em busca da conversão para o conhecimento explícito que é capaz de categorizar, armazenar, recuperar e transformar em algo empírico.

Foi abordado na literatura deste trabalho que na era do conhecimento o capital mais expressivo de uma empresa, não mais são os maquinários e equipamentos, mas sim o capital intelectual. Aquele representado pelas pessoas que reverte em peça fundamental para a mudança cultural de uma organização. A qual vem ocorrendo de forma gradativa na medida em que as mesmas percebem os benefícios da valorização e do investimento de seus funcionários. Pois eles, muito mais que os sistemas tecnológicos, são os grandes responsáveis pela comunicação, ato fundamental na gestão do conhecimento.

Nesse aspecto, a colaboração de todos e o bom senso são fundamentais na execução dos fatores do processo da gestão do conhecimento; tanto para a via tácita quanto para a via explícita.

Em síntese, constata-se que a gestão do conhecimento consiste em ações sistemáticas. Baseadas em políticas e metodologias que variam conforme a cultura da empresa. Algumas delas são apoiadas em tecnologias. Outras não, pois, não há essa obrigatoriedade, porém, as que usam com maior intensidade a tecnologia da informação, visa facilitar a criação do conhecimento organizacional. A gestão do conhecimento também está relacionada à mobilização das pessoas para o aprendizado contínuo, à socialização e a interatividade entre os pares em prol do compartilhamento do conhecimento.

Este estudo em conformidade com a literatura buscou na prática responder o problema central e os objetivos propostos. Em consonância a resposta de investigar qual(is) fator(es) da gestão do conhecimento via tácita e/ou explícita é determinante na retenção dos profissionais em uma empresa do ramo moveleiro. Constatou por meio da pesquisa, que não apenas um fator ou outro, mas sim vários fatores e de ambas as vias determinam a retenção dos funcionários. Pois, quando aplicado o questionário obteve-se respostas muito similares para os fatores formando os

grupos. E ao buscar a associação desses grupos com os fatores sociais verificou que na maioria das características dos funcionários representadas pelos fatores sociais – idade, gênero, grau de escolaridade, área e cargo – relacionado ao tempo de serviço na empresa e ao tempo de serviço no cargo, a via explícita exerce maior influência na retenção do funcionário pelos fatores: políticas de seleção, políticas de remuneração, políticas de benefícios, sistemas de treinamento, avaliação de desempenho, sistema de promoção na carreira e cargo. Apenas o fator políticas de recrutamento não exerce influência na retenção dos funcionários.

Para a via tácita a maior influência está acentuada em dois fatores: estilo de gestão dos líderes e relacionamento interpessoal. Portanto, ambas as vias exercem influência na retenção dos funcionários da empresa pesquisada.

A pesquisa também proporcionou a resposta aos objetivos específicos, os quais são apresentados na sequência na ordem em que foram propostos.

Referente ao evidenciar quais fatores representa a via tácita e quais representam a via explícita, após a elaboração da pesquisa, tornaram-se evidentes:

Fatores da via tácita - estilo de gestão dos líderes, sistemas de comunicação, relacionamento interpessoal e satisfação no trabalho.

Fatores da via explícita - políticas de recrutamento, políticas de seleção, políticas de remuneração, políticas de benefícios, sistemas de treinamento, avaliação de desempenho, sistemas de promoção na carreira e cargo.

Em busca de alcançar o objetivo de mensurar a retenção por associação dos fatores da via tácita e da via explícita com os tempos de serviços, a resposta veio por meio da análise de correlação canônica do grupo formado pelos componentes principais das perguntas de ambas as vias, que mostrou uma correlação entre os seus componentes principais com os tempos. Sendo que para os fatores da via tácita foi o coeficiente de 0,164 e para os fatores da via explícita foi o de 0,167. Este resultado denota que nesta pesquisa, ambas as vias têm a função de retenção dos funcionários, pois os coeficientes são de valores muito próximos, semelhante e com inexpressível diferença. No entanto, é preciso ressaltar que mesmo estatisticamente é de pequena proporção; ainda assim, a via explícita apresentou um coeficiente maior. Portanto, é por meio dos fatores da via explícita que ocorre a maior retenção dos funcionários.

Em relação a identificar se existe associação de retenção entre os tempos de serviços com os fatores sociais: idade, gênero, grau de escolaridade, área e cargo. Para obtenção de resposta foi aplicada a técnica de correlação canônica e, como resultado, obteve-se que a retenção entre os tempos de serviço com os fatores sociais o resultado foi diversificado. Averiguou que, para o fator social gênero não houve associação de retenção.

Ao analisar a idade, constatou-se que os funcionários mais jovens, até 25 anos, são mais retidos pela via tácita do que pela via explícita. Os funcionários de idade média, sendo dos 26 aos 55 anos são mais retidos na empresa pelos fatores da via explícita do que via tácita. Como os respondentes da pesquisa entre os funcionários que trabalham na empresa com idade até 25 anos são no total de 96 pessoas e os funcionários entre 26 a 55 anos perfazem o total de 123. Então, verifica-se que a maioria se encaixa na segunda faixa etária. Destarte, ao analisar o fator social idade com o tempo, conclui nessa pesquisa que a maioria dos funcionários são mais retidos pela via explícita do que pela via tácita. Uma explicação plausível as associações aqui detectadas se dá pelo fato dos funcionários ao ingressarem na empresa ainda jovens almejem da liderança atenção, esperam que a comunicação seja de forma transparente, que haja bom relacionamento interpessoal com seus colegas de trabalho e esperam trabalhar satisfeitos. Sendo esses fatores que compõem a via tácita. Já, os funcionários de idade acima de 26 anos, a retenção está mais associada aos fatores da via explícita, devido eles estarem mais preocupados com a remuneração e benefícios, treinamento, com as avaliações de seus desempenhos e em busca de promoção na carreira.

Em relação ao fator social grau de escolaridade, a maior retenção pela via tácita, acontece apenas para os funcionários que possuem a escolaridade de nível superior completo. Para os demais graus de escolaridade a retenção se faz mais pela via explícita. Portanto, para o fator social grau de escolaridade a maior retenção acontece pela via explícita. No entanto, o que se verifica nesta análise, quando é apontado o grau de escolaridade, é que os fatores de retenção se invertem, haja vista que, por haver a busca de melhoria do grau de escolaridade, também acontece a necessidade da contrapartida, pois, é neste momento que os funcionários aspiram por melhores remunerações e benefícios, esquadrinham os treinamentos para

aprimorar seus conhecimentos, preocupam-se com as avaliações de seus desempenhos com a visão de obter promoção de cargo. Todos esses fatores pertencem à via explícita. Um ponto que pode ser analisado para a retenção dos funcionários de grau superior completo pela via tácita é que nesta fase de suas vidas, eles estão amplamente críticos, desenvolveram esta habilidade no período da graduação, e na prática buscam mais pelo reconhecimento dos fatores da via tácita.

Em análise ao fator social área, a retenção dos funcionários da área administrativa incide mais pela via tácita do que pela via explícita. O que se constata é que os funcionários dessa área estão mais preocupados com o tratamento dos líderes, como funcionam os sistemas de comunicação na empresa, se há harmonia no relacionamento interpessoal e buscam a satisfação no trabalho; especialmente na área em que trabalham. Por outro lado, os funcionários da área industrial e com mais intensidade os funcionários da área comercial, a retenção advém mais pela via explícita do que pela via tácita. Esse resultado se justifica pelo fato de que os funcionários que trabalham na área comercial estão direcionados especificamente com vendas. Estão envolvidos a valores financeiros. O que evidencia que eles almejam por melhores remunerações e benefícios, eles mantêm-se atentos ao recrutamento, à seleção e avaliação de desempenho e aspiram às promoções de cargos na carreira empresarial. Portanto, para o fator social área, a maior retenção acontece pela via explícita.

Para o fator social cargo, a retenção acontece mais pela via explícita do que pela via tácita para os cargos de níveis operacional e encarregado. Enquanto que no nível de gerência a retenção incide mais pela via tácita do que pela via explícita. Nesse caso, o *score* detectado é bem expressivo em relação aos demais. É o maior *score* encontrado nesse grupo de associação. Portanto, a maior retenção dos funcionários no fator social cargo acontece pela via explícita. Analisando esse fator social, averigua que os funcionários pertencentes aos cargos operacionais e encarregados anseiam pelos fatores de melhores remunerações e benefícios. Ainda se preocupam com o recrutamento, a seleção e avaliação de desempenho, pois, nessa fase profissional eles ambicionam as promoções de cargos na carreira empresarial. Em contrapartida, os funcionários no nível de gerência ao serem retidos mais pelos fatores da via tácita, demonstram que já estão satisfeitos com suas remunerações. E como seus cargos já são mais elevados (na empresa em pesquisa

o próximo cargo é o de direção) poucos veem a necessidade de angariar por mais escaladas. Portanto, este fato, os fazem um tanto quanto acomodados e suas preocupações são maiores no relacionamento com seus líderes (apenas três diretores); se a sua comunicação está fluindo claramente nos setores da empresa; se estão atualizados por meio dos treinamentos; em decorrência disso há satisfação no trabalho.

Finalizando, buscou detectar qual das duas vias: tácita e/ou explícita em relação ao tempo de serviço na empresa e tempo de serviço no cargo mais retêm os profissionais no contexto da gestão do conhecimento. Posterior à análise, em associação dos fatores de ambas as vias, averiguou em relação aos tempos que tanto para via tácita como para a via explícita há retenção dos funcionários na empresa. No entanto, os fatores da via explícita apreçam com maiores scores e com maior frequência em comparação aos fatores sociais e as características dos funcionários. Resultado que leva a evidência para essa pesquisa de que a via explícita está mais associada à retenção dos funcionários do que a via tácita.

Em resposta as hipóteses aqui apresentadas, se analisado no macro, constata-se que a asseveração está na H1 da primeira alternativa - a gestão do conhecimento é fator determinante na retenção de profissionais para a organização pelas vias tácita e explícita. Pode-se afirmar que esta hipótese é confirmada. Haja vista que, após a coleta de dados e aplicação das técnicas estatísticas já mencionadas nesta pesquisa, averiguou que o grupo dos fatores da via tácita apresentou um coeficiente de 0,164 e o grupo dos fatores da via explícita apresentou o coeficiente de 0,167. Esses valores de coeficiente leva a constatação de que a gestão do conhecimento é fator determinante para retenção dos profissionais na empresa pesquisada; tanto pela via tácita como pela via explícita. No entanto, ressalta-se que quando foi elaborada a análise dos perfis dos funcionários respondentes em relação aos tempos de serviço e de cargo, com a associação aos fatores sociais constatou que a retenção deles é mais influenciada pelos fatores da via explícita. Uma vez que, em relação aos grupos dos fatores sociais na maioria das suas classificações os tempos de serviços estão mais associados com a via explícita do que com a via tácita.

O conjunto de características encontradas na Empresa Móveis Planejados, desde o contexto em que ocorreu a sua criação, passando pela sua missão e

elementos da cultura organizacional, até a constatação de que as suas principais características, dentre elas a valorização dos seus funcionários, coadunam-se aos principais elementos do modelo de criação do conhecimento organizacional de Nonaka e Takeuchi (1997).

Por intermédio do diagnóstico apresentado neste estudo, espera-se ter contribuído com a empresa pesquisada. Uma vez que, os resultados levam os responsáveis pela empresa a refletir sobre os ambientes que propiciam à gestão do conhecimento, as práticas existentes e as que podem ser implantadas com vistas a uma otimização integrada entre as vias tácita e explícita. Porquanto, que ambas as vias são responsáveis pela retenção dos funcionários, é mandatório que sejam valorizados todos os fatores de ambas as vias, apresentados nesta pesquisa. Mas, sobretudo, a direção poderá decidir em qual/quais fatores deve investir com maior expressividade.

Após a aplicação da pesquisa, conclui-se que os resultados esperados foram atingidos. Pois, foi verificado que a gestão do conhecimento está presente na empresa. Sendo vivenciada pelos funcionários por meio dos fatores das vias tácita e explícita. O resultado levou a constatação de que o exposto na literatura é evidenciado na prática pela empresa. Uma vez que, para o bom funcionamento da empresa é necessário haver a interação entre a via tácita e a via explícita. Este fato foi comprovado quando do resultado obtido, o qual corroborou que nesta empresa ambas as vias tem poder de retenção dos seus funcionários, por meio dos fatores vivenciados na empresa.

Ressalta-se que o fato da via explícita ser mais expressiva na retenção, pode ser considerado devido à cultura do país. Haja vista que, na cultura japonesa, conforme exposto por Nonaka e Takeuchi (1997), há o incentivo das empresas em buscarem investir na via tácita, alegando que a expertise de seus funcionários agrega valor econômico à empresa. São experiências que no Brasil estão sendo aplicadas gradativamente nas empresas e, essa empresa pesquisada não é diferente.

Ressalta-se que os resultados do estudo não podem ser generalizados para outras empresas. Todavia, novos estudos podem ser desenvolvidos em vistas destes resultados. A identificação dos fatores de retenção que mais impactam para a

permanência dos funcionários, pode ser a base para o alinhamento e melhoria dos subsistemas de gestão de pessoas.

Finalizando, em termos acadêmicos espera-se que essa pesquisa venha despertar em outros pesquisadores o interesse para novos estudos relacionados ao assunto. Da mesma forma, espera-se que esse trabalho tenha contribuído para despertar na empresa pesquisada e, também em outras empresas, o interesse pela gestão do conhecimento e a importância de alinhar suas políticas ao conhecimento de gestão de pessoas. Uma empresa de médio porte, como é o caso dessa aqui estudada, gera muitos empregos na região. Por isso, é importante estabelecer políticas que retenham os melhores funcionários promovendo a sustentabilidade do negócio que diretamente contribuirá para a sustentabilidade da cidade e região. O que leva a formar aderência entre a empresa e o desenvolvimento regional.

REFERÊNCIAS

ALVES, L. B. **Tratamento de Dados Multivariados por Análise de Correspondência e de Agrupamentos em dados de idosos de São José dos Campos**. Dissertação de Mestrado – Instituto Tecnológico de Aeronáutica – Curso de Engenharia Aeronáutica e Mecânica, 110f. 2007.

ANTUNES, R. L. C. **Adeus ao trabalho?:** ensaios sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 4. ed., São Paulo: Cortez, 1997.

_____. **Os sentidos do trabalho.** Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Bomtempo, 2002.

ANTUNES, M. T. P. MARTINS, E. Capital intelectual: verdades e mitos. **Revista de Contabilidade & Finanças da USP – FEA – Departamento de Contabilidade e Atuária**. São Paulo – SP, ano XIII, nº 29, p.41-54, mai/agos. 2002.

ARAÚJO, L. C. G de; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas:** estratégias e integração organizacional. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2009.

AZIZ, P. **Rotatividade de Talentos:** como o RH deve se comportar? 2014. Disponível em www.rh.com.br. Acesso em: 23 de dez. 2014

BALCÃO, Y. F.; CORDEIRO, L. L. **O comportamento humano na empresa:** uma *antologia*, 2. ed., 3ª tir. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1975.

BARNARD, C. I. **As funções do executivo**. 18. ed., São Paulo: Atlas, 1971.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação:** como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

BHATT, G. D. Information Dynamics, Learning and Knowledge Creation in Organizations. **The Learning Organization**. v. 7, n. 2, p. 89 - 98, 2000.

BOHLANDER, G.; SCOTT, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista:** a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

BROWN, J. S.; DUGUID, P. **A Vida Social da Informação**. São Paulo: Makron Books, 2001.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento:** ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BUNGE, M. **Epistemologia**. São Paulo: Edusp, 1980.

CARDOSO L. **Gestão do conhecimento: o contributo de Polanyi.** Universidade de Coimbra. Disponível em <https://woc.uc.pt/fpce/getFile.do?tipo=2&id=3824>. Acessado em 23 de jan. de 2014.

CARDOSO, O. de O. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos.** Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000600010&lng=&nrm=iso. Acesso em: 24 fev. 2014.

CHOI, B.; LEE, H. An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance. **Information & Management**, v. 40, p. 403 – 417, 2003.

CIANCONI, R. de B. **Gestão do conhecimento: visão de indivíduos e organizações no Brasil.** 287 p. Tese de doutorado em Ciência da Informação. Universidade Federal do Rio de Janeiro UFRJ/ECO – Rio de Janeiro – RJ, 2003.

COLTRE, S. M. **Aplicação do modelo de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi, em instituições de ensino superior - IES, para a promoção da qualidade da educação permanente.** 147 p. Tese de doutorado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC – Florianópolis – SC, 2004.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** 8. ed., Trad. de Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **Working knowledge: how organizations manage what they know.** Boston: Harvard Business School Press, 2000.

_____. **Conhecimento Empresarial como as Organizações Gerenciam o seu Capital Intelectual.** Métodos e Aplicações Práticas. 18. ed., Trad. de Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DINIZ, C. C.; GONÇALVES, E. **Economia do conhecimento e desenvolvimento regional no Brasil.** In: Economia e território. DINIZ, C. C.; LEMOS, M. B. São Paulo: Saraiva, 2011.

DRUCKER, P. **Sociedade pós capitalista.** São Paulo: Pioneira, 1993.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. **Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower.** New York: HarperCollins Publishers Inc., 1998.

ENRIQUEZ, E. **A organização em análise.** Petrópolis – Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

_____. O homem do século XXI: sujeito autônomo ou indivíduo descartável. **RAE- eletrônica** - v. 5, n. 1, Art.10, jan./jun. 2006, p. 1-16.

FARIA, J. H. de. **Tecnologia e processo de trabalho**. Curitiba: Editora da UFPR, 1992.

FÁVERO, L. P. *et al.* **Análise de dados**: modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1975.

FELICIANO, A. M. **Contribuições da gestão do conhecimento para ações empreendedoras de inclusão digital**. 2008. 224 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis, 2008.

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. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERREIRA, D. F. **Análise multivariada**. Lavras - MG: Ed. UFLA, 2008.

FISHER, S. G. **Guia de bolso do gerente**: gestão do desempenho. Trad. Nilza Freire. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

FRANCINI, W. S. **Gestão da Informação – Organizações no Espaço Cibernético**: estudo comparativo Altavista e Amazon Books. RAE- eletrônica - vol. 1 nº 1 jul-dez/2002 . Editora: Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2002. Disponível em: <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1459&Secao=PW&Volume=1&Numero=2&Ano=2002>. Acesso em: 08 de jul. de 2014.

FRIGOTTO, G. (org.). **Educação e crise do trabalho**: perspectivas de final de século. Petrópolis: Vozes, 1998.

GARCIA, E.; GARCIA, O. P. G.; STRASSBURG, U. **Discussão sobre a utilização da gestão do conhecimento como fator determinante para a criação e retenção de talentos nas organizações**. Congresso Internacional de Administração. UEPG – Universidade Estadual de Ponta Grossa. Gestão Estratégica: Inovação Colaborativa e competitividade de 19 a 23 de setembro de 2011.

GARVIN, D. *et al.* **Aprender a Aprender**. In: HSM Management, São Paulo, n.9, p.58-64, jul./ago. 1998.

GAULKE, C. N.; NICOLETI, G. G. Benefícios: usado como fator motivacional pela empresa Karsten S/A no setor tecelagem II 1º turno. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**. Blumenau, v.1, n.2, p.01-15, Sem I. 2007. Edição Temática TCC's - I ISSN 1980-7031.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed., São Paulo: Atlas, 2002.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em Pesquisa Social**. 3. ed., São Paulo: Nacional, 1969.

_____. **Métodos em pesquisa social**. 4. ed., São Paulo: Nacional, 1973.

GREENACRE, M. J. **Practical correspondence analysis**. In: Looking at Multivariate Data, Cap. III, New York: J. Wiley & Sons, 1981.

GUBMAN, E. L. **Talento, desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GUILLERM; A.; BOURDET, Y. **Autogestão: Uma Mudança Radical**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

HANSEN, M. T. *et al.* **What's your strategy for managing knowledge?**. Harvard Business Review. Harvard Business School. p. 106 – 116, Mar./apr. 1999.

HARVEY, D. **A condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 2002.

HERZBERG, F. **One more time: how do you motivate employees?** Harvard Business Review Special Issue on Motivating People. New York: Publicação de Jan. 2003, v. 81, n. 1, p. 87–95.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. **The motivation to work**. New York: John Wiley & Sons. 1959.

HIRATA, H. **Da polarização das qualificações ao modelo da competência**. In: FERRETTI, C. (Org.). Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar. Petrópolis: Vozes, 1994.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EUP/Edusp, 1980.

KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia científica**. 6. ed., São Paulo: Atlas, 2000.

LAUDON, K.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informações gerenciais: administrando a empresa digital**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LEBART, L.; MORINEAU, A.; WARWICK, K. M. **Multivariate Descriptive Statistical Analysis: Correspondence Analysis and Related Techniques for Large Matrices**. New York: J. Wiley & Sons, 1984.

LEBART, L.; MORINEAU, A.; FÉNELON, J. P. **Traitement des Données Statistiques; Méthodes et Programmes**. 2. ed. Paris: Dunod, 1977.

LEONARD, D.; SENSIPER, S. The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 112-132, 1998.
Disponível em:
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000212&pid=S0104-530X2012000. Acesso em: 14 de jun. 2014.

LIKERT, R. **A Organização Humana**. São Paulo: Atlas, 1975.

LIN, H-F. A stage model of knowledge management: an empirical investigation of process and effectiveness. **Journal of Information Science**. Olympia, v. 33, n. 6, p. 643–659, dec. 2008.

LUFT, J. **Introdução à Dinâmica de Grupos**. Lisboa: Moraes, 1972.

MARRAS J. P. **Administração de Recursos Humanos**. 11. ed., Atlas, 2003.

_____. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 9. ed., São Paulo: Futura, 2004.

MARTINS, V. **Seja Assertivo**. São Paulo: Campus, 2005.

MATOS, G. G. de. **A cultura do diálogo: uma estratégia de comunicação nas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed., São Paulo: Atlas, 2008.

MEYERS, L.; GAMST, G.; GUARINO, A. J. **Applied Multivariate Research: Design and Interpretation**. 2. ed., Sage Publications Inc. Thousand Oaks - London – New Delhi: 2013.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W.; LUCAS JUNIOR, G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada** - uma abordagem aplicada. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

MORAES NETO, B. R. **Marx, Ford, Taylor: as forças produtivas em discussão**. 2. ed., São Paulo: Brasiliense, 1991.

MURRAY, P.; MEYERS, A. The facts about knowledge. **Information Strategy**, v. 2. n. 7, p. 29 – 33, sept. 1997.

NAKASHIMA, C. **Deloitte Banco de Talentos: Reter talentos, o maior desafio**. JC Online. 02.03.2003. Artigo, disponível em:

<http://www2.uol.com.br/JC/sites/deloitte/artigos/a3.htm>. Acesso em: 13 de jul. 2014.

NERI, A. (org). **Gestão de RH por competência e a empregabilidade**. 3. ed., Campinas - SP: Papirus, 2008.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge-creating company**: How Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press, 1995.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Trad. de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. 19. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NONAKA, I.; KONNO, N. **The concept of BA: building a foundation for knowledge creation**. California Management Review, v. 40, n. 3, 1998.

O'DELL, C. J.; GRAYSON, C. **If only we knew what we know**. New York: Free Press, 1998.

OLIVEIRA, E. S. Gestão de talentos. **Cadernos FAPA**. N.1. 1º seminário 2005, disponível em: <http://www.fapa.com.br/cadernos>fapa>. Acesso em: 12 de jul. 2014.

PARDINAS, F. **Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales**. México: Siglo Veintiuno, 1969.

POLANYI, M. Tacit Knowing: Its Bearing on Some Problems of Philosophy. *Reviews of Modern Physics*, 34 (4) oct. 1962, 601 – 616. **The Competitiveness of Nations in a Global Knowledge – Based Economy**. Apr. 2005. Disponível em: <http://faculty.edu/rinnis/45.301%20ways%20of%20knowing>. Acesso em: 15 de jan. 2014.

POLANYI, M. **The Tacit Dimension**. Routledge and Kegan Paul. London: UK, 1966.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho**: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. 10. ed., São Paulo: LTR, 2008.

PONTES, B. R. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: LTR, 2010.

PROST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Artmed, 2007.

QUEL, L. F. **Gestão de Conhecimento**: e os desafios da complexidade nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2006.

R DEVELOPMENT CORE TEAM. R: **A language and environment for statistical computing**. R Foundation for Statistical Computing. Vienna, Austria. 2006. ISBN 3-900051-07-0. Disponível em: <http://www.r-project.org>. Acesso em: 11 de abr. 2014.

REZENDE, D. A. **Tecnologia da informação integrada à inteligência empresarial: alinhamento estratégico e análise da prática nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2002.

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2006.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social: Métodos e Técnicas.** 3. ed., São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional.** 14. ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBERTS, J. **The Modern Firm, Organizational Design for Performance and Growth.** Oxford: Oxford University Press, 2004.

ROGERS, C. R.; ROETHLISBERGER, F. J. **Barreiras e portas para a comunicação.** In.: ARGYRIS, C. *et al.* **Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas.** 5. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROSENBERG, M. J. **E-learning: implementando com sucesso aprendizado on-line na sua empresa.** São Paulo: Makron Books, 2002.

ROUQUAYROL, M.Z; ALMEIDA FILHO, N. **Epidemiologia e saúde.** 6. ed., Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2006.

SALOMON, D. V. **Como fazer uma monografia.** 9. ed., São Paulo: Martins Fontes, 1999.

SANTOS, F. C. A.; CARPINETTI, L. C. R.; GONÇALVES, M. A. **Contribuições de Recursos Humanos para a competitividade em Qualidade: estudo de casos.** RAC, v.1, n.3, set/dez. 1997, p.121-140.

SANTOS, A. R. dos. (Org.). **Gestão do Conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial.** Curitiba. Ed. Universitária Champagnat. 2001. Disponível em: http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/index.htm. Acesso em: 13 de jul. 2014.

SARAPH, J.V.; BENSON, P.G.; SCHOROEDER, R. G. An instrument for measuring the critical factors of quality management. **Decision Sciences.** v. 20, n. 4, p. 810-29. 1989.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **A Empresa Sustentável: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e ambiental.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SCHNORRENBARGER, D. **Identificando e avaliando os ativos tangíveis e intangíveis de uma organização visando seu gerenciamento: uma ilustração na**

área econômico-financeira. 223f. Tese de doutorado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2005.

SCHÖN, D. **Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem.** Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

SCHULER, M. (Coord.). **Comunicação Estratégica.** São Paulo: Atlas, 2004.

SEIFFERT, P. Q. **Modelo de Gestão Humana para as empresas intensivas em capital intelectual: um ensaio na EMBRAER S.A.** Florianópolis, 2002. 375 f. Tese de doutorado em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002. Disponível em: www.teses.epf.ufsc.br/defesa/pdf/6705.pdf. Acesso em: 28 de dez. 2013.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina.** Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: BestSeller, 1999.

_____. **A quinta disciplina.** Arte, teoria e prática da organização que aprende. 21. ed., Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.

SILVA, R. O. **Teorias da administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

SILVA, S.L. **Proposição de um modelo para caracterização do conhecimento no processo de desenvolvimento de produtos.** São Carlos, 2002. 231f. Tese de doutorado em Engenharia Mecânica – Escola de Engenharia de São Carlos da USP (ESC-USP). São Carlos, 2002. Disponível em: www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18135/tde. Acesso em: 21 de jun. 2014.

SOINI, J. Managing information and distributing knowledge in a knowledge-intensive business environment. **PICMET: Portland International Center for Management of Engineering and Technology.** Proceedings. art. nº. 4599697, p. 889-894, 2008.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações.** São Paulo: Saraiva, 2003.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SZULANSKI, G. Exploring Internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 27-43, 1996. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000227&pid=S0104-530X2012000. Acesso em: 14 de jun. 2014.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Trad. Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TAMIMI, N.; GERSHON, M.; CURRALL, S. C. Assessing the psychometric properties of Deming's 14 principles. **Quality Management Journal**. Spring. v. 2, n. 3, p. 38-52. 1995.

TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento**. Rio de Janeiro: Senac, 2000.

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

_____^a. **Gestão do conhecimento**. O grande desafio empresarial: inclui o modelo das Sete Dimensões da gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Reflexões sobre a evolução da Gestão do Conhecimento no Brasil**. Revista Produto & Produção, v. 8, n.2, p. 5-9. Jun. 2005.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

TRUJILLO FERRARI, A. **Metodologia da Ciência**. 3. ed., Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1999.

VELLOSO, J. P. dos R. **O Brasil e a economia do conhecimento**. Rio de Janeiro: J. Olympio, 2002.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 2003.

VIANA, N. **O que é autogestão?** 2006. Disponível em:
www.autogestao.hpg.ig.com.br/autogestao.html. Acesso em: 15 de abr. 2014.

XANTHOPOYLOS, S. P. **Um Estudo Exploratório sobre os Mecanismos que Permitem a Capilarização das Lições Aprendidas na Organização: Estudo de Caso em Empresas Industriais Competitivas**. 2005. 474f. Tese de Doutorado em Administração de Empresas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. Trad. Cid Knipel Moreira; 2. ed., São Paulo: Saraiva, 2009.

WOOD JUNIOR. T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. **Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950–2010)**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 51, n 3, p. 232-243, 2011.

_____. **Para onde vai a gestão de pessoas?** Revista Gvexecutivo, v. 11, n. 2, p. 20-24, jul/dez 2012.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Prezado(a) Senhor(a),

Apresentamos este questionário como parte integrante de uma pesquisa para elaboração de Dissertação de Mestrado intitulada “A gestão do conhecimento como fator determinante na retenção dos colaboradores na empresa: um estudo de caso em uma organização do ramo moveleiro”, do Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE – Campus - Francisco Beltrão - PR

Essa pesquisa tem por objetivo investigar qual fator da gestão do conhecimento das vias tácita ou explícita é determinante na retenção dos profissionais em uma empresa do ramo moveleiro. A metodologia utilizada para coleta de dados é por meio de um questionário em que estão listados fatores que levam o funcionário a permanecer na empresa. Fatores pela via Tácita e pela Via Explícita. Esse questionário deve ser aplicado para funcionários de todos os níveis hierárquico da empresa.

Nesse sentido, sua colaboração será muito importante, pois através das respostas desse questionário será possível levantar os dados e chegar a um resultado final, alcançando os objetivos dessa pesquisa.

Muito obrigada

Mestranda: Osmarina Pedro Garcia Garcia

Orientadora: Dr^a Sandra Maria Coltre.

Questionário

Primeira parte – Fatores Sociais Perfil dos Pesquisados

1. Idade

<input type="checkbox"/> Até 25 anos	<input type="checkbox"/> 26 a 40 anos
<input type="checkbox"/> 41 a 55 anos	<input type="checkbox"/> Acima de 55 anos

2. Gênero

<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> Masculino
-----------------------------------	------------------------------------

3. Grau de escolaridade

<input type="checkbox"/> Até o ensino fundamental	<input type="checkbox"/> Ensino médio incompleto
<input type="checkbox"/> Ensino médio completo	<input type="checkbox"/> Superior incompleto
<input type="checkbox"/> Superior completo	<input type="checkbox"/> Pós graduação

4. Especifique a área que você trabalha atualmente e seu cargo.
 Área: a) Administrativo b) Industrial c) Comercial
 Cargo: a) Diretor b) Gerente c) Encarregado d) Operacional

5. Qual é o seu tempo de serviço no **cargo atual**? _____ anos

6. Qual é o seu tempo de serviço na **empresa**? _____ anos

Segunda Parte

A seguir estão as frases que podem traduzir a sua opinião sobre os fatores que se referem as variáveis por meio da via tácita e explícita. Observando, o contexto se as variáveis abaixo afetam a sua permanência na empresa. Assinale sua opinião sobre cada uma delas, anotando no quadrado que se refere ao número de sua concordância conforme os códigos abaixo:

- 0 = Sem opinião.
- 1 = Discordo totalmente.
- 2 = Discordo.
- 3 = Indiferente.
- 4 = Concordo.
- 5 = Concordo totalmente.

Bloco I - Via Tácita: Estilo de gestão dos líderes; Sistemas de comunicação; Relacionamento interpessoal; Satisfação no Trabalho.

Via Tácita							
As variáveis abaixo afetam a minha permanência na empresa.		Escala/Respostas					
	Estilo de Gestão dos Líderes	0 Sem opinião	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Indiferente	4 Concordo	5 Concordo totalmente
01	Estilo de tratamento com seus liderados.						
02	Incentivo para trabalhar em equipe.						

03	Forma de despertar o comprometimento dos funcionários.						
04	Oportunidade de participação no processo decisório.						
	Sistemas de Comunicação						
05	Os ruídos na comunicação.						
06	A transparência na comunicação.						
07	A eficácia para a tomada de decisão.						
08	A fluidez na comunicação entre os supervisores, equipes e colegas.						
	Relacionamento Interpessoal						
09	Regido pelo cumprimento das normas.						
10	Baseado em confiança e respeito aos valores individuais.						
11	Para geração de informações profissional.						
12	Criatividade relacionada ao trabalho em equipe.						
	Satisfação no Trabalho						
13	Clima organizacional na empresa.						
14	Incentivo para o equilíbrio entre objetivo pessoal e empresarial.						
15	Reconhecimento profissional.						
16	A valorização pelo mercado com a segurança de empregabilidade						

Bloco II – Via Explícita: Políticas de Recrutamento; Políticas de Seleção; Sistemas de Treinamento; Políticas de Remuneração; Políticas de Benefícios; Avaliação de Desempenho; Sistemas de Promoção na Carreira e Cargo.

Via Explícita		Escala/Respostas					
As variáveis abaixo afetam a minha permanência na empresa.							
	Políticas de Recrutamento	0 Sem opinião	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Indiferente	4 Concordo	5 Concordo totalmente
17	A forma de divulgação das vagas.						
18	A exposição clara do perfil técnico e comportamental pelo Recurso Humano.						
19	O processo de recrutamento interno.						
	Políticas de Seleção						
20	Exposição da visão e dos objetivos da empresa.						
21	Perspectivas de crescimento profissional.						
22	Valorização das competências humana.						
	Sistemas de Treinamento						

23	Cursos de desenvolvimento e qualificação pessoal.						
24	Processo de treinamento interno e externo.						
25	Incentivos financeiros para participação em treinamentos.						
26	Liberdade de escolher programas de qualificação.						
	Políticas de Remuneração						
27	O salário é um fator estimulante.						
28	A política de gratificações e bonificações.						
29	Aumento de responsabilidade com reconhecimento financeiro.						
	Políticas de Benefícios						
30	Incentivos culturais, saúde, lazer, seguro de vida e prêmios.						
31	Ajuda de custo na educação continuada.						
32	Benefícios aos os meus familiares						
	Avaliação de Desempenho						
33	Processo de avaliação de desempenho.						
34	Sugestões e críticas dos colegas.						
35	Incentivos para o autodesenvolvimento.						
36	<i>Feedback</i> com análise periódico da direção.						
	Sistemas de Promoção na Carreira e Cargo						
37	Transparência na ascensão de carreira no cargo.						
38	Oportunidade de receber uma promoção.						
39	Valorização pessoal na ascensão profissional.						
40	Motivação para assumir cargo superior.						