



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

DENILSON COSTA DE CARVALHO

**A RELAÇÃO ENTRE A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E A GESTÃO DO
CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA AVÍCOLA**

JOÃO PESSOA – PB

2015

DENILSON COSTA DE CARVALHO

**A RELAÇÃO ENTRE A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E A GESTÃO DO
CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA AVÍCOLA**

Dissertação de Mestrado apresentada
como requisito para a obtenção do título
de Mestre em Engenharia da Produção
pelo Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal da Paraíba.

Orientadora: Maria de Lourdes Barreto Gomes, Dra.

JOÃO PESSOA – PB

2015

C331m Carvalho, Denilson Costa de

A relação entre a organização do trabalho e a gestão do conhecimento: estudo de caso numa empresa avícola. / Denilson Costa de Carvalho. João Pessoa: UFPB, 2015.

176 f. il.:

Orientação: Dr^a. Maria de Lourdes Barreto Gomes

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal da Paraíba.

1. Gestão do Conhecimento 2. Organização do Trabalho 3. Setor avícola I. Título.

CDU:658.5(043)

DENILSON COSTA DE CARVALHO

**A RELAÇÃO ENTRE A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E A GESTÃO DO
CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA AVÍCOLA**

Dissertação julgada e aprovada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia da Produção pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Maria de Lourdes Barreto Gomes, Dra.
Orientadora

Prof. Ricardo Moreira da Silva, Dr.
Examinador Interno

Prof. Lucinaldo dos Santos Rodrigues, Dr.
Examinador Externo

A todos os que contribuíram com este trabalho e para aqueles que o utilizarão.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pois sem ele nenhuma das oportunidades colocadas em meu caminho existiria.

À professora Maria de Lourdes Barreto Gomes pela dedicação não apenas com a dissertação, mas também a amizade inestimável que cresceu juntamente com a pesquisa.

Aos professores avaliadores Ricardo Moreira da Silva e Lucinaldo dos Santos Rodrigues por toda a atenção e suas valiosas contribuições para com esta dissertação e que tanto a enriqueceram.

Ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção por abrir as portas para a pesquisa, seu corpo docente, funcionários e demais membros por toda a contribuição e pela experiência única vivida.

Agradeço a empresa abriu as portas para a realização da pesquisa e todos os seus funcionários que prontamente aceitaram participar da coleta de dados.

À minha família, meu pilar de sustentação, por sempre me apoiarem nos momentos certos, e acreditarem em meus sonhos.

Agradeço aos amigos do mestrado pela parceria e trocas de conhecimento.

Agradecer a Amaro Neto, Daniel Robson, Danilo Dantas, Lívia Karla, Lyndon Johnson, Mayandson Tomaz e Roberto Silva por todo o apoio e companheirismo e prazer de poder chamá-los de amigo. Agradeço a Joseana Celiza, Denise Muniz, Nayane Laurentino, Shirley Belém, e Tatiana Rita por todos os momentos compartilhados de nossa parceria e amizade que mesmo com a distância geográfica não será afetada.

À Capes pelo apoio com os recursos financeiros necessários para a concretização desta dissertação.

“O que é trabalhar com amor? É impregnar todas as coisas que gostais com o hálito dos vossos próprios espíritos.” (Khalil Gibran)

RESUMO

Com os avanços tecnológicos e transformações do mercado, as organizações tem se deparado com a necessidade de mudanças e tornando conhecimento uma ferramenta essencial. Nesse contexto, a gestão do conhecimento tem se mostrado um fator imprescindível para as organizações. Outro ponto relevante de mudança são os modelos de organização do trabalho que presentes na organização produtiva auxiliam a gestão do conhecimento. Isso ocorre em todos os segmentos, inclusive no setor avícola. Esta dissertação aborda esta questão ao analisar as relações existentes entre a gestão do conhecimento com base no modelo Terra e a organização do trabalho em uma empresa do setor avícola. Para realizá-la, fez-se um levantamento bibliográfico, para fundamentar os modelos de Gestão do Conhecimento e Organização do Trabalho. A metodologia utilizada foi classificada com de natureza aplicada, abordagem quantitativa e objetivo descritivo e exploratório, utilizando o estudo de caso. A coleta de dados se realizou mediante observação *in loco* e a aplicação de questionário. Para a análise dos dados utilizou-se da estatística descritiva, uma análise fatorial, a análise qualitativa dos dados e explanações das observações quando cabíveis. Os resultados apresentaram que a empresa pesquisada utiliza práticas do modelo de organização do trabalho Taylorista-Fordista, considerando as características prescritivas e de controle na realização do produto, mas com certo grau de flexibilidade em suas relações sociais do trabalho. As práticas de gestão do conhecimento concentram-se nos cargos de média gerência, como as estratégias e os sistemas de informação. A estrutura organizacional, políticas de Recursos Humanos e mensuração de resultados não estão focadas com a Gestão do Conhecimento necessita de melhorias. O resultado decorrente da Análise Fatorial para identificar as relações entre a gestão do conhecimento e a organização do trabalho apresentou 11 fatores, onde cinco destes contém correlação dos dois conceitos. O primeiro apontou para uma relação entre a integração do trabalho com a cultura, estratégias e algumas políticas de Recursos Humanos. O segundo identificou que há funções do Sistema de Informações e da mensuração dos resultados interferindo na remuneração dos trabalhadores. O terceiro mostrou que a estrutura organizacional interfere nos treinamentos e no controle da qualidade. O quarto apontou que o ritmo de trabalho influencia na formação de equipes. E o quinto apresentou uma interação das características prescritivas com as metas estabelecidas pela empresa. Assim, concluiu-se que a forma como a organização do trabalho utilizado na empresa exerce grande influencia na gestão do conhecimento desde as atividades mais simples às de construção mais firme. Recomenda-se que sejam realizadas posteriormente pesquisas com os gestores da empresa e nas demais unidades produtivas e estabelecer um comparativo para identificar se os resultados obtidos estão presentes em toda a organização.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Organização do Trabalho; Setor avícola.

ABSTRACT

With technological advances and market changes, the organizations have been faced with the need for change and making knowledge an essential tool. In this context, knowledge management has been an essential factor for organizations. Another relevant change are the organization of work models that present in the productive organization help knowledge management. This occurs in all segments, including the poultry sector. This dissertation addresses this question by analyzing the relationship between knowledge management based on the Terra model and the organization of work in a company in the poultry sector. To do it, there was a literature, to support models of Knowledge Management and Organization of Work. The methodology used was classified as applied nature, quantitative and qualitative approach and descriptive and exploratory objective, using the case study. Data collection was conducted through on-site observation and questionnaire. For data analysis we used descriptive statistics, factor analysis, qualitative data analysis and explanations of the observations when appropriate. The results showed that the company uses researched practices of the organization of the Taylorist-Fordist work model, considering the prescriptive features and control in making the product, but with a degree of flexibility in their social relations work. Knowledge management practices are concentrated in positions of middle management, as the strategies and information systems. The organizational structure, human resources policies and measurement results are not focused on knowledge management needs improvement. The result arising from factor analysis to identify the relationship between knowledge management and the organization of work submitted eleven factors, where five of these contains correlation of the two concepts. The first pointed to a relationship between the integration of work and culture, some strategies and HR policies. The second identified that there is information system functions and measuring results by interfering in workers pay. The third showed that the organizational structure influences interfere in training and in quality control. The fourth pointed out that the pace of work influence on team building. And the fifth showed an interaction of prescriptive features with the goals set by the company. Thus, it was concluded that the way the organization of labor used in the company exerts great influence on knowledge management from the simplest activities and firmer construction. It is recommended that are subsequently carried out research with the company's managers and in other production units and establish a comparison to determine if the results are present throughout the organization.

Keywords: Knowledge Management; Organisation of Work; Poultry sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Evolução da sociedade e os modelos de gestão	30
Figura 2: Modelo do capital intelectual.....	37
Figura 3: cadeia de valor da gestão do conhecimento.....	38
Figura 4 Exemplo de uma ARS.....	44
Figura 5: Espiral do Conhecimento.....	46
Figura 6: Espiral da criação do conhecimento organizacional.....	48
Figura 7: Modelo de Gestão do Conhecimento de Bukowitz e Williams (2002)	50
Figura 8: Modelo de Gestão do conhecimento de Probst, Raub e Romhardt (2002).....	53
Figura 9: Modelo de Gestão do Conhecimento de Terra (2000).....	55
Figura 10: Modelo de Gestão do Conhecimento para Rossato (2002)	57
Figura 11: Divisão social do trabalho	66
Figura 12: Características do fordismo	67
Figura 13: Alargamento e enriquecimento de cargos.....	69
Figura 14: Princípios do Sistema Toyota de Produção	73
Figura 15: Modelo do Sistema Toyota de Produção	74
Figura 16: características da pesquisa	77
Figura 17: hierarquia do setor produtivo.....	94
Figura 18: Fluxo do processo da empresa pesquisada	98
Figura 19: Relações da Organização do Trabalho e Gestão do Conhecimento dos líderes ...	160
Figura 20: Relações da Organização do Trabalho e Gestão do Conhecimento dos supervisores	162

Lista de Quadros

Quadro 1: As cinco Disciplinas.....	41
Quadro 2: Processo do conhecimento Tático.....	50
Quadro 3: Processo do conhecimento Estratégico.....	51
Quadro 4: Elementos Construtivos da Gestão do Conhecimento.....	53
Quadro 5: Elementos da estrutura da gestão do conhecimento.....	54
Quadro 6: Dimensões do conhecimento.....	56
Quadro 7: Princípios do Taylorismo.....	65
Quadro 8: Pesquisas relacionadas ao comportamento humano.....	68
Quadro 9: Características dos GSA.....	71
Quadro 10: As 7 Perdas do STP.....	74
Quadro 11: lista de Cargos a serem pesquisados.....	82
Quadro 12: Dados da amostra.....	83
Quadro 13: Premissas subjacentes ao uso da Análise Fatorial Exploratória.....	84
Quadro 14: categorização de cargos pesquisados.....	85
Quadro 15: Lista de líderes e supervisores.....	85
Quadro 16: Características de pesquisa da OT.....	87
Quadro 17: Características de pesquisa da GC.....	87
Quadro 18: simbologia do fluxo do processo.....	97
Quadro 19: Teste KMO e Bartlett's.....	144
Quadro 20: Comunalidades.....	145
Quadro 21: Fator 1.....	150
Quadro 22: Fator 2.....	151
Quadro 23: Fator 3.....	152
Quadro 24: Fator 4.....	153
Quadro 25: Fator 5.....	154
Quadro 26: Fator 6.....	154
Quadro 27: Fator 7.....	155
Quadro 28: Fator 8.....	156
Quadro 29: Fator 9.....	156
Quadro 30: Fator 10.....	157
Quadro 31: Numeração das variáveis de Organização do Trabalho.....	159
Quadro 32: Numeração das variáveis de Gestão do Conhecimento.....	159
Quadro 33: Atendimento de objetivos propostos.....	Error! Bookmark not defined.

Lista de Tabelas

Tabela 1: periódicos e palavras-chave pesquisadas	79
Tabela 2: Matriz de fatores rotacionada	147
Tabela 3: Matriz de fatores sequenciada	148

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Grau de pré-definição.....	100
Gráfico 2: Facilidade das tarefas	101
Gráfico 3: Número de tarefas	102
Gráfico 4: Grau de monotonia	103
Gráfico 5: Treinamentos Iniciais	104
Gráfico 6: Treinamentos periódicos	105
Gráfico 7: Conhecimento do trabalho	106
Gráfico 8: Grau de interação de cargos	108
Gráfico 9: Atuações na empresa.....	109
Gráfico 10: Grau de liberdade de ideias	110
Gráfico 11: Grau de comunicação	111
Gráfico 12: Grau de autonomia	112
Gráfico 13: Grau de supervisão	113
Gráfico 14: Controle da atividade	114
Gráfico 15: Ritmo da atividade	115
Gráfico 16: Grau de recompensas	117
Gráfico 17: Grau de remuneração	118
Gráfico 18: Forças e fraquezas	121
Gráfico 19: Estratégias	122
Gráfico 20: Metas a cumprir.....	123
Gráfico 21: Missão e valores	124
Gráfico 22: Confiança e orgulho	125
Gráfico 23: Visão de futuro	126
Gráfico 24: Liberdade.....	127
Gráfico 25: Percepção de mudanças.....	128
Gráfico 26: Ambiente comunicativo	129
Gráfico 27: Criação de equipes	130
Gráfico 28: Burocracia	131
Gráfico 29: Contratação.....	133
Gráfico 30: Treinamentos estratégicos	134
Gráfico 31: Premiação para equipes	135
Gráfico 32: Comunicação entre setores.....	136
Gráfico 33: Acesso à base de dados	137
Gráfico 34: Documentação	138
Gráfico 35: Avaliar resultados.....	140
Gráfico 36: Divulgação de resultados	141
Gráfico 37: Parcerias com empresas	142
Gráfico 38: Parcerias com universidades	143

LISTA DE SIGLAS

ARS – Análise de Redes Sociais

GC – Gestão do Conhecimento

GSA – Grupos Semiautônomos

MAPA – Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento

ORT – Organização Racional do Trabalho

OT – Organização do Trabalho

RH - Recursos Humanos

STP – Sistema Toyota de Produção

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	17
1.1 Formulação do Problema	17
1.2 Objetivos.....	23
1.1.1 Objetivo Geral	23
1.1.2 Objetivos Específicos	23
1.3 Justificativa	23
1.4 Estrutura do Trabalho	27
CAPÍTULO 2 – EIXO TEMÁTICO	29
2.1 Evolução das organizações e a era da gestão do conhecimento	29
2.2 Gestão do Conhecimento (GC).....	33
2.2.1 Gestão do Conhecimento nas organizações.....	35
2.2.2 Modelos de Gestão do Conhecimento	45
2.3 Organização do Trabalho (OT).....	59
2.3.1 Trabalho e o perfil profissional	62
2.3.2 Modelos de Organização do Trabalho.....	63
2.4 Considerações finais do capítulo	76
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA	77
3.1 Classificação da Pesquisa	77
3.2 Etapas da Pesquisa	79
3.3 Desenvolvimento do Procedimento de Análise	88
3.4 Considerações Finais Do Capítulo.....	90
CAPÍTULO 4 DISCUSSÃO E RESULTADOS.....	91
4.1 Caracterização da empresa estudo de caso	91
4.1.1 O setor pesquisado.....	94
4.1.2 Processo Produtivo - Descrição.....	95
4.2 A Organização do Trabalho	99
4.2.1 Características da Organização do Trabalho	99
4.2.2 Conclusões da Organização do Trabalho	118
4.3 As práticas de gestão do conhecimento	119
4.3.1 Práticas da Gestão do Conhecimento	120
4.4 As relações da Organização do Trabalho e a Gestão do Conhecimento.....	143
4.4.1 Relações na linha de produção	144

4.4.3	Considerações finais das relações GC e OT	162
4.5	Conclusões do capítulo	164
REFERÊNCIAS		171
QUESTIONÁRIO DE PESQUISA		175

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta o tema que se pretende desenvolver nesta dissertação, estando dividido em dois tópicos. O primeiro aborda a formulação do problema cuja base está nas relações existentes entre a Gestão do Conhecimento e a Organização do Trabalho. O segundo tópico trata dos objetivos que norteiam o presente estudo e argumenta as necessidades da concretização do presente projeto de dissertação, justificando-o.

1.1 Formulação do Problema

O conhecimento se desenvolveu juntamente com a humanidade e foi se transformando de acordo com as mudanças nas necessidades das pessoas. Para as organizações ocorreu da mesma forma, as necessidades geraram novos conhecimentos. O conhecimento necessário às empresas na atualidade é muito mais complexo do que o existente há séculos atrás, tal aspecto se deve devido a três tendências: a taxa de crescimento do conhecimento, o grau de fragmentação e sua crescente globalização (PROSBT, RAUB e ROMHAR, 2002).

Outro ponto que se destaca são os avanços tecnológicos da atualidade, o ser humano tem desenvolvido e transformado o ambiente, tornando conhecimento, a cada dia mais, essencial. Prosb, Raub e Romhar (2002) afirmam que se observar pelo ponto de vista quantitativo, o conhecimento humano está crescendo exponencialmente e que a partir disso está levando as pessoas à especialização dentro de disciplinas científicas. Na atualidade os resultados dos avanços tecnológicos acarretaram em grandes mudanças no ambiente organizacional, afetando não apenas a estrutura, mas também o método de realização do trabalho.

A necessidade de mudanças nas empresas em estarem preparadas para concorrer incentivou a busca de novas tecnologias e novos conhecimentos. Alencar (2011) entende que a partir das mudanças no ambiente empresarial surgiu a dinâmica e a competitividade que conduziu a era, onde inovar não é uma opção, mas sim necessário para a sobrevivência. Para as empresas, o conhecimento tem passado de meramente o tratamento de informações que constam em relatórios para o foco dos gestores na busca por melhores resultados no dinâmico mercado da atualidade.

Assim, no contexto atual dos avanços tecnológicos e das mudanças no mercado faz com que as organizações procurem formas de criar, compreender e disseminar o conhecimento internamente. Gil (2008) entende que as mudanças tecnológicas necessitam também de mudanças nas ações em relação aos trabalhadores na tentativa de minimizar os riscos decorrentes da resistência pelas mudanças. Muitas pessoas, por estarem habituadas com a forma que trabalham, resistem a certas mudanças em seu ambiente de trabalho, o que acaba se tornando uma barreira para novos conhecimentos.

Muitos são os motivos considerados necessários para sua exploração e a busca constante de novos saberes (desenvolvimento de estratégias, adaptação a novas tecnologias e a busca de melhorias nos processos internos). O que tem ocorrido nas organizações com o conhecimento se expandindo para o trabalho é que os ambientes tem se tornado menos centralizado. (RAVISHANKAR e PAN, 2008) Nesse tipo de ambiente as pessoas tendem a se identificarem mais com as entidades que são visíveis e menos com a organização maior.

Bukowitz e Williams (2002) acreditam que os dois objetivos da gestão do conhecimento são os de criar valor para os clientes e manter a vantagem competitiva, assim, gerenciar o conhecimento é atribuir às pessoas atividades que elas possam utilizar seu conhecimento para uma finalidade. Afirmam ainda que no contexto atual das organizações, os líderes têm de prestar atenção no ambiente e não nas regras, instruir as pessoas e fazer perguntas (e não dar as respostas), pois com isso o sistema de decisão será mais bem distribuído e todos os membros podem e devem participar desse processo.

A gestão do conhecimento é essencial para as empresas, tornando-se a cada dia mais estratégico para seus resultados. Angeloni (2008) compreende que a cultura da organização precisa não só apoiar o comportamento flexível e inovador das pessoas, mas fomentar e recompensar o aprendizado e o conhecimento resultante. Terra et al (2012) complementam afirmando que as organizações podem facilitar o desenvolvimento do conhecimento específico para a inovação a partir de ações para criar contextos mais propícios para que indivíduos inseridos na organização possam cocriar bases de conhecimento que suportem os objetivos de inovação organizacional.

Assim, o conhecimento flui pela estrutura da organização e interferindo não apenas no processo estratégico e na inovação, mas também no ambiente de trabalho em geral, que acaba influenciando e sendo influenciado pelo conhecimento. Ou seja, o conhecimento está inserido em todo o ambiente organizacional, desde a forma de organização de trabalho, elaboração de

processos, no sistema de inovação, na inovação, tomada de decisão e elaboração de estratégias.

A partir disso, entende-se que a forma de realizar o trabalho na organização tem importância na formação de conhecimento, pois é sabido que é no trabalho onde as pessoas realizam suas atividades, geram resultados e estão diretamente ligados na formação de produtos e processos, ou seja, a forma que o trabalho se configura influencia na construção e disseminação do conhecimento. Com as exigências no ambiente de mercado competitivo as empresas adotam formas de organização do trabalho mais flexíveis, ágeis e capazes de responder melhor a essas necessidades do mercado (ZANCUL, MARX e METZKER, 2006).

A organização do trabalho vem se modificando para atender as necessidades das empresas em atender as exigências do mercado, ajudar na redução dos custos e na melhoria da produtividade do trabalho na empresa. Tal desenvolvimento vem desde a divisão do trabalho apresentada por Adam Smith e utilizada intensamente no modelo clássico taylorista-fordista resultando na racionalização do trabalho, no estudo de tempos na redução de cargos, entre outros. Com o surgimento dos estudos comportamentais e a inserção do enriquecimento de cargo. Passando pela abordagem sociotécnica que trouxe a elaboração dos grupos semi-autônomos e a apresentação do trabalho em equipe. E com o surgimento do sistema Toyota de produção que trouxe grandes mudanças para as organizações a partir da filosofia japonesa.

A implantação da Organização do Trabalho no ambiente organizacional se realiza em conjunto com o projeto da unidade produtiva. Entretanto, os modelos nem sempre são aplicados em sua totalidade, tendo em vista as necessidades da própria empresa. Isso resulta a existência de modelos híbridos, ou seja, uma Organização do Trabalho implantada a partir de características e práticas de diferentes modelos desenvolvidos.

Atualmente vive-se um contexto onde a complexidade influencia diretamente nas empresas, o que cria a necessidade da adoção de modelos de organização do trabalho elaborada para enfrentar tal fator. Como afirma Goldacker (2012), ao expressar que a complexidade é inerente às organizações e que se busca definir o quão as relações numa organização são complexas.

Carvalho (2000) explica que devido aos grandes desafios, as forças e as pressões do mercado, surge a necessidade de os executivos e as organizações modelarem a organização com o objetivo de satisfazer as necessidades e aspirações das pessoas e do mercado por meio da arquitetura organizacional. Tais características interferem não apenas na estrutura da

organização, mas também na forma como o trabalho se estrutura e se valoriza, bem como os conhecimentos necessários para atuar nos cargos e os que podem ser gerados a partir da execução do trabalho.

Com isso há a relação trabalho-conhecimento, onde a composição do trabalho interfere na aquisição, geração, transmissão e trocas de conhecimento tanto intraorganizacional como interorganizacional.

É sabido que quando ocorrem mudanças na estrutura de trabalho, necessita de novas necessidades de conhecimentos, ou seja, ao se realizar mudanças no ambiente de trabalho se interfere diretamente nas pessoas envolvidas que, por sua vez passam a buscar o conhecimento necessário para se adaptarem a nova forma de trabalhar. Sendo assim, o conhecimento passou então a ser um fator essencial para os trabalhadores da atualidade. Compreender a complexidade do trabalho atual e quais conhecimentos preenche as necessidades de resultados de qualidade para o desempenho do trabalho é fundamental para as organizações, pois a partir da identificação das necessidades de melhorias no trabalho e dos conhecimentos necessários, se pode lidar melhor com o fator complexidade existente no contexto atual. Com isso, é necessário que os trabalhadores possuam as características necessárias para gerar conhecimento e melhores resultados.

Conforme Santos *et al* (2001) há alguns desafios a vencer na gestão do conhecimento, como por exemplo, influenciar o comportamento do trabalhador, fazer com que as lideranças da organização comprem a ideia; e por último, determinar como classificar o conhecimento.

A gestão do conhecimento auxilia as organizações e o sistema de produção para que estes possam ser planejados, organizados e executados da melhor forma para a organização. Acredita-se que estudar como a gestão do conhecimento se relaciona com a organização do trabalho pode trazer grandes benefícios para o desenvolvimento do sistema produtivo.

Muniz, *et al* (2010) preconizam que se deve dar atenção a organização da produção e a organização do trabalho, pois é importante possibilitar um ambiente que possa promover o compartilhamento do conhecimento, que possibilite implantar novas ideias, criar e adotar novas formas de disponibilizar informação. As organizações devem ter a capacidade de gerar o conhecimento. Liao, Chuang e To (2011) entendem que o ambiente afeta significativamente a capacidade da empresa realizar a gestão do conhecimento e influencia as estruturas organizacionais.

As organizações buscam prosperar no mercado, para isso necessitam ajustar-se rápida e efetivamente ao ritmo dos avanços da tecnologia mundial, para isso é necessário trabalhadores cada vez mais qualificados e com aprendizagem contínua, para continuarem sendo competitivas (GIL, 2008).

Nesse contexto de busca de conhecimento e o desenvolvimento da organização para melhoria no desempenho e avanços tecnológicos, as organizações, independentemente do setor de atuação do mercado, devem investir no gerenciamento do conhecimento para acompanharem o desenvolvimento do mercado. O ambiente da atualidade apresenta-se com uma grande competitividade e tornando os fatores diferenciais não apenas um privilégio, mas também uma necessidade para o desenvolvimento.

Dentre os diversos setores da produção nacional, a agroindústria destaca-se pelo seu alto desempenho no mercado interno e externo, pois o Brasil, segundo o Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2014), o setor de carnes é um dos maiores exportadores desse gênero no mundo. Dentre estes o setor avícola se destaca por ser um dos alimentos mais vendidos tanto no mercado interno quanto no externo. O que demonstra uma grande representatividade do país no mercado mundial, apresentado no relatório anual da Associação Brasileira de Proteína Animal (UBA, 2014), o qual mostrou o Brasil na terceira posição de produtor mundial de frangos e líder mundial em exportação. No último ano a produção foi direcionada 68,4% para o abastecimento interno e 31,6% para o externo.

Segundo o MAPA (2014) O setor avícola exporta atualmente para 142 países e, quanto a sua produtividade, espera uma taxa de crescimento de volume de produção da carne de frango de 4,22% anualmente, nas exportações, com expansão prevista em 5,62% ao ano. Entretanto Gomes (2014) afirma que a indústria avícola teve um primeiro semestre com um consumo moderado em relação ao esperado e que para atingir as projeções de crescimento de 2014 dependerá de um bom desempenho no segundo semestre.

O MAPA (2014) espera ainda que a produção nacional de carnes supra 44,5% do mercado mundial até 2020, onde a carne de frango terá 48,1% das exportações. Com isso o país se manterá como líder exportador mundial de carne de frango. Tais expectativas de crescimento trazem a necessidade de as organizações do setor se desenvolver para atender essa demanda. Necessitando melhorarem o seu desempenho e representatividade no mercado.

Dinten (2005) preconiza que a atividade avícola passou por transformações tecnológicas em seu processo produtivo a um nível mundial, no que pesa ao Brasil, essas mudanças

provocaram mudanças na estrutura da atividade, onde a atividade passou de rudimentar, para ser altamente industrializada. O autor supracitado afirma ainda, que nas organizações avícolas, a implantação de novas tecnologias exige dos trabalhadores uma adaptação rápida a essas mudanças. Portanto, para avaliar o trabalho em função da mudança tecnológica se faz necessário compreender seu contexto quanto aos equipamentos e as condições de funcionamento, os saberes adquiridos e os procedimentos técnicos. Ou seja, quando se há desenvolvimento na organização, diversas características devem ser observadas em seu contexto, dentre elas as mudanças que ocorrem no trabalho e o conhecimento envolvido nessa nova atividade.

Para o setor avícola se desenvolver, é necessário identificar os fatores que devem melhorar o desempenho da organização. Ela deve tratar a realização do trabalho e a geração do conhecimento de forma interdependente. Na atualidade, o contexto em que as organizações estão inseridas não se classifica mais no mero contexto tradicional, mas sim no ambiente social globalizado e competitivo do mercado onde se compõe pelos conhecimentos. Na concepção de Drucker (1997, p. 63) “o aumento da produtividade dos trabalhadores do conhecimento e em serviços irá exigir mudanças fundamentais na estrutura das organizações. Ele poderá até exigir *organizações totalmente novas*”.

Ou seja, o enfoque da organização do trabalho não é mais meramente técnico para a realização das funções como habitava na sociedade das organizações tradicionais, mas o seu contexto de aprendizagem, geração de valor, satisfação, e conhecimento são agregados ao contexto da sociedade atual.

A gestão do conhecimento se torna então um fator essencial para o contexto do trabalho na organização. Para compreender o contexto do conhecimento na organização avícola, se deve utilizar um modelo de gestão do conhecimento que auxilie na compreensão de diversos fatores e características acerca da empresa. Assim, selecionou-se o modelo de Terra (2000), por contextualizar em suas dimensões a estrutura da organização, a cultura organizacional, as estratégias estabelecidas, o sistema de informação, as medidas de desempenho, a política de recursos humanos e contexto com o ambiente externo.

Quanto a organização do trabalho, por possuí características concretas a serem analisadas para se compreender seu contexto e modelo utilizado na prática, envolve aspectos como: o grau de conhecimento do trabalho, a Estrutura e composição do trabalho, as relações de trabalho e o grau de comprometimento com o trabalho.

Assim, acredita-se que as organizações devem estar atentas ao fluxo de conhecimento existente dentro do trabalho das pessoas. Independentemente do modelo de organização do trabalho utilizado na empresa, gestão do conhecimento deve estar interligada com a composição, realização e resultados do trabalho. A Partir da compreensão da existência entre a relação gestão do conhecimento e organização do trabalho, tem-se o seguinte questionamento:

Quais as relações existentes entre a Gestão do Conhecimento e a Organização do Trabalho em uma empresa avícola?

1.2 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar as relações existentes entre a Gestão do Conhecimento e a Organização do Trabalho em uma empresa do setor avícola, tendo como referencia o modelo Terra.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Verificar as características da organização do trabalho existentes na empresa avícola;
- Identificar as práticas da gestão do conhecimento realizadas pela empresa pesquisada a partir do modelo de Terra;
- Identificar os fatores em comum da organização do trabalho e a gestão do conhecimento.

1.3 Justificativa

Notadamente, as organizações foram se adequando as diversas transformações que surgiram com o desenvolvimento da sociedade mundial. Partindo inicialmente da configuração do método de trabalho de manufatura que era realizado pelos artesões e seguindo com as transformações do trabalho realizadas no desenvolvimento do modelo clássico de organização do trabalho, com as mudanças realizadas nas características de trabalho que trouxeram a perspectiva sociotécnica, posteriormente com a inserção dos grupos semiautônomos para a realização do trabalho nas organizações, a criação do sistema Toyota de produção e suas mudanças no contexto de gestão da produção e as mudanças na

organização do trabalho e chegando até o atual contexto onde se podem encontrar características mistas na construção do trabalho atual.

BUKOWITZ e WILLIAMS (2002) preconizam que no contexto geral da sociedade atual prevalece uma economia onde a vantagem competitiva é derivada da gestão de intangíveis que surgem com os capitais físico e financeiro, com novas abordagens que acabam surgindo e suprindo a qualidade que constrói uma mistura correta e com o capital intelectual. Assim, entende-se que toda organização não apenas influencia, mas deve acompanhar a evolução da sociedade onde atua e suas mudanças devem ser bem planejadas.

No contexto atual o conhecimento é uma característica determinante nas organizações onde as empresas devem compreender sua capacidade de gerenciar o conhecimento, pois as organizações que enfrentam ambientes incertos acabam diversificando suas tecnologias e implementam as estratégias de marketing baseadas nas necessidades dos clientes (LIAO, CHUANG e TO, 2011). Para Gil (2008), o conhecimento das pessoas passa a ter uma compreensão estratégica para enfrentar as transformações radicais em seu interior, pois não são apenas as máquinas e os equipamentos que acabam se tornando obsoletos, mas os conhecimentos e habilidades também ficam com o tempo.

O avanço tecnológico das últimas décadas mostra que as empresas têm adentrado em um caminho que busca a evolução e a rápida superação de desafios crescentes. Em paralelo a celeridade e a competitividade fazem as empresas buscarem novos modelos de organização que deem possibilidade ao desenvolvimento e considerem seus valores, crenças e identidade (RODRIGUES, 2010). Tanto pessoas quanto empresas, se não acompanharem o passo da evolução tecnológica, dependendo de sua velocidade de mudança, não será possível prosperar no mercado. Assim, a gestão do conhecimento tem se mostrado um grande potencial para as organizações, pois apresenta um fator diferencial para o sistema produtivo que busca o saber em seus funcionários.

Isso é importante, pois ao gerar conhecimentos e agregá-los ao processo de produção torna-se uma vantagem competitiva (GIL, 2008). A visão de estratégia e inovação em torno do conhecimento, desde a criação, disseminação e utilização a torna um objeto de estudo de grande importância, tendo em vista que sua contribuição para os resultados e sua influência na tomada de decisão tem grande impacto. A organização que é capaz de mobilizar continuamente os trabalhadores para o alinhamento da estratégia e das decisões do dia a dia, preocupa-se com o conhecimento de uma forma diferente das organizações mais tradicionais (MARX, 2011).

No mesmo segmento, a organização do trabalho apresenta-se como um fator que varia entre as organizações. Ela interage tanto com os maquinários e aparelhos, processos de trabalho e organização da produção, como também nas pessoas, as relações de trabalho e o conhecimento que é utilizado nos postos de trabalho.

É sabido que a organização do trabalho deve ser elaborada de acordo com as necessidades do processo produtivo da organização.,Seu desenvolvimento ocorreu juntamente com o desenvolvimento do sistema produtivo e trouxe para a empresa formas de avaliação do desempenho na realização da atividade, formas de mensuração da produtividade e acarretou na melhoria dos processos, o que gera competitividade para a organização.

No contexto da gestão do conhecimento e as melhorias para o ambiente de trabalho, Assis e Ricci (2012) afirmam que esta aumenta a produtividade e o crescimento econômico. Ou seja, quando se insere o fator conhecimento no contexto do trabalho, interfere nos resultados do trabalho e no desempenho organizacional. Nesse mesmo passo, a gestão do conhecimento tem apresentado métodos de melhorias em diferentes áreas da organização, dentre elas o contexto do trabalho.

Segundo LIAO, CHUANG e TO, (2011), apesar da importância da gestão do conhecimento nas organizações contemporâneas e nas análises intensivas ou estudos empíricos sobre a capacidade de gerenciá-lo, estas são limitadas, as variáveis da capacidade de gestão do conhecimento intervém e mediam a relação entre incerteza ambiental e estrutura organizacional. Ou seja, que as organizações possuem uma capacidade de geração de conhecimento e estas estão interligadas com a incerteza e a estrutura da empresa. O que ocorre é que os trabalhadores em realizar sua diária geram novos conhecimentos, entretanto dependerá da forma que a estrutura se configura, ou seja, a organização do trabalho e as interações ocorridas formalmente e informalmente potencializam essa capacidade de conhecimento.

A capacidade de conhecimento gerada nas organizações depende da forma de como o trabalho é visto pela empresa. MARX (2011) compreende que desde os anos 80, a temática das novas formas de organização do trabalho tem sido abordada, onde seus aspectos estão relacionados à organização e gestão de processos, coordenação de atividades de trabalho feitas pelo nível de operação, o trabalho em grupo com autonomia, a polivalência, um novo enfoque na comunicação, gestão de pessoas baseada nas competências, gestão econômica e sistemas de tecnologia avançados.

A gestão do conhecimento compreende ainda que sua literatura tenha sua origem em duas vertentes: a primeira é com relação nas pesquisas de Tecnologia da Informação, onde era estudada a forma de captura, armazenamento e difusão do conhecimento pelos sistemas de informação; a segunda é a perspectiva da gestão de pessoas, onde se interessa nos estudos de como as organizações retêm pessoas, ou seja, o conhecimento tácito. A literatura recente oferece uma discussão baseada na dualidade dos enfoques onde surgem versões mais elaboradas.

Entende-se assim que o conhecimento nas organizações possui um papel fundamental para a composição de suas estratégias, inovação e estrutura, que os gestores devem estar atentos a gerenciar o conhecimento para obter melhores resultados. Assim, compreender como a organização do trabalho pode ser estabelecida de forma favorável para a abordagem da gestão do conhecimento nos trás uma implicação a ser estudada, pois interferirá no processo produtivo.

Para o setor avícola, a gestão do conhecimento nas empresas produtoras também é importante, pois segundo ABPA (2014) no Brasil, são empregados mais de 3,6 milhões de pessoas no ramo, de forma direta e indiretamente, e o setor responde por quase 1,5% do Produto Interno Bruto (PIB) Nacional. Segundo o Globo Rural (2013) foi abatido no país durante o terceiro trimestre de 2013, 1,44 bilhão de frangos, uma alta de 8,4% sobre o terceiro trimestre de 2012 e quanto ao segundo trimestre deste ano, um aumento de 1,1%. Além disso, o autor afirma também que o setor de produção de aves há uma gama de produtores integrados, de empresas beneficiadoras e de empresas exportadoras. A gestão do conhecimento e a forma de organizar o trabalho requerem atenção para as organizações do setor, pois as decisões tomadas com o uso do conhecimento e as alterações na forma de realização do trabalho influenciam o desempenho das organizações e conseqüentemente se refletem no setor.

No Brasil as mudanças tecnológicas no setor avícola alcançaram o nível mundial, ou seja, saindo do nível de produção rudimentar para uma etapa industrializada (DINTEN, 2005). Outra característica importante das empresas, segundo o MAPA (2014) as parcerias que ocorrem entre a indústria e os avicultores contribuiu para a cadeia produtiva com uma redução de custos de transação e para a qualidade dos produtos.

Com a integração dos conhecimentos na cadeia produtiva, pode-se melhorar o desempenho do setor. Uma característica interessante acerca da produção de carne de aves é que dentre os setores de produção animal, comparado à produção bovina e suína, é o menor

consumidor de energia e água, menor emissor de gases de efeito estufa e possui o menor impacto no solo (ABPA, 2014). Já a expectativa de crescimento da produção no período 2013 a 2023 apresentam o a carne avícola um crescimento anual de 3,9%, a bovina é de 2,0% e a carne suína de 1,9% (MAPA, 2013).

Outro fator a ser considerado para as organizações produtoras é que o MAPA (2014) afirma que os principais produtores da carne de frango no país se localizam na região Sul, sendo os estados do Paraná e Rio Grande do Sul os principais fornecedores. A região Centro-Oeste, devido a grande produção de grãos, vem crescendo no setor avícola. Portanto, há o desafio das empresas localizadas em outras regiões buscarem as melhores formas de realização do trabalho para serem implantadas e identificar os conhecimentos que são necessários para seu desenvolvimento e poder concorrer no mercado, nacional e internacional.

Quanto à literatura e contribuições das pesquisas para temática, pesquisou-se aos termos referentes ao projeto de dissertação. Desta pesquisa, percebeu-se que há uma gama de pesquisas realizadas na atualidade acerca da gestão do conhecimento e sua aplicação em diferentes setores das organizações, quanto à organização do trabalho, também há muitos artigos que tratam do tema por diferentes perspectivas. Apesar disso, ao se cruzar os dois conceitos citados, poucas foram às respostas. Assim o presente trabalho pretende contribuir para as pesquisas aplicadas à gestão do conhecimento organizacional e a organização do trabalho de forma conjunta, pois procura auxiliar no desenvolvimento das teorias organizacionais e contribuir na compreensão do conhecimento aplicado as pessoas e ao trabalho.

Assim, a pesquisa pretende associar gestão do conhecimento com a organização do trabalho, devido à relação existente entre o conhecimento das pessoas e seus cargos ocupados. Auxiliar a organização pesquisada na busca por um melhor aproveitamento do seu capital intelectual com os resultados a serem alcançados também faz parte das contribuições esperadas pela pesquisa.

1.4 Estrutura do Trabalho

A presente dissertação compõe-se de cinco capítulos.

O primeiro capítulo apresenta a perspectiva e amplitude da dissertação quanto a gestão do conhecimento e a organização do trabalho, ele discorre quanto ao problema evidenciado no ambiente organizacional, argumenta as justificativas existentes da pesquisa realizada e traça os objetivos, geral e específicos, atendidos. Este capítulo já foi abordado pelo conteúdo acima exposto.

O segundo capítulo disserta sobre temática existente na literatura acerca da Gestão do Conhecimento e da Organização do Trabalho por meio de uma revisão bibliográfica. Esta apresenta os principais conceitos, características e modelos que estão presentes na literatura e dando suporte para a composição da pesquisa.

O terceiro capítulo aborda a caracterização metodológica para a realização da pesquisa. Por meio deste, são apresentados a classificação da pesquisa e o direcionamento das medidas a serem tomadas durante a execução do projeto, assim como apresenta os meios para sua concretização e o método de análise dos resultados alcançados.

No quarto capítulo são apresentados os resultados obtidos pela pesquisa de campo realizada na empresa objeto de estudo, onde são expostas as características da Organização do Trabalho, as práticas da Gestão do Conhecimento e a as relações entre os dois conceitos citados.

O quinto capítulo conclui a dissertação ao apresentar as considerações finais que puderam ser extraídas dos resultados pesquisados e com o apontamento de propostas para pesquisas futuras que complementem o presente estudo de caso.

CAPÍTULO 2 – EIXO TEMÁTICO

Este capítulo trata da revisão literária que dá suporte aos objetivos de pesquisa. É composto por três tópicos distintos. O primeiro apresenta o contexto geral das transformações das organizações e seu contexto do desenvolvimento da sociedade. O segundo aborda a gestão do conhecimento, onde se apresenta seus conceitos, sua importância para a construção da gestão da organização, sua relação com a aprendizagem organizacional, o gerenciamento das competências e as redes informais da organização. Falam-se ainda nos modelos de gestão do conhecimento existentes na literatura, com ênfase no modelo proposto por Terra (2000). O terceiro tópico trata de discorrer sobre a dinâmica da organização do trabalho, com ênfase em suas características e desenvolvimento na organização, as mudanças que ocorrem a partir das necessidades do trabalhador. Enfatizam-se ainda os modelos que influenciam na organização do trabalho, apresentando suas definições, características e princípios.

2.1 Evolução das organizações e a era da gestão do conhecimento

A sociedade passa por grandes transformações em seu desenvolvimento. É graças a esse processo de mudança que há melhorias na construção da sociedade e das organizações, ocorrendo devido a novas necessidades de melhoria em diferentes aspectos da humanidade. Com as mudanças, deve-se compreender o surgimento de um novo paradigma técnico econômico onde surgem novas combinações de vantagens, estas podendo ser políticas, sociais, econômicas e/ou técnicas (ALVARENGA NETO, 2008).

Associado a esse desenvolvimento da sociedade, as organizações também passam por transformações, seja no ambiente organizacional, no desenvolvimento de ferramentas e manutenção e na forma de gestão.

Os avanços organizacionais influenciam diferentes fatores como o contexto do trabalho, as novas tecnologias, o direcionamento estratégico e a valorização do conhecimento das pessoas ao longo dos séculos, intensificando-se nos séculos XIX e XX influenciaram profundamente as transformações desse contexto.

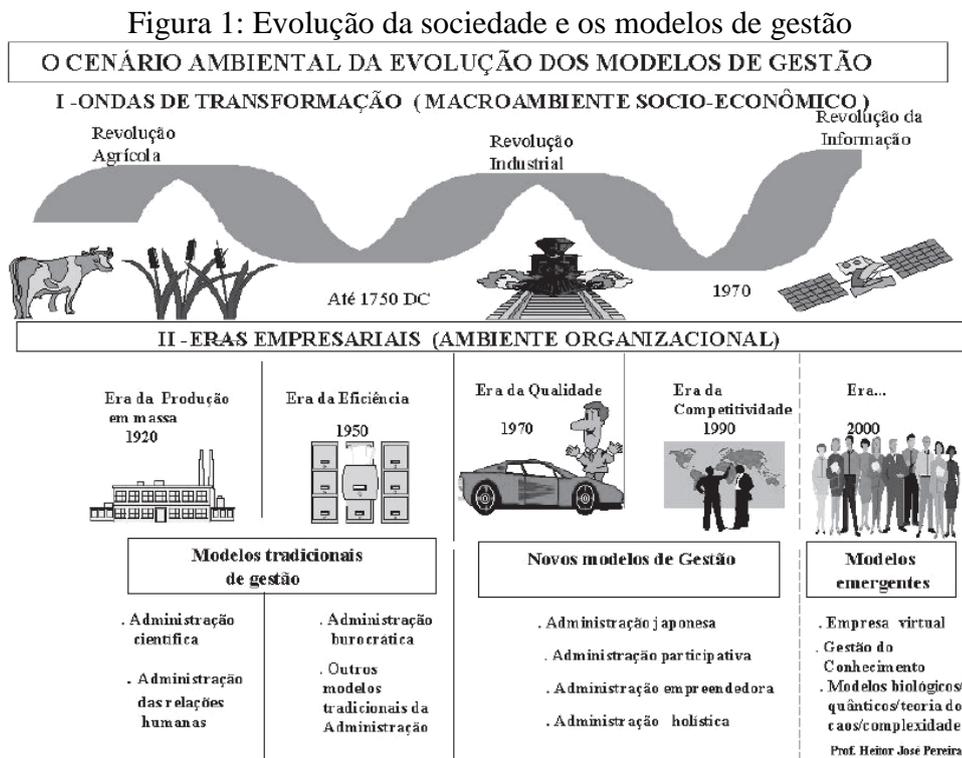
Com a evolução das tecnologias e a competitividade, novos conceitos emergiram no final do século XX e com o século XXI, dentre eles, surge a gestão do conhecimento. Esse

conceito tem sido foco de diversos estudos e sua importância tem influenciado em diferentes setores organizacionais e explorado todo o contexto das empresas.

Com a importância da compreensão da evolução dos modelos de gestão e de como a gestão do conhecimento tornou-se foco de contextualização no ambiente organizacional, torna-se imprescindível sua explanação.

2.1.1 Evolução dos modelos de gestão

Os modelos de gestão e as organizações se transformam o ambiente organizacional, o gerenciamento e a forma de trabalho a partir das necessidades de melhoria na empresa. Seja pela mudança do gerenciamento, ou mesmo na implantação de novas tecnologias. Para compreender como se deu tal processo, a figura 01 de Santos et al (2001) retrata o cenário das grandes mudanças nos modelos de gestão.



Fonte: Santos et al (2001)

A partir da figura 1, pode-se compreender que o desenvolvimento dos modelos de gestão organizacional se desenvolveu em três grandes ondas que transformaram o contexto organizacional. Essas três ondas se classificam em:

a) Revolução agrícola

A primeira das três ondas é a revolução agrícola, nesse primeiro período as organizações estavam em seu primeiro estágio, voltadas a um sistema de produção mais artesanal. Com o século XII, começaram a surgir organizações que tratavam do conhecimento de determinadas atividades, eram as chamadas corporações de ofícios (FRANCO, 2001).

Nesse período o trabalho era realizado de forma manual e individual e as corporações eram responsáveis pela capacitação dos ingressantes (aprendizes) pelos que detinham o conhecimento da atividade (mestres). Franco (2001) afirma que as corporações de ofícios capacitavam às pessoas que ingressavam para aprender o ofício e estabeleciam os preços dos produtos, qualidade, quantidade produzida e margem de lucro para os produtos de primeira necessidade, para outros recursos, as pessoas tinham a liberdade de negociação. O fim dessa revolução ocorreu com o advento da revolução industrial.

b) Revolução industrial

A segunda grande onda de gestão organizacional surgiu com a revolução industrial ocorrida por volta de 1750. Surgida com o advento das máquinas a vapor, o processo de industrialização começou a ganhar força e trazer resultados para a sociedade.

As empresas, apesar de apresentar grandes avanços tecnológicos, ainda possuíam o caráter hierárquico na utilização de instrumentos e no modo de produzir (CAVALCANTE, 2010). A partir de tais transformações, as empresas passaram por grandes mudanças na forma de produzir, avanços no gerenciamento, expansão de mercados, desenvolvimento tecnológico e mudanças culturais na sociedade.

Para o ambiente organizacional, este foi um período de diversos estudos e experimentos com novas práticas no gerenciamento da produção e da gestão. Trouxe grandes inovações tecnológicas e foi focada nos ativos tangíveis da organização (ROSSATTO, 2003). O fim da era industrial se deu por volta dos anos 1970 devido ao surgimento da revolução da informação.

c) revolução da informação

O final dos anos 1960 e início dos anos 1970, diversos fatores alteraram o ambiente organizacional que acarretaram na terceira grande onda de mudanças. Caracterizando-se com

a passagem da era industrial para a era da informação. O surgimento de uma sociedade cada vez mais globalizada caracteriza-se por mudanças no cenário econômico, político e social (RODRIGUES, 2003)

A mudança de um período para o seguinte mudou a concepção de diversas características das organizações. Rossatto (2003) preconiza que a passagem da era industrial para a era da informação influenciou diretamente nas relações sociais das organizações, tendo a valorização da capacidade de inovação e empreender e na orientação da produção de produtos e serviços.

Segundo Santos (2001), as empresas japonesas iniciaram as práticas das ideias que inovaram a gestão e revolucionaram o modo de gerenciamento por meio de diferentes ferramentas empregadas. Tal diferencial chamou a atenção do mundo, que passaram a buscar adaptar as práticas em suas empresas. Trazendo grandes mudanças para as organizações como a busca pela qualidade, pela produção enxuta, para atingir mercados de diversos países e com a facilidade ao acesso a internet pelos consumidores trouxe para essa revolução, graças a globalização, o aumento na competitividade.

Com esse rápido desenvolvimento, o conhecimento passou a ser procurado cada vez mais nas organizações dentro e fora de seu ambiente para poder atuar nesse mercado. A necessidade de gerar o conhecimento tornou-se tão grande que resultou na gestão do conhecimento.

2.1.2 Origens da gestão do conhecimento

Surgida no início da década de 1990 a gestão do conhecimento passa a fortalecer a estratégia empresarial (SVEIBY, 1998 apud ANGELONI, 2008; Rodrigues, 2003). A sociedade do conhecimento emergiu a partir da compreensão da competitividade do mercado, que passou a se preocupar com o capital intangível das organizações.

Bukowitz e Williams (2002) afirmam que as organizações se destacaram nos anos 90 devido sua capacidade de revelar e articular estruturas que levavam a práticas de gestão do conhecimento por meio dos esquemas e os processos, pois auxiliam na mensuração de estimativas.

As organizações que utilizam o conhecimento como um processo e/ou produto passaram a ser categorizadas como organizações baseadas em conhecimento (RODRIGUES, 2003).

Rodrigues (2010) afirma que a gestão do conhecimento se dividiu em três gerações conforme se descreve a seguir:

- Antes de 1995, onde o conhecimento era entendido como o fluxo das informações para o suporte na tomada de decisão;

- “A partir de 1995, Nonaka e Takeuchi utilizam os conceitos de conhecimento “tácitos” e explícitos” que foram expressas por Michael Polanyi em 1950;

- Com o advento do terceiro milênio e o surgimento de uma nova abordagem o conhecimento é visto como uma construção individual e intangível. Trazendo uma nova visão que busca não mais apenas as características existentes na época industrial, mas sim outros valores a serem cultivados e as novas formas de visualizar as oportunidades internas e externas. Este sendo o período atual de nossa vivência.

Com esse novo tipo de sociedade as pessoas passaram a ser o foco da organização e seu conhecimento o objetivo de busca para o desenvolvimento organizacional. Angeloni (2008) explica que por mais obvio que possa parecer, a percepção das empresas acerca do grau de dependência dos trabalhadores é recente. Outra mudança desse período foi o conhecimento deixar de ser visto como apenas informações e tornar-se um fator determinante do avanço no mercado. Definir dado, informação e conhecimento tornou-se o marco teórico conceitual inicial e também formulador das proposições e discussões nas organizações do conhecimento e na gestão da informação e conhecimento (ALVARENGA NETO, 2008).

2.2 Gestão do Conhecimento (GC)

Toda organização possui o conhecimento como um bem único e que, se utilizado da forma correta, pode definir seu sucesso no mercado, não são apenas maquinários e a estrutura física, mas as pessoas e seu conhecimento sobre o trabalho e suas experiências fazem a diferença. Por isso deve-se compreender o conhecimento e saber devidamente gerenciá-lo.

Nonaka e Takeuchi (2008, p. 19) afirmam que:

As contradições, as inconsistências, os dilemas, as dualidades, as polaridades, as dicotomias, e as oposições não são alheios ao conhecimento, pois o conhecimento em si é formado por dois componentes dicotômicos e aparentemente opostos – isto é, o conhecimento explícito e o conhecimento tácito.

Tatsch (2008) complementa ao afirmar que conhecimento está relacionado à capacidade cognitiva, e a informação e aos dados estruturados, onde esses últimos são passivos e inertes até sua utilização, onde a construção dos conhecimentos, linguagens e classificações irá ocorrer com as interações e intercâmbios entre os agentes, onde estes têm seus próprios valores, crenças, conhecimentos e informações.

Já Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 29) definem o conhecimento como:

Conjunto total incluindo cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. Ele inclui tanto a teoria quanto a prática, as regras do dia-a-dia e as instruções sobre como agir. O conhecimento baseia-se em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado as pessoas. Ele é construído por indivíduos e representa suas crenças sobre relacionamentos casuais.

Bukowitz e Williams (2002) definem o conhecimento como tudo aqui que seja valorizado pela organização e se localiza dentro das pessoas como produto dos processos, de sistemas e da cultura organizacional. Rodrigues (2010) apresenta o conhecimento na organização a partir de duas óticas, a primeira representa uma abordagem normativa que vê o conhecimento como um bem a ser manuseado por meio das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), e a segunda como uma abordagem interpretativa, onde a geração do conhecimento localiza-se na prática organizacional e sendo dificilmente gerenciado.

Já Alvarenga Neto (2008, p. 19) menciona que “o conhecimento representa a soma das experiências de uma pessoa e/ou organização e só existe na mente humana. Para que a informação se transforme em conhecimento, a intervenção ativa de seres humanos é condição *sinequa non*”. Angeloni (2008, p. 29) completa ainda afirmando que o conhecimento “pode ser considerado o recurso estratégico mais importante, e a habilidade de adquirir, integrar, armazenar, partilhar e aplicar é a capacidade mais importante que uma empresa deve ter ou desenvolver para construir e sustentar uma vantagem competitiva”.

Assim, o conhecimento pode ser compreendido não como os dados estruturados, ou as informações sem uso que estão armazenadas, mas sim é intrínseco aos seres humanos e também disperso no ambiente, sendo necessário o seu cultivo e disseminação, para que ele não apenas exista, mas que se torne útil para as pessoas e organizações. Ele é adquirido pelas vivências das pessoas nos diversos ambientes onde há interações entre os seres.

As experiências das pessoas no trabalho geram conhecimento sobre a organização. Suas trocas e aprendizado trazem para a empresa a necessidade de gerenciar esse recurso para alcançar melhores resultados e assim desenvolver novos produtos, processos e estratégias. A gestão do conhecimento busca atender esse papel. Para compreender melhor a importância da gestão do conhecimento, se faz necessário compreendê-la desde a sua definição.

Bukowitz e Williams (2002) definem a gestão do conhecimento como um processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual. Para Rodrigues (2010) pode ser entendida como a capacidade que a empresa possui para criar, disseminar internamente e incorporar o conhecimento em produtos, serviços e sistemas.

Muniz (2007, p. 36) apresenta a apresenta como o processo formal de criação, captura, compartilhamento e uso dos conhecimentos tácitos e explícitos, onde seus recursos são produtos das relações sociais durante as tarefas de rotina e melhoria dos processos gerando resultados para a organização e às pessoas. Cavalcante (2010) acrescenta ao afirmar que a gestão do conhecimento é vista como um conjunto de processos que envolvem da criação até a retenção do mesmo, de forma facilitada, com o objetivo trazer vantagem competitiva para a organização. Terra et al (2012) complementa lembrando que ela induz a produtividade e criatividade dos trabalhadores do conhecimento, indo além de apenas a capacitação, ou seja, trata da mobilização de conhecimentos para alcançar os objetivos do negócio.

Assim pode-se compreender que a gestão do conhecimento é um processo organizacional que, a partir da interação dos recursos organizacionais com as pessoas, de fontes externas de conhecimento e das próprias experiências das pessoas há a geração de novos conhecimentos que trazem vantagens competitivas para a implementação de produtos, processos e estratégias da empresa.

2.2.1 Gestão do Conhecimento nas organizações

A GC nas organizações é um fator atenuante da complexidade de sistemas que tem sobrevivido nas ultimas décadas. Ela emergiu a partir da colisão entre os trabalhadores, o desenvolvimento organizacional, a gestão da mudança, a tecnologia de informação, a gestão da marca e reputação, a mensuração e a avaliação de desempenho (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002). Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 18) “qualquer empresa que aceitar o desafio da gestão do conhecimento deve montar um quadro claro do que sabe e do que não

sabe. Dessa forma, ela estará em condições de desenvolver estratégias baseadas em suas competências”.

Shinyashiki, Trevizan e Mendes (2003) afirmam que o conhecimento organizacional é um ativo invisível, acumulado ao longo do tempo e é impossibilitado de negociações e de ser facilmente imitado pelos concorrentes, pois representa as bases e alicerces da cultura da organização. Rodrigues (2010, p. 136) acredita que a gestão do conhecimento organizacional pode ser entendida como:

Um metaprocesso para lidar com os programas, políticas e processos deste recurso intangível, o conhecimento organizacional, sendo composta de um conjunto de ações práticas de apoio que, de forma explícita e sistemática, contribui para a sustentabilidade da organização, gerenciando as circunstâncias adequadas para que prosperem os processos associados ao conhecimento organizacional (processos do conhecimento), em especial os de criação, uso, comunicação eficaz e difusão do conhecimento organizacional pelos diferentes grupos que compõem a organização, propiciando-lhe o aprendizado organizacional que lhe garantirá a longevidade.

Ou seja, a empresa deve compreender seu fluxo de conhecimento, quais processos organizacionais devem ser construídos e como devem ser gerenciados para facilitar a GC. Tendo em vista sua influência nas estratégias organizacionais e no desenvolvimento de novos produtos, processos e ser determinante na seleção das estratégias.

Existe um consenso quanto ao conhecimento ser essencial para estabelecer vantagens competitivas, pois está relacionado com a geração da capacidade de inovar e com a habilidade de estar inserido na vanguarda tecnológica (TATSCH, 2008). “O conhecimento pode ser considerado o recurso estratégico mais importante, e a habilidade para adquirir, integrar, armazenar, partilhar e aplicar é a capacidade mais importante que uma empresa deve ter ou desenvolver para construir e sustentar uma vantagem competitiva” (ANGELONI, 2008, p. 29). A competitividade destaca-se, pois a partir dela as empresas tornam-se impulsionadas a modernidade e ao desenvolvimento no mercado. Neste sentido, a gestão do conhecimento entra como uma importante filosofia empresarial e também uma ferramenta prática no aperfeiçoamento da gestão empresarial.

Não apenas o conhecimento, mas novas tecnologias surgem a cada dia pelo mundo, Gil (2008) compreende que o ambiente organizacional apresenta-se cada vez mais volátil e surgem a cada dia novas máquinas e softwares mais inteligentes. As novas tecnologias trazem consigo a necessidade de novos conhecimentos para sua devida utilização, acarretando assim mudanças no trabalho das pessoas e na necessidade de novas aptidões ao trabalho, podendo

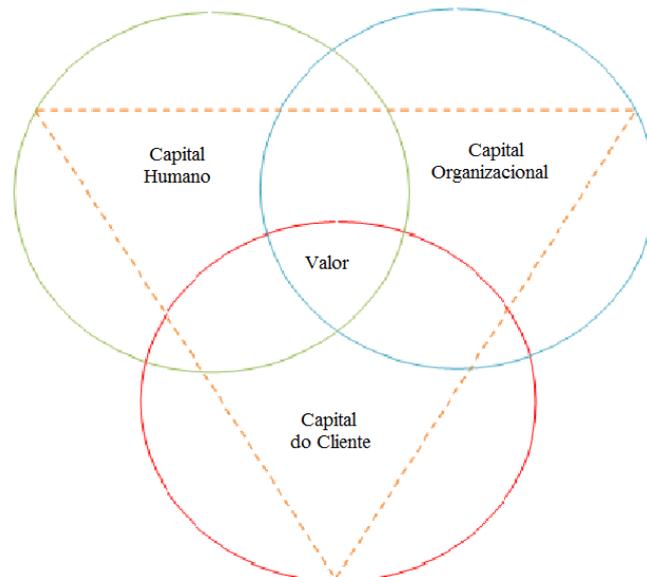
fazer com que as tarefas sofram uma nova configuração em seus papéis e incentivando as empresas a buscarem por novos conhecimentos. Não apenas a mudança tecnológica, mas também no mercado fazem com que as organizações busquem adquirir, disseminar, gerar e transformar os conhecimentos, devido a isso, surge a importância de se buscar gerenciá-lo.

Para Terra et. al. (2012) a empresa que não possuir capacidade suficiente para saber quais são os conhecimentos necessários que asseguram seu futuro irá gerenciar inúmeros conhecimentos de forma errada. Ou seja, há a necessidade da compreensão acerca do gerenciamento do conhecimento na organização, desde o processo de criação até a devida utilização, pois do contrário não fluirá corretamente e o esforço para alcançá-lo será desperdiçado.

Liao, Chuang e To (2011) afirmam que a capacidade da empresa realizar a gestão do conhecimento refere-se ao grau do quanto consegue criar, compartilhar e utilizar recursos de conhecimento nas fronteiras funcionais. Acreditam ainda que as organizações tendam a aumentar a sua capacidade de gerenciar o conhecimento na tentativa alcançar os conhecimentos associados aos ambientes incertos, assim a gestão do conhecimento seria um método para aumentar o nível de formalização e refletindo as mudanças ambientais enfrentadas pela organização.

Os esquemas de gestão do conhecimento buscam alavancar as estratégias a serem utilizadas na criação, fluxo e armazenagem do conhecimento, sendo estes como os direcionadores para as pessoas (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002). Para a organização a geração de valor tem assim sua importância, as autoras citadas apresentam o modelo de capital intelectual como fonte de geração de valor do conhecimento. Este pode ser visto na figura 2 a seguir:

Figura 2: Modelo do capital intelectual

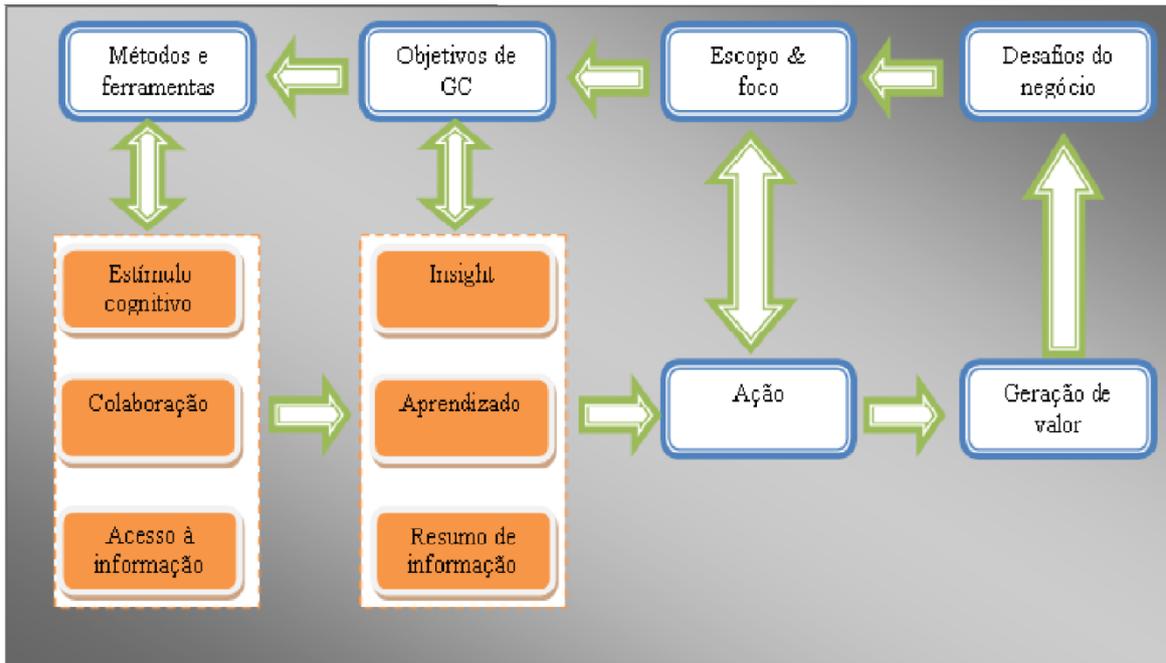


Fonte: Bukowitz e William (2002)

Entende-se que o capital humano é a capacidade de indivíduos e equipes em apresentarem soluções para as necessidades dos clientes, o capital do cliente se refere ao relacionamento com o cliente, o capital organizacional como a capacidade da organização em conhecimento, cultura, valores e normas e compartilhadas e, por fim, o capital intelectual (valor) por meio da relação entre os três fatores citados, pois elevam o potencial da organização em criar valor. Terra et al (2012) complementam afirmando que a gestão do conhecimento deve se direcionar com os desafios do negócio a partir da agregação de valor, destacando o fato dos objetivos específicos da gestão do conhecimento, métodos e ferramentas e por poder trabalhar em diversos planos como o tratamento de informações e os conceitos relacionados ao estímulo cognitivo, aprendizado, geração de insights e preservação da capacidade organizacional. O esquema de como se organiza a cadeia de valor da gestão do conhecimento se apresenta segundo Terra et. al. (2012) na figura 3.

Angeloni (2008) afirma que o mapeamento de conhecimentos pode ser entendido como uma ferramenta estratégica que identifica os conhecimentos críticos a serem compartilhados, adquiridos ou transferidos entre os trabalhadores e possibilitando a sustentabilidade e inovação das estratégias. Explica também que para isso deve-se identificar quem possui o conhecimento, em quais níveis existem na empresa e como podem ser explicitados. Rodrigues (2010) complementa tal afirmação ao expressar que o mapeamento das competências estratégicas está diretamente relacionado ao projeto de mapeamento de conhecimento.

Figura 3:cadeia de valor da gestão do conhecimento



Fonte: Adaptado de Terra et. al. (2012)

Para facilitar o gerenciamento do conhecimento na organização a compreensão da capacidade de gerenciamento, os direcionadores e o mapeamento dos conhecimentos auxiliam na composição. Assim, a Gestão do conhecimento se apresenta como um papel fundamental para o desenvolvimento nas organizações, ela possui relacionamento com fatores a aprendizagem, as competências e as redes sociais. Shinyashiki, Trevizan e Mendes (2003) corroboram ao afirmar que para criar vantagem competitiva sustentável, as melhores organizações devem investir em aprendizagem, conhecimento e competência.

a) Aprendizagem

O aprendizado é fundamental para todas as pessoas e organizações que buscam trabalhar com a gestão do conhecimento. Angeloni (2008) explica que aprender é uma atividade ocorrente no indivíduo e é realizada pelo mesmo, mas que ninguém aprende por outros e nem pode obrigá-los a aprender. Leite e Antunes, (2008, p. 29) acrescentam que “A aprendizagem nem sempre ocorre de forma linear e pode ocorrer de forma planejada ou informal, frequentemente não intencionada. Além disso, a aquisição de conhecimento e habilidade também ocorre nas etapas de compartilhamento e de utilização”. A aprendizagem é essencial para o ser humano, pois ela é a função primordial de desenvolvimento do saber e ocorrendo em diferentes aspectos do dia-a-dia. Ela parte de iniciativa individual, onde pode se apresentar de forma planejada ou espontânea, e influencia não apenas a pessoa que aprende, mas também no ambiente.

Quando esse ambiente de aprendizagem é o organizacional, os gestores devem estar atentos, pois ele interferirá no contexto da empresa, do trabalho e no gerenciamento do conhecimento. Nessa perspectiva Bukowitz e Williams (2002) afirmam que a aprendizagem se apresenta como um modo de alavancar o potencial valor de soluções relacionadas nas ideias de cunho global da organização. Já Tatsch (2008) afirma que o aprendizado é um processo onde as empresas ampliam seus conhecimentos, pois com trabalhadores que aprendem são melhoradas as características dos produtos e dos processos, favorecendo aperfeiçoamentos, modificações e inovações. Devido a construção do conhecimento ser individual as organizações devem ter atenção em seu desenvolvimento, pois ele interfere no ambiente organizacional e na qualidade de seus resultados. A partir disso, compreende-se que a aprendizagem organizacional deve ser orientada para os objetivos estabelecidos.

O aprendizado voltado aos objetivos da organização necessita de planejamento e direcionamento, como preconiza Terra et al (2012) ao afirmar que organizar o fluxo de informação e de conteúdos, estimular e facilitar o uso de ferramentas colaborativas, intervir no contato das pessoas que não se conhecem ou pouco se encontram, dar liberdade para aprender fora da organização, criar ambiente de confiança entre as pessoas e a organização e formar líderes onde a cultura valoriza a iniciativa, aprendizado coletivo e colaboração contínua são necessários para a organização promover a aprendizagem. Com a cultura da organização voltada a aprendizagem, os gestores incentivando ao desenvolvimento do conhecimento e dando liberdade aos funcionários de contribuírem para a organização é que se pode estimular ao desenvolvimento do conhecimento e seu devido gerenciamento.

Rodrigues (2010) ressalta que a demanda por conhecimento na atualidade é tão intensa que acaba por extrapolar a educação e o treinamento das pessoas, bastando não apenas a aprendizagem individual no contexto organizacional. Explica ainda que se os trabalhadores não compartilharem os saberes e as organizações não praticarem o registro, retenção e intercâmbio de conhecimento, haverá pouco ou nenhum valor de desenvolvimento e inovação na empresa. Assim, Angeloni (2008) explica que é preciso compreender e fomentar a aprendizagem individual, e inserir condições favoráveis para sua transformação em aprendizagem organizacional. Ou seja, gerenciar o conhecimento organizacional vai além de apenas a aprendizagem individual, ela necessita da incorporação a organização, do desenvolvimento de competências e incentivar as relações informais de trabalho para gerar valor.

Com o processo de aprendizagem voltado para o âmbito organizacional, Leite e Antunes (2008, p. 30) a definem como:

Um processo dependente do conhecimento acumulado, quer seja científico-tecnológico, quer seja mercadológico-comercial. Altamente influenciado pela experiência e práticas operacionais e gerenciais de uma organização, sem falar na cultura e valores que a permeiam.

Probst, Raub e Romhardt (2002) expressam que a aprendizagem organizacional esta relacionada às mudanças que ocorrem nas bases do conhecimento da empresa, criação de estruturas coletivas e com o crescimento das competências da organização na resolução de problemas. Ou seja, a o conhecimento tem base no aprendizado das pessoas voltada para as práticas operacionais e gerenciais, envolvendo a mudanças na base de conhecimento da empresa e em sua estrutura.

Para Rodrigues (2010) O aprendizado organizacional refere-se a capacidade da organização identificar e reter o conhecimento resultante das experiências individuais e dos grupos que modificam seu comportamento, adaptando-se aos estímulos percebidos e identificando oportunidades não exploradas. Leite e Antunes (2008) compreendem que nas organizações onde ocorre a aprendizagem, há a necessidade de renovação e transformação com a finalidade de atender o mercado, incitar a melhoria da aprendizagem e estimular a busca de inovações. As experiências da organização são fundamentais no aprendizado, pois ela serve de base para a construção e desenvolvimento das pessoas.

Senge (2001) afirma que as organizações que buscam aprender são aquelas que as pessoas aprimoram suas capacidades de forma contínua com o objetivo de criar o futuro que querem ver o surgimento. Assim, as organizações devem aprender a aprender, e para tal apresenta as cinco disciplinas no quadro1 abaixo:

Quadro 1: As cinco Disciplinas

Disciplina	Característica
Domínio pessoal	Aprender a expandir as capacidades pessoais para obter os resultados desejados e criar o ambiente empresarial que estimule as pessoas a alcançar as metas.
Modelos mentais	Refletir, esclarecer continuamente e melhorar a imagem que cada um tem do mundo, a fim de verificar como moldar atos e decisões.
Visão compartilhada	Estimular o engajamento do grupo em relação ao futuro de criação e na elaboração dos princípios e as diretrizes que permitirão

	alcançá-lo.
Aprendizado em equipe	A transformação das aptidões coletivas ligadas ao pensamento e comunicação, de forma que os grupos possam desenvolver a inteligência e as capacidades do grupo.
Pensamento sistêmico	É a criação da análise de uma linguagem que descreve e compreende as inter-relações que modelam o comportamento dos sistemas.

Fonte: Adaptado de Senge (2001)

Os pressupostos apresentados são a base de construção da aprendizagem na organização. A abordagem sobre organização de aprendizagem que compreende o mundo ser constituído por forças relacionadas entre si surgem a partir das ideias, disciplinas e técnicas (SENGE 2001; SHINYASHIKI, TREVIZAN e MENDES, 2003).

Na prática, a aprendizagem organizacional torna-se uma etapa fundamental para a gestão do conhecimento, tornando-se assim responsável em garantir um processo de aprendizagem contínuo e permanente, tendo em vista a obsolescência do conhecimento cada vez mais rápida, induzindo a renovação para a sobrevivência (ANGELONI, 2008).

b) Competências

As organizações necessitam desenvolver competências, metodologias e novos produtos com uma frequência cada vez maior para manterem-se competitivas (TERRA, et al, 2012). Tal necessidade faz com que se busque o desenvolvimento das pessoas nas organizações e para tal o gerenciamento das competências individuais e organizacionais tornam-se fundamentais nessa construção devido o fator transformador nas pessoas e ambiente.

Não apenas a gestão de competências, mas também a gestão do conhecimento tem esse papel de construção, pois são fortes aliadas no desenvolvimento da organização. Para as empresas, é necessário que elas caminhem em conjunto, pois a gestão do conhecimento

Angeloni (2008) explica que a gestão de competências está relacionada às pessoas e desafios que busquem alinhar as competências pessoais com as que a auxiliem em atingir objetivos estratégicos organizacionais. As estratégias são fundamentais para o direcionamento de atitudes e práticas a se realizarem nas empresas e para alcançá-las esse alinhamento objetivo-competência necessita ser incorporado.

Para existir esse relacionamento, deve-se compreender a construção das competências e sua funcionalidade, pois ela é fonte para o gerenciamento das organizações, para a valorização do capital intelectual, e desenvolvimento de conhecimentos e de aprendizagem. (BOUCHER, BONJOUR e GRABOT, 2007) As competências são caracterizadas pelo conjunto de conhecimentos, know-how e comportamentos relacionados aos atores individuais e que baseado na avaliação clássica do conhecimento, know-how e as características do comportamento, pode-se sugerir uma agregação matemática no fornecimento da avaliação quantitativa de competências.

A gestão de competências tem assim, um papel fundamental nas organizações e uma relação muito importante com a gestão do conhecimento. Sua compreensão e construção devem ser realizadas de forma que possibilite o preparo da organização e das pessoas para seu melhor desempenho. Para tal deve-se compreender que existem diferentes tipos de competências.

A competência individual lida com a competência de uma pessoa, a competência coletiva lida com a competência que emerge de um grupo de pessoas e a competência é mundial descreve a capacidade organizacional de uma empresa (BOUCHER, BONJOUR e GRABOT, 2007). Seja individual, coletiva ou mundial (organizacional) devem estar voltadas para o desenvolvimento e melhoria do desempenho empresarial.

As competências organizacionais, segundo Terra et al (2012), envolvem a capacidade de obter resultados específicos e tangíveis por meio da mobilização das competências individuais e coletivas, do uso dos recursos da produção e de informação, das redes de relacionamento, entre outros. Afirma ainda que é importante direcionar os esforços individuais e coletivos para melhorar as competências e habilidades centrais, também direcionar esforços na busca de novos conhecimentos, para competir no mercado e aproveitar oportunidades.

Há ainda as competências que são resultadas do conhecimento coletivo, ou seja, do conjunto de competências únicas da organização que os concorrentes não conseguem definir com clareza, as chamadas competências indefiníveis (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002).

Assim, os gerenciamentos das competências juntamente com a gestão do conhecimento auxiliam o gerenciamento organizacional, ajudam na construção e realização mais eficiente do trabalho e focam as pessoas nos objetivos estratégicos organizacionais.

c) Redes sociais

As relações interpessoais dentro da empresa a partir de seus postos de trabalho estruturam um sistema de organização de conhecimento informal na empresa. As redes sociais, como são chamadas, atuam dentro da empresa de forma não visual e incorpora todas as pessoas. Elas se formam informalmente, ou seja, não há estruturas funcionais, entretanto são elas as responsáveis pela flexibilização e inovação na empresa. Devido a isso, Terra, et al (2012) afirmam que é de suma importância que as organizações procurem meios que suportem-nas, principalmente as que estão buscando o conhecimento, habilidade em inovar e adaptação às mudanças.

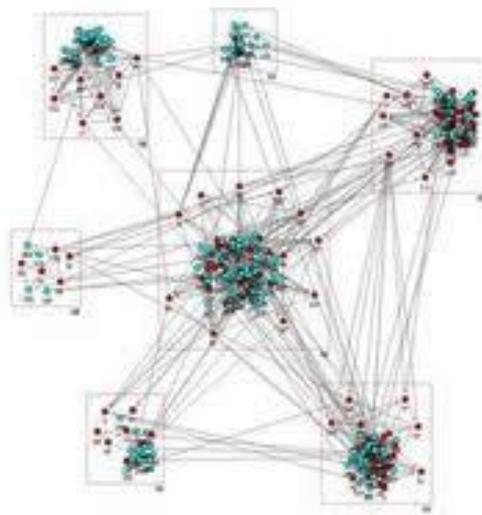
Slack et al (2009) compara as redes sociais com as redes de suprimento, onde a rede inter-organizacional tem a troca de produtos e serviços e a rede a nível individual a troca é por conhecimentos, ou seja, ver a organização como uma rede de indivíduos e grupos trocando conhecimento entre si.

As empresas devem dar atenção a este fenômeno, pois “a compreensão da estrutura das redes sociais pode explicar como uma coalizão consegue ser vitoriosa na implantação e difusão de uma tecnologia ou processo inovador, fixando e definindo projetos em uma organização” (ANGELONI, 2008, p. 119). Ou seja, se uma empresa consegue identificar o funcionamento das redes sociais e aproveitá-las na construção do processo do conhecimento, resultados positivos podem surgir a partir desta perspectiva para a melhoria do desempenho no mercado.

Terra, et al (2012) Explicam que o desenvolvimento de uma análise de redes sociais(ARS) possibilita aos gestores uma ideia de como o fluxo de conhecimento e trabalho se comunicam, gerando assim insumos que facilitam a tomada de decisões e nas ações que favoreçam a eficiência e a eficácia da rede, com benefícios para a organização e os trabalhadores.

A ARS apresenta o mapeamento das relações existentes entre os seres atuantes da rede na organização, sua representação pode ser entendida por matrizes e gráficos como na figura 4.

Figura 4 Exemplo de uma ARS



Fonte: Pereira (2009).

Para a aplicação das técnicas de redes sociais nas organizações, Terra, et al (2012) apresentam quatro tipos de papéis em uma ARS:

1. Conectores centrais: ligam boa parte da rede e fornecem informações críticas ou conhecimentos para as atividades da rede;
2. Ampliadores de fronteiras: realizam as conexões da rede com outras redes da empresa ou de outras empresas;
3. Agenciadores de informação: fazem a ligação entre os subgrupos da rede;
4. Especialistas periféricos: são pessoas que compõem a rede, mas só atuam quando seu conhecimento é requerido.

Assim, as redes sociais devem ser consideradas na compreensão do conhecimento organizacional, pois elas realizam um papel importante para a empresa, apesar de informal. Sua Análise deve ser realizada para que a empresa a compreenda seu funcionamento e possa identificar oportunidades no desenvolvimento de inovação para suas atividades e produtos.

2.2.2 Modelos de Gestão do Conhecimento

Diversos pesquisadores da gestão do conhecimento deram suas contribuições para o avanço nas práticas organizacionais apresentando modelos que apresentam formas de gerar, disseminar e compreender como o conhecimento pode ser disseminado e melhor gerenciado. Para compreensão da importância da GC no ambiente organizacional, tem-se como primordial a compreensão de seus modelos existentes e mais aplicados, ou seja, que tornaram-se um

ponto de referencia para organizações e pesquisadores. Assim têm-se os modelos de Nonaka e Takeuchi (2008), Bukowitz e Williams (2002), Probst, Raub e Romhardt (2002), Terra (2000) e Rossatto (2002). Sendo estes os modelos candidatos de seleção a aplicação da pesquisa da presente dissertação.

a) Modelo de Nonaka e Takeuchi

Este modelo apresenta o conhecimento baseado em duas fontes principais: o tácito e o explícito. Entretanto essas duas fontes não funcionam de maneira isolada, elas se ajustam uma à outra formando e convertendo o conhecimento na organização (Rodrigues, 2010).

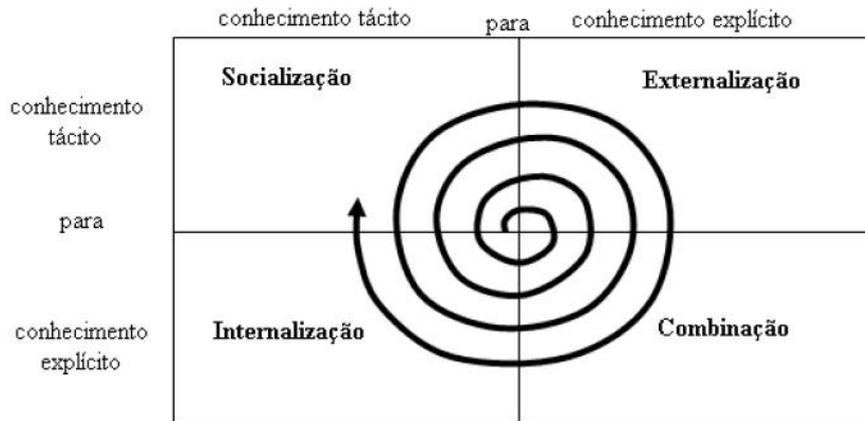
Nonaka e Takeuchi (2008) afirmam que o conhecimento tácito é aquele que habita dentro de cada pessoa, ou seja, interno, este deve ser incentivado a vir tona, pois ele é o gerador de mudanças nas organizações. Angeloni (2008) completa ao explicar que este é de difícil reprodução e podem surgir a partir dos relacionamentos pessoais, hábitos compartilhados e da intuição.

Nonaka e Takeuchi (2008) afirmam que o conhecimento explícito é o externo, o que está documentado ou transcrito, aquele que qualquer pessoa pode ter acesso. Por ser passível de articulação formal transmitido com relativa facilidade (RODRIGUES, 2010).

A partir destas duas fontes de geradoras de conhecimento é formado o processo de conversão do conhecimento por meio de um ciclo em espiral onde podem ser compreendidas quatro formas de disseminação do conhecimento. Angeloni (2008, p. 120) explica que este processo de conversão deve “agregar aspectos humanos, tecnológicos, relacionais, financeiros e organizacionais, integrados a uma complexa rede de relações que envolvem os agentes internos e externos da organização”.

Nonaka e Takeuchi (2008) afirmam que as organizações criam e utilizam o conhecimento com a interação do tácito e explícito formando um ciclo de forma de espiral, ela pode convergir em para quatro formas de conhecimento expressa na figura 5.

Figura 5: Espiral do Conhecimento



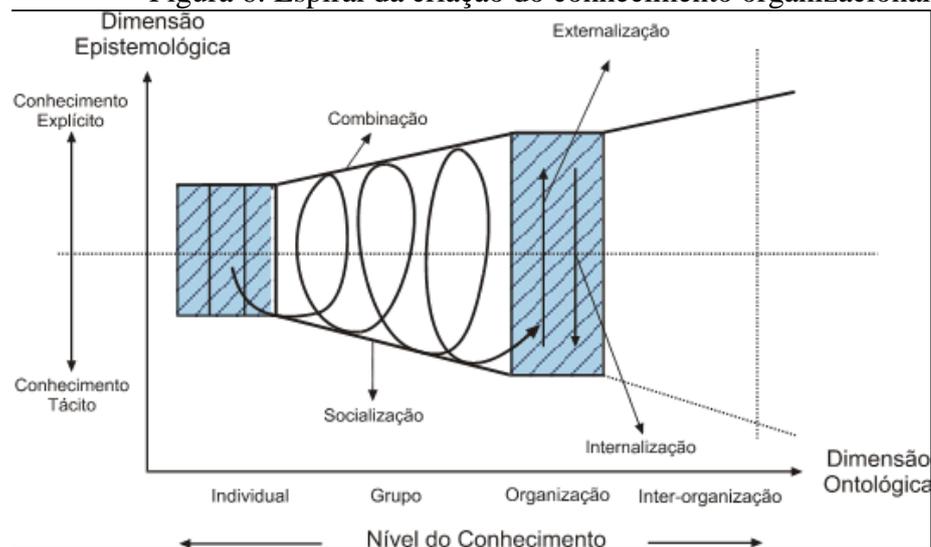
Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008)

1. **Socialização** – Conhecimento que flui de tácito para tácito, pode ser entendido como o processo que compartilha as experiências criando novo conhecimento tácito. Por meio da socialização, o conhecimento pode ser adquirido diretamente das pessoas sem usar a linguagem, ou seja, com a observação, imitação e prática. Nas empresas uma das principais características é a experiência no trabalho, onde apenas a transferência informações, tem pouco sentido se não houver emoções e contextos onde estão inseridas.
2. **Externalização**– Conhecimento que flui de tácito para explícito. A externalização na conversão do conhecimento pode ser vista durante o processo de criação de conceitos, sendo desencadeada no diálogo ou na reflexão coletiva, esta é considerada a quintessência da criação do conhecimento onde toma a forma das metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Com a externalização do conhecimento, podem-se criar novos conceitos com base no conhecimento tácito.
3. **Combinação** – Conhecimento que flui de explícito para explícito. Considerado como um processo de sistematização de conceitos, a combinação se utiliza de diferentes conhecimentos explícito. Nonaka e Takeuchi (2008, p. 65) afirmam que “os indivíduos trocam e combinam o conhecimento através de meios como documentos, reuniões, conversas telefônicas ou redes de comunicação computadorizadas”. Uma das principais bases para a combinação de conhecimentos é a utilização de sistemas de informações computadorizados, pois eles integram os dados e informações para facilitar na geração de conhecimento.
4. **Internalização** – Conhecimento que flui de explícito para tácito. Diretamente ligada à expressão “aprender fazendo”, a internalização ocorre quando a socialização, externalização e combinação são internalizadas no conhecimento tácito do indivíduo, tornam-se um patrimônio valioso, assim, podendo ocorrer por meio de modelos mentais compartilhados ou com o

know-how técnico. Com a utilização da verbalização e da documentação do conhecimento, por meio de relatórios, manuais, cartilhas e outros contatos diretos, a internalização ocorre de forma mais fácil, pois o conhecimento irá ser transmitido para as pessoas e tornar-se tácito.

Para a criação do conhecimento organizacional tem-se o conhecimento tácito como a base da criação do conhecimento organizacional, onde a empresa deve mobilizar esse conhecimento individual e transformá-lo a nível organizacional. (LIAO, CHUANG e TO, 2011) Tal nível de criação indica o grau se está desenvolvendo ou criando os recursos de conhecimento por meio de fronteiras funcionais. Assim, a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, iniciando do nível individual e subindo através das comunidades expandidas de interação, que atravessa os limites seccionais, departamentais, divisionais e organizacionais.

Figura 6: Espiral da criação do conhecimento organizacional



Fonte: Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008)

O papel da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é promover o contexto apropriado para facilitar as atividades de grupo, assim como a criação e o acúmulo de conhecimento em nível individual.

As cinco condições exigidas no nível organizacional para promover a espiral do conhecimento são:

1. **Intenção:** é definida como a aspiração da organização às suas metas. Os esforços para atingir a intenção geralmente tomam forma de estratégia no ambiente de negócios. Para criar conhecimento, as organizações de negócios devem favorecer o comprometimento de seus empregados, formulando uma intenção organizacional e a propondo a eles.

2. Autonomia: No nível individual, todos os membros de uma organização deveriam ter permissão de agir autonomamente até onde permitem as circunstâncias. A organização pode aumentar a chance de introduzir oportunidades inesperadas e Aumentar a possibilidade de motivação dos indivíduos para a criação de novos conhecimentos. Uma organização criadora de conhecimento, que assegura a autonomia, pode também ser descrita como sistemas orgânicos vivos, compostos por várias células. Os indivíduos e os grupos autônomos nas organizações de conhecimento estabelecem seus limites de tarefas por conta própria, em busca do objetivo final da organização.

3. Flutuação e caos criativo: Eles estimulam a interação entre a organização e o ambiente externo. A flutuação é diferente da desordem completa e caracteriza-se pela “ordem sem recursão”. Quando a flutuação é introduzida em uma organização, seus membros enfrentam a decomposição de rotinas, hábitos ou estruturas cognitivas. O caos é gerado quando a organização enfrenta uma verdadeira crise. Também pode ser gerado intencionalmente quando os líderes da organização tentam evocar um “sentido de crise” entre os demais membros da organização, propondo metas desafiadoras.

4. Redundância: É a existência de informação que vai além das exigências operacionais imediatas dos membros da organização. Nas organizações de negócios, a redundância refere-se à sobreposição intencional de informação sobre as atividades de negócios, às responsabilidades administrativas e a empresa como um todo.

5. Requisito variedade: A diversidade interna de uma organização precisa combinar com a complexidade do ambiente a fim de lidar com os desafios apresentados pelo mesmo. Os membros de uma organização podem enfrentar muitas contingências se possuírem o requisito variedade, que pode ser realçado pela combinação de informações de maneira diferente, flexível e rápida, além de oferecer também igual acesso a informação em toda a organização.

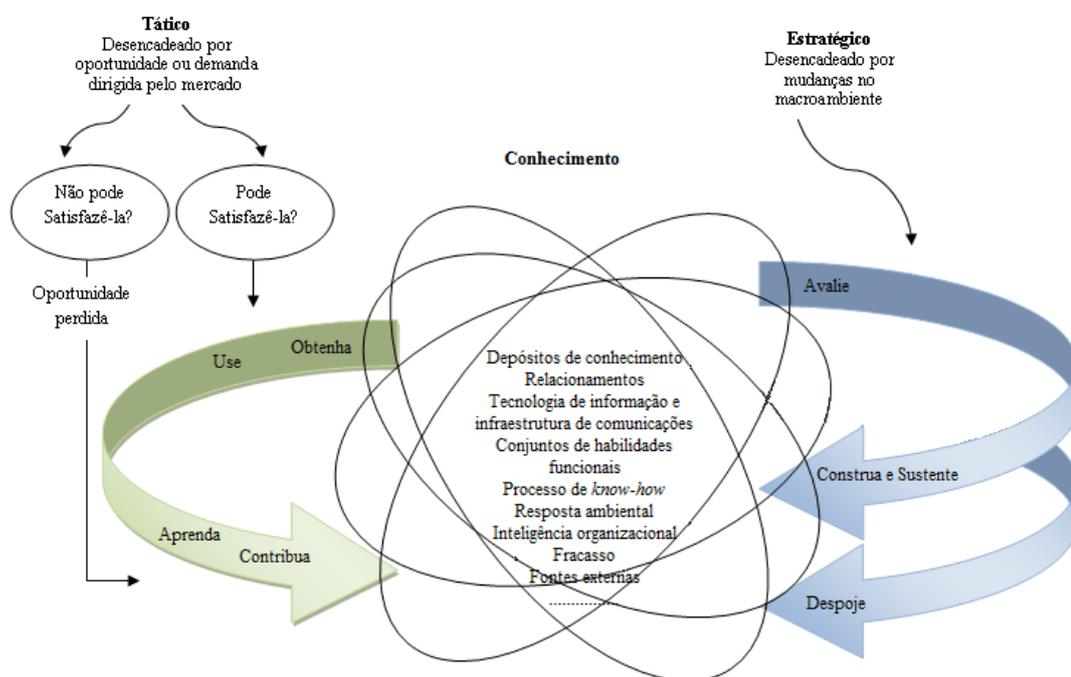
b) Modelo de Bukowitz e Williams

Bukowitz e Williams (2002) afirmam que existe um processo para gerar, construir e obter valor do conhecimento, onde alguns dos seus elementos podem ser geridos abertamente, enquanto outros devem ser geridos indiretamente. As autoras apresentam um modelo que se estrutura a partir de duas fontes de atividades organizacionais, onde a primeira representa a aplicação do conhecimento diário no atendimento às oportunidades do mercado; e a segunda

na aplicação voltada ao longo prazo que realizam a combinação do conhecimento com as exigências estratégicas.

A partir dessas duas fontes é apresentada a construção do modelo, que possui uma estrutura que apresenta como a organização gera, mantém, e dispõe de conhecimento no processo de criação de valor. Onde se entende que os elementos envolvidos nesse processo necessitam de um gerenciamento integrado de suas relações, pois assim há uma melhor distribuição de conhecimento para seu devido uso. A figura 7 representa o modelo abordado.

Figura 7: Modelo de Gestão do Conhecimento de Bukowitz e Williams (2002)



Fonte: Bukowitz e Williams (2002)

A partir da figura 7 exposta, pode-se perceber que há duas fontes de conhecimento que possuem alguns passos a serem realizados na organização.

No conhecimento tático, os processos de obtenção, utilização, aprendizado e contribuição são ativados com o surgimento das oportunidades da demanda a curto-médio prazo. Tal conhecimento envolve todos da organização e está relacionado com a reunião de conhecimentos para o uso diário e o é devolvido para que outros utilizem (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002). Os processos desse nível de conhecimento são explicados no quadro 2:

Quadro 2: Processo do conhecimento Tático

Processo	Descrição
Obtenha	Obter informações nas organizações não é novidade, mas a mudança que ocorre é a passagem da insuficiência de informação para os chamados

	“info-ricos”. A obtenção do conhecimento se baseia a partir da articulação em alcançá-lo, na consciência dos locais de fonte, no acesso para sua captura, na orientação pelos papéis da organização e para facilitar as pessoas a adquirirem o conhecimento.
Utilize	Para a utilização da informação, a inovação tornou-se a melhor opção. A partir da localização e obtenção do conhecimento, tem-se o desafio de aplicá-lo à situação necessária. O potencial na aplicação criativa e inovadora do conhecimento está relacionado com o tamanho das fontes de conhecimento e o grau de contatos entre as pessoas.
Aprenda	Nesse processo, o desafio das organizações é achar o método de integrar a aprendizagem com o trabalho. Aprender é importante, pois é o passo de transição entre a aplicação das ideias e a geração de novas. As organizações acreditam que por meio dela, se pode alimentar o crescimento no futuro, que deve ser imaginada e pelas oportunidades de mercado emergentes.
Contribua	Assim como a aprendizagem, a contribuição é um passo do processo que muitas organizações consideram difícil. Enquanto as tecnologias de rede tornam teoricamente possível para a contribuição, na prática, compartilhar o <i>know-how</i> possui complicações e barreiras. Realizar esse processo necessita alcançar uma das seguintes metas: As pessoas gastam o seu tempo, gerando ideias mais inovadoras e mais úteis, em vez de recriar blocos de conhecimento básico; As pessoas são capazes de utilizar o conhecimento que foi fruto da contribuição para criar algo novo e útil.

Fonte: Adaptado de Bukowitz e Williams (2002)

O âmbito do conhecimento Estratégico está diretamente relacionado às metas e o alinhamento das estratégias da organização, avaliando o capital intelectual existente em contraposição as necessidades estratégicas e Preocupando-se com os grupos e lideranças (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002). Neste são encontrados os processos de avaliação, construção e sustentabilidade e o descarte, estes diferentemente dos processos táticos possuem sua natureza voltada ao longo prazo. Os processos estratégicos são explicados no quadro 3.

Quadro 3: Processo do conhecimento Estratégico

Processo	Descrição
Avalie:	O processo de avaliação não substitui a estratégia, mas é um reflexo e um instrumento para implementá-la. Na melhor das hipóteses, manterá a harmonia com a estratégia. Na pior das hipóteses, impedirá a mudança, pois não fornece as informações importantes. Ela se dá com a expansão da teoria da organização na captura do conhecimento sobre o desempenho organizacional e ao incorporar um novo conjunto de estruturas, processos e medidas que avaliem a base de recursos a partir a geração de valor.
Construa e mantenha	Esse passo mantém conhecimento viável ou competitivo. As organizações devem integrar as atividades estratégicas de crescimento, sem buscar as exigências do momento. O conhecimento que ainda não é um ativo, mas é essencial para o futuro, deve ser protegido e cultivado, o que já for parte é importante para o atual e futuro deve ser protegido e cultivado e aquele

	que não serve a nenhum propósito atual ou futuro deve ser removido, para possibilitar o cenário previsto.
Descarte	As organizações têm dificuldade em abandonar as atividades e recursos que não fornecem mais vantagem competitiva. Despojar-se do conhecimento que não seja importante libera tempo e recursos para aumentar e manter aquele que é importante estrategicamente. Poucas organizações empreendem esse passo do processo de GC com uma visão clara da sua base de conhecimento ou com uma visão de como estão despojando-se de partes do seu conhecimento.

Fonte: Adaptado de Bukowitz e Williams (2002)

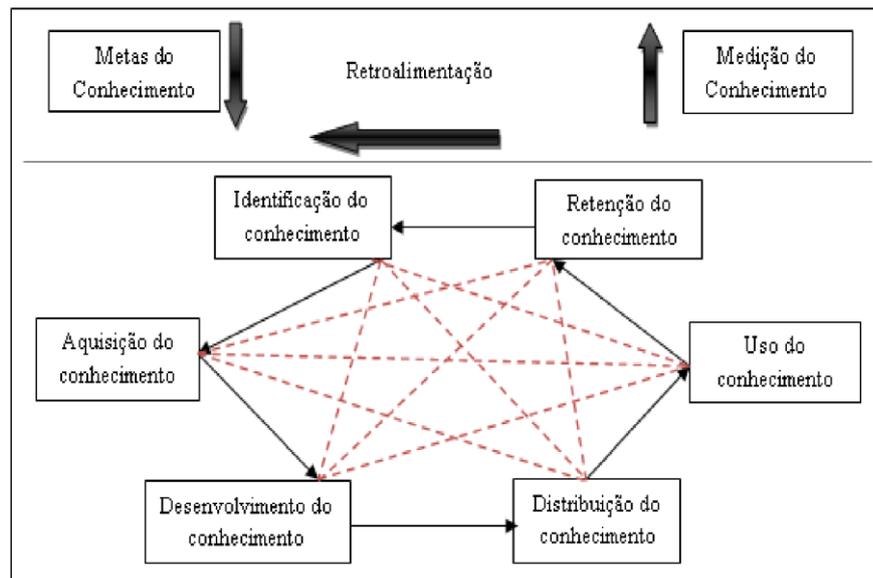
c) Modelos Probst, Raub e Romhardt

Probst, Raub e Romhardt (2002) afirmam que as organizações que iniciaram o desafio à gestão do conhecimento, devem montar um quadro do que sabem e o que não sabem, pois assim terão melhores condições de desenvolver suas estratégias baseadas [em suas competências. Devido a isso, os gestores estão tentando a cada dia tornar o conhecimento uma ferramenta que possa ser utilizada na organização, transformar o conhecimento em algo visível à empresa.

“As organizações têm buscado desenvolver um ambiente voltado o aprendizado contínuo, capacitando seus membros a adquirir, armazenar, criar e utilizar o conhecimento como o maior bem da organização” (ANGELONI, 2008, p. 127). Elas estão se esforçando para encontrar um meio de fazer da gestão do conhecimento não apenas um fator tangível, mas também diferenciador na tomada de decisões. Sendo isso uma necessidade real dos gestores, construir em métodos para influenciar os ativos intelectuais e orientar o desenvolvimento da organização (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002).

Os autores propõem uma estrutura integrada para a gestão do conhecimento que servirá de diretriz para todas as intervenções que pretendam estruturar recursos de conhecimento. Prega uma mudança na visão, onde os acontecimentos devem ser percebidos e gerenciados não pela estrutura da organização, mas sim pela estrutura do conhecimento. O modelo de como a gestão do conhecimento de dá pode ser visto na figura 8.

Figura 8: Modelo de Gestão do conhecimento de Probst, Raub e Romhardt (2002)



Fonte: Probst, Raub e Romhardt (2002)

A partir modelo apresentado, são identificados pelos autores supracitados os elementos construtivos da Gestão do Conhecimento presentes no quadro 4.

Quadro 4: Elementos Construtivos da Gestão do Conhecimento

Característica	Descrição
Identificação do conhecimento	O acesso insatisfatório ao conhecimento ocorre em muitas empresas. É possível que o conhecimento passe despercebido e não seja usado. Tornar o conhecimento interno visível significa conscientizar a organização de suas próprias capacidades. Identificar o conhecimento externo é examinar sistematicamente o ambiente de conhecimento relevante da organização e comparar suas habilidades e produtividade interna e externa à organização.
Aquisição do conhecimento	Devido ao rápido crescimento e fragmentação do conhecimento, as empresas muitas vezes não conseguem desenvolver o <i>know-how</i> necessário. Assim, o conhecimento extra, deve ser adquirido por meio de especialistas externos, conhecimento de outras firmas, parceiros, clientes e por produtos do conhecimento. As organizações e pessoas possuem um estoque de conhecimento para se orientarem em situações habituais, mas importá-los desestabiliza a segurança e provoca reações.
Desenvolvimento do conhecimento	É um elemento construtivo particularmente importante da GC. Concentra-se no desenvolvimento de novas habilidades, novos produtos, ideias melhores e processos mais eficientes. O laboratório não é a única fonte de inovação. Os gestores do conhecimento devem analisar as outras atividades da empresa e os processos de inovação que criam conhecimento novo. Apesar dos processos de desenvolvimento não serem controlados, os

	processos principais devem estar ligados as metas de conhecimento.
Distribuição do conhecimento	É vital que o conhecimento seja compartilhado e distribuído dentro de uma organização para que informações ou experiência isoladas possam ser usadas por toda a empresa. Para ocorrer os ativos individuais ou organizacionais devem ser reconhecidos e localizados pelo usuário. Essa é uma das tarefas mais difíceis, distribuir o conhecimento para as pessoas certas, ou disponibilizá-lo no momento necessário.
Utilização do conhecimento	Uma empresa pode ter processos de primeira qualidade, mas se não aplicar o novo conhecimento, não terá benefício algum. O ambiente de trabalho deve apoiar a aplicação do conhecimento novo e estimular as pessoas a acessarem o conhecimento. Se os sistemas de informação e os relatórios não são utilizados, é porque não são práticos para a organização.
Retenção do conhecimento	Constantemente nos dizem como a memória organizacional é importante, embora na maioria dos métodos de administração a preservação deliberada do próprio passado da empresa desempenhe um papel secundário. Preservar o conhecimento constitui uma parte importante da GC. Remover pessoas que resistem a mudança pode facilitar o fluxo, mas a empresa tem custo em termos de experiência individual.

Fonte: Probst, Raub e Romhardt (2002)

Para que as intervenções operacionais ocorram, deve existir uma estrutura que coordene e oriente, para tal os gestores devem criá-la (PROBST, RAUB e ROMHARDT, 2002). Assim, são inseridos no modelo dois elementos apresentados no quadro 5.

Quadro 5: Elementos da estrutura da gestão do conhecimento

Característica	Descrição
Metas de conhecimento	As metas da empresa determinam a direção geral em que as atividades se desenvolvem. Os processos envolvidos na definição de metas são o ponto de partida da gestão do conhecimento. O aprendizado organizacional só se torna eficiente quando se formulam metas específicas. Uma forma de produzir efeito no ambiente interno é formular uma declaração de visão e missão para conhecimento e para dar certo, os funcionários devem estar em sintonia com estas.
Avaliação do conhecimento	O processo de avaliação ocorre quando o conhecimento organizacional é interpretado com base nas metas de conhecimento, ou seja, se não houver a medição nas mudanças de conhecimento, o ciclo não se completa, pois não se tem o <i>feedback</i> para realizar os ajustes nos elementos da GC. A avaliação dos ativos de conhecimento é complicada devido a dificuldade em atribuir causas e efeitos.

Fonte: Probst, Raub e romhardt (2002)

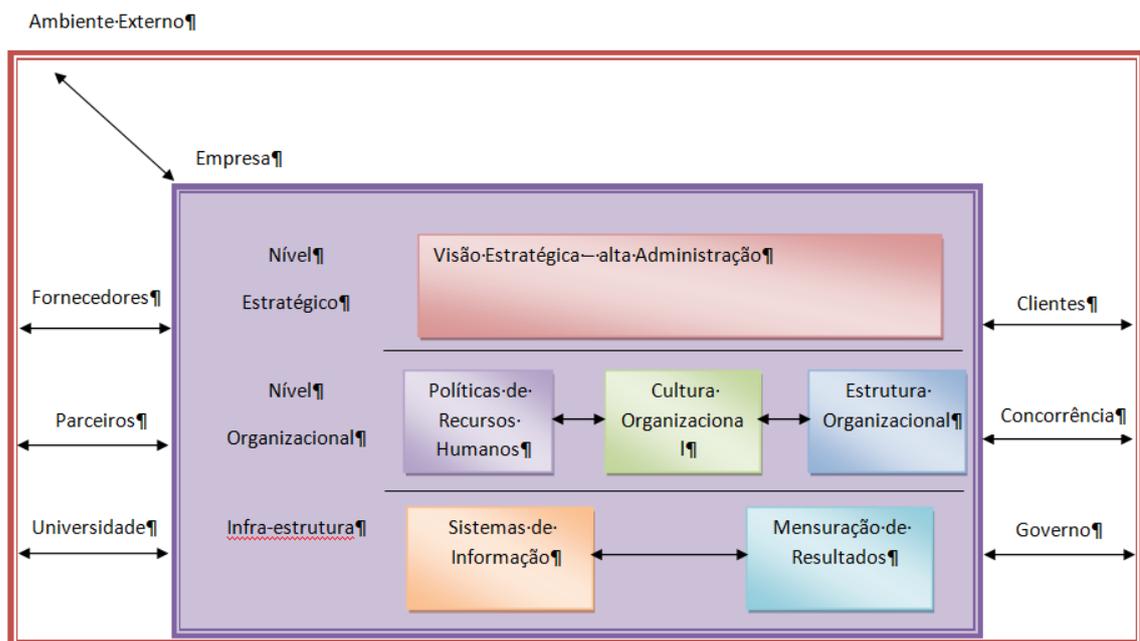
d) Modelo de Terra

Terra (2000) preconiza que o conhecimento tornou-se determinante para a competitividade tanto para os países quanto para as empresas. Onde o gerenciamento de criatividade, aprendizado e o conhecimento tem tido preferência nos estudos administrativos, principalmente no que se refere a inovação gestão de tecnologias e P&D.

Para que as organizações possam aproveitar os conhecimentos e desenvolvê-los, Terra (2000) propôs um modelo de gestão do conhecimento abordando diferentes características as quais compõem o ambiente interno da organização nos níveis estratégico, organizacional e de infraestrutura e o ambiente externo com a influência dos diferentes fatores que envolvem e interferem na empresa.

Assim, o modelo de Gestão do Conhecimento apresentado por Terra aborda como fonte de entrada todas as fontes que possibilitam a entrada, armazenamento e uso do conhecimento para a empresa. A construção do modelo pode ser vista da figura 9.

Figura 9: Modelo de Gestão do Conhecimento de Terra (2000)



Fonte: Terra (2000)

Neste modelo são empregadas sete dimensões do conhecimento da organização, onde o gerenciamento de cada uma é realizado de forma que possibilite melhorias no ambiente de trabalho e no desempenho organizacional. Em cada dimensão se tem um conjunto de características e práticas realizadas que os tornam dinâmicos em toda a organização, elas envolvem os fatores estratégicos, a cultura organizacional, a estrutura organizacional, as práticas de Recursos Humanos, a mensuração de resultados, os sistemas de informação e a aprendizagem com o ambiente externo. Cada uma das sete dimensões do modelo podese vistas no quadro 6.

Quadro 6: Dimensões do conhecimento

Dimensões do conhecimento segundo Terra (2000)	
Visão e Estratégia	Dimensão onde a alta administração tem como papel estabelecer a estratégia empresarial e as metas da organização, disseminá-las pela empresa e direcionando o foco dos esforços de todos para alcançá-las.
Cultura Organizacional	A dimensão da cultura organizacional se preocupa com o ambiente em todas as áreas da organização, sendo uma das principais preocupações dos gestores, pois a empresa deve estar voltada à inovação, ao aprendizado e ao comprometimento com os resultados de longo prazo.
Estrutura Organizacional	O trabalho em equipes multidisciplinares, com autonomia, geradora de conhecimento e inovação e com aprendizado contínuo formam a estrutura de organização do trabalho que substitui a estrutura de trabalho hierárquica tradicional.
Política de Recursos Humanos	O papel da administração de recursos humanos como dimensão é atrair conhecimentos externos e internos, fazer a manutenção dos conhecimentos da organização, estimular o aprendizado, estabelecimento de remuneração adequada e no gerenciamento de conhecimentos.
Sistemas de Informações	Com a informática e as tecnologias de comunicação e informação os processos de conhecimento na organização têm desenvolvido. Com esses avanços na tecnologia o contato interpessoal deve ser estimulado para fortalecer o ambiente e a colaboração das tecnologias.
Mensuração dos resultados	Medir resultados na organização cumpre um papel fundamental, pois por meio desta atividade pode-se avaliar sob várias perspectivas a funcionalidade das atividades.
Aprendizado com o Ambiente	Quanto ao ambiente externo, o aprendizado com este deve ser um objetivo a ser almejado, sendo realizado por meio de alianças estratégicas e com o relacionamento com os clientes.

Fonte: Terra (2000)

Assim, as sete dimensões apresentadas no modelo de Terra possibilitam uma análise das fontes gerenciáveis de conhecimento que englobam toda a organização, tendo em vista os diferentes canais de entrada de conhecimento para a empresa.

e) Modelo de Rossatto (2002)

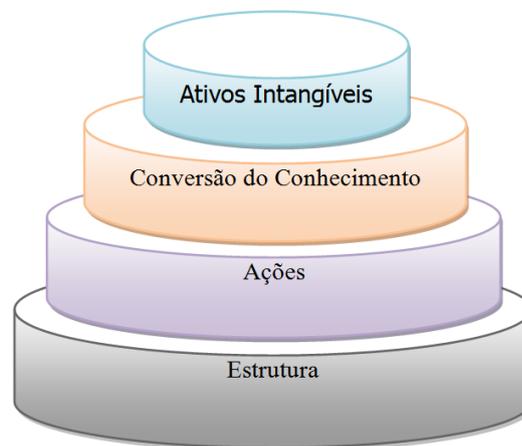
Rossatto (2002) define a gestão do conhecimento como “um processo estratégico contínuo e dinâmico que visa gerir o capital intangível da empresa e todos os pontos estratégicos a ele relacionados e estimular a conversão do conhecimento”. Ou seja, é processo

que deve se realizar continuamente dentro da organização partindo da estratégia organizacional para o gerenciamento dos ativos intangíveis e estimulando a conversão do conhecimento.

Para alcançar tais objetivos propostos a autora supracitada elaborou um modelo de gestão do conhecimento organizacional, o qual ela acredita que fatores como a estrutura da organização, suas ações, o processo de conversão do conhecimento e os ativos intangíveis constituem os fundamentos do processo de gestão do conhecimento. Sendo estes visualizados da como é proposto na figura 10.

A partir deste esquema, o modelo se apresenta a partir de quatro características distintas, onde cada uma possui uma função no processo de gestão do conhecimento na organização e cada fator inferior sustenta e impulsiona o superior.

Figura 10: Modelo de Gestão do Conhecimento para Rossato (2002)



Fonte: Rossato (2002)

O primeiro fator base para tal construção é a estrutura da organização. Tendo ela como a base de sustentação para todas as outras características. Esta é definida por Rossato (2002) como o conjunto de estratégias e dispositivos que possibilitem constituir o alicerce da implantação da gestão do conhecimento. Sendo necessário e facilitador em seu processo de implantação e imprescindível no funcionamento. A estrutura organizacional se constitui para Rossato (2002) por cinco dispositivos organizacionais:

- Estratégia organizacional – são as decisões, regras, normas padrões e pontos que orientam a organização;
- Processos de negócios – grupo de atividades segmentadas pelas áreas de negócio a levando em consideração as funcionalidades e conteúdos a partir da estratégia;
- Competência dos colaboradores – é o conhecimento individual das pessoas que os possibilitam realizar atividades, tomar decisões, agirem, adotar comportamentos, gerar resultados e assumir responsabilidades;

- Infra-Estrutura tecnológica – são as ferramentas e recursos que automatizam as atividades e processos da empresa a partir de funcionalidades para solucionar problemas, atender demandas e realizar ações;
- Ambiente organizacional – conjunto de características que direcionam a organização a partir do estilo gerencial, da cultura e da estrutura organizacional.

O segundo fator está inserido nas ações. As ações que são o conjunto de atitudes e acontecimentos que ocorrem na organização com o intuito de implantar a GC, para desenvolver ativos intangíveis, e facilitar a conversão do conhecimento (ROSSATO, 2002). Este foi estruturado a partir de quatro características:

- Compartilhar – são as ações realizadas a partir dos resultados alcançados pela socialização do conhecimento;
- Conceituar – são as ações realizadas a partir dos resultados alcançados pela externalização do conhecimento;
- Sistematizar – são as ações realizadas a partir dos resultados alcançados pela combinação do conhecimento;
- Operacionalizar - são as ações realizadas a partir dos resultados alcançados pela internalização do conhecimento.

O terceiro fator proposto é o processo de conversão de conhecimento, o qual Rossato (2002, p. 16) afirma que é “um ciclo contínuo, dinâmico e infinito de interação entre os conhecimentos tácito e explícito com a participação dos indivíduos”. Tal processo é responsável pela criação disseminação integração e armazenamento de conhecimentos dentro da organização. A conversão do conhecimento é constituída pelos processos de:

- Socialização – é a troca dos conhecimentos tácitos das pessoas por meio de interação;
- Externalização – é a conversão do conhecimento tácito em explícito, onde o conhecimento pessoal torna-se transmissível;
- Combinação – é formada pela união de diferentes conhecimentos explícitos onde estes se tornam um sistema de conhecimentos;
- Internalização – é quando o conhecimento explícito é convertido em tácito para o indivíduo.

O quarto e ultimo fator da implantação da gestão do conhecimento está inserido nos ativos intangíveis. Este segundo Rossatto (2002) é dependente do sucesso dos três fatores predecessores e é o responsável pela criação de novos produtos e serviços e oportunidades de novos negócios. Os ativos intangíveis são classificados em:

- Capital intelectual – conjunto dos conhecimentos dos funcionários que lhes dá a capacidade de atuarem em diferentes situações, gerar ativos tangíveis e vantagem competitiva;

- Capital estrutural – corresponde ao fluxo de conhecimentos organizacionais internos que constituem a base para os processos de criação do conhecimento;
- Capital de relacionamento – são os ativos intangíveis que são influenciados pela capacidade de resolver problemas e atender necessidades dos clientes e para projetos sociais.

2.3 Organização do Trabalho (OT)

A organização do trabalho é bastante ampla, podendo ser estudada a partir de diferentes perspectivas dos ramos da ciência, pode-se citar a Engenharia, a Administração, a Sociologia e a Psicologia. (ZANCUL, MARX e METZKER, 2006). O estudo do trabalho envolve diversos fatores que vão além da composição do posto de trabalho, como a interação homem/atividade, fatores sociais e psicológicos também influenciam em sua composição, além de sua interação com as outras atividades da organização. Gomes e Masculo (2011) afirmam que com o passar do tempo, o trabalho vai passando por transformações devido à inovação organizacional, as relações técnicas e sociais e também ao adotar novas tecnologias para os processos de produção.

Para Slack et al (2009) o projeto de trabalho aborda a estruturação do trabalho individual, o ambiente e a interface da tecnologia usada no trabalho, já a organização do trabalho possui um conceito mais amplo, onde considera a organização de toda a operação, como o envolvimento dos materiais, tecnologia e os funcionários, para atingir os objetivos operacionais. Assim compreende-se que a OT, possui uma função primordial para a organização, pois ela atenta para todo o contexto organizacional, suas relações internas e externas, ou seja, não se restringindo aos fatores do posto de trabalho apenas, mas a toda a construção e seus fatores influenciadores.

A Organização do Trabalho pode ser compreendida como o conjunto de regras e normas, associadas ao local de trabalho com a finalidade de efetivar a produção, mão de obra, máquinas, instrumentos e matérias-primas, que definam a forma de organizar o sistema de produção da empresa (GOMES e MASCULO, 2011, p. 212). A organização do trabalho busca gerenciar as atividades e os processos que busquem melhorias na produtividade e redução na quantidade de processos e tempos na execução das atividades. Elas se desenvolvem na medida em que a empresa vai realizando ajustes às mudanças do mercado e às necessidades de melhorias internas.

Tal desenvolvimento culmina em construções diversas de métodos de realização da atividade, principalmente ao levar-se em consideração o desenvolvimento tecnológico, necessidades de mercado, estrutura organizacional, forma de gerenciamento, o grau de conhecimento necessário e as pessoas envolvidas na realização da tarefa.

As grandes construções que marcaram mudanças na construção da organização do trabalho foram:

- O processo artesanal tradicional de produção;
- O sistema taylorista-fordista chamado de “organização do trabalho clássica”;
- O exemplo do enriquecimento de cargos;
- Os grupos semiautônomos;
- O Sistema Toyota de Produção (STP).

A partir dos modelos de organização de trabalho, as organizações possuem um conjunto de características a serem aplicadas nas atividades produtivas, onde tais modelos são à base de sua constituição. Assim os sistemas produtivos compõem-se das fontes de estruturação de seu ambiente produtivo a partir do modelo de OT aplicado.

Segundo Marx (2011, p. 1) desde os anos 80, as novas formas de organização do trabalho começaram a ser comentadas e elas incluem:

Redução de níveis hierárquicos, trabalho em grupos, autonomia, aumento na participação dos operadores diretos nas decisões da empresa, maiores requisitos de conhecimento para o exercício do trabalho e sistemáticas de remuneração baseadas em acúmulo de conhecimento e proporcionais aos resultados atingidos.

Essas mudanças na organização do trabalho e sua influência na estrutura da organização Liao, Chuang e To (2011) comentam que a estrutura nas empresas reflete a mudança das estruturas hierárquicas direcionando uma maior dependência da autoridade descentralizada, trabalho em equipe, e os incentivos de apoio.

Não apenas a estrutura hierárquica influencia, mas a partir de sua evolução tem-se implantado práticas que se adequam mais ao mercado da atualidade. As novas práticas surgiram a partir dos anos 70 devido a mudanças macroambientais que tornaram obsoletas as práticas até então utilizadas (SANTOS et al, 2001). Tigre (2006) afirma que as novas práticas organizacionais necessitam de mudanças na qualificação dos trabalhadores, na organização do trabalho, na integração do controle operacional, relações interorganizacionais e a própria cultura da gerência.

Essas mudanças na constituição da OT ocorrem devido ao desenvolvimento das necessidades das organizações da atualidade, pois a partir das mudanças de contexto dos fatores econômicos, tecnológicos e sociais trazem a busca da melhoria dos processos e das relações homem/trabalho. Isso ocorre, pois são diversas as fontes de influência de sua construção.

Essas mudanças no contexto organizacional são influenciadas pelas exigências advindas tanto do ambiente interno quanto do externo. As novas exigências advindas do ambiente competitivo influenciam as empresas a adotarem métodos de organização do trabalho cada vez mais flexíveis, ágeis e capazes de responder rapidamente e com baixo custo às demandas complexas e variáveis do mercado (ZANCUL, MARX e METZKER, 2006; DINTEN, 2005). Tais necessidades influenciam diretamente no ambiente interno da organização, causando ajustes necessários que atendam as demandas do mercado.

Isso ocorre devido às organizações que possuem estruturas mais flexíveis facilitarem no aproveitamento das competências e experiências das pessoas e sua articulação nos projetos de inovação, enquanto que as de estruturas rígidas e funcionais possuem dificuldade para se reorganizar e formar equipes *ad-hoc* devido qualquer mudança envolver formalidade e a descrição detalhada dos cargos (TERRA, et AL, 2012; DINTEN, 2005). Em contrapartida, Adizes (2001) afirma que é importante empreender os esforços contínuos para manter o equilíbrio entre a flexibilidade e controle, pois a flexibilidade é boa para as empresas maduras, devido ao controle excessivo, mas para as empresas adolescentes o controle deve haver sobre suas finanças e operações. Ou seja, a organização deve estar atenta a sua capacidade tornar-se flexível levando em consideração o nível de controle necessário em seu processo produtivo, pois isso reflete seu nível de maturidade e capacidade de organização e desenvolvimento.

O conhecimento, por ser um dos recursos mais valiosos, pode ser visto como a base da estrutura interna e externa da empresa ao lado de outros fatores e conduz a mudança na observação da realidade empresarial levando a um novo paradigma de gerenciamento e estratégico que pode redefinir a empresa e seu destino (SVEIBY, 2000 apud ANGELONI, 2008). Para a construção da organização do trabalho, o conhecimento torna-se essencial, pois a partir das experiências anteriores, dos conhecimentos internos e externos a organização o gerenciamento dessas fontes contribuem para o desenvolvimento planejado e eficiente do contexto do trabalho.

Nos últimos anos, as organizações têm buscado desenvolver o perfil do trabalhador para o novo modelo organizacional, com isso, segundo Angeloni (2008), a percepção está na

mudança organizacional da cultura existente, pois esta é a responsável pela orientação e o regimento dos padrões de comportamentos. Ou seja, ao se tentar implantar a gestão do conhecimento se faz necessário que haja uma mudança na cultura organizacional, pois apenas com uma cultura que está voltada para o aprendizado e para a busca do conhecimento é que se conseguirá devidamente implantá-la.

2.3.1 Trabalho e o perfil profissional

Com o passar dos anos, a forma de construção da organização do trabalho e da estrutura organizacional influenciou nos trabalhadores. Com o surgimento da complexidade no ambiente organizacional advindo a partir das mudanças no ambiente do trabalho. Em períodos passados o conhecimento organizacional pertencia aos líderes, pois era onde se tomavam as decisões, no contexto atual, a atividade é altamente especializada e é provavelmente reside no trabalhador da linha de frente (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002). Com isso, as organizações passaram a necessitar de funcionários com novas características, onde os requisitos para seguir uma carreira mudam com o passar do tempo devido à necessidade de atender o mercado.

Os modelos de OT, além de caracterizarem o trabalho em sua relação com a estrutura da organização, realizam o mesmo com o perfil dos trabalhadores. Para a atualidade há novas características necessárias aos trabalhadores, estas dependentes da configuração do trabalho.

Tigre (2006, p. 211) afirma que “o número de trabalhadores não qualificados ou semi-qualificados está caindo rapidamente na indústria mundial, enquanto sobe a demanda por técnicos e engenheiros”. Ou seja, com o passar do tempo as organizações sentem a necessidade da mudança em sua estrutura, e isso se reflete no perfil dos funcionários. Para que ocorra a mudança nas organizações, Adizes (2001) afirma que se uma empresa se encontra burocratizada e adormecida, tem-se a necessidade de identificar os funcionários insatisfeitos e transformá-los em positivos e construtivos.

Com isso o perfil profissional para a atuação no cargo é fundamental para as organizações devido o contexto atual da organização do trabalho, pois sabe-se que há atividades que abandonaram a produção manual para sua realização com aparelhos tecnológicos que necessitam de pessoas adequadas ao seu manuseio. Isso transforma não apenas o contexto do trabalho como o posto do trabalho, como também os conhecimentos

necessários para sua realização. Com as mudanças de contexto, os funcionários que visam à melhoria da organização tornam-se essenciais na composição de seu ambiente.

Essa necessidade de modelar o perfil profissional necessário à organização é importante objeto de estudo, pois o trabalho é fonte de conhecimento e deve ser cultivado para a organização prosperar. Muniz (2007, p.38) afirma que eles contribuem para a melhoria dos resultados como:

Método de análise e solução de problemas, lançamento de novos produtos, novas práticas, inovações, experiências das pessoas, parcerias externas, planos de sugestões, instruções de trabalho, registros de qualidade, procedimentos, manuais de qualidade, treinamentos no próprio trabalho, entre outras.

Tigre (2006) afirma ainda que esteja ocorrendo um aumento na autonomia dos trabalhadores na tomada de decisão em algumas áreas. Isso ocorre graças à facilidade em obter informações e a capacitação dos trabalhadores em suas atividades, pois como afirma Angeloni (2008, p. 28 e 29), “A soma dos conhecimentos de todos os empregados de uma empresa é, hoje, seu ativo potencialmente mais importante, e criar oportunidades para a partilha desses conhecimentos é um dos processos no qual as empresas tem se dedicado com afinco”. Na organização deve haver o respeito mútuo, pois com ele se pode aprender através das opiniões das pessoas e facilitando a tomada de decisões, pois sem o respeito será necessário mudar a estrutura da organização, o processo de tomada de decisões e o comportamento das pessoas (ADIZES, 2001).

Assim, a autonomia tem a função de dar a liberdade da capacidade de conhecimento existente nos funcionários, pois no contexto do trabalho os funcionários possuem as competências necessárias para realizá-lo e para resolver problemas que surjam em sua operacionalização. Com isso, o conhecimento aplicado ao contexto de trabalho tem grande importância para a realização e solução de problemas. Mesmo com a autonomia no trabalho, tem-se ainda a necessidade de respeito a estrutura da organização, pois ela tem a função de ter controle informacional e dar apoio as realizações no ambiente organizacional.

2.3.2 Modelos de Organização do Trabalho

As experiências, pesquisas e mudanças nas práticas organizacionais influenciaram extremamente não apenas as indústrias onde foram criadas, mas também todo o mercado,

sociedade e costumes da população mundial. As práticas realizadas nas organizações acarretaram na criação dos modelos de organização do trabalho, ou seja, serviram de inspiração para outras empresas adaptarem as atividades criadas para suas realidades no sistema de produção.

A partir dos grandes modelos que obtiveram sucesso, outras organizações os incorporaram inteiramente ou parcialmente suas características. Assim, apresentamos abaixo os modelos: artesanal, taylorista-fordista, o modelo sócio-técnico, grupos semiautônomos, o sistema Toyota de produção e por fim será inserido o fator do conhecimento na produção.

a) Modelo Artesanal

O modelo artesanal foi o primeiro modo de produção existente. Todas as tarefas da produção eram planejadas e controladas pelos trabalhadores, com autonomia sobre o método, ritmo, quantidade e qualidade do produto (MASCULO e GOMES, 2010). Ou seja, o conhecimento, forma de trabalho e a quantidade produzida estavam sob a posse dos trabalhadores. Não havia também formas de controle de qualidade de produto e processo. As relações da estrutura de trabalho eram vista como mestre e aprendiz.

b) Modelo clássico de produção

Também chamado de paradigma da melhoria das operações individuais, este é o primeiro modelo administrativo e científico de produção (SHINGO, 2000). Ele é responsável pela mudança da visão organizacional quanto a forma de produção, trazendo a mudança do sistema de produção artesanal para o clássico. No início do século XX, a organização eficiente do trabalho na organização transformou-se na base para o desenvolvimento da teoria e prática na gestão empresarial (MAXIMIANO, 2000).

Esse modelo de organização do trabalho propõe que o método de realização das atividades não seja mais concebido pelos próprios operários, mas sim pelos gerentes, cabendo assim aos gestores a análise da execução do trabalho, eliminação de movimentos inúteis e fixação da melhor forma de executar as tarefas (TAYLOR, 1995; ZANCUL, MARX e METZKER, 2006).

O modelo clássico dá ênfase ao aumento da produção, pois sua construção se deu em um período de crescimento econômico e o principal objetivo era o de atender a uma demanda

crecente e indiferenciada (TIRGRE, 2006). Os percussores do modelo clássico são Frederik W. Taylor e Henry Ford, que reorganizaram a forma de produzir das indústrias.

O modelo clássico, presa o máximo de prosperidade, ou seja, afirmava que as organizações não se importavam apenas com a própria lucratividade dos donos, mas também para o desenvolvimento do negócio, garantindo assim prosperidade permanente para os trabalhadores também (TAYLOR, 1995; GOLDACKER, 2012).

Taylor (1995) percebeu que os funcionários aprendiam suas tarefas de trabalho por meio da observação dos outros trabalhadores, o que levava a diferentes métodos de realizar uma mesma tarefa e também grande variedade de instrumentos e ferramentas diferentes. Ao se deparar com tal acontecimento, buscou formas de realizar a padronização desses trabalhos, com isso iniciou seus estudos. Ele alterou assim a maneira de produzir e os padrões de trabalho, pois retirou do operador a ação sobre o conjunto ou parte do produto, deslocando e concentrando assim, a concepção e o planejamento do trabalho na gerência (MASCULO e GOMES, 2010). Na tentativa de substituir os métodos empíricos por métodos científicos de trabalho surgiu a nomenclatura *Organização Racional do Trabalho* (ORT).

Chiavenato (2003) apresenta a fundamentação da ORT criada por Taylor nos seguintes aspectos: Análise do trabalho e estudo de tempos e movimentos; Estudo da fadiga; A divisão e especialização do trabalho; Desenho de cargos e tarefas; Incentivos nos salários e prêmios de produtividade; *O homo economicus*; As condições ambientais do trabalho; A padronização dos métodos e máquinas; e, A supervisão funcional.

Masculo e Gomes (2010, p. 215) explicam ainda que a lógica da produção apresentada pelos princípios tayloristas:

Consiste na análise do processo de trabalho e nas operações que o compõem, para eliminar as atividades que não agregam valor, através do estudo dos métodos de trabalho, a fim de melhor prescrevê-los a cada trabalhador individualmente, especificando como, quando e com que meios fazê-los; isso significa o ‘Exame Crítico acerca do Trabalho’.

Têm-se a partir destas perspectivas os princípios do modelo clássico de produção:

Quadro 7: Princípios do Taylorismo

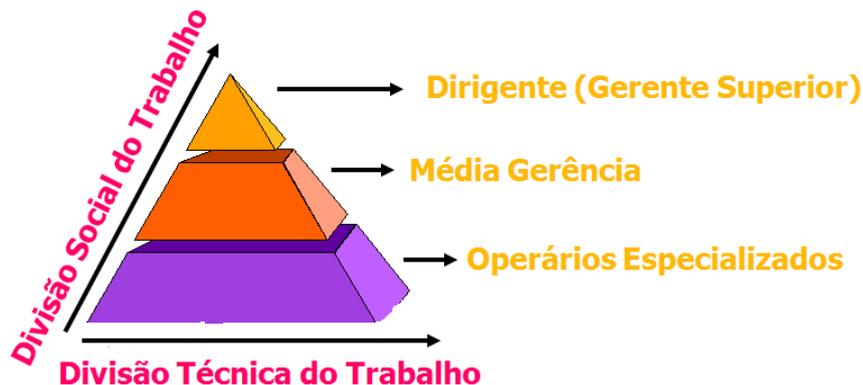
Princípio	Descrição
Trabalho prescrito	Consiste na substituição do método empírico pelo método científico. Planejando o método de trabalho, ou seja, o modo de utilizar ferramentas e máquinas
Operário	Os trabalhadores são selecionados e treinados para as tarefas

especializado	de acordo com suas aptidões, prepará-los e treiná-los. Sendo resultante da realização de única tarefa e estabelecendo a relação um homem/um posto/uma tarefa
Estabelecimento de tempos-padrão de desempenho	Procura verificar se o trabalho está de acordo com os métodos estabelecidos. Realiza-se com a separação dos movimentos realizados na atividade dos realizados pela máquina e reorganizado para ser executado com melhor eficiência
Sistema de compensação do trabalho baseado na classificação por resultados	busca pagar salários melhores, principalmente quando comparados com a forma de remuneração antiga, para ter baixos custos de produção e alta produtividade

Fonte: adaptado de Masculo e Gomes (2010); Maximiano (2000); Chiavenato (2003).

A partir dessa concepção, estruturou-se a separação da hierarquia dos cargos, instituindo assim a divisão social do trabalho. Sua formação se apresenta na figura 9 que segue.

Figura 11: Divisão social do trabalho



Fonte: Masculo e Gomes (2010)

Nela pode ser vista a alta gerencia no topo da pirâmide, no nível intermediário estão localizados os gerentes e supervisores e no nível mais baixo estão localizados os operários.

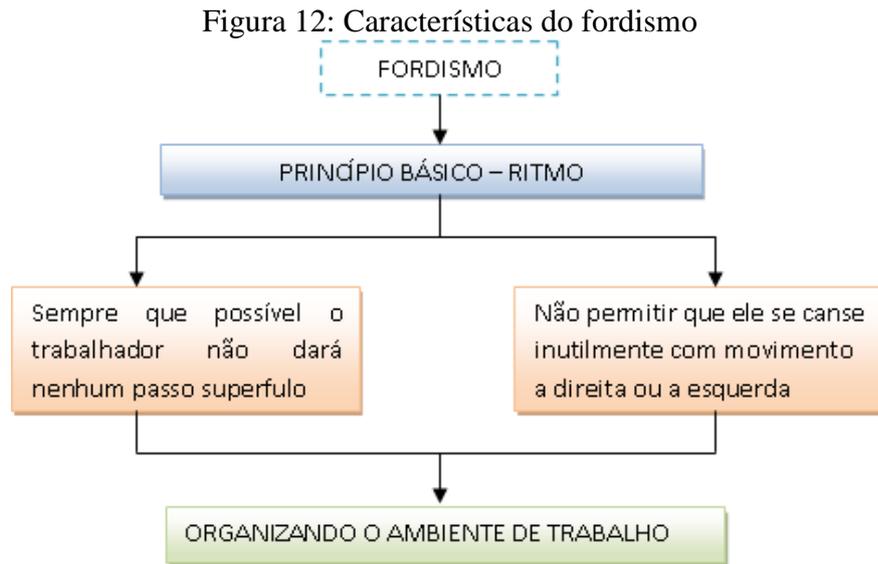
A partir dos os princípios apresentados por Taylor, Ford construiu a linha de montagem, aplicada em 1913 simplificando extremamente o trabalho dos operadores (ZANCUL, MARX e METZKER, 2006).

Com isso, Ford realizou mudanças no ambiente produtivo do chão de fábrica de sua empresa, trazendo um novo padrão para as organizações. As práticas fordistas transformou a organização do trabalho em uma rede complexa de relações entre as tarefas em fluxo integrado, linear e direto (MASCULO e GOMES, 2010, p. 217).

Maximiano (2000, p. 59) explica que em uma linha de montagem:

O trabalhador fica numa posição fixa para executar uma tarefa única. O produto movimenta-se ao longo de um processo que é feito de uma sequência de tarefas, realizadas pelos trabalhadores em posições fixas. Conforme o produto avança de uma posição para outra, vai sendo progressivamente construído.

Para que a linha de produção possa ser utilizada, o ambiente de trabalho deve se encontrar organizado como apresentada na figura 12.



Fonte: Gomes e Masculo (2011)

Segundo Masculo e Gomes (2010), a estrutura do modelo, segundo os postulados fordistas determinam as seguintes características:

- Divisão e especialização extrema do trabalho: Cada trabalhador era responsável por uma operação pequena e simples. Esta integra uma operação maior, mas as pessoas só sabiam realizar a sua etapa do processo e não compreendia o todo;
- Intercambialidade de operadores: assim como a intercambialidade de peças, nesse modelo os trabalhadores por realizarem apenas uma simples tarefa não precisavam de conhecimento e experiência para realizar a atividade, podiam assim ser facilmente substituídos;
- Velocidade de produção: Com a padronização e simplificação, o ritmo de produção imposto na linha de montagem se intensifica, reduzindo assim o tempo de fabricação,;
- Aparecimento de trabalhadores indiretos: com essa formação na OT fordista, surgiram trabalhadores indiretos na produção como inspetor de qualidade, faxineiro, etc.

Tal contextualização do trabalho construído tanto por Taylor como por Ford, resultou na repetitividade das tarefas, especialização do trabalho e monotonia. Essas disfunções deram

abertura para estudos posteriores e conseqüentemente na construção de novos modelos de Organização do Trabalho.

c) Modelo de Enriquecimento de cargos

Tendo sua origem no fim da década de 1940, esta abordagem trouxe uma redefinição dos conceitos de gestão (CHIAVENATO, 2003). Surgiu a partir de pesquisas que buscavam identificar características do trabalho decorrentes do modelo clássico de produção, o enriquecimento de cargos tem suas origens com pesquisadores psicólogos, sociólogos, administradores, entre outros, que, segundo Gomes e Masculo (2011), os fatores psicológicos e sociais influenciam na produtividade do trabalhador, assim como as relações interpessoais na motivação.

A Teoria das Relações Humanas surgiu como uma forma de fazer com que os recursos humanos desempenhassem um papel ainda mais importante no que diz respeito ao aumento da produtividade organizacional por meio do desenvolvimento das pessoas e do seu conhecimento.

Entre essas pesquisas podem ser citadas as contidas no quadro 8.

Quadro 8: Pesquisas relacionadas ao comportamento humano

Pesquisa	Descrição
A experiência de Hawthorne	Deu-se por meio da aplicação de métodos da psicologia, esse estudo se realizou com alterações da intensidade da luminosidade, depois com a distribuição de lanches entre os intervalos do trabalho, e depois com a retirada de todos os benefícios. Em todos os casos de mudança, houve aumento na produtividade. A partir disso Elton Mayo, após entrevistas com os funcionários, concluiu que a qualidade do tratamento dado pela gerencia interfere no desempenho e na existência de um sistema social entre as pessoas ao qual estão ligadas e isso interfere no desempenho também.
Teoria das necessidades	Maslow, em sua pesquisa sobre fatores motivacionais, apresentou o modelo da hierarquia das necessidades, composta por uma escala de cinco níveis. Ao apresentar uma forma piramidal demonstra que cada necessidade torna-se um pré-requisito para o próximo nível situado nos níveis acima. Assim, classificam-se em: Fisiológicas, necessidades básicas dos seres humanos; Segurança, com estabilidade e ambiente seguro; Sociais, na interação das pessoas e a aceitação em grupo; Estima, relaciona-se com a auto-aceitação e auto-avaliação dentro dos grupos sociais; Auto-realização, nela situa-se a

	realização do potencial e desenvolvimento.
Teoria da maturidade e imaturidade	Essa teoria possui grande importância para os estudos motivacionais, pois ela busca relacionar o nível de maturidade das pessoas com o seu potencial de realização do trabalho, dando ênfase ao estilo gerencial adotado como um fator determinante na motivação ou desmotivação do empregado. Seu princípio partiu do princípio que as organizações demandavam dos trabalhadores tarefas de rotina, com obediência cega e regras impostas, dando características imaturas às pessoas.
A integração das pessoas e funções com criatividade e inovação	Realizada por Herzberg e McGregor: Na teoria dos dois fatores foram pressupostos os seguintes aspectos: <i>Fatores higiênicos</i> , ou extrínsecos, localizam-se no ambiente e abrangem as condições do trabalho, ou seja, são fatores orquestrados pela empresa e estão fora do controle das pessoas; <i>Fatores motivacionais</i> , ou intrínsecos, relacionam-se com o conteúdo do cargo e sua natureza das tarefas, ou seja, com as atividades desempenhadas, estes sob o controle do trabalhador.

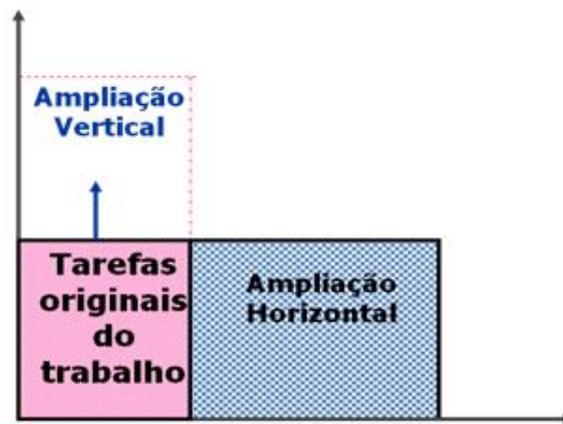
Fonte: adaptado de Maximiano (2000); Chiavenato (2003); Matta (2012); Gomes e Mascuro (2011)

Chiavenato (2003) afirma que as teorias de Maslow e Herzberg possuem certa concordância, onde os fatores higiênicos estão relacionados com as necessidades primárias e os fatores motivacionais com as necessidades secundárias.

A partir dessas pesquisas comportamentais, a abordagem sociotécnica busca trazer o enfoque do trabalho para as pessoas. Assim, o enriquecimento de cargos se apresenta como uma prática a ser realizada na organização. Este modelo prega o aumento da iniciativa para o trabalho, insere autonomia do trabalhador e a realização de tarefas que não tenham sido realizadas no cargo anteriormente (GOMES e MASCULO, 2011).

O enriquecimento de cargos adiciona ou desloca para cima ou para os lados, envolvendo atribuições mais elevadas ou laterais e complementares:

Figura 13: Alargamento e enriquecimento de cargos



Fonte: Adaptado de Slack et al (2009)

A partir da figura 13, tem-se melhorias na organização do trabalho. A ampliação horizontal, onde outras tarefas de mesmo nível são inseridas nas atividades do operador. A ampliação vertical – onde são dadas tarefas que necessitam de um grau de conhecimento maior do que a já executada. A rotação de cargos – que ocorre quando os trabalhadores mudam de cargos periodicamente, para poder realizar outras atividades da produção. E com o enriquecimento de cargo – que integra as funções já mencionadas, ou seja, quando há integração vertical e horizontal e também os trabalhos são rotacionados periodicamente.

Matta (2012) explica que o enriquecimento de cargos não pode ser visto como uma prática isolada, mas sim como de forma continuada na empresa, pois os agentes motivadores possuem um efeito de maior durabilidade com relação as atitudes dos funcionários, também porque há cargos que não podem ser enriquecidos e outros que não necessitam. Muniz (2007, p. 27) acrescenta que a perspectiva sociotécnica é formada por um subsistema técnico que relaciona a organização da produção (OP), máquinas e equipamentos, com a organização do trabalho (OT), indivíduos e grupos, comportamentos, habilidades, capacidades, sentimentos, etc. Explica ainda que apesar de identificados separadamente, tanto OP como OT devem ser executados em conjunto para ter-se produtividade e valor agregado, onde ao mesmo tempo se alcança o desenvolvimento e integração dos indivíduos.

d) Modelo Sociotécnico

A abordagem sociotécnica surgiu, segundo Marx (1997), com os estudos realizados por pesquisadores no *TavistockInstitute* de Londres, onde puderam testar e reavaliar um projeto intitulado nos anos de 1960 e 1970 de Democracia Industrial, a partir dos casos de aplicação prática pioneiros como as minas de carvão em durham na Inglaterra em 1949, uma empresa

têxtil em Ahmedabad na Índia em 1952 e em diversas empresas da Noruega. O autor supracitado afirma ainda que por volta dos anos 1980, tem-se uma recuperação dos princípios sociotécnicos no projeto das organizações e em sua implementação, tanto com a inserção de grupos semiautônomos (GSA), quanto pela condução de mudanças organizacionais que são pressionadas devido a necessidade em se repensar nas bases da produção e do trabalho.

A concepção da abordagem sociotécnica apresentou uma nova perspectiva a cerca da organização do trabalho, esta se caracterizando diferentemente da escola clássica e do enriquecimento de cargos, pois o método de realização do trabalho e sua supervisão ocorrem de forma diferente dos modelos predecessores, como Zancul, Marx e Metzker (2006) afirmam que um grupo semiautônomo é o grupo que assume a responsabilidade na produção dos produtos.

Masculo e Gomes (2010, p. 222) Entendem que os grupos semiautônomos são as equipes de trabalho que:

Executam cooperativamente as tarefas que são designadas ao grupo, sem que haja uma predefinição de funções para os componentes do grupo. Dessa forma, contempla o aspecto social, enfatizando as relações de trabalho e a cooperação entre os membros do grupo e, o aspecto técnico através da autorregulação.

Marx (1997) explica que o termo semiautônomo busca enfatizar que a tomada de decisões não é completamente tomada pelo grupo, principalmente ao se referir aos aspectos estratégicos que envolvem as políticas de produção, vendas e finanças, estas permanecem como tarefas dos gerentes e diretores. O GSA possibilita assim, uma nova abordagem do trabalho, onde os grupos possuem a autonomia para definirem como realizarão o trabalho, mas não a possuem para tomarem decisões a nível estratégico, ou seja, focam suas decisões nas atividades do grupo.

A estrutura de um GSA se baseia nas características presentes no quadro 9.

Quadro 9: Características dos GSA

Característica	Descrição
Coerência	Planejamento do trabalho de acordo com a OT.
Mínima especialização	Trabalho pouco especificado, apenas o essencial.
Multifuncionalidade	Qualificação dos funcionários.
Colocação de	Facilidade de comunicação no trabalho.

fronteiras	
Fluxo de informações	Sistema de informação facilitador.
Consistência	Nos estímulos da gestão e no comportamento esperado dos trabalhadores.
Planejamento e valores humanos	Qualidade de vida no trabalho.
Critério	Planejamento constante do processo de trabalho.

Fonte: Adaptado de Mascuro e Gomes (2010)

Ao se realizar o trabalho em grupo MARX (2011) ressalta que há uma forma mais integrada de desenvolvê-los ao envolver a divisão do trabalho, e a inserção de indivíduos nas escolhas da organização, a partir de quatro dimensões: individual, grupal, em rede e empresa/organização. A empresa deve estar preparada para realizar o trabalho em grupo, isso deve fazer parte de sua cultura organizacional. Pois pessoas e organização devem estar inclinadas a trabalharem desta forma.

e) Sistema Toyota de Produção (STP)

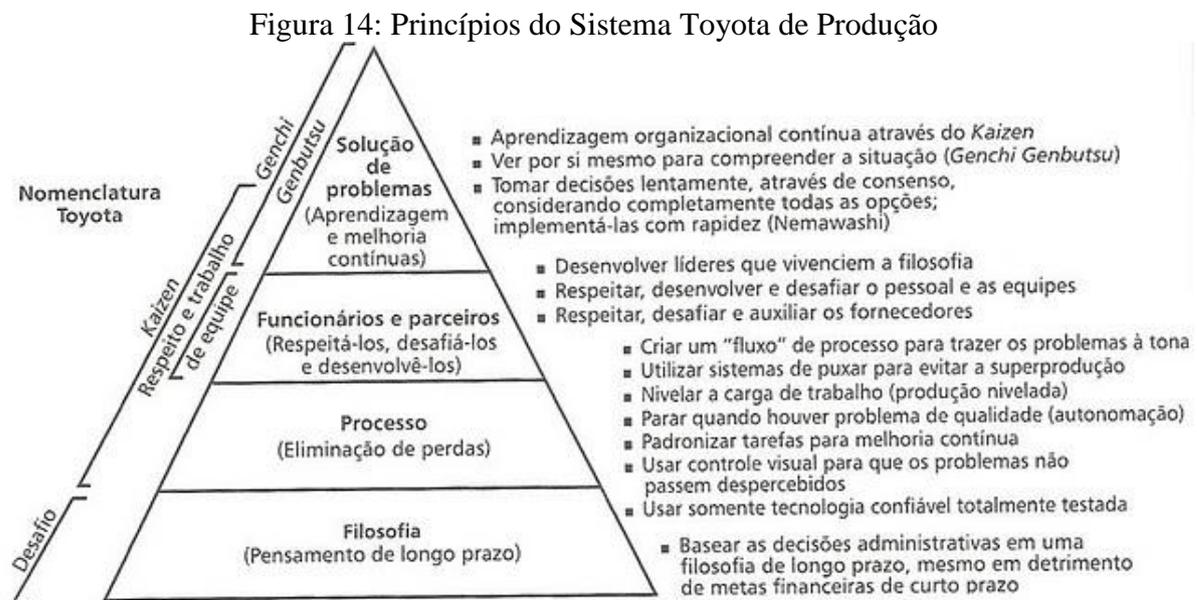
Surgido no Japão, o Sistema Toyota de Produção (STP) transformou os trabalhadores em um elemento-chave na capacidade de competir da empresa, como o trabalho em equipe, sua forma de implantação e organização, trazendo a integração na realização das atividades (MASCULO e GOMES, 2010). O modelo japonês de produção tornou-se parte do DNA da empresa, onde o estilo de gestão apresentou-se único (LIKER, 2005). Com as mudanças feitas na forma de produzir da Toyota, alterou-se também a forma de trabalhar na organização, trazendo mudanças para as pessoas e para o trabalho.

Esse modelo surgiu após a segunda guerra mundial, nesse período o Japão, diferente de outros países, tinha um mercado reduzido e as empresas precisavam apostar na flexibilidade para atender a todos os seus clientes (LIKER, 2005). O mercado doméstico era limitado e demandava diferentes tipos de veículos; os trabalhadores japoneses não estavam mais propensos a serem tratados como um custo variável da empresa ou uma peça da produção; a economia pós-guerra estava em busca de capital e trocas de mercadorias; e havia produtores que ansiavam fazer operações no Japão (WOMACK, JONES E ROOS, 2004).

Durante o processo de construção do modelo Toyota de produção, surgiram algumas características a serem seguidas na empresa, tornando-se assim seus fundamentos. Eles compõem a visão enxergada pela organização como um todo e sem ela, não haveria o funcionamento que o sistema possui. Liker (2005) apresenta quatorze princípios que constituem o modelo Toyota apresentados na figura 14.

Percebe-se que os princípios buscam atitudes que realizem mudanças efetivas no sistema de produção e não causem apenas efeitos paliativos, apresentam atividades que devem se tornar costumes da gestão e das atividades organizacionais.

O STP diferenciou-se dos modelos tradicionais de produção ocidentais principalmente por criar os trabalhadores polivalentes, estes por sua vez, ganharam espaço na organização para poder usar o seu conhecimento e ter uma visão mais ampla do processo produtivo (MASCULO e GOMES, 2010). Ohno, responsável pela implantação do STP, agrupou os trabalhadores em equipes com um líder no lugar de um supervisor, onde cada equipe possuía a função de realizar um conjunto de etapas de montagem na linha de produção, depois lhes atribuiu as tarefas de fazerem a limpeza, pequenos reparos e controle de qualidade e por fim separou um horário para discutirem melhorias no processo (WOMACK, JONES E ROOS, 2004).



Fonte: Liker (2005)

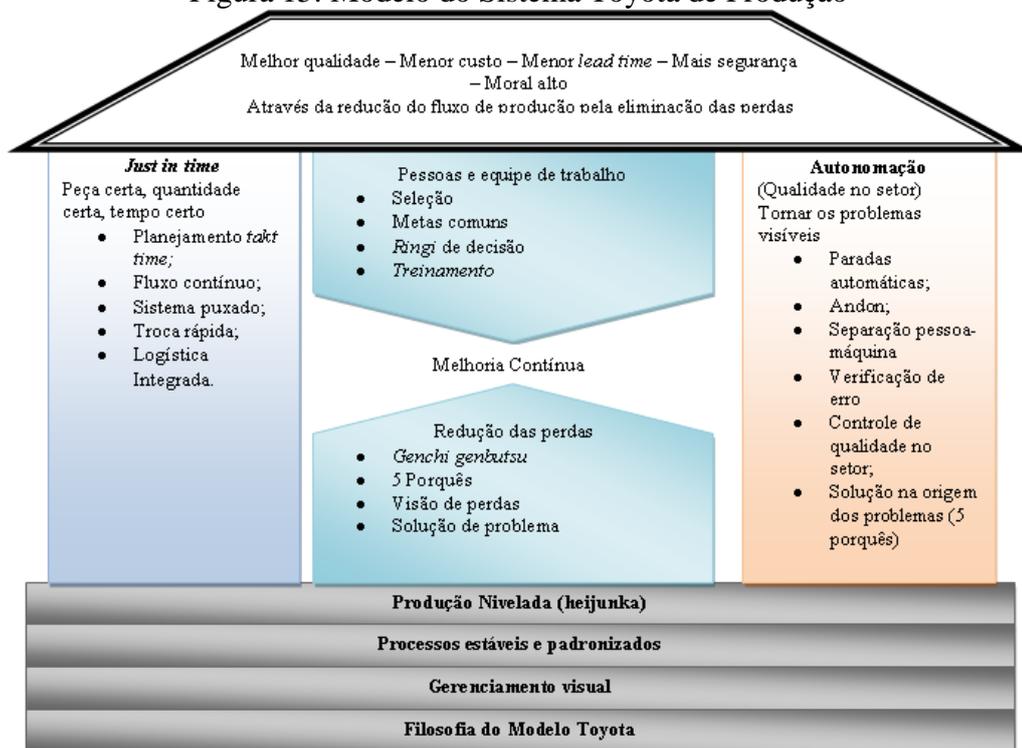
Para representar a estrutura que constitui o STP tem-se o seguinte esquema da figura 15.

Ohno (1997) afirma que a eliminação total dos desperdícios é essencial e para isso há os dois pilares de sustentação, a Autonomia e o *Just in time*.

Autonomação pode ser compreendida como a transferência do trabalho manual e cerebral para a máquina a partir do envolvimento da autonomia e da automação, ela diz respeito também a proporcionar máquinas e sistemas de autonomia para detectar problemas e também detectar problemas associados aos trabalhadores nos seus locais de trabalho (OHNO, 1997; ANTUNES, 2008). Com a autonomação há máquinas inteligentes na produção, os trabalhadores são multifuncionais, seus

O JIT necessita da autonomação no apoio de sua execução, pois sem ela os recursos chegariam no tempo certo, quantidade certa e local certo, mas com a qualidade errada (OHNO, 1997; ANTUNES, 2008). TIGRE (2006, p. 209) afirma que as “Inovações organizacionais como o *Just in time* e o controle da qualidade total geralmente estão associadas a estruturas gerenciais mais horizontalizadas e integradas em células”.

Figura 15: Modelo do Sistema Toyota de Produção



Fonte: Liker (2005)

Como decorrência das mudanças ocorridas na Toyota ao implantar seu novo modelo de produção, a empresa conseguiu identificar sete tipos de perdas que não agregavam valor dentro nos processos produtivos e administrativos, descritas no quadro 7.

Quadro 10: As 7 Perdas do STP

Perda	Descrição
Superprodução	Produzindo peças além do necessário, seja por antecipação ou além do requisitado.

Espera	Quando as peças ficam paradas esperando sua vez de entrarem no processo, quando um lote de peças espera outro lote para serem processados juntos, e quando as peças tem que esperar pelo operador.
Transporte ou movimentação desnecessária	Ocorre quando há deslocamentos durante seu processamento, gerando custos.
Superprocessamento ou processamento incorreto	Quando as peças são processadas sem estarem em conformidade com o requisitado.
Excesso de estoque	Estocando mais produtos que o necessário, este um dos principais geradores de custos na empresa.
Movimento desnecessário	Quando há operações que são inúteis na produção, diminuindo a produtividade e gerando custos.
Defeitos	Quando são produzidos sem estarem com a qualidade predeterminada, ou seja, com peças defeituosas.

Fonte: Adaptado de Liker(2005); Antunes (2008).

Compreende-se assim que a Toyota formulou um sistema de produção estruturado, baseado na filosofia da empresa e adotando práticas que possibilitaram na melhoria da qualidade, menor custo, menor *lead time*, maior segurança e uma moral elevada no mercado.

Antunes (2008) explica que no sistema Toyota foi implantada as fábricas focalizadas, que podem ser entendidas como mini fábricas dentro da fabrica, ou seja, pequenas unidades de produção, possuindo uma estrutura de gerenciamento e apoio própria. As fábricas focalizadas estruturaram sua produção com base no trabalho celular. Antunes explica ainda que graças à focalização há uma gestão mais fácil e simples, a comunicação interna é mais fácil, há a uma redução nos níveis hierárquicos, e uma clareza sobre o objetivo comum. Com isso, O trabalho em equipe, autonomia, flexibilidade e a polivalência mostraram-se como fatores contribuintes para um avanço na qualidade de vida no interior das empresas (MASCULO e GOMES, 2010).

Antunes (2008) explica que o sistema de produção deve ser projetado com base na compreensão dos seus subsistemas, das técnicas utilizadas e das conexões sistêmicas existentes, pois não existe uma única trajetória a se seguir. Nesse ponto, a empresa deve levar em consideração como o setor produtivo está organizado, como é a cultura da organização e perceber as experiências já vividas pela empresa.

2.4 Considerações finais do capítulo

No presente capítulo discutiram-se os aspectos conceituais, características, modelos e implicações da gestão do conhecimento e da organização do trabalho. Para tal, foi realizada uma consulta na literatura existente da temática abordada a partir de livros e artigos publicados em diferentes períodos.

Evidenciou-se a existência da concepção da gestão do conhecimento em diferentes contextos como sua relação com a aprendizagem organizacional, a gestão por competências e as relações informais e apresentando os principais modelos de gestão do conhecimento. Identificou-se a construção da organização do trabalho, a perspectiva dos trabalhadores para atuarem no contexto da atualidade e apresentando os modelos de organização do trabalho que se consolidaram no ambiente organizacional. A partir dessas duas perspectivas à organização, pretende-se analisar as relações existentes entre a gestão do conhecimento e a organização do trabalho.

Para alcançar tal objetivo, selecionou-se o modelo de gestão do conhecimento apresentado por Terra (2000), o qual tem como características as sete dimensões que englobam todo o ambiente organizacional, indo desde a estratégia organizacional, ao ambiente externo, os sistemas informacionais, a cultura da organização, a estrutura hierárquica, a política de recursos humanos e o desempenho da empresa.

Quanto a organização do trabalho foram selecionadas características a serem observadas a partir das perspectivas existentes nos modelos apresentados no corpo do presente capítulo. As características foram: pré-definição, treinamentos inicial e periódico, dificuldade de realização de tarefas, conhecimento necessário, interação de cargos, autonomia, rotação de cargos, número de tarefas, grau de supervisão, geração de ideias, comunicação, monotonia, qualidade na operação, ritmo, recompensas e remuneração.

Assim, a partir da aplicação do modelo de Terra (2000) e das características acerca do trabalho supracitadas, analisaram-se as relações existentes entre a Gestão do Conhecimento e a Organização do Trabalho em uma empresa do setor avícola.

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

Este capítulo trata dos procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. Portanto apresentam-se a natureza, o tipo de abordagem selecionada, os objetivos metodológicos utilizados para a análise dos dados a partir da aplicação da pesquisa.

3.1 Classificação da Pesquisa

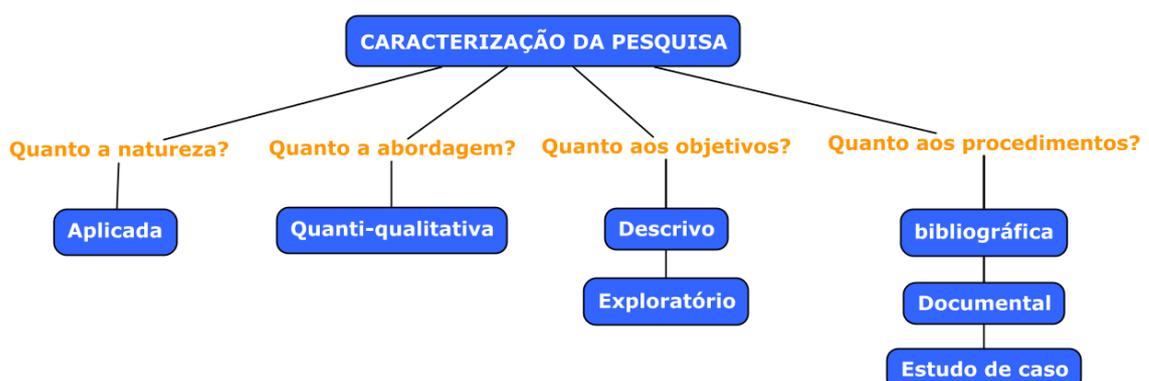
A escolha do método é uma das decisões fundamentais para a pesquisa segundo Cauchick (2012). Ou seja, para a procedência de qualquer pesquisa, o método de aplicação deve ser previamente estudado em sua construção para identificar quais são suas características de enquadramento, quais as melhores ferramentas a serem utilizadas para a coleta de dados e para a elaboração dos resultados.

A presente dissertação tem como objetivo principal estabelecer as relações existentes entre a Gestão do Conhecimento e a Organização do Trabalho em uma empresa avícola. Sua classificação da pesquisa foi proposta a partir da definição de seu enquadramento metodológico, composto pela seleção da natureza, abordagem, sua classificação, objetivos e procedimentos da pesquisa.

A definição das características da pesquisa é importante para o processo de realização da pesquisa, pois por meio dela, tem-se como focar sua execução nos objetivos estabelecidos e na resolução da questão problema de estudo.

As características selecionadas podem ser identificadas a partir de a figura 16.

Figura 16: características da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto a natureza da pesquisa da dissertação classifica-se como aplicada, onde segundo Prodanov e Freitas (2013), esta possui o objetivo de gerar conhecimentos voltados para a aplicação prática na solução de problemas, esta envolvendo as verdades e os interesses locais. Ou seja, é uma aplicação de conhecimento existente em dada atividade ou área de pesquisa.

Para a classificação de abordagem foi selecionada a combinada, pois unem na realização da pesquisa as características tanto quantitativas quanto qualitativas. Cauchick (2012) compreende que essa abordagem possibilita um melhor entendimento do que se fosse realizada separadamente. Assim, o procedimento selecionado utilizará o fator quantitativo para medição de universo e amostra por meio de um método estatístico de amostragem e também em parte do tratamento de dados. O fator qualitativo se concretizará por meio na análise e interpretação dos resultados da pesquisa.

Considera-se que com o quantitativo pode se traduzir as opiniões e informações em valores numéricos com o objetivo de classificá-las e analisá-las (PRODANOV e FREITAS, 2013). O método qualitativo procura por informações relacionadas à perspectiva dos indivíduos e interpretar o ambiente de trabalho (CAUCHICK, 2012).

No que concerne a classificação da pesquisa, tem-se a presente dissertação como descritiva e exploratória.

A pesquisa exploratória é compreendida como o primeiro passo de todo trabalho científico, pois proporciona as informações existentes sobre o assunto em estudo, como também, facilita a delimitação do tema, auxilia a definir os objetivos da pesquisa e descobre nova abordagem de enfoque do tema e construção de hipóteses (ANDRADE, 1999; PRODANOV e FREITAS, 2013). Gil (2002) compreende que tais pesquisas tem o objetivo de trazer a familiaridade com o problema para torná-lo mais explícito.. Compreende-se que seu planejamento é flexível para os aspectos dos fatos evidenciados, normalmente assumindo pesquisas bibliográficas ou estudos de caso (GIL, 2002; PRODANOV e FREITAS, 2013). Com o método exploratório de pesquisa, obteve-se as informações necessárias para a construção do conhecimento necessário de embasamento da pesquisa, assim como para a exploração de identificação de alinhamento de dados coletados com os objetivos pré-definidos.

O método descritivo possui o objetivo de descrever as características de uma determinada população, fenômeno ou com o estabelecimento das relações entre as variáveis, onde normalmente envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados como

questionários e a observação sistemática (PRODANOV e FREITAS, 2013). A partir das características que definem o método descritivo, estruturou-se a composição de formato da pesquisa, com maior facilidade de manuseio das ferramentas e descreveu-se o comportamento das variáveis de pesquisa.

3.2 Etapas da Pesquisa

A elaboração do presente projeto constitui-se dos seguintes passos:

Etapa 1 – Elaboração do Eixo temático

Etapa 2 – Seleção do procedimento da pesquisa;

Etapa 3 – Métodos de coletados dados e discussão dos resultados.

Etapa 1: Elaboração do Eixo temático

O primeiro passo realizado para a elaboração da presente dissertação foi uma revisão bibliográfica baseada no conteúdo existente sobre a teoria relacionada com a temática de pesquisa.

A pesquisa de caráter bibliográfico desenvolve-se baseada a partir de materiais já elaborados e publicados e são constituídas principalmente por livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, dissertações, teses, internet e etc., pois pesquisa alguma parte do zero (GIL, 2002; PRODANOV e FREITAS, 2013; LAKATOS, 2003). Isso ocorre pela averiguação da existência de pesquisas semelhantes ou complementares em alguns aspectos da pesquisa pretendida. Prodanov e Freitas (2013) acreditam ainda que há também o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com o que já escrito sobre o assunto da pesquisa.

Assim, fez-se um levantamento bibliográfico utilizando-se de uma pesquisa em periódicos científicos. Para estes foram selecionadas algumas palavras-chave para filtrar os artigos existentes nos bancos de dados. Os termos selecionados para o levantamento podem ser vistos na tabela 1 a seguir.

Tabela 1: periódicos e palavras-chave pesquisadas

Periódicos e palavras-chave pesquisadas				
	Periódicos	SciELO	Science	Web
	Capes		Direct	ofKnowledge

“Gestão do conhecimento”	4.736	573	-	-
“Organização do trabalho”	11.998	1.825	-	-
“ <i>Knowledge Management</i> ”	22.767	374	19.577	15.284
“ <i>Organization of work</i> ”	901	74	2.558	642
“ <i>Organisation of work</i> ”	169	2	2.558	117
“ <i>Knowledge management</i> ” and “ <i>Organization of Work</i> ”	3	0	95	2

Fonte: Pesquisa 2014.

Verificou-se que há um grande volume de trabalhos classificados em algumas das palavras-chave pesquisadas, apesar disso, necessitou-se selecionar os trabalhos que possuem ênfase no foco da temática da pesquisa, pois além do vasto número de publicações percebeu-se que há trabalhos que não possuem alinhamento com o que é proposto no presente projeto. Assim, ao utilizar-se do cruzamento de palavras-chave em busca avançada, procurou-se utilizar os artigos que mais se enquadram no eixo temático abordado.

Percebeu-se também, por meio da pesquisa realizada, que alguns trabalhos acerca do tema já foram feitos, mas não foi encontrado nenhum que possuísse essa ênfase entre a gestão do conhecimento e a organização do trabalho com tais características apresentadas.

Etapa 2 – Seleção do procedimento da pesquisa

O procedimento metodológico selecionado para a pesquisa realizada foi o estudo de caso. Este é um estudo empírico que busca investigar um fenômeno no contexto da vida real, considerando as fronteiras entre os fenômenos e o contexto não são bem definidos (CAUCHIK, 2012; YIN, 2005). Prodanov e Freitas (2013) acrescentam que é um tipo de pesquisa qualitativa e/ou quantitativa e é entendido como uma categoria de investigação que procura estudar de forma aprofundada.

Yin (2005) compreende que há três condições que compõe um estudo de caso: o tipo de questão de pesquisa; a extensão de controle existente no pesquisador sobre os eventos comportamentais; e o grau do enfoque nos acontecimentos atuais comparados a acontecimentos históricos.

No estudo de caso o pesquisador deve realizar uma espécie de narrativa com os resultados do estudo de caso (CAUCHIK, 2012). Essa narrativa procura por em ordem os conhecimentos advindos da pesquisa realizada. Escolheu-se a abordagem do estudo de caso por permitir uma compreensão bem detalhada de todo o contexto a ser pesquisado, podendo assim explorar da melhor forma possível os dados coletados da pesquisa. A pesquisa por estar inserida em um caso específico de uma organização, enfatiza a importância da escolha do método.

a) Área de Pesquisa

A empresa selecionada para o estudo de caso é uma organização que atua no setor avícola desde 1978 com sede no Estado da Paraíba. Para facilitar sua logística, a empresa pesquisada possui atualmente instalações em outros estados da região nordeste: Pernambuco; Rio Grande do Norte; Ceará; e Piauí.

Dentre as atividades do setor avícola, a empresa selecionada atua na fabricação de ração para aves, na produção de ovos fertilizados, na criação de ovos (chocadeiras) e no abate de aves. Possui ainda alguns pontos de venda direta no mercado e centros de distribuição de seus produtos, bem como em outros tipos de mercado, entretanto estes não são o foco da pesquisa.

Por meio dessas unidades voltadas a produção avícola, a empresa fertiliza os ovos e os chocam, depois repassam os filhotes para a criação e engorda dos frangos, esta sendo realizada por granjas associadas à empresa que recebem todo o aporte para a criação e controle sanitário. A empresa recebe de volta os frangos adultos e prontos para o abate. Após o abate são embalados em diferentes produtos e encaminhados para o mercado, pontos de venda da empresa e para a central de distribuição.

Dentre os diversos processos realizados pela empresa relacionados a produção avícola, selecionou-se para o estudo do caso o setor de abate, esta localizada na cidade de Guarabira no estado na Paraíba.

b) Universo e Amostra

Universo ou população pode ser entendido como o conjunto de seres que apresentam características em comum, ou pelo menos uma, e que delimitar o universo consiste em explicitar estes, serão pesquisados enumerando suas características comuns (LAKATOS, 2003).

Já a amostra é uma parcela selecionada dentro do universo, ou seja, é um subconjunto do universo, e ocorre quando a pesquisa não abrange todos os componentes do universo (LAKATOS, 2003). Assim, os sujeitos da pesquisa que compõem a amostra são os funcionários dos cargos selecionados para a pesquisa e os gestores do setor da empresa pesquisada.

A partir dessa compreensão, buscou-se a seleção do universo e amostra. Atualmente a empresa objeto de estudo é composta por 1144 funcionários que trabalham na unidade do abatedouro. Destes, observou-se que o setor produtivo da empresa conta com 1033 pessoas que atuam nos turnos diurnos e noturnos, sendo os restantes funcionários de atividades de escritório.

Para os cargos da linha de produção, selecionaram-se os cargos que realizam atividades diretamente ligadas ao processo de abate. Esse afinamento resultou em um total de 684 funcionários, considerando-se assim este valor o universo da pesquisa. Os cargos dos funcionários da amostra podem ser vistos no quadro 11.

Quadro 11: lista de Cargos a serem pesquisados

CARGO	Nº
Apontador	2
Assistente de inspeção Serviço de Inspeção Federal	14
Assistente de paletização	2
Auxiliar de inspeção – Serviço de Inspeção Federal	22
Auxiliar de produção De evisceração	96
Auxiliar de produção escaldagem e depenagem	15
Auxiliar de produção sala de cortes	279
Auxiliar de produção – carimbo	1
Auxiliar de produção de embalagem	13
Auxiliar de produção de lavagem de caixa	2
Auxiliar de produção emb. Secundaria	27
Auxiliar de produção embutidos	41
Auxiliar de produção – Fábrica de Farinha e Óleo	8
Auxiliar de produção higienização	5
Auxiliar de produção <i>Individual Quick Freezing</i>	14
Auxiliar de produção paletização	21
Auxiliar de produção pendura	29
Auxiliar de produção qualidade	3
Auxiliar de controle de qualidade	15
Manobrista de pendura	3

Operador de máquina lavagem de caixa	2
Operador de máquina <i>Individual Quick Freezing</i>	2
Operador de produção e distribuição de vapor, gás óleo, combustível	8
Operador de depenadeira	1
Operador de digestor – Fábrica de Farinha e Óleo	5
Operador de máquina de carimbo	1
Operador de máquina de embalagem	1
Operador de máquina de paletização	3
Operador de máquina embalagem secundaria	6
Operador de máquina resfriagem/miúdo	6
Operador de máquina sala de cortes	18
Operador de máquinas embutidos	9
Operador de refrigeração com amônia	4
Operador no tratamento de água e esgoto	2
Operador da sala de máquinas	4
Total geral	684

Fonte: dados fornecidos pela empresa

Para a composição da amostra da pesquisa, utilizou-se de duas perspectivas de validação. A primeira sendo a partir do cálculo de amostragem e a segunda a partir da perspectiva de estatísticos na linha de pesquisas multivariadas.

A partir da primeira perspectiva utilizou-se a equação de amostragem descrita por Gil (2002), representada pela seguinte fórmula:

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N - 1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

Onde os valores representativos de compões dos dados do quadro 12 a seguir:

Quadro 12: Dados da amostra

Dados da amostra		
n	Tamanho da amostra	191
N	Tamanho da população	684
P	Percentual de ocorrência do fenômeno	21%
Q	Percentual complementar	71%
σ	Número de desvio-padrão	2
E	Erro máximo permitido	5%
	Nível de confiança	95%

Fonte: elaborado pelo autor

Onde, “N” o universo de seleção dos pesquisados os funcionários do setor produtivo de 684 pessoas, selecionou-se um nível de confiança de 95%, onde este é aplicado na fórmula pela determinação do número de desvios-padrão aceitáveis (σ), foram assim selecionados 2 desvios-padrão, uma margem de erro no teste de 5%, para o “p” correspondendo a quantidade percentual de ocorrências das relações entre GC e OT, acredita-se que em 21% dos casos pesquisados possa ocorrer e “q” sendo seu valor complementar, ou seja, 79%. Tem-se então o seguinte cálculo de amostra:

$$n = \frac{2^2 \cdot 21 \cdot 79 \cdot 684}{5^2(684 - 1) + 2^2 \cdot 21 \cdot 79}$$

$$n = 191$$

A partir desses valores apresentados, selecionou-se uma amostra composta de 191 funcionários do setor produtivo. Este é composto por 35 cargos diferentes, para a coleta dos dados.

Já a segunda perspectiva, esta voltada para a realização do teste multivariado a ser utilizado no tratamento dos dados. Onde, procurou-se identificar se a amostra estabelecida comporta com o requisito do modelo estatístico selecionado. Para a realização da análise fatorial exploratória, com base em Prearo (2008) utilizou-se um quadro a partir da discordância de diferentes autores pesquisadores da área, este foi utilizado como um norte para a execução da pesquisa.

Quadro 13: Premissas subjacentes ao uso da Análise Fatorial Exploratória.

Premissas subjacentes	Considerações
Padronização dos dados	
Tamanho da amostra	5 a 20 casos por variável 5 casos por variável 20 casos por variável 300 casos no total
Multicolinariade	MAS (measure of samplyng adequacy) > 0,5 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) > 0,5
Normalidade multivariada	Condição para os testes de significância
Homoscedasticidade	
Linearidade	

Fonte: Prearo (2008)

O tamanho da amostra apresentado no quadro acima apresenta as possibilidades de utilização do tamanho da amostra. Onde cada questão existente no questionário de pesquisa corresponde a uma “variável” existente e cada “caso” é uma pessoa a ser pesquisada. Selecionou-se para a pesquisa 5 casos para cada variável. O questionário de pesquisa é composto por 38 questões no total, assim tem-se:

$$\text{Amostra} = 38 \times 5 = 190$$

Assim, tem-se um consenso entre o cálculo de amostragem estatística e o pré-requisito de realização de uma análise multivariada.

Para a aplicação dos questionários e análise dos dados coletados realizou-se uma classificação dos cargos selecionados para a pesquisa a partir da categorização dos cargos da linha de produção no intuito de facilitar a análise dos dados e estabelecendo um valor percentual a partir do número de funcionários em cada categoria. Sendo assim, os grupos categóricos foram pesquisados a partir da seguinte perspectiva:

Quadro 14: categorização de cargos pesquisados

Categoria de cargo	Total da categoria	Total de pesquisados
Total de operadores	75	21
Total de assistentes	18	5
Total de auxiliares	591	167
Total geral	684	193

Fonte: elaborado pelo autor

Para os cargos de supervisão do trabalho e supervisão do setor produtivo, não se estipulou uma amostra devido ao pequeno número de funcionários atuante nesses cargos. Tendo sua avaliação de forma qualitativa e os respondentes da pesquisa sendo voluntária a participação. A lista de cargos está apresentada no quadro 15.

Quadro 15: Lista de líderes e supervisores

Listagem de líderes e Supervisores	
Cargo	Nº
Líder de paletização	1
Líder de produção – evisceração	2
Líder de produção da plataforma	2
Líder de produção de embalagem	1
Líder de produção embalagem secundaria	3
Líder de produção embutidos	3
Líder de produção escaldagem e depenagem	1

Líder de produção <i>Individual Qquick Freezing</i>	1
Líder de produção refrigeração/miúdo	1
Líder de produção sala de cortes	5
TOTAL	20
Cargo	Nº
Supervisor de Higienização	1
Supervisor de Produção: Logística Interna	2
Supervisor de Produção: Sala de Cortes	3
Supervisor Geral de – Fábrica de Farinha e Óleo	1
TOTAL	7

Fonte: Dados da empresa

Etapa 3 – Métodos de coletados dados e discussão dos resultados

a) Quanto à forma de coleta

Para realizar a coleta de dados da pesquisa de campo no estudo de caso, selecionou-se o método de aplicação de um questionário. Lakatos (2003) define questionário como um instrumento de coletar dados, que se constitui de uma série de perguntas a serem respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

Para Prodanov e Freitas (2013) o questionário consiste em um instrumento ou um programa de coleta de dados e se sua criação foi feita pelo próprio pesquisador, o preenchimento das respostas deverá ser realizado pelos respondentes. Sua elaboração exige cuidado na seleção das questões, levando em consideração a sua importância, isto é, se oferece condições para a obtenção de informações válidas.

Fez-se também, observações *in loco* sobre a empresa com base nas características das variáveis pesquisadas, para contribuir com a pesquisa. Prodanov e Freitas (2013) afirmam que a técnica da observação é útil na obtenção de informações, pois podemos constatar um comportamento, não apenas as respostas de questionários.

b) Variáveis a serem trabalhadas

As variáveis pesquisadas foram selecionadas a partir de seus devidos enfoques das características relevantes de sua construção. Para sua medição, selecionou-se a escala de

Likert, pois ela possui uma construção eficaz na compreensão dos sujeitos pesquisados e na análise dos dados coletados. Dando praticidade para pesquisador e pesquisados.

Para a composição das características pesquisadas acerca da organização do trabalho, baseou-se nas principais características de cada um dos modelos apresentados no capítulo 2. As características buscadas possibilitarão alcançar o objetivo específico “Verificar as características da organização do trabalho existentes na empresa avícola”. As variáveis selecionadas sobre organização do trabalho podem ser observadas no quadro 16.

Quadro 16: Características de pesquisa da OT

Características da Organização do Trabalho	
Prescrição	Pré-definição
	Facilidade
	Número de tarefas
	Monotonia
Treinamento	Treinamento inicial
	Treinamento periódico
Conhecimento	Conhecimento
Integração	Interação de cargos
	Atuações na empresa
	Liberdade de ideias
	Comunicação
Controle	Autonomia
	Supervisão
	Qualidade
	Ritmo
Remuneração	Recompensas
	Remuneração

Fonte: elaborado pelo autor

Para as características existentes que envolvem a composição da gestão do conhecimento que visam alcançar o objetivo de “Identificar as práticas da gestão do conhecimento realizadas pela empresa pesquisada” buscou-se a aplicação de um modelo. A partir das perspectivas expostas no eixo temático do capítulo 2, selecionou-se o modelo de Gestão do Conhecimento elaborado por Terra (2000) que se caracteriza por sete dimensões do conhecimento. As características da gestão do conhecimento são apresentadas na figura 17.

Quadro 17: Características de pesquisa da GC

Características a serem pesquisadas da Gestão do Conhecimento	
Fatores estratégicos	Forças e fraquezas
	Estratégias
	Metas a cumprir

Cultura e valores organizacionais	Missão e valores
	Confiança e orgulho
	Visão de futuro
	Liberdade de ideias
	Percepção de mudanças
	Ambiente comunicativo
Estrutura organizacional	Criação de equipes
	Burocracia
Administração de recursos humanos	Contratação
	Treinamentos estratégicos
	Premiação para equipes
Sistemas de Informação	Comunicação entre setores
	Acesso a base de dados
	Documentação
Mensuração de resultados	Avaliar resultados
	Divulgação de resultados
Aprendizado com o ambiente	Parcerias com empresas
	Parcerias com universidade

Fonte: Adaptado de Terra (2000)

O processo de construção das relações entre as características da Organização do Trabalho e a Gestão do Conhecimento se dará por meio do tratamento estatístico multivariado a ser explicado posteriormente.

3.3 Desenvolvimento do Procedimento de Análise

Para o tratamento estatístico dos dados pesquisados selecionou-se dois métodos a partir dos objetivos metodológicos estabelecidos.

O primeiro deles é o método multivariado. Hair et. al. (2009) explica que os modelos multivariados buscam as relações entre os vários conjuntos de variáveis ao mesmo tempo, ou seja, sua função está associada às técnicas estatísticas que buscam analisar os indivíduos e aos objetos de investigação com diversas medidas simultaneamente. Explica também que diferente das técnicas univariadas, as multivariadas podem ter dezenas, centenas e até milhares de variáveis.

Johnson e Wichern (2007) afirmam que os objetivos da investigação com métodos multivariados possuem as funções de:

- Reduzir ou simplificar os dados do fenômeno representado, sem, no entanto, eliminar informações;

- Classificar e agrupar os grupos ou variáveis criadas com base nas características medidas que sejam “semelhantes”;
- Investigar a existência de dependência entre variáveis e como isso ocorre;
- Prever os valores para as relações entre variáveis determinadas, baseadas em observações de outras variáveis;
- Construir hipóteses e testes a partir de parâmetros de populações multivariadas, normalmente feito na validação, suposição ou reforço de conclusões anteriores.

Dentre os modelos multivariados existentes, foi selecionada a análise fatorial. Esta é uma técnica de interdependência com o propósito de definir a estrutura entre variáveis na análise, ou seja, oferece ferramentas para analisar as correlações das variáveis ao definir conjuntos fortemente correlacionados, que são os chamados fatores (HAIR et. al., 2009). Para Johnson e Wichern (2007) o propósito essencial da análise fatorial é descrever, as relações de covariância entre as variáveis. A análise fatorial é utilizada quando se procura identificar as variáveis latentes, ou seja, que não podem ser percebidas normalmente e por isso necessita de tal tratamento.

RIBAS e VIEIRA (2011, 29) explicam que a “análise fatorial exploratória investiga se as covariâncias ou correlações entre um conjunto n de variáveis observadas (x_1, x_2, \dots, x_n) podem ser explicadas em termos de número menor, m de variáveis latentes não observadas ou fatores comuns (A, B, \dots, M), onde $m < n$ ”. Seu objetivo é resumir as informações existentes nas diversas variáveis pesquisadas e agrupá-las em um novo conjunto menor, os chamados fatores, onde se tem uma perda mínima de informação (HAIR et. al., 2009).

Para a Realização do teste multivariado utilizou-se o software SPSS e seguiram-se as etapas seqüenciadas semelhantemente a Ribas (2011), onde utilizou-se o método de extração pelo eixo principal da matriz de variáveis e o método de rotação *varimax*.

Esse método é o mais utilizado em análises fatoriais exploratórias. Segundo Ribas (2011) a rotação do tipo *varimax* é responsável por distribuir as cargas das variáveis nos fatores de forma que as cargas intermediárias do teste sejam eliminadas, o que possibilita o claro entendimento de localização das variáveis dentro dos fatores e qual carga é mais elevada. Facilita também a compreensão dos dados, pois apresenta de forma mais clara onde há o enquadramento das variáveis nos fatores encontrados.

Este método quantitativo foi utilizado para a avaliação dos cargos da linha de produção devido sua necessidade estatística. Para os cargos de supervisão utilizaram-se procedimentos de estatística descritiva simples.

Quanto ao procedimento qualitativo, este foi utilizado no tratamento dos dados por meio da exploração dos resultados obtidos na pesquisa. Para tal, utilizaram-se as frequências médias para esboçar resultados, onde a devida interpretação dos resultados alcançados e as observações evidenciadas no ambiente de pesquisa são discutidas.

Assim, a presente pesquisa pode ser aplicada em um método multivariado por buscar um método que simplifique as dimensões das variáveis pesquisadas sem que haja perda nos dados e não danifique a composição do estudo, preservando assim as características das variáveis e simplificando sua construção para facilitar na interpretação dos dados. Dentre os diversos métodos multivariados existentes na literatura, selecionou-se a análise fatorial.

3.4 Considerações Finais Do Capítulo

Neste capítulo discorreu-se sobre a composição dos procedimentos que foram utilizados para a elaboração do projeto de dissertação. Apresentando cada etapa do trabalho, seu enquadramento metodológico e a composição do método de coleta e de análise de dados.

CAPÍTULO 4 DISCUSSÃO E RESULTADOS

O presente capítulo versa sobre os resultados obtidos e analisados a partir da pesquisa de campo. Apresenta-se inicialmente a caracterização da empresa estudada, em seguida a análise dos resultados, iniciando pela caracterização da empresa e em seguida para análise dos resultados da pesquisa.

4.1 Caracterização da empresa estudo de caso

As informações que compõem este item são resultantes de dados fornecidos pela empresa, observação *in loco* e consulta ao site oficial da empresa.

A empresa objeto de estudo tem sua matriz localizada na cidade de Guarabira, no agreste paraibano. Suas atividades iniciaram no ano de 1977 em uma granja na cidade. É uma empresa familiar que se originou com o trabalho na agricultura, porém o patriarca visualizou na avicultura uma oportunidade de investimento e crescimento, considerando que não havia na região nenhuma empresa do setor avícola.

O empreendedor com habilidade para os negócios fez a produção crescer, utilizando-se de uma estrutura física simples em seu início, mas que rapidamente foram substituídas por instalações mais modernas. Seu processo de crescimento desenvolveu-se a partir da implantação de diferentes atividades, conforme descrição a seguir.

Na primeira década de sua atuação a empresa buscou parcerias com outros produtores avícolas que permitiram um aumento no volume de produção com o uso de infra-estrutura terceirizada, mas que funciona com um método de incentivo a avicultura familiar. Neste sistema, a empresa fornece os pintos, medicamento, suprimentos, assistência técnica e remunera o parceiro por sua atividade. Por outro lado, o parceiro dá suporte necessário no que diz respeito às condições de criação e engorda dos pintos.

Na segunda década o nível de produção saltou de 40 mil frangos para 300 mil, estabelecendo parcerias com granjas no RN, possibilitando a inserção de novos produtos no mercado. Após vivenciar essas experiências de parcerias, a empresa investiu em um laboratório de análises químico-bromatológicas das rações que são produzidas pela própria empresa.

O investimento mais recente e de grande proporção foi a abertura de um abatedouro de frangos na cidade de Guarabira – PB, cujo volume de produção inicial foi de 100 mil abates diários. Além disso, foram abertos centros de distribuição de produtos no RN e no CE e diversas lojas de varejo nos estados da Paraíba, Pernambuco e Rio Grande do Norte.

Na razão, foi inserida uma unidade produtiva com vertente voltada para a criação de animais marinhos, precisamente camarão e peixes, ampliando uma unidade produtiva com esse objetivo no estado do Piauí.

Atualmente é considerada uma das maiores empresas do ramo na região nordeste e reconhecida por excelência na qualidade, respeito ao meio ambiente e às pessoas. Geram aproximadamente 2000 empregos distribuídos em suas unidades produtivas localizadas nos estados da Paraíba, Pernambuco, Rio Grande do Norte, Ceará e Piauí. Seu foco se volta para melhoria da qualidade, conforme define a sua missão: “produzir alimentos e prestar serviços de alta qualidade, através de uma gestão ética, utilizando os recursos socioeconômicos e ambientais de forma sustentável”. Sua visão consiste em “consolidar os seus processos de expansão até 2017, destacando-se como referência empresarial na gestão de qualidade dos seus produtos e serviços no Norte/Nordeste do País”.

Para por em prática a missão e visão estabelecidos, a empresa definiu o conjunto de valores, descritos a seguir, que norteiam suas ações e asseguram o seu desempenho:

- Credibilidade - Construimos relações de forma ética, gerando confiabilidade nos compromissos que assumimos;
- Respeito - As atividades da nossa empresa são norteadas pelo respeito aos nossos colaboradores, cliente e parceiros;
- Valorização do ser Humano - Somos comprometidos com o desenvolvimento humano e profissional de nossos colaboradores, valorizando sua participação na gestão da empresa;
- Compromisso - Somos comprometidos com os resultados operacionais da empresa gerindo com austeridade os custos e a política comercial aplicada;
- Responsabilidade social - Somos comprometidos com a evolução da organização, valorizando o avanço tecnológico e a sustentabilidade do negócio, de forma a promover oportunidades e mudanças para a empresa e a comunidade, preservando o meio ambiente;
- Simplicidade - Nossa gestão é focada na praticidade dos modelos organizacionais, de forma objetividade e transparência.

Com este escopo a empresa tem buscado se desenvolver ainda mais no mercado, e para tal tem se estruturado e se atualizado para atender seus consumidores. Atualmente a empresa possui as seguintes unidades produtivas:

- **Granja de matrizes (produção de ovos):** Nesta unidade localizam-se as aves reprodutoras. Para elas há um forte controle na qualidade genética, manejo e nutrição dos animais, para que se tenha alta produtividade e qualidade na fertilidade de ovos e pintos;
- **Incubatório:** Sendo um dos mais modernos do norte-nordeste, é o setor responsável pela eclosão onde nascem os pintos. No processo, os ovos são selecionados e classificados para permanecerem em equipamentos durante 21 dias dentro de um controle de temperatura, umidade e posição;
- **Granja de Frango de Corte:** Correspondem as chamadas “granjas de engorda”. Localizadas na Paraíba e Rio Grande do Norte composta por cerca de 223 parceiros no total. Sendo estas com dois tipos de sistemas produtivos, o convencional e o sistema de alta densidade. Nesta unidade as aves passam de 35 a 45 dias;
- **Industrial de Rações para Frango, Peixe e Camarão:** Responsável pela fabricação de ração, este setor compõe-se de duas unidades produtivas. A primeira delas responsável pela produção de ração voltada a aquicultura. A segunda é responsável pela produção de ração para auto-consumo;
- **Abatedouro:** É o setor responsável pelo processamento dos produtos. Dele saem todos os produtos de comercialização da marca da empresa, possui um grande número de funcionários desempenhando funções de evisceração, corte embalagem e distribuição dos produtos. Nele são fabricados frangos resfriados e congelados inteiros, partes do frango selecionadas, lingüiça, salsicha e mortadela;
- **Lojas de Varejo:** Corresponde a três lojas distribuídas entre Paraíba, Rio Grande do Norte e Pernambuco para realizar atendimento a consumidores diretos;
- **Distribuidoras:** Composta por dois centros de distribuição de produtos localizados no Pernambuco e no Ceará para dar rapidez o atendimento dos clientes.

Dentre as unidades produtivas supracitadas, selecionou-se o abatedouro para realizar a pesquisa da presente dissertação por ser a unidade produtiva da empresa com o maior numero de cargos e funcionários ter um fluxo de produção diurno e noturno e ser responsável pelos produtos finais. Essa importância para empresa dá relevância de atenção e tornando-a o foco do estudo de caso.

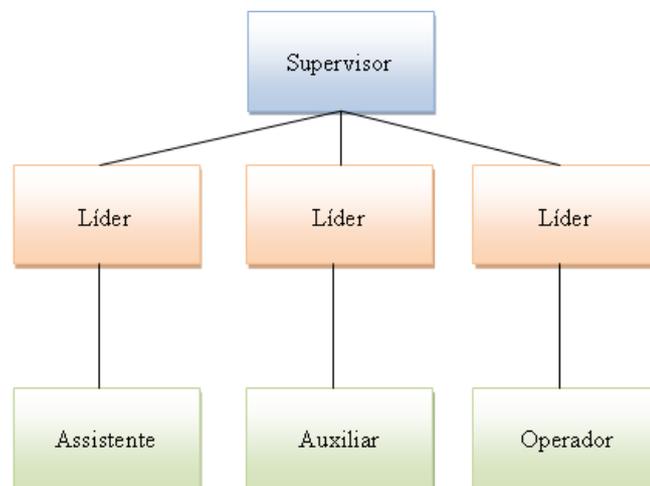
4.1.1 O setor pesquisado

No setor de produção da empresa objeto de estudo foram pesquisados funcionários de diferentes atividades relacionadas ao ambiente produtivo, como mencionado no capítulo 3, dos 684 funcionários da linha de produção foram abordados 193 para a pesquisa. E dos cargos de supervisão do trabalho foram questionados 10 dos 20 líderes e 4 dos 7 supervisores.

A contextualização do ambiente de trabalho é fundamental para a concepção e estruturação de uma análise da organização. Compreender fatores como a estrutura hierárquica de um ambiente, o fluxo de informação e de processamento da atividade e identificação das características e da construção dos postos de trabalho torna-se fundamental para a compreensão do ambiente de trabalho organizacional.

No setor produtivo da empresa pesquisada, as relações de trabalho ocorrem por meio dos setores específicos das etapas da produção, onde os supervisores são responsáveis pelo gerenciamento de uma dada atividade do setor, os líderes são responsáveis por supervisionar equipes de trabalho, os auxiliares, operadores e assistentes são responsáveis pela execução da atividade. Sendo assim representado pela figura 17 abaixo:

Figura 17: hierarquia do setor produtivo



Fonte: Pesquisa realizada (2015)

Os supervisores são os responsáveis pela produção. Cada um responde pela atividade desenvolvida em um setor. Os líderes atuam como um canal intermediário entre os supervisores e os funcionários de suas responsabilidades. Sua atividade é coordenar a equipe na realização da produção. Há líderes coordenando auxiliares, assistentes e operadores.

Os operadores são responsáveis por realizar sua atividade em conjunto com maquinários, fazendo o controle do tempo de passagem dos frangos por determinado aparelho. Há operadores em diferentes etapas da linha de produção. Os auxiliares atuam em praticamente todas as etapas da linha de produção. Há auxiliares de pendura, corte e embalagem, por exemplo. Suas atividades são as mais simples e são os mais numerosos dentro da linha de produção. Os assistentes exercem atividades que necessitam de certo grau de conhecimento, pois realiza atividades de certo grau de responsabilidade. Há assistentes que verificam a ocorrência de contaminação nos frangos, outros trabalham junto a paletização para seu devido resfriamento no setor de estocagem.

Nesse sistema os auxiliares, operadores e assistentes são responsáveis por realizar uma tarefa específica na linha de produção, os líderes atuam em conjunto com os cargos citados na atividade produtiva e supervisionando as atividades. Por fim os supervisores são responsáveis por coordenar e supervisionar as etapas do processo produtivo.

A partir desta configuração da estrutura das relações de trabalho existentes no setor produtivo, a análise dos dados pesquisados dividiu-se entre os funcionários de linha e os de supervisão do trabalho.

4.1.2 Processo Produtivo - Descrição

O ambiente produtivo pesquisado divide-se em duas grandes áreas. A área suja é responsável por atividades com o frango ainda vivo, envolvendo as etapas de pendura na linha e seu abate. Há também um segundo setor que lida com os rejeitos do frango, suas penas, sangue e vísceras fazendo o devido encaminhamento. A área limpa possui as atividades responsáveis pelas atividades com o frango após o abate até o despacho para a distribuição.

O processo produtivo do abate do frango (figura 18) possui diferentes etapas de realização, onde se inicia desde na recepção e colocados na esteira para o abate. Na primeira etapa do abate se dá com a passagem da esteira, onde os frangos são pegos e pendurados de ponta cabeça nos ganchos da linha de produção, recebem um choque para o desmaio e então sofrerem o corte.

Após isso são encaminhados para a segunda etapa, onde passam pela máquina de escaldagem e pela depenadeira. Nesta etapa ainda são cortados os pés e a cabeça, o corpo do frango segue para a próxima etapa. Os pés são encaminhados para limpeza, embalagem e

depois para a embalagem final. As penas, sangue e cabeças são enviados para o setor chamado de Fábrica de Farinha e óleo – FFO.

A terceira etapa é chamada na organização de “sala de evisceração”, onde o frango passa por uma máquina que faz o corte na cavidade anal e é feita a retirada das vísceras, depois disso é feita uma lavagem em ambos e encaminhados para a equipe de Serviço de Inspeção Federal – SIF. Nessa fase, são examinadas a cavidade do frango e o odor das vísceras, para identificar se há doenças, passam também uma inspeção das partes onde são cortadas partes estragadas e são eliminados os frangos com vermelhidão, pois passaram na escaldagem ainda vivos. Após a inspeção, as vísceras passam por uma limpeza que retira os miúdos (coração, moela e fígado), passam por uma nova lavagem, são separados, pesados, semi-embalados e enviados para a embalagem final. O restante do frango passa pela retirada do esôfago. Todas as partes retiradas nessa etapa e as sem qualidade de continuarem no processo são encaminhadas para o setor de FFO.

O frango segue então para o setor de resfriamento, onde é colocado na máquina chamada *pré-chiler*. Nesta etapa os frangos são submersos em água e gelo com temperatura de 15°C, depois segue para uma água com cloro também com baixa temperatura e permanece até atingir cerca de 7°C e ser colocado na linha de produção da próxima etapa.

A etapa seguinte é a “sala de cortes”, Onde são cortadas as coxas, assas e o peito dos frangos, e embalados. Uma linha auxiliar ao corte realiza a embalagem das partes. Entretanto, no caso das asas há ainda o corte da chamada “coxinha” (parte que liga o frango a asa propriamente dita) e são retiradas as “pontinhas”, para só então seguir para a embalagem. As partes prontas seguirão para o setor de embalagem final. As pontinhas das asas são encaminhadas para o FFO.

Em um anexo a sala de cortes, a carcaça do frango segue para uma máquina que realiza a tritura e separação de carne e ossos. O primeiro é encaminhado para o setor de miúdos e o segundo para o FFO.

No setor seguinte são fabricados os embutidos: salsicha, linguiça e mortadela. A primeira passa por um cozimento e embalagem, a segunda por embalagem, já a terceira passa primeiro por uma embalagem e depois o cozimento. Ao fim do processo de cada uma, há o encaminhamento para a embalagem final.

A última etapa do processo dos produtos finais consiste na recepção de todos os produtos que foram feitos, recebem uma embalagem para distribuição, depois são agrupados em *palets* e então colocados no estoque enquanto aguardam a distribuição.

Por fim, mesmo não sendo a última etapa do processo, o FFO é responsável pela atividade de transformação dos resíduos da produção. Neste setor são recepcionados todos os rejeitos das outras etapas para a fabricação de farinha e óleo. Onde a farinha é usada para a fabricação de ração e o óleo parte é utilizado na fabricação de ração e outra é vendida para outros produtores. Há duas formas de produção no FFO. A primeira é a partir das penas trituradas, depois misturadas com o sangue, passando por um cozimento e por fim em uma prensa, gerando farinha e óleo. A segunda é a partir das vísceras e gorduras (partes do frango), onde são trituradas, passam por uma fritura e por fim uma prensa, também gerando óleo e farinha. O Fluxo do processo da unidade produtiva descrita pode ser observado na figura X.

Para melhor compreender o fluxo, o quadro 18 apresenta a simbologia utilizada.

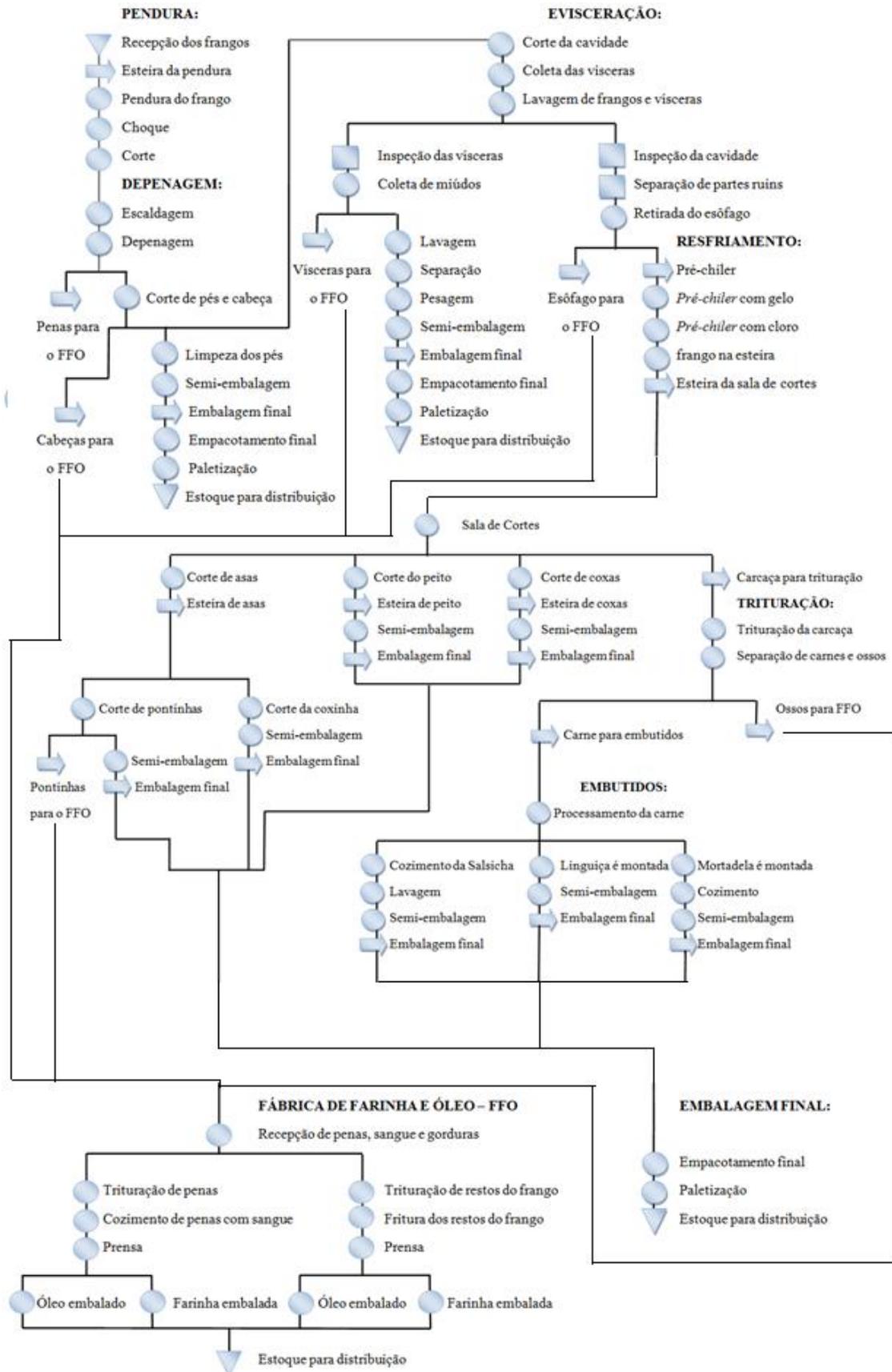
Quadro 18: simbologia do fluxo do processo

Simbologia do fluxo	
	Operação
	Inspeção
	Transporte
	Armazenamento
	Espera

Fonte: Oliveira (2011)

Compreendidos e apresentados os procedimentos para desenvolver o processo, os próximos tópicos versam sobre o foco dessa dissertação: Organização do Trabalho e Gestão do Conhecimento.

Figura 18: Fluxo do processo da empresa pesquisada



Fonte: pesquisa realizada (2015)

4.2 A Organização do Trabalho

Identificar as características do trabalho é fundamental na compreensão do modelo de Organização do Trabalho existente numa unidade produtiva. O grau determinante de cada variável explícita como cada uma funciona nos cargos pesquisados.

Como já salientado anteriormente no capítulo 3 utilizou-se a escala de Likert, cujas opções de resposta foram:

1. Ocorre raramente;
2. Ocorre muito pouco;
3. Ocorre pouco;
4. Ocorre moderadamente;
5. Ocorre normalmente.

A partir disso obtiveram-se os resultados apresentados a seguir, onde essas apontam para a avaliação das características do trabalho e para a compreensão do modelo de organização do trabalho adotado pela empresa. As variáveis foram agrupadas em características para a melhor compreensão do contexto do trabalho.

4.2.1 Características da Organização do Trabalho

A partir das características dos modelos de Organização do trabalho evidenciados no Eixo temático do capítulo 2 já discutido, selecionou-se as principais variáveis a serem pesquisadas. A partir dela evidenciaram-se os resultados descritos a seguir.

4.2.1.1 Nível de Prescrição

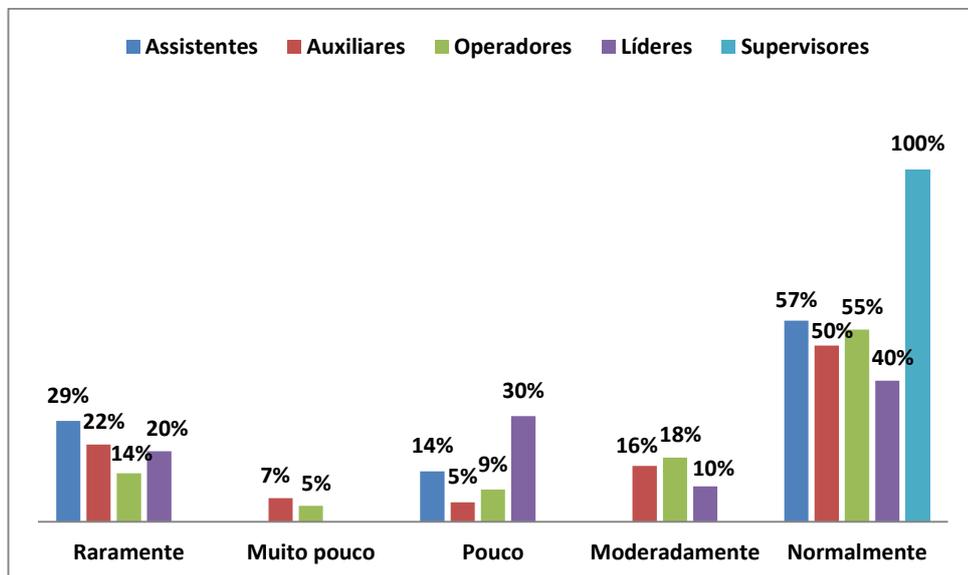
Toda atividade a ser realizada necessita de um mínimo de prescrição. O grau de prescrição do trabalho é importante ao se compreender a relação homem/tarefa no que visa o planejamento do setor produtivo. Nesse contexto são observadas a importância da pré-definição da atividade, a facilidade em se realizá-la, a quantidade de tarefas envolvidas e o quanto elas podem ser monótonas.

a. Pré-definição

A pré-definição caracteriza o quanto as atividades são pré-estabelecidas pela organização. Ela representa o grau de controle e interferência na realização da tarefa. Quanto maior o grau de pré-definição de uma atividade, mais as atividades são pré-determinadas, ou seja, um roteiro de como a atividade deve ser realizado, o quanto as tarefas são roteirizadas ou o quanto sofre interferência de supervisão direta no controle.

Quanto a esse aspecto, o gráfico 1, apresenta a percepção dos pesquisados em relação ao grau de pré-definição de suas atividades:

Gráfico 1: Grau de pré-definição



Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

Percebeu-se que para os cargos de linha de produção há uma predominância no ponto 5 “ocorre normalmente”, ou seja, as atividades são frequentemente pré-definidas, indicados por 57% dos assistentes, de 50% dos auxiliares de produção e 55% para os operadores. Nos cargos de supervisão do trabalho apresentou-se o mesmo grau de pré-definição da atividade, sendo na importância de 40% dos líderes e 100% dos supervisores. Isso indica que todas as atividades possuem suas características bem definidas.

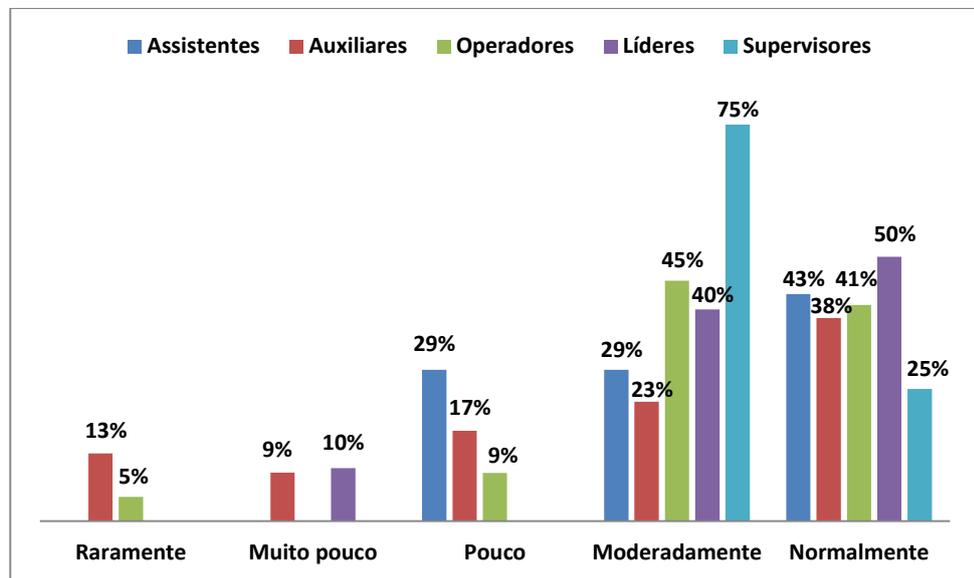
A partir desses resultados compreendeu-se que a organização possui um sistema produtivo composto de que executam suas atividades com grande prescrição, que definem exatamente as competências de cada função, quer sejam na execução do processo ou para os cargos de acompanhamento do mesmo.

b. Facilidade da tarefa

Toda atividade realizada possui algum grau de dificuldade de realização. Uma tarefa considerada difícil pode necessitar de conhecimentos específicos, e atividades mais fáceis apenas algum grau de treinamento e prática em sua realização.

A facilidade ou dificuldade em se realizar uma tarefa é proveniente da forma como as tarefas são divididas. Para um cargo onde a prescrição de tarefas é mais simples ou mais complexa dependerá da função realizada. Quanto a esta característica, as respostas estão apresentadas no gráfico 2.

Gráfico 2: Facilidade das tarefas



Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

Para os cargos da linha de produção, 43% dos Assistentes e 38% dos Auxiliares apontaram que suas atividades possuem normalmente uma grande facilidade para realização. Na visão dos líderes 50% apontaram que sua atividade também é fácil de ser realizada. Enquanto 45% dos operadores e 75% dos supervisores afirmaram terem atividades moderadamente fáceis.

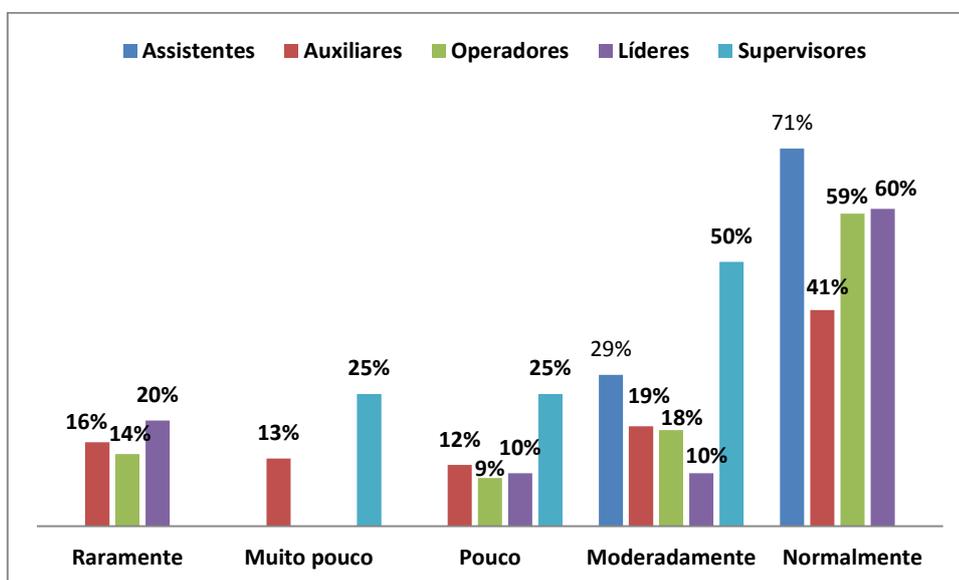
Pelo fato de serem repetitivas e muito simples as tarefas desempenhadas, os funcionários pesquisados acreditam que sua atividade possui grande facilidade. No caso de operadores e supervisores há um pouco menos de facilidade devido as especificações técnicas das atividades realizadas.

c. Número de tarefas

O número de tarefas realizado em determinado cargo é predefinido pela organização. Uma atividade deve possuir o número de tarefas no tempo de realização seja possível no fluxo de produção. Pois o tempo de realização é imposto pelo fluxo de produção que se dá por cabo. O tempo em cada posto de trabalho determina o ritmo da produção.

Nesse contexto, abordaram-se os funcionários no tocante ao número de tarefas realizadas em seu posto de trabalho. Os dados presentes no gráfico 3 apresentam o resultado.

Gráfico 3: Número de tarefas



Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

Observando o gráfico 3, a grande maioria dos funcionários afirmam realizar normalmente mais de uma tarefa em seu cargo. Sendo estes 71% dos assistentes, 41% dos auxiliares, 59% dos operadores e 60% dos líderes. Apenas 50% dos Supervisores apontaram ter um número moderado de tarefas.

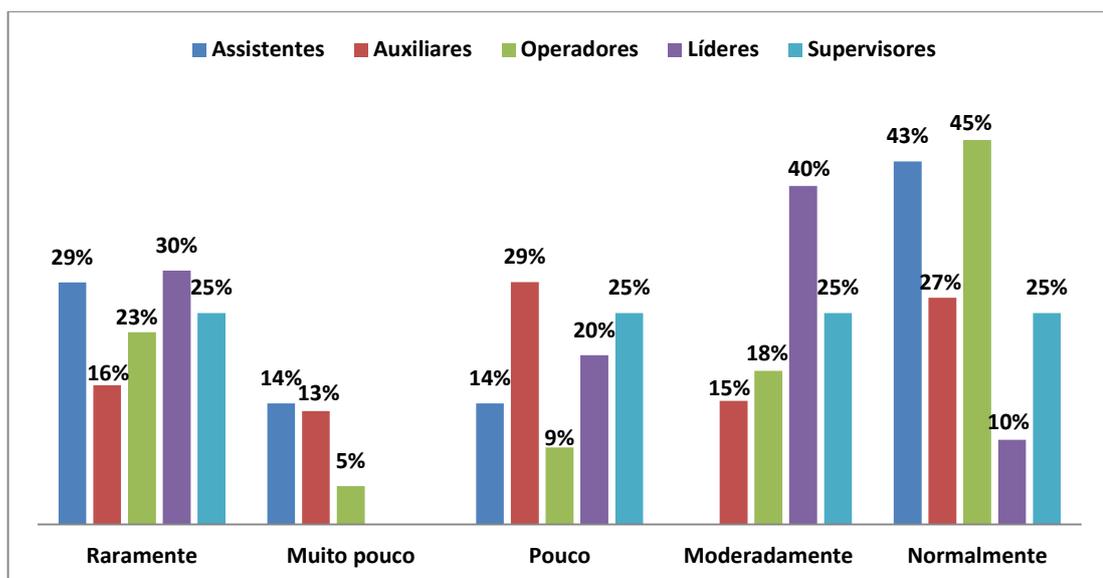
Apesar de os supervisores não apresentarem a resposta de realizar diversas tarefas, sabe-se que isso ocorre devido ao tipo de atividade realizada, pois a supervisão dos setores é fundamental para o setor produtivo da organização, pois as atividades da produção necessitam de atenção. Há também o cuidado com os maquinários da produção e a responsabilidade da etapa do processo, uma vez que como observado *in loco* o fluxo de produção é contínuo devido ao fato do produto alimentício necessitar rapidamente ser congelado para sua conservação.

d. Monotonia

Quanto a monotonia na organização, sua ocorrência se dá devido a construção das atividades da organização, ou seja, a forma como é construído o trabalho pode gerar maior ou menor grau de monotonia, pois não gera grandes desafios no trabalho. No caso, quanto mais simples e fácil as tarefas, mais entediante pode se tornar realizá-la. Assim os respondentes indicaram, conforme apresenta o gráfico 4.

Os assistentes e operadores consideram suas atividades frequentemente monótonas, 43% e 45% respectivamente. Já os auxiliares, 29% apontaram ter pouca monotonia, devido ao número de atividades e ao ritmo. Apesar disso a opção frequentemente apresentou um resultado próximo do valor mais apontado, 27% para esta, isso decorrem do fato dos auxiliares estarem distribuídos em diferentes funções da linha de produção, como o setor de cortes e a pendura de frangos.

Gráfico 4: Grau de monotonia



Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

Para os 40% dos líderes, sua atividade é moderadamente monótona. Ou seja, não possui muitas variações na realização do trabalho. Por fim os supervisores apontaram diferentes opiniões. Correspondendo a 25% para as opções “raramente”, “pouco”, “moderadamente” e “normalmente”, ou seja, cada setor responsável pelos supervisores pesquisados apresenta um tipo de grau de monotonia diferente.

4.2.1.2 Capacitação para realizar o trabalho – Treinamento

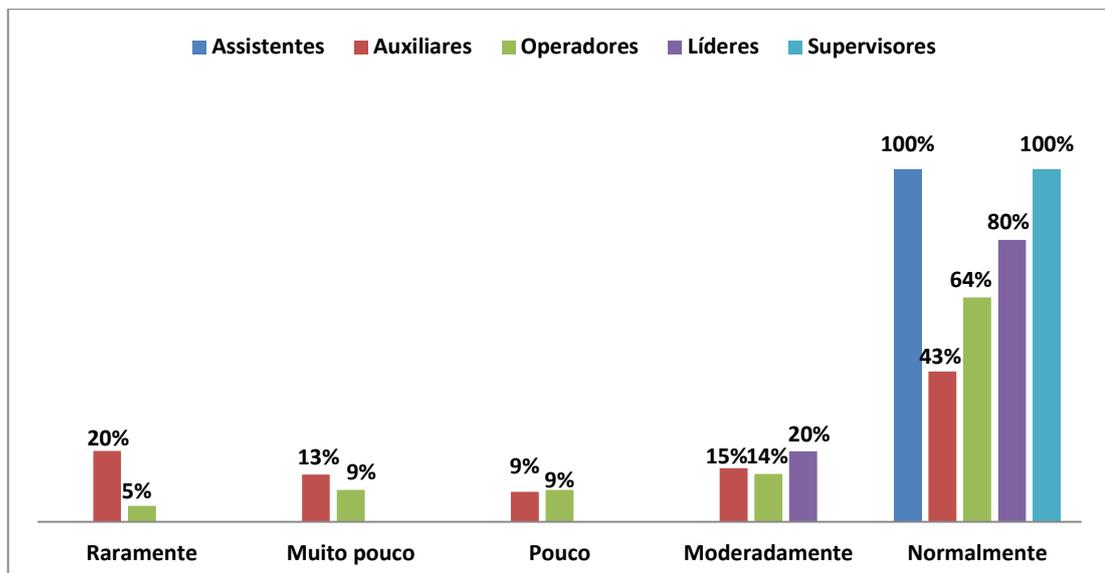
O treinamento de funcionários é imprescindível para as organizações, pois apenas com profissionais qualificados é que se pode obter uma organização pronta para enfrentar adversidades. Existem basicamente dois tipos de treinamentos nas organizações. O treinamento inicial, responsável pela preparação de novos funcionários para o trabalho, e os treinamentos periódicos, estes ocorrem quando a empresa sente a necessidade de atualizar os trabalhadores em suas funções.

a. Treinamento inicial

Esta atividade é realizada quando a empresa contrata funcionários. Ela realiza os treinamentos necessários para capacitar o funcionário. Sua realização tem a utilidade de preparar os trabalhadores para as atividades que serão realizadas, dando o conhecimento necessário sobre as tarefas que serão executadas em sua função no processo produtivo.

Quanto a esta característica, os funcionários apresentaram os resultados expostos no gráfico 5.

Gráfico 5: Treinamentos Iniciais



Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

A cerca dos treinamentos iniciais para atuar na linha de produção 100% dos assistentes afirmaram que em sua atividade normalmente há um treinamento para adentrar na função. Já

para os auxiliares 43% apresentaram ocorrer nessa mesma categoria de frequência. O mesmo ocorrendo para os operadores, entretanto numa importância de 64% dos pesquisados.

Na visão dos líderes, 80% afirmaram que há treinamento inicial para realizar a função. Já para os supervisores a importância foi de 100% dos pesquisados.

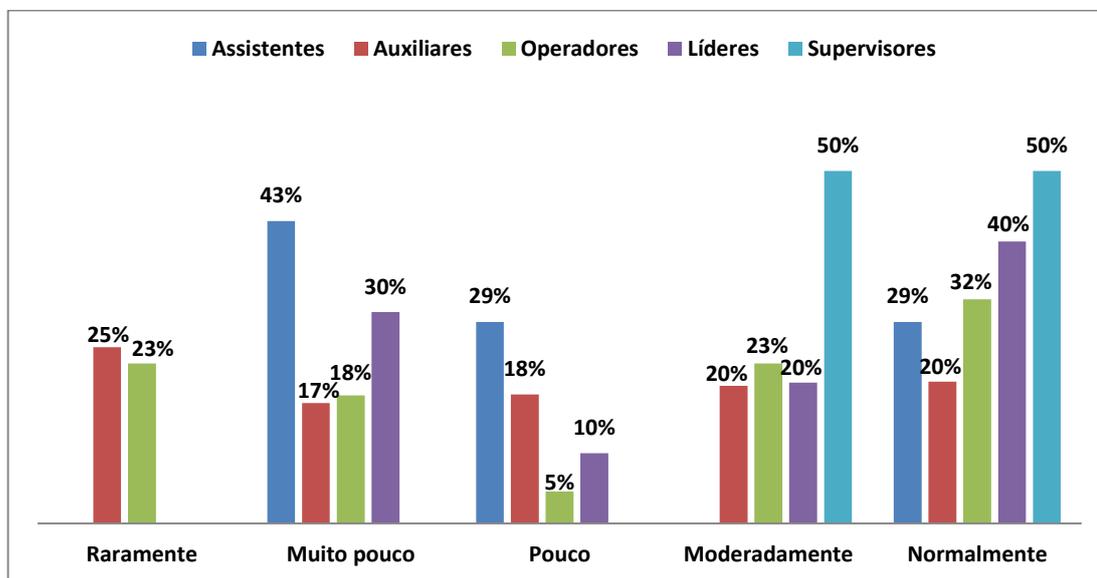
As respostas apresentadas mostram que a organização capacita seus funcionários para o trabalho, pois sem a ocorrência de um treinamento inicial, pode-se comprometer o processo produtivo e a qualidade dos produtos.

b. Treinamento periódico

Os treinamentos periódicos possuem a função de atualizar os conhecimentos dos funcionários, para dar melhoria no desempenho nas tarefas e lembrar dos cuidados a fim de prevenir acidentes de trabalho.

Quanto à periodicidade dos treinamentos com a finalidade de reciclar seus funcionários para realizar suas atividades, os funcionários apresentaram os resultados no gráfico 6.

Gráfico 6: Treinamentos periódicos



Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

A partir do gráfico 6, percebeu-se que há um entendimento na realização de treinamentos periódicos do trabalho diferentes entre os cargos pesquisados. Os assistentes de produção (43%) apontaram receber muito pouco. Já para os auxiliares, 25% afirmaram que

ocorre raramente. Operadores e líderes responderam que é recebem treinamentos periodicamente, 32% e 40% respectivamente.

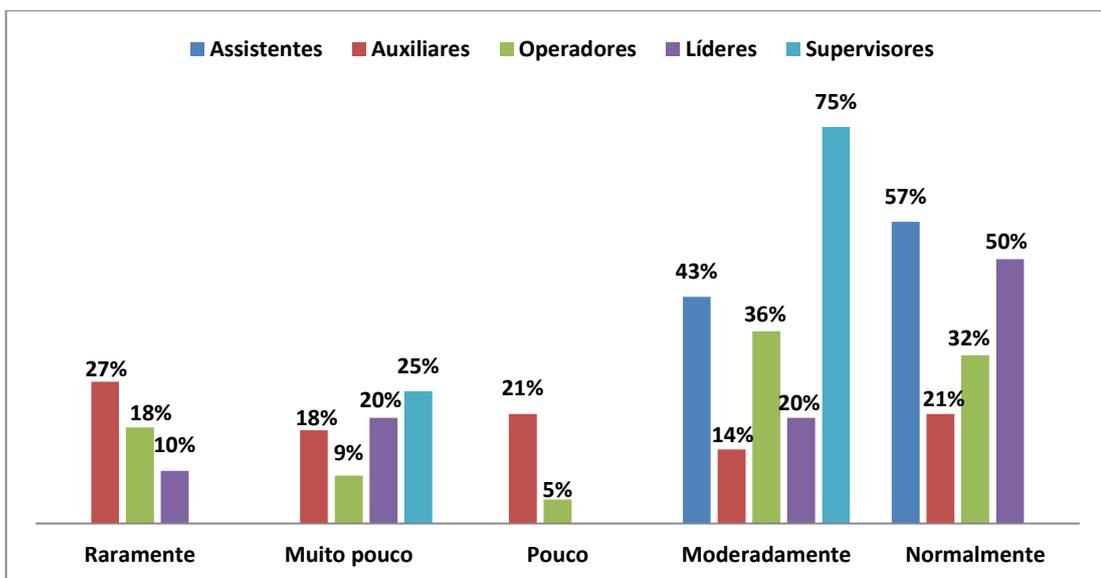
Por fim, os supervisores apontaram dois pontos de importância, para 50% ocorre normalmente e para os outros 50% frequentemente. Tal apontamento pode significar que a capacitação pode advir de setores que necessitam de uma necessidade maior de melhorias ou apenas uma questão de perspectiva individual.

4.2.1.3 Conhecimento

O conhecimento relacionado a atividade realizada é fundamental no trabalho, pois mesmo a tarefa mais simples, sem o devido conhecimento, quando realizada pode comprometer a qualidade do produto.

A partir dos questionamentos sobre o conhecimento especializado para a atividade, o gráfico 7 apontou que 57% dos assistentes, 36% dos operadores e 50% dos líderes apontaram a necessidade de conhecimento especializado para sua atividade. Os auxiliares (27%) se apresentaram que raramente necessitam de conhecimento especializado. No caso dos supervisores, 75% indicaram que há uma necessidade de conhecimentos na realização da função.

Gráfico 7: Conhecimento do trabalho



Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

Entende-se que toda atividade requer algum grau de conhecimento para ser realizado, mesmo nas tarefas mais simples. Os auxiliares não vêem grande necessidade de conhecimento do trabalho por considerar sua tarefa de fácil realização, o que não desconsidera a importância em saber realizá-la. Já no caso dos assistentes, operadores e líderes o trabalho necessita diretamente de algum conhecimento especializado ao qual foram treinados. Para os supervisores, o conhecimento necessário é maior devido sua responsabilidade, conhecendo a construção completa do ambiente produtivo e sua realização, entretanto utilizam apenas os necessários para sua responsabilidade atual.

4.2.1.4 Integração

Fatores integradores são aqueles em que os funcionários criam laços e comprometimento com a organização, assim enquadram-se nessa categoria a contribuição com ideias sobre as tarefas, a comunicação com outros funcionários e gestores. Ter aberturas para a interação entre as pessoas são funções que ajudam empresa e funcionários a terem comprometimento mútuo. Uma organização com o ambiente de trabalho que possibilitam a interação entre os cargos da organização, as atuações em outros cargos na empresa, liberdade de ideias e comunicação pode realizar mudanças e de difundir novos conhecimentos.

a. Interação de cargos

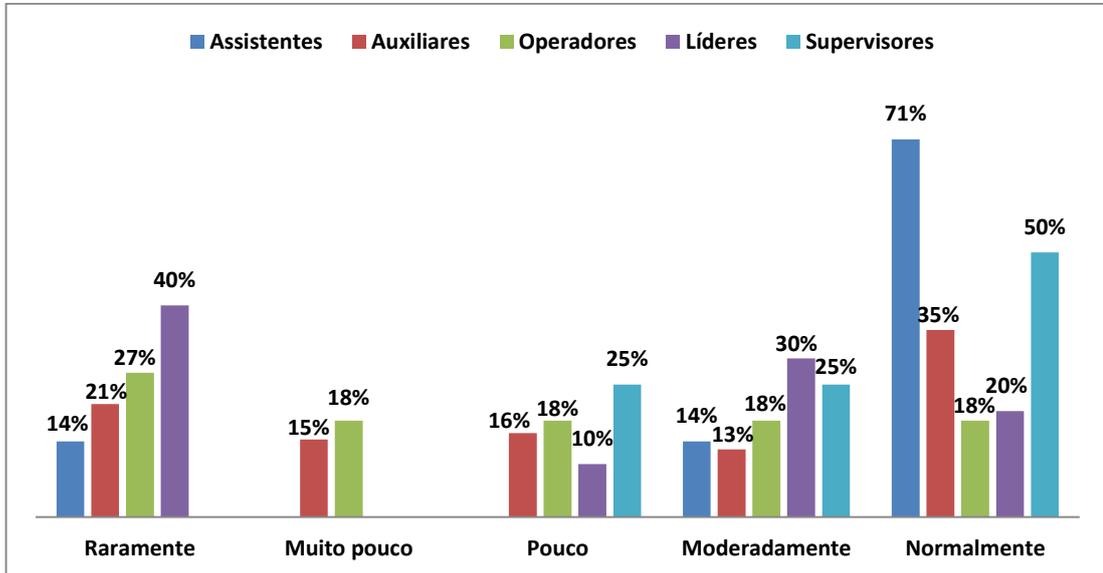
A interação de cargos pode ocorrer entre os cargos da linha e entre níveis hierárquicos. As trocas de informações entre os dois tipos são importantes para o processo produtivo. Assim o posicionamento em relação a essa assertiva, os respondentes apresentaram visões.

Como observado no gráfico 8, os assistentes (71%) e os auxiliares (35%) responderam que suas atividades interagem normalmente com outros cargos da linha de produção. Tal aspecto apresenta a compreensão da importância de execução de suas atividades no processo produtivo e como elas são dependentes umas das outras.

Os operadores, 27% responderam que raramente interage com outros cargos, isso significa que suas atividades são normalmente mais isoladas, e o cargo não possui tantas aberturas para tal interação. Os líderes (40%) apresentaram o mesmo posicionamento dos operadores, isto é, ocorre devido sua atividade ser de responsabilidade de coordenar apenas

seu grupo de trabalho. Considerando assim que suas interações são vistas apenas no gerenciamento de seu grupo e com a interação com os supervisores.

Gráfico 8: Grau de interação de cargos



Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

Quanto aos supervisores, 50% afirmaram a normalidade de suas atividades na interação com os outros cargos, ocorrendo devido a necessidade em gerenciar as atividades existentes em seu setor produtivo.

b. Atuações na empresa

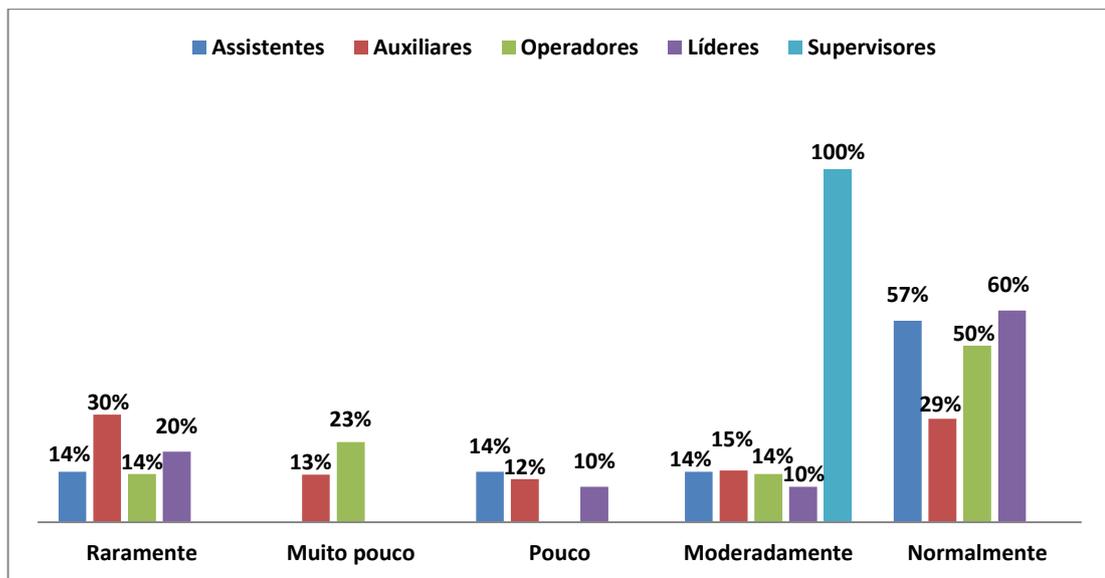
Nas organizações a atuação em outras funções pode ocorrer de duas formas. A primeira é com a rotatividade de cargos, onde os funcionários podem realizar outras funções, desde que tenham as competências e treinamento adequado. A segunda é por meio da ascensão funcional, onde o trabalhador passa a exercer um cargo numa posição mais alta na hierarquia organizacional.

Observou-se que na empresa pesquisada há aproveitamento de funcionários em outras funções, desde que a pessoa tenha o interesse na vaga e tenha o currículo necessário para atender as especificações. Entretanto não é algo que acontece rotineiramente. Tal assertiva pode ser observada no gráfico 9.

Observou-se que 57% dos assistentes e 50% dos operadores afirmaram que já atuaram em outras atividades antes de exercerem a atual. Sendo estas atividades com um

conhecimento mais específico de tarefas, normalmente são realizadas por pessoas que já trabalham a algum tempo na organização e os gestores possuem confiança para designação dessas atividades, pois manuseiam maquinários, no caso de operadores, ou inspecionam a saúde dos frangos, no caso dos assistentes.

Gráfico 9: Atuações na empresa



Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

Já na atividade de linha dos auxiliares, 30% afirmaram que é raro terem atuado em outras funções da organização, apesar disso, 29% responderam ocorrer frequentemente. A partir da observação *in loco* percebeu-se que há funcionários que rotacionam cargos quando necessário e conseguem realizar tarefas em qualquer atividade da linha, desde que seja na função auxiliar, já outros preferem não adentrarem em outras funções.

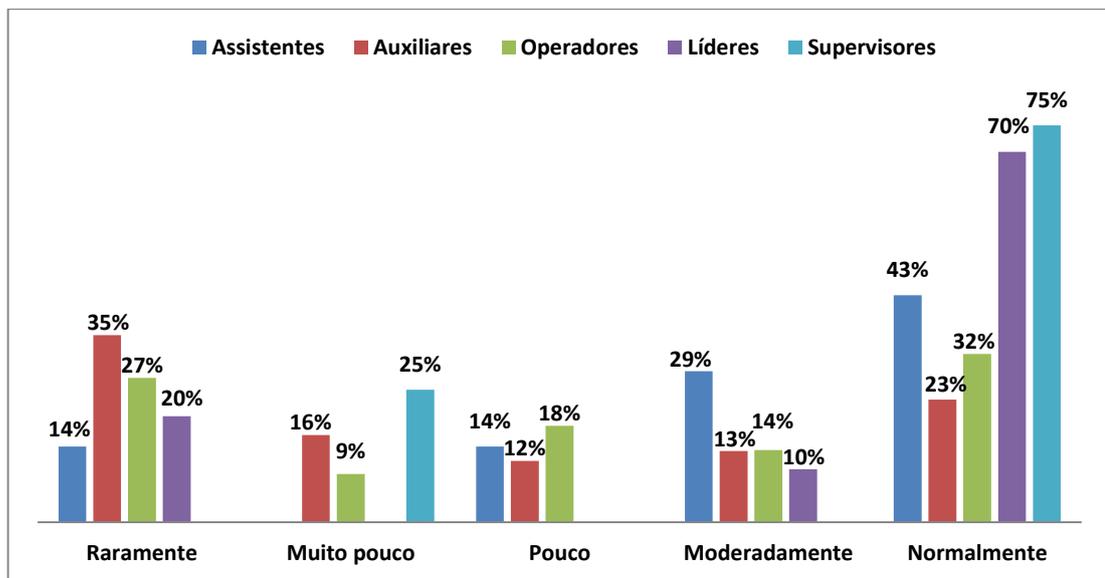
Os líderes apresentaram em 60% dos casos que normalmente já atuaram em outra função, enquanto os supervisores, 100% apresentaram a resposta moderadamente para esta atuação, ou seja, atuam sempre na mesma função.

Percebe-se nesta assertiva que a organização do trabalho possibilita a oportunidade dos funcionários mudarem de função, rotacionando de cargo, e também a ocorrência da ascensão funcional. Há uma abertura na empresa para que os funcionários possam ascender a cargos de níveis mais elevados e possam ser mais bem aproveitadas suas competências.

c. Liberdade de ideias

Funcionários com liberdade de ideias podem contribuir com melhorias na realização da atividade. Uma empresa que permite os funcionários opinarem incentiva a criação de novos conhecimentos que podem reverter em melhorias na organização. Na empresa pesquisada a existência desse item é apresentada no gráfico 10.

Gráfico 10: Grau de liberdade de ideias



Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

Evidenciou-se que 43% dos assistentes e 32% dos operadores apontaram poder apresentar ideias livremente no dia-a-dia do trabalho. Para as atividades dos assistentes, observou-se durante a pesquisa que os líderes da atividade trabalham em equipe e a comunicação é aberta mesmo em horários de pausa da atividade, os operadores dominam as atividades na função que exercem e por isso podem contribuir com seu conhecimento.

No caso dos auxiliares, 35% apresentaram o oposto, ou seja, raramente podem contribuir com ideias para a melhoria do trabalho. A partir da observação do ambiente de trabalho, acredita-se que não ocorra tanta liberdade devido a muitas das atividades dos auxiliares serem muito específicas e pré-definidas, pois são em muitas delas atividades simples e provavelmente não tenham uma necessidade direta de grandes mudanças e melhorias.

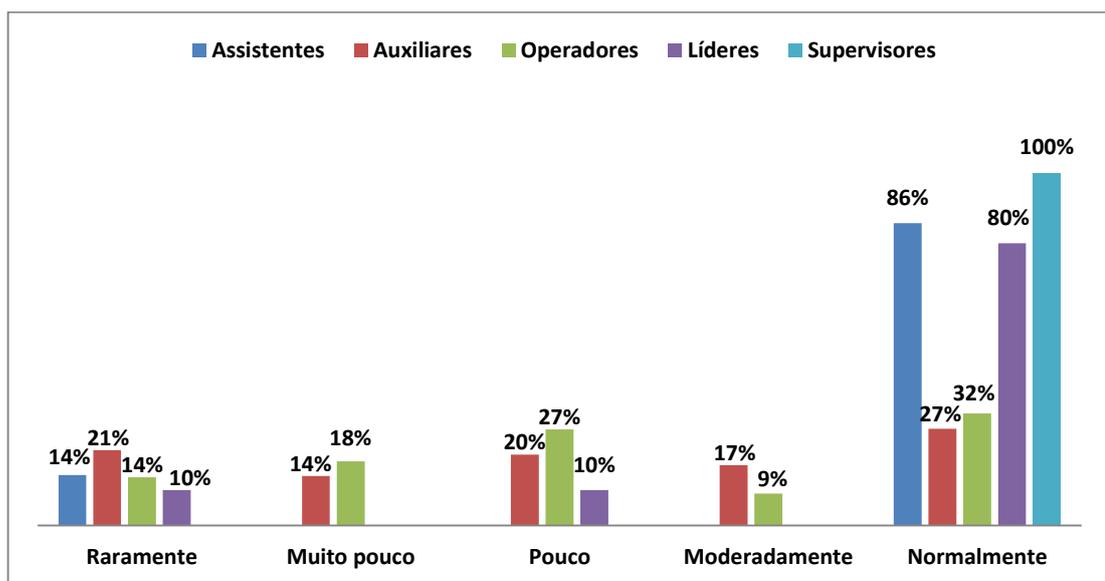
No caso de líderes e supervisores, estes apontaram frequentemente poderem contribuir com ideias para melhorar o trabalho, 70% e 75% respectivamente. Suas contribuições são fundamentais para o bom andamento da atividade, pois são responsáveis pelas atividades da linha.

d. Comunicação

O processo de comunicação é importante tanto formalmente quanto informalmente a organização, pois traz não apenas a troca de informações, mas cria laços entre funcionários, facilita a transação de informações e conhecimento.

Quanto a esse aspecto, de acordo com o gráfico 11, observou-se que 86% dos assistentes afirmaram ter normalmente facilidade de se comunicarem na organização. Auxiliares e operadores apresentaram o mesmo resultado, entretanto, nos percentuais de 27% e 32%, ou seja, com percentuais baixos. Acredita-se que a organização possui pontos onde a comunicação flui com mais facilidade e outros não, como nas relações interpessoais e algumas rotinas de trabalho. Também pode estar ligado ao tipo de atividade realizada, que não permite o desenvolvimento do processo de comunicação durante o período de trabalho.

Gráfico 11: Grau de comunicação



Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

No caso dos líderes e supervisores, foram mais enfáticos ao afirmarem a existência de comunicação no trabalho, onde os líderes apresentaram 80% e os supervisores 100%. Como estes trabalham supervisionando as atividades e setores. Compreendeu-se que esses valores trazem positividade para a fluidez do sistema produtivos da empresa.

4.2.1.5 Controle

O controle do setor produtivo é fundamental para organizações que produzem benefícios, seja o volume de produção, a qualidade do produto ou o ritmo, necessitam de

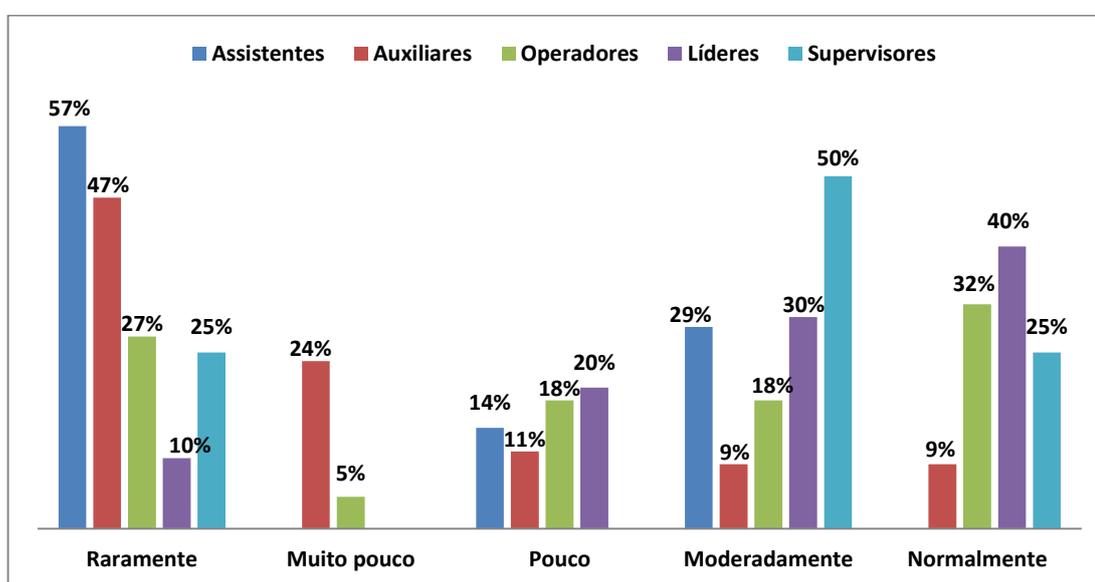
controle. Entretanto, organizações que buscam conhecimento precisam flexibilizar o trabalho. A relação entre controle e flexibilidade foi analisada segundo a autonomia, supervisão, qualidade e ritmo.

a. Autonomia

A autonomia é importante para a tomada de decisão. Os funcionários para terem a autonomia necessitam primeiro de conhecimento especializado na atividade e treinamento, pois com estes ele terá não apenas confiança na tomada de decisão local, mas também certeza na realização do feito.

No gráfico 12, os assistentes e auxiliares, 57% e 47% respectivamente, afirmaram que raramente podem tomar algum tipo de decisão por conta própria. Quanto aos assistentes, isso ocorre devido à existência de normas específicas para realização de seus trabalhos, ou seja, as decisões a serem tomadas são baseadas nas normas e realizadas juntamente com os líderes do setor. Quanto aos auxiliares, suas atividades estão sempre sendo acompanhadas por líderes, e suas funções são prescritas, por isso não necessitam de tomar decisões frequentes.

Gráfico 12: Grau de autonomia



Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

No caso dos operadores 32% apontaram frequentemente terem autonomia em suas atividades. Os líderes também apresentaram possuírem uma tomada de decisão autônoma, isso ocorre pelo fato deles serem responsáveis por determinada atividade, podendo assim, tomar decisões rápidas juntamente com os funcionários liderados. Por fim, 50% dos

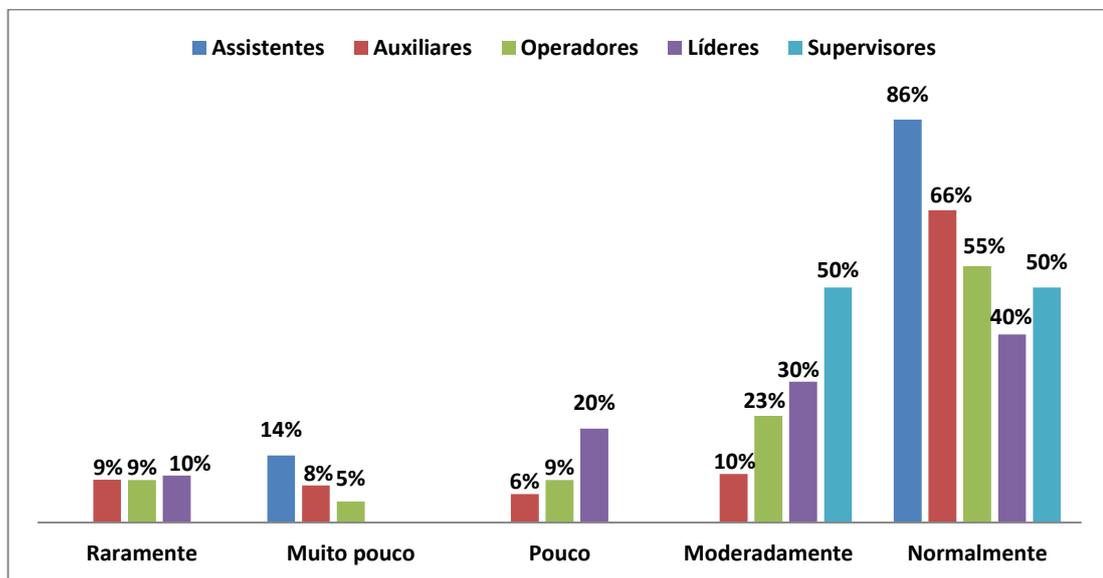
superiores responderam possui moderada autonomia em suas atividades, isso ocorre por que suas responsabilidades são amplas e possuem um peso sobre todo o setor sob suas responsabilidades.

b. Supervisão

A supervisão no trabalho tem se diversificado com o desenvolvimento das organizações, onde em alguns casos é vista como um supervisor controlando as atividades, em outros casos é vista como uma pessoa para auxiliar em momentos de dúvidas ou necessidades.

Quanto a esta assertiva todos os cargos da linha de produção responderam possuir frequentemente supervisão em suas atividades, sendo os percentuais dos casos apontados em 86% para os assistentes, 66% para os Auxiliares e 55% nos operadores, conforme dados do gráfico 13. No caso dos cargos de supervisão, 40% dos líderes apontaram que também recebem normalmente supervisão em seu trabalho. Quanto aos supervisores 50% apontaram que esse controle é moderado e outros 50% que é frequente.

Gráfico 13: Grau de supervisão



Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

Isso retrata que todas as atividades, sejam elas de linha ou de supervisão, possuem algum tipo de controle. Esse aspecto se comporta de tal forma pela necessidade observada na pesquisa em prezar pela qualidade dos produtos e pela realização das atividades nos setores produtivos.

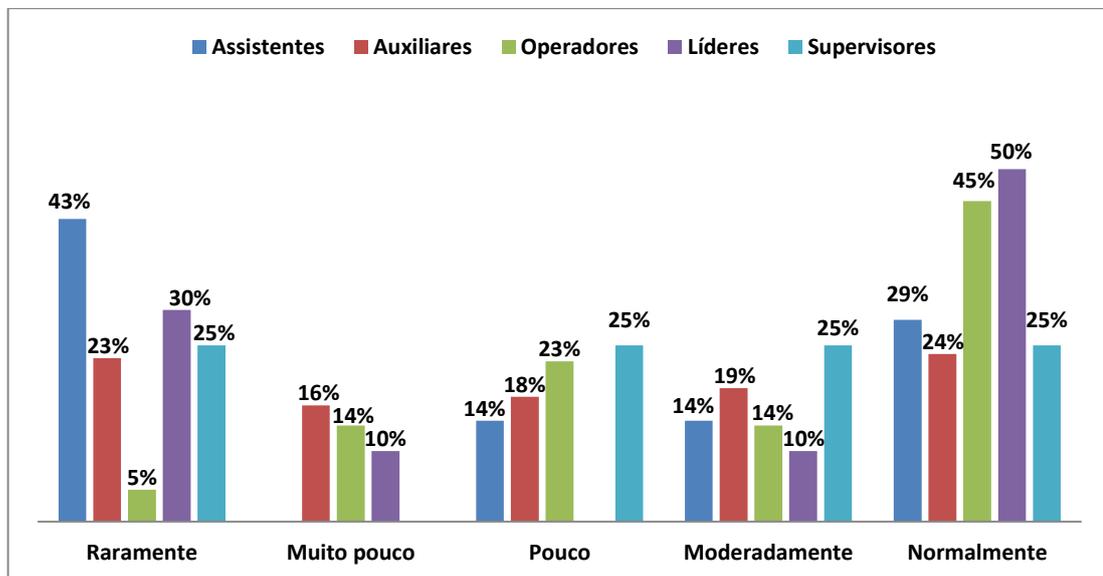
c. Qualidade

A qualidade na realização de determinada atividade é fundamental para o setor produtivo da organização, sendo inclusive um diferencial no mercado, tanto que proporciona a expansão da empresa para outros estados, como já apresentado no item 4.1 deste capítulo.

Para o controle de qualidade do trabalho, os dados apresentados no gráfico 14 apresentam que 43% dos assistentes responderam que raramente tem tal controle da atividade, devido à supervisão dos líderes e supervisores na realização dessa atividade tendo em vista a importância dela para todo o processo.

Quanto aos auxiliares, 24% afirmaram que ocorrem normalmente, já 23% da mesma categoria apontou que é raro possuírem o controle de qualidade da atividade, entretanto, o mesmo percentual apontou que normalmente tem esse controle da atividade. Essa ocorrência acredita-se advir dos diferentes setores pesquisados, pois cada setor possui sua função distinta no processo, permitindo assim estas diferenças.

Gráfico 14: Controle da qualidade



Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

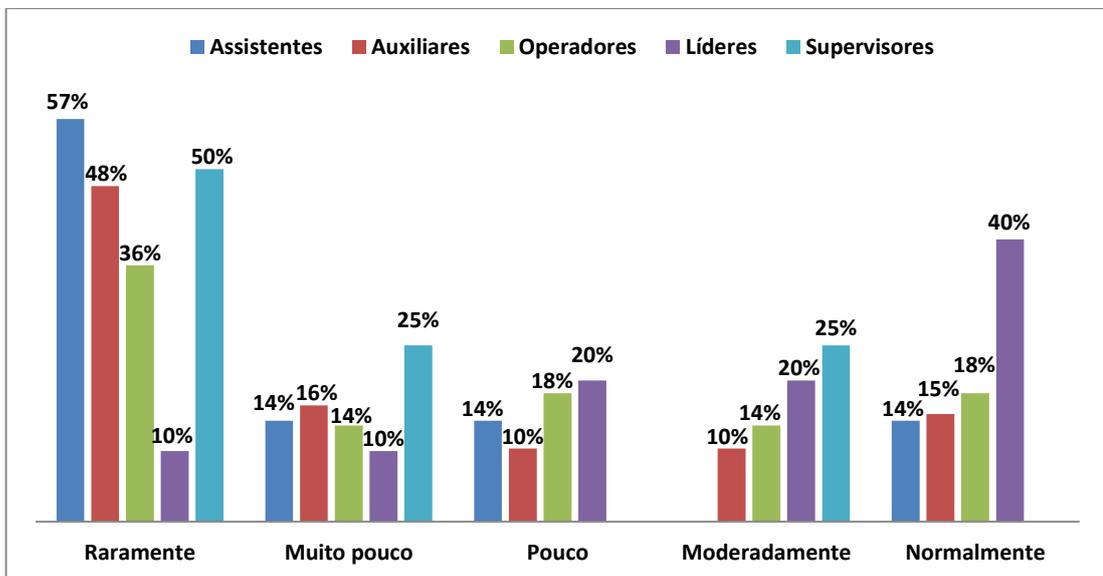
No caso dos operadores, 45% afirmaram que frequentemente possuem controle na qualidade da atividade, pois estes são responsáveis pela operacionalização de certas atividades as quais são capacitados para esta finalidade, tornando-os assim, mais capacitados para este controle na função. Os líderes também apontaram ter essa mesma normalidade na qualidade, 50% apresentaram este resultado, tal valor aponta a necessidade dos líderes na produção, pois estes são responsáveis para que as equipes tenham um bom desempenho.

Os supervisores apontaram diferentes respostas obtendo assim 25% para as opções “raramente”, “pouco”, “moderadamente” e “normalmente”. Isso reflete a estrutura da organização, pois há os líderes para auxiliá-los, onde a interferência é mais necessária nas atividades mais delicadas.

d. Ritmo

O ritmo de trabalho é uma característica importante a ser pesquisada na organização do trabalho, pois ela é um fator que pode acarretar problemas se mal gerenciado. Uma linha de produção onde há um ritmo acelerado pode acarretar a ocorrência de produtos finais com falhas, na qualidade, e para o trabalhador pode causar estresse e doenças de trabalho como lesões por esforço repetitivo. Devido a isso é importante compreender as capacidades de ritmo dos funcionários em realizar uma tarefa. Para a pesquisa, questionaram-se os funcionários a cerca desta questão. Os resultados apresentados sobre o ritmo são expressos no gráfico 15.

Gráfico 15: Ritmo da atividade



Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

Conforme apresentado no gráfico 15, identificou-se que 57% dos assistentes, 48% dos auxiliares e 36% dos operadores, responderam que raramente controlam o ritmo de trabalho da sua atividade. Isso ocorre devido a necessidade do sistema produtivo, pois do momento de abate até a embalagem final apresentada no fluxo da unidade produtiva necessita que esta ocorra o mais rápido possível. Isso torna o controle do ritmo uma questão que os funcionários não conseguem ter controle.

No caso dos líderes, 40% afirmaram poder controlar seu ritmo de trabalho. Supõe-se que é possível devido sua função estar voltada para o controle na atividade e os funcionários serem treinados para a tarefa, há nesse caso uma abertura para um trabalho com um ritmo mais controlável. No caso dos supervisores, 50% expressaram que raramente controlarem o ritmo do trabalho, tal fato ocorre devido o fluxo do processo cujo tempo para realizar a atividade é imposto, por conseguinte determina o ritmo da produção.

4.2.1.6 Remuneração:

A remuneração é a atividade organizacional que tem a função de recompensar os trabalhadores pela sua participação na organização e de manter os funcionários na empresa. Sua realização pode ocorrer não apenas com a remuneração propriamente dita, mas também com a utilização de benefícios e premiações.

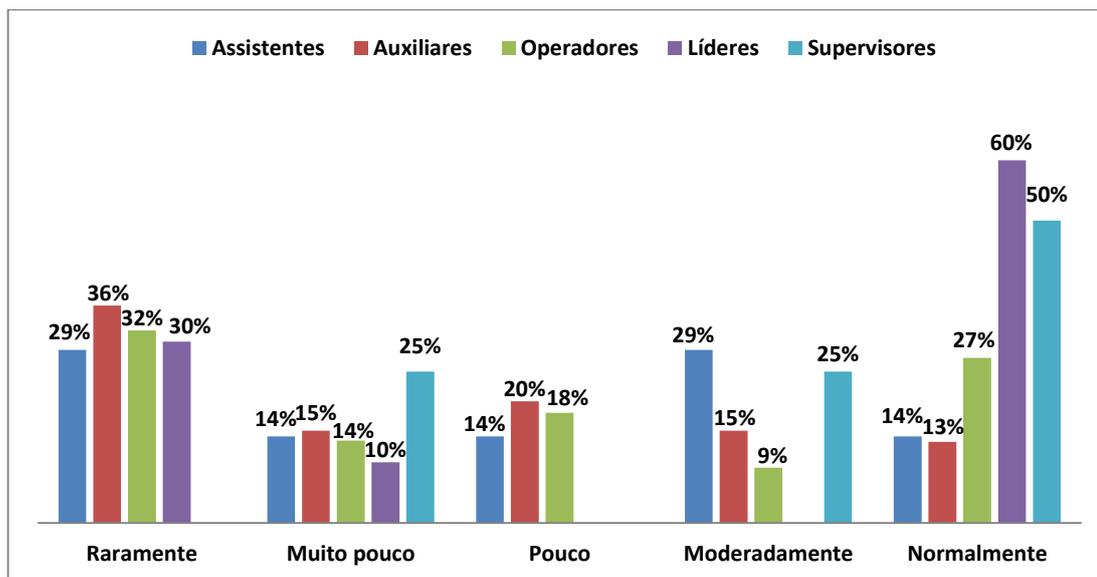
Neste item abordam-se dois sistemas de pagamento, comumente utilizado pelas organizações: a recompensa e a remuneração correspondente ao salário negociado pela empresa e o empregado dentro da lei vigente em relação a categoria da função.

a. Recompensas

Recompensar os funcionários pelo esforço de trabalho é importante para manter o foco das pessoas no trabalho e promover incentivos motivacionais. Sendo assim, as recompensas podem gerar resultados positivos para a organização, como aumento na produtividade dos trabalhadores, melhoria na qualidade dos produtos e na satisfação no trabalho e na melhoria do clima organizacional.

Seguindo tal perspectiva a cerca das recompensas, os funcionários apresentaram os resultados apresentados no gráfico 16.

Gráfico 16: Grau de recompensas



Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

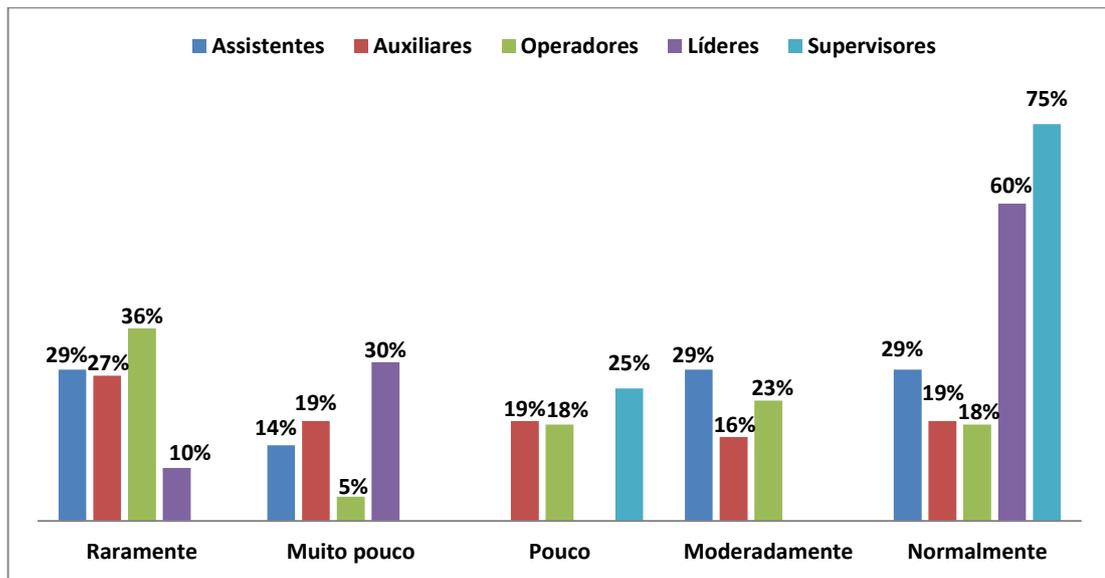
Os auxiliares (36%) e os operadores (32%) afirmaram raramente receber algum tipo de benefício. No caso dos assistentes, 29% apresentaram um posicionamento igual aos cargos anteriores, entretanto outros 29% afirmaram receber de forma moderada. Acredita-se que a organização não concede benefícios aos funcionários da linha de produção em geral, entretanto pode ocorrer em alguns casos tendo em vista que na observação *in loco*, alguns respondentes comentaram que a produção realizada no sábado normalmente é facultativa, onde nesse aspecto, os frequentadores ganham alguma remuneração extra.

Diferente dos cargos da linha, os líderes e os supervisores, representados por 60% e 50% respectivamente apontaram que frequentemente recebem algum tipo de benefício da organização. Tal discordância entre funcionários da linha e da supervisão representa a política voltada para incentivos da organização.

b. Remuneração

A satisfação com a remuneração é fundamental para manter os funcionários, pois é o pagamento pela jornada de trabalho realizada. Ela garante ao trabalhador a vigência do pagamento do trabalho e para a empresa a segurança da permanência do mesmo na atividade evitando assim a rotatividade. Quanto a esta assertiva, os respondentes apontaram as informações apresentadas no gráfico 17.

Gráfico 17: Grau de remuneração



Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

Evidenciou-se que os assistentes possuem opiniões diferentes sobre sua remuneração, no que diz respeito à satisfação, pois 29% apresentaram “raramente”, “moderadamente” e “normalmente”, ou seja, possuem uma diferente visão sobre sua remuneração, ou seja, apenas em alguns casos há satisfação com a remuneração recebida.

Já 27% dos auxiliares e 36% dos operadores apontaram raramente estarem satisfeitos com sua remuneração. Nos cargos de supervisão, 60% dos líderes e 75% dos supervisores indicaram que estão frequentemente satisfeitos com sua remuneração.

Percebe-se que quanto mais elevada a posição na hierarquia da organização, maior a satisfação percebida com a remuneração. Essa diferença ocorre devido a responsabilidade que é atribuída para cada cargo e o grau de conhecimento necessário para realizá-la. Assim, quanto maior for a atribuição de responsabilidade em um cargo, maior a remuneração atribuída.

4.2.2 Conclusões da Organização do Trabalho

A partir da análise de resultados observou-se que a Organização do Trabalho adotada pela empresa pesquisada guarda as características Taylorista-fordista, principalmente na fabricação de produtos, devido a prescrição do trabalho traduzido em tarefas predefinidas que seguem sequenciamento do processo de produção. As tarefas simples e os empregados as

realizando com grande repetitividade contribuem para certo grau de monotonia como apresentado anteriormente.

Saindo da análise do processo produtivo, as características do modelo clássico são praticadas, porém sem a rigidez do modelo. Os treinamentos normalmente são realizados apenas quando os empregados são contratados, para dar a capacitação inicial das tarefas a serem realizadas. No tocante a capacitações periódicas para atualização ocorrem raramente no âmbito organizacional.

Para o conhecimento relacionado à realização do trabalho concluiu-se que este é necessário para todos os cargos, entretanto devido a muitas das atividades serem de simples realização, alguns respondentes apontaram não precisar de conhecimento que exija mais complexidade.

Na perspectiva da integração do trabalho, observou-se que os respondentes compreendem o seu papel na realização da atividade como um todo, pois interagem com os outros funcionários do seu setor. Podem atuar em outras atividades desde que a empresa tenha necessidade de cobrir alguma função, entretanto nem todos realizam tal função e a ascensão de cargos só existe se o funcionário possuir o perfil da vaga e candidatar-se a ela. Há atividades na organização que têm liberdade para propor melhorias na forma como são realizadas as tarefas. Entretanto o processo de comunicação na empresa apresenta ainda limitações, necessitando-se melhorias em sua realização.

Por fim, observou-se que a política de remuneração realizada pela empresa pesquisada apresentou na percepção dos respondentes presa apenas pela remuneração predeterminada pela legislação vigente. Além disso, há recebimento de benefícios para alguns casos, como aos líderes e supervisores. No tocante a satisfação com a remuneração apenas a média gerencia apresentou-se satisfeita, os funcionários da linha apontaram índices baixos quanto à política de remuneração.

4.3 As práticas de gestão do conhecimento

Compreender as práticas de Gestão do Conhecimento realizadas pela empresa e objeto de estudo dessa dissertação. Utilizou-se a mesma metodologia em relação a Organização do Trabalho. Com base na escala de Likert definiram-se as seguintes opções:

- 1 Ocorre raramente;
- 2 Ocorre muito pouco;
- 3 Ocorre pouco;
- 4 Ocorre moderadamente;
- 5 Ocorre normalmente.

4.3.1 Práticas da Gestão do Conhecimento

A partir do modelo de Gestão do Conhecimento de Terra (2000) selecionado para a pesquisa, utilizou-se de uma adaptação de seu questionário para sua aplicação. Foram abordadas as sete dimensões pré-estabelecidas pelo modelo, onde cada uma delas possui um número razoável de questões a serem abordadas.

A partir disso, obtêm-se a evidencia da gestão do conhecimento no ambiente produtivo da empresa pesquisada, seus resultados são descritos a seguir.

4.3.1.1 Dimensão 1 – Visão Estratégica

A estratégia empresarial é fundamental para a organização, pois ela traz a visão de médio e longo prazo e direciona as ações necessárias para alcançá-la. O papel da Gestão do conhecimento nesse contexto é contribuir com as informações necessárias para que se possam ser estabelecidos os objetivos almejados com bases consistentes. O conhecimento é fundamental no planejamento de estratégias de longo prazo.

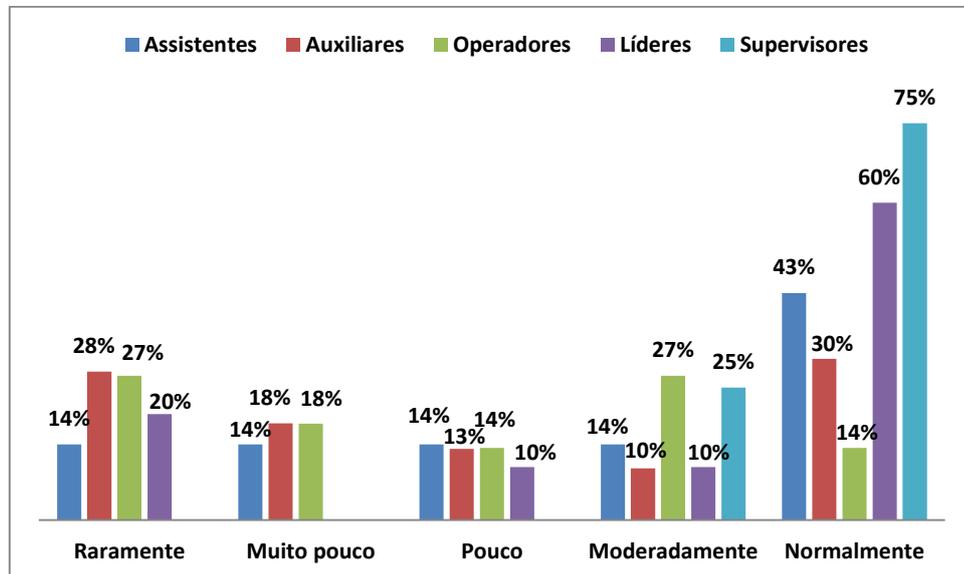
Para compreender esta dimensão é necessário abranger os três fundamentos: pontos fortes e pontos fracos, estratégias e metas a cumprir.

a) Forças e fraquezas

Compreender as forças e fraquezas da organização é fundamental para a realização de planejamento e execução de estratégias, pois representam onde se há bom desempenho e onde necessita de melhorias. Compreender tal aspecto influencia a organização na tomada de decisões e direciona o foco de melhorias.

Ao serem questionados sobre o conhecimento de pontos fortes e as competências da organização, os respondentes apontaram os dados que podem ser observados no gráfico 18.

Gráfico 18: Forças e fraquezas



Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

Nesse entendimento, 43% dos assistentes e 30% dos auxiliares afirmaram que frequentemente estão conscientes dos pontos fortes e fracos e das competências da organização, entretanto, 28% dos auxiliares apontaram raramente estarem conscientes. Para os operadores, 27% apresentaram duas afirmativas de ocorrência “raramente” e “moderadamente”. No caso dos funcionários que atuam como líderes, a visão de pontos fortes e fracos é compreendida por 60% como normalmente, ou seja, estes possuem uma visualização melhor quanto a este contexto. O mesmo fato ocorre para 75% dos supervisores pesquisados.

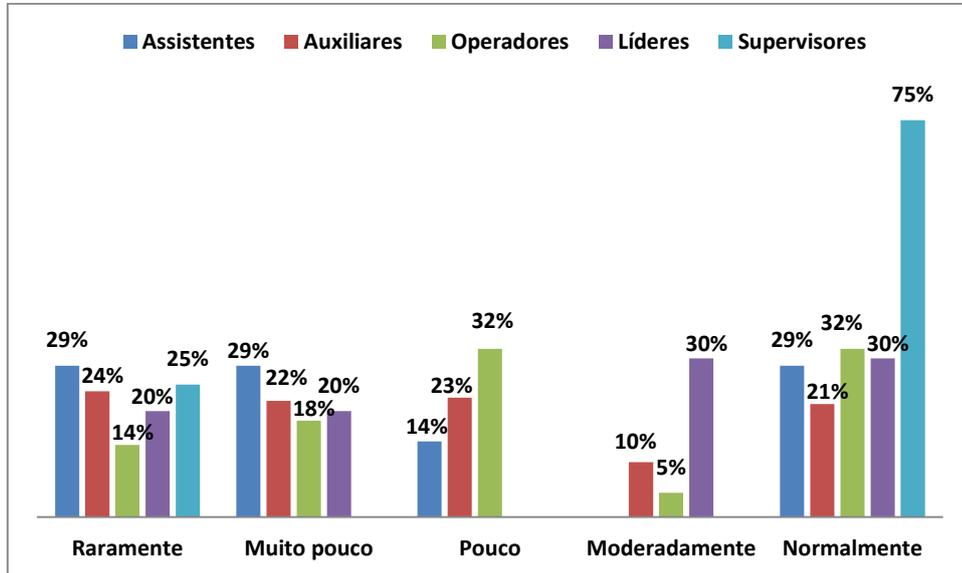
Tal resultado indica que o conhecimento desses pontos estratégicos está mais evidente para os respondentes dos cargos de média gerência e apenas em alguns casos dos cargos da linha de produção, ou seja, não se estende as demais funções de forma generalizada.

b) Estratégias

Toda organização precisa traçar objetivos para seu desenvolvimento. Esta é fundamental para atuação no mercado. As estratégias são o caminho elaborado pelos gestores para o sucesso da organização e para alcançá-las todos devem trabalhar.

Ter conhecimento das estratégias é fundamental a todos da organização. No tocante a esta questão, os respondentes externaram os dados expressos no gráfico 19.

Gráfico 19: Estratégias



Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

Os respondentes atuantes da linha de produção não apresentaram um consentimento sobre a questão, pois 29% dos assistentes apontaram que conhecem “raramente”, “muito pouco” e “normalmente” conhecem as estratégias da organização. No caso dos auxiliares, 24% apontaram conhecer as estratégias “raramente”, 22% “muito pouco”, 23% “pouco” e 21% para “normalmente”. Por fim 32% dos operadores afirmaram “pouco” e “normalmente”.

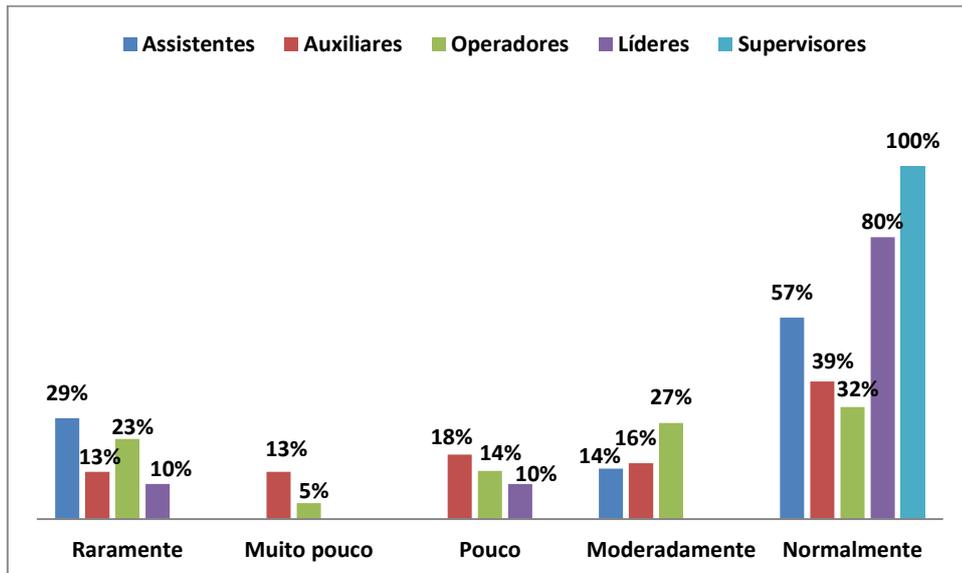
Na supervisão, os líderes apresentaram uma discordância também, sendo esta em que 30% dos casos afirmaram conhecerem as estratégias de forma moderada, e o mesmo valor normalmente conhecem. Diferentemente de todos os apontamentos, 75% dos líderes apontaram normalmente conhecerem as estratégias traçadas pela organização.

Assim, percebe-se que o conhecimento dos objetivos estratégicos só está claramente presente para a alta gerência e para os supervisores da média gerência. Os demais funcionários não possuem um entendimento claro quanto a isso, pois nos demais casos não há um consenso quanto a esta assertiva.

c) Metas a cumprir

O estabelecimento de metas de trabalho é fundamental para atingir as estratégias definidas por qualquer empresa. No intuito de evidenciar tal variável da dimensão, arguiram-se os pesquisados se há de metas a serem cumpridas e são conhecidas por todos. Os resultados foram expressos no gráfico 20.

Gráfico 20: Metas a cumprir



Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

Em todos os casos pesquisados foram apresentados existir metas a serem alcançadas estabelecidas pelos gestores, seja para cargos da linha, seja para supervisão. Os percentuais apresentados foram de 57% para assistentes, 39% auxiliares, 32% operadores, 80% dos líderes e 100% dos supervisores. Ou seja, a organização estabelece objetivos para o setor produtivo como um todo e este se baseia na capacidade produtiva da unidade.

4.3.1.2 Dimensão 2 – Cultura e Valores Organizacionais

A cultura organizacional tem papel fundamental no ambiente organizacional. É responsável pela orientação da conduta das pessoas dentro da organização, dá visão do coletivo aos trabalhadores e cria laços entre a empresa e funcionários. O conhecimento interage diretamente com a cultura, pois a ela é internalizada pelos trabalhadores e serve de base para toda a construção da Gestão do conhecimento.

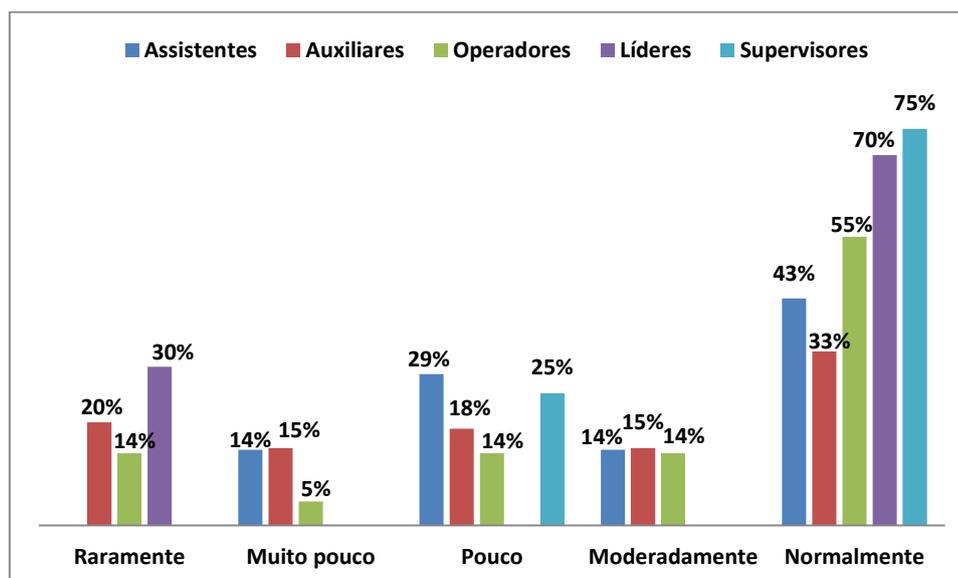
Nesta dimensão estão incluídos os fundamentos que norteiam a conduta das pessoas no ambiente organizacional: missão e valores; confiança e orgulho; visão de futuro; liberdade de ideias; percepção de mudanças; ambiente comunicativo.

a) Missão e valores

O conhecimento da missão e dos valores da organização é importante na construção da cultura organizacional. A disseminação de valores e o conhecimento da missão organizacional conduzem o ambiente da organização, pois orienta as atitudes e os objetivos no ambiente.

Toda empresa possui uma missão e cultiva valores em seu ambiente. Quanto a disseminação dessas questões, os respondentes apresentaram os resultados presentes no gráfico 21.

Gráfico 21: Missão e valores



Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

Como podem ser observados gráfico 21, todos os cargos pesquisados apontaram normalmente conhecer os valores e a missão pregados pela empresa. Sendo 43% para os assistentes, 33% para auxiliares, 55% nos operadores, 70% na visão dos líderes e por 75% dos supervisores. Ter os valores e a missão direcionando as pessoas na organização é um passo fundamental na cultura organizacional, pois ela facilita o gerenciamento da mudança e neste aspecto, a organização possui um desempenho de implantação.

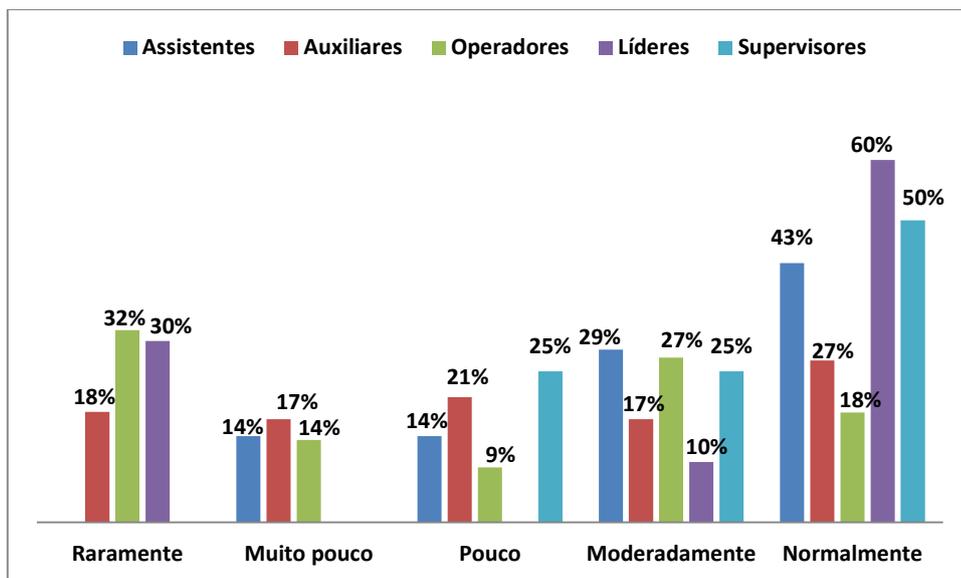
Os dados apresentam que este aspecto é bem disseminado na organização, entretanto não foi possível observar na organização a forma como estes são internalizados na cultura organizacional.

b) Confiança e orgulho

Confiabilidade e orgulho geram comprometimento dos funcionários por sentirem o mesmo vindo da organização. Essa reciprocidade gera estabilidade no trabalho, o que é bom tanto para a empresa, por evitar processos burocráticos de contratação, demissão e treinamentos de novos funcionários, como para os trabalhadores, por ter no ambiente organizacional um clima em que não há a preocupação de ser facilmente substituído.

Questionados sobre este aspecto, os funcionários deram as seguintes respostas evidenciadas no gráfico 22.

Gráfico 22: Confiança e orgulho



Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

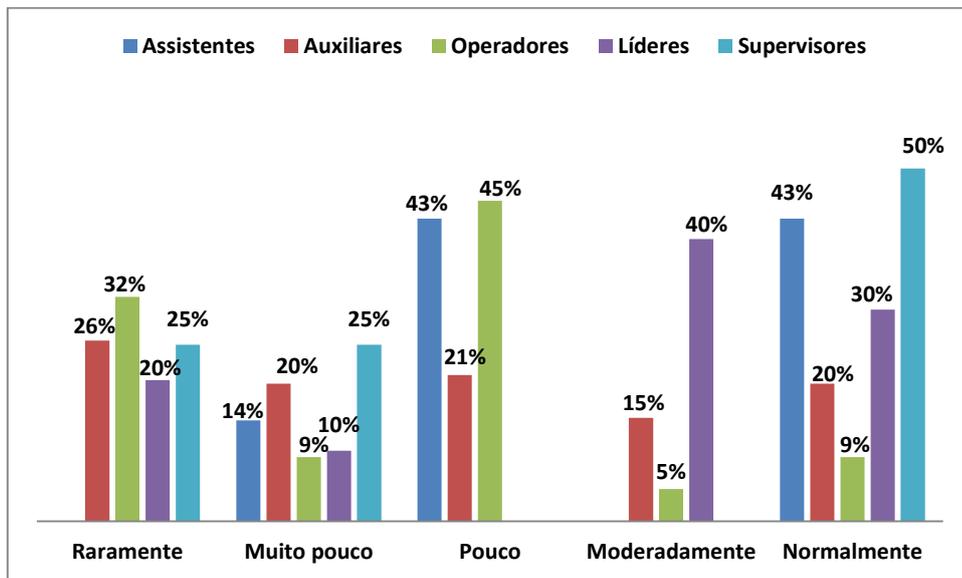
Quanto à confiança e orgulho, assistentes (43%) e os auxiliares (27%) apresentaram a opção “ocorre normalmente”, para os operadores, 32% indicaram que raramente percebem confiança e sentem orgulho. Para os cargos de supervisão, há essa identificação de confiança e orgulho na relação empresa-funcionário, sendo apresentada por 60% dos líderes e 50% dos supervisores. A não confirmação de grandes valores nessa relação pode prejudicar o comprometimento dos funcionários.

c) Visão de futuro

Compreender os objetivos organizacionais e a importância da atividade realizada para alcançá-los é importante, assim como os objetivos individuais dentro da organização. Ter uma visão de futuro na empresa mostra que ela dá oportunidade e segurança ao trabalhador.

Questionados quanto à perspectiva de futuro e a preocupação com o contexto da organização os pesquisados expressaram os dados expressos no gráfico 23.

Gráfico 23: Visão de futuro



Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

Os assistentes apontaram 43% para as opções “ocorre pouco” e “ocorre normalmente”, ou seja, nem todos os respondentes deste preocupam-se com a organização como um todo, estando focados apenas em realizar sua atividade. No caso dos auxiliares, 26% apontaram raramente ter esse tipo de preocupação e 45% dos operadores apontaram “ocorre pouco”. Tal ocorrência demonstra que os funcionários da linha de produção não possuem ainda uma visão compartilhada com a organização, pois a grande maioria está preocupada em apenas realizar o seu trabalho, não demonstrando interesse no desempenho total da organização.

No caso dos a preocupação com o contexto da organização e a visão de futuro dentro do ambiente organizacional. Para 40% dos líderes pesquisados, normalmente possuem essa preocupação questionada. Por fim, 50% dos supervisores apresentaram possuírem normalmente uma visão de futuro para a organização.

Desenvolver o comprometimento das relações de trabalho com os funcionários é de suma importância para o gerenciamento do conhecimento, pois para a organização captar e

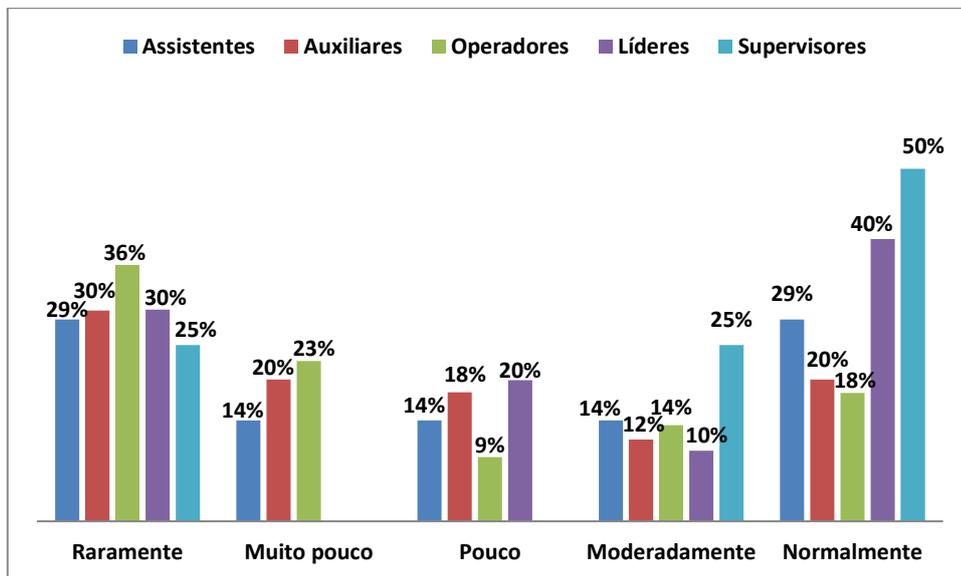
depositar conhecimento nos funcionários necessita de um alto grau de confiança mútua nessa relação.

d) Liberdade

Um dos principais conceitos do gerenciamento do conhecimento é a liberdade para contribuir na organização. Dar ideias que tragam melhorias ou apontar pontos que necessitem serem revistos pode melhorar a organização.

Os pesquisados quando questionados sobre este fundamento, apresentaram os seguintes resultados expressos no gráfico 24.

Gráfico 24: Liberdade



Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

Os assistentes apontaram controversamente dois pontos, 29% para a opção “ocorre raramente” e o mesmo valor para a opção “ocorre normalmente”. Apresentando assim perspectivas individuais de sua liberdade em apresentar ideias para a organização. Na visão dos auxiliares, 30% afirmaram também a opção “raramente” em sua resposta, nessa mesma perspectiva 36% dos operadores também demonstraram a mesma opção. Os líderes e os supervisores apresentam posturas diferentes, 40% e 50% respectivamente, afirmaram ter liberdade para contribuir com o contexto organizacional. Este aspecto reflete muito a influência da Organização do Trabalho, cujas responsabilidades que são atribuídas a cada cargo geram essa diferenciação, pois como observado, a média gerência possui o maior grau

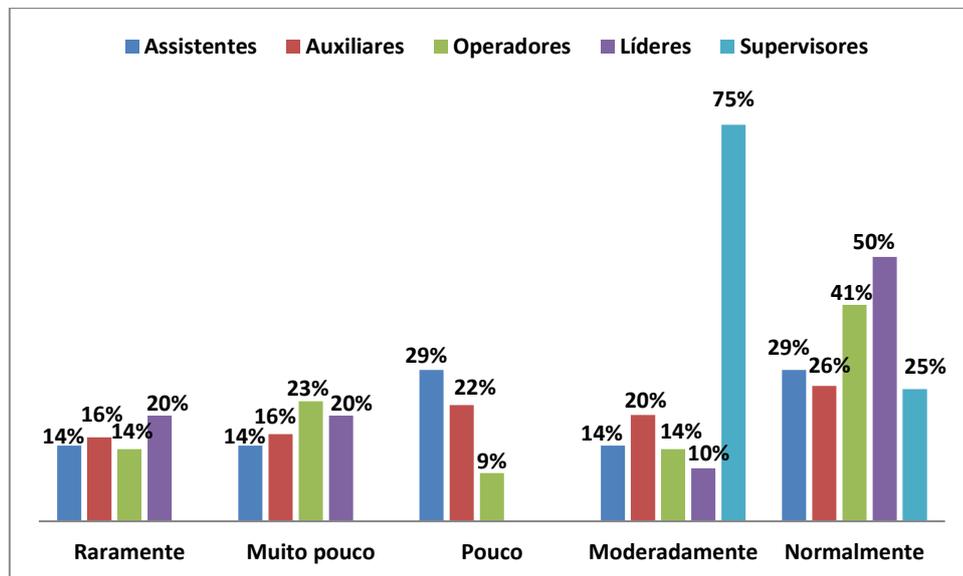
de liberdade, para a linha de produção a maior concentração é em não terem como dar sua contribuição na melhoria.

e) Percepção de mudanças

O processo de mudança é comum em organizações que buscam a melhoria de desempenho. Uma organização que procura gerenciar o conhecimento precisa ter um ambiente que facilite a implantação de mudanças, para isso os funcionários devem estar propícios a se adaptarem.

Para essa assertiva os respondentes apontaram os resultados presentes no gráfico 25.

Gráfico 25: Percepção de mudanças



Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

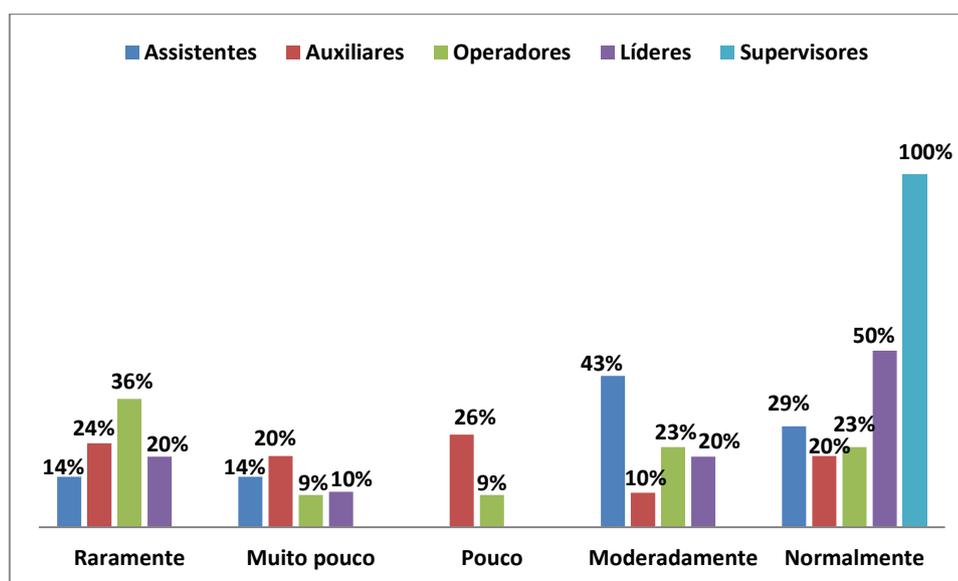
Na perspectiva das mudanças organizacionais, os pesquisados apontaram o grau de suas percepções. 29% dos assistentes apresentaram duas opções a de que ocorre pouco e a de que ocorre normalmente. Para 26% dos auxiliares, 41% dos operadores e 50% dos líderes as mudanças no ambiente organizacional são normalmente perceptíveis, já no caso de 75% dos supervisores, é percebido num nível moderado.

f) Ambiente comunicativo

O ambiente comunicativo tem papel fundamental na organização do conhecimento, pois é por meio dele que se pode gerar e disseminar conhecimento. Uma organização que possui

em sua cultura um ambiente aberto a comunicação possibilita maior facilidade na disseminação de informações e conhecimento, na divulgação de resultados e no gerenciamento de mudanças. O gráfico 26 apresenta as respostas dos pesquisados quanto a esta variável.

Gráfico 26: Ambiente comunicativo



Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

Na percepção do ambiente comunicativo, 43% dos Assistentes apresentaram possuírem-no de forma moderada. No caso de 36% dos operadores apresentaram raramente ter um ambiente de comunicação. Os auxiliares apontaram em 26% que “ocorre pouco”, em 24% “raramente” e 20% para a opção “muito pouco” e “normalmente”. Acredita-se que estas respostas diferentes dos assistentes ocorrem devido aos diferentes setores de trabalho, onde estes possam apresentar características diferentes de interação comunicativa. Essa divergência de pontos apontados e o pouco aparecimento de um ambiente ocorrem devido às tarefas a serem desempenhadas, pois devido ao seu ritmo, não abrem muito espaço para comunicação.

Para os líderes e supervisores, 50% e 100% respectivamente, ocorrem normalmente o ambiente comunicativo no trabalho.

4.3.1.3 Dimensão 3 – Estrutura Organizacional

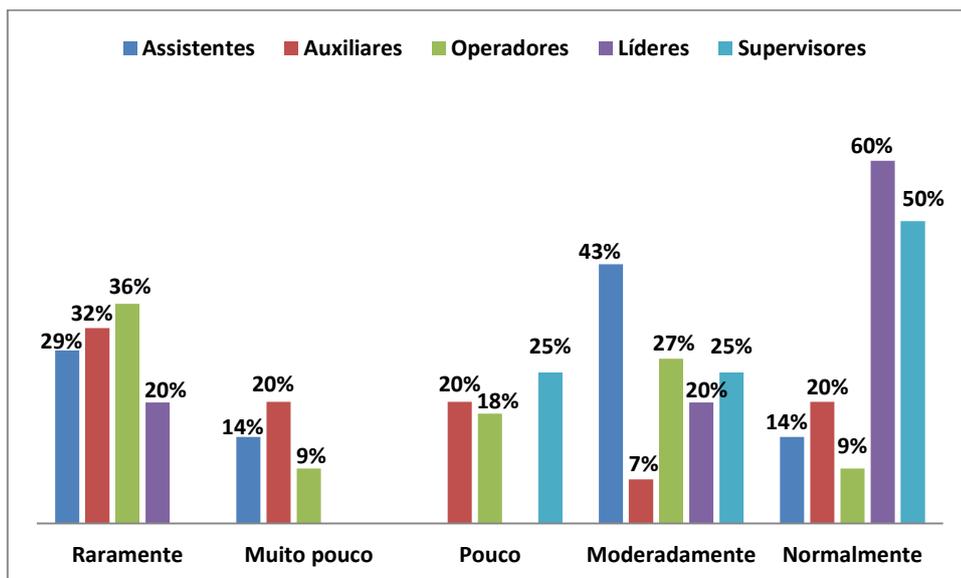
A estrutura organizacional tem papel determinante na organização, pois ela define como os processos formais são realizados. Uma estrutura rígida atrapalha o gerenciamento do

conhecimento, já a estrutura flexível abre maiores canais de interações do conhecimento. Esta dimensão comporta dois fundamentos: a criação de equipes e a burocracia no processo de mudanças e melhorias.

a) Criação de equipes

A criação de equipes de trabalho para a implantação de melhorias é uma forma de a organização melhorar o desempenho de operações e solucionar problemas existentes. Quanto a empresa pesquisada, não se observou a utilização de equipes propriamente ditas, entretanto há operações que são realizadas em conjunto, ou seja, há grupos de trabalho. Questionados a cerca da utilização de equipes no ambiente organizacional, os respondentes apontaram as opções presentes no gráfico 27.

Gráfico 27: Criação de equipes



Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

Na visão dos assistentes (43%) em sua atividade há periodicamente trabalho em equipe. Para os auxiliares (32%) e os operadores (36%) raramente ocorre em seu trabalho. Isso ocorre devido a atividade realizada ser sequenciada e com um ritmo constante, entretanto os assistentes possuem trabalho em equipe devido a atenção a ser dada na inspeção de frangos e vísceras.

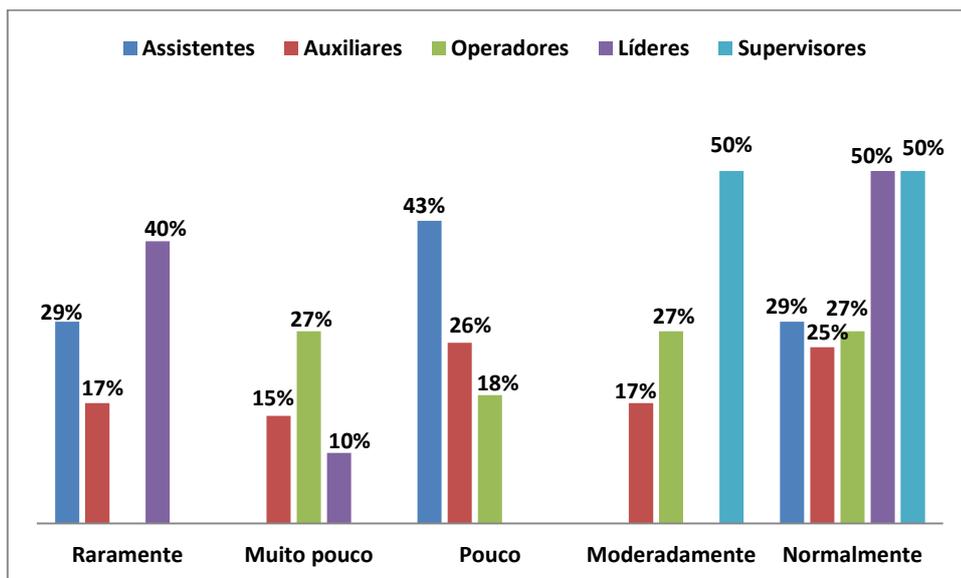
Os líderes responderam em 60% dos casos que normalmente há a realização de atividades onde há a criação de equipes. Nesse mesmo entendimento 50% dos supervisores apontaram para essa mesma ocorrência.

A diferença no apontamento dos dados da linha e supervisão pode apresentar a elaboração de equipes onde são mais presentes funcionários que supervisionam o trabalho do que os realizadores de tarefas.

b) Burocracia

Processos burocráticos são necessários para a documentação formal e registro de dados e informação, por outro lado é uma barreira à flexibilização, pois torna os processos lentos e com elevado número de papéis para a implementação de mudanças. Assim, as organizações devem equilibrar a burocracia e a flexibilidade para suprir suas necessidades de organização e inovação. Para esta assertiva, os respondentes apresentaram os resultados apresentados no gráfico 28.

Gráfico 28: Burocracia



Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

Os assistentes apresentaram em 43% dos casos ocorre pouca burocracia, os auxiliares apontaram duas opções diferentes, a primeira em 26% onde afirmam a opção “ocorre pouco”, já a segunda com 25% para a opção “ocorre normalmente”. A resposta dos operadores também apresentou apontamentos diferentes para esta variável, três opções foram apontadas por 27% dos pesquisados “muito pouco”, “moderadamente” e “normalmente”.

Os líderes apontaram em 50% dos casos que normalmente as decisões são tomadas com pouca burocracia, diferente de 50% dos supervisores apontou que tal aspecto ocorre de forma “moderada”, e o mesmo percentual apontou para “normalmente”.

Concluiu-se nesse caso que a existência de pontos de discordância nas respostas dos funcionários se deve aos setores possuírem diferentes formas de realizar mudanças, mesmo sendo dentro do mesmo processo produtivo, há atividades separadas fisicamente devidas suas características de realização e devido à estrutura física planejada pela organização. Sendo assim, há essa diferença, pois em um dado setor pode ocorrer com mais ou menos burocracia que outros.

4.3.1.4 Dimensão 4 – Políticas de Recursos Humanos

As políticas de Recursos Humanos – RH são importantes em todas as atividades das organizações, pois elas têm o papel de dar o suporte aos setores e trabalhadores e seu desenvolvimento. Sua participação é fundamental nos processos de contratação, treinamento e remuneração. A GC tem nas políticas de RH uma fonte de entrada e de desenvolvimento dos conhecimentos para a organização.

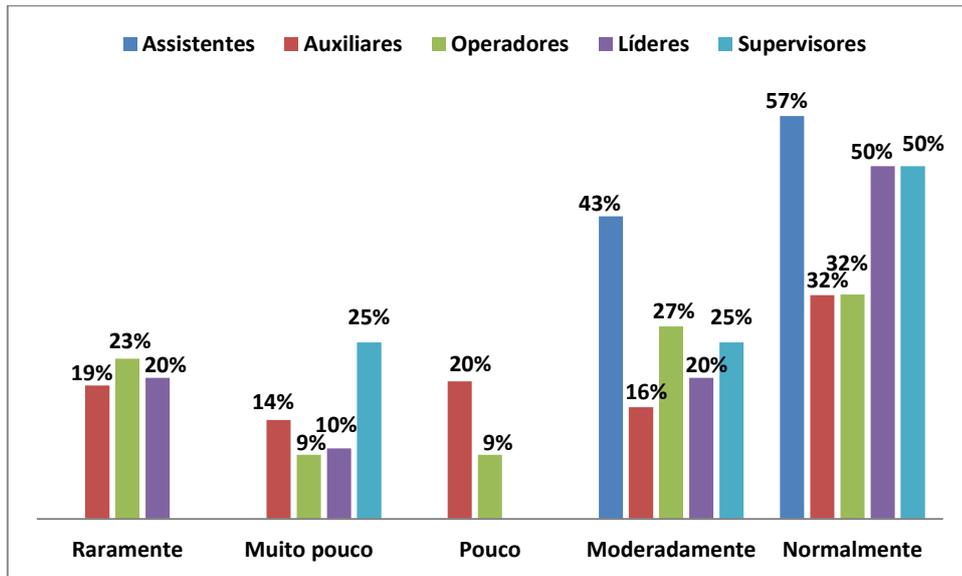
A análise dessa dimensão engloba três fundamentos essenciais ao seu desempenho como contratação, treinamento e premiação para as empresa

a) Contratação

Uma das funções principais exercidas pelos recursos humanos é a captação de trabalhadores no mercado com as competências que se destacam para realizar determinada função. A contratação de funcionários é fundamental na organização, pois é a porta de entrada para o exercício das atividades que são designadas a cada função e com efeito ao bom desempenho da empresa no que diz respeito à função a ser realizada e aos objetivos organizacionais estabelecidos.

Sendo esta função de grande relevância para a gestão do conhecimento, questionou-se sobre os requisitos da organização no perfil dos candidatos ao trabalho com características como criatividade, diversidade experiências e o tipo de personalidade. Os resultados estão indicados no gráfico 29.

Gráfico 29: Contratação



Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

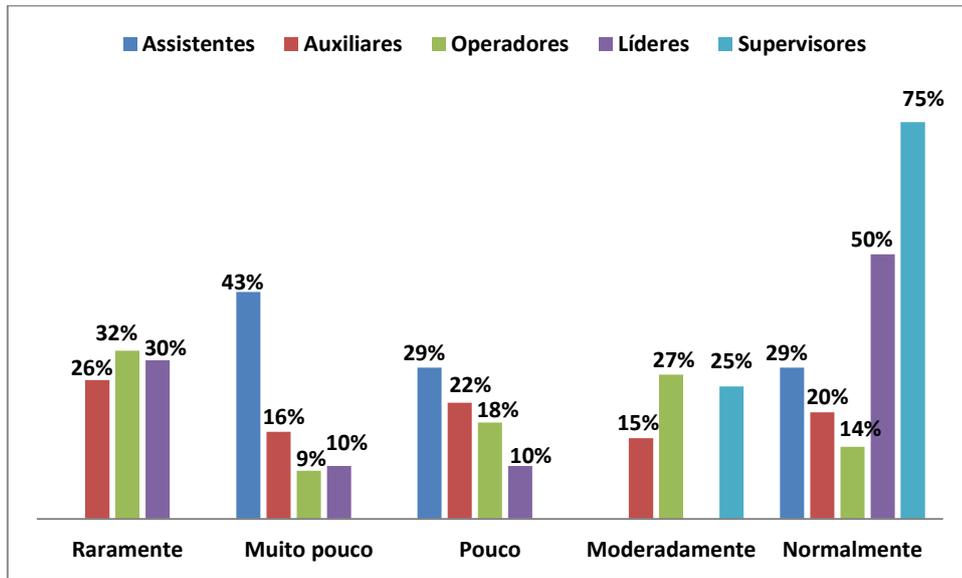
Para esta variável, todas as categorias de cargos apresentaram a opção de resposta “ocorre normalmente”. Os valores apresentados foram de 57% dos assistentes, 32% dos auxiliares, 32% dos operadores, 50% dos líderes e 50% dos supervisores. Com isso observou-se um consenso entre os cargos da linha de produção e média gerência, onde há o entendimento de que a organização possui um processo de inserir membros a organização com perfis que se enquadrem nos cargos a serem desempenhados.

b) Treinamentos estratégicos

O treinamento é de suma importância para a Gestão do Conhecimento, pois a partir dele têm-se a incorporação de novos conhecimentos e a reciclagem do mesmo, capacitando os funcionários para realizarem o trabalho. No enfoque da GC os treinamentos estão voltados não apenas para as atividades realizadas atualmente, mas também para preparar os trabalhadores para atividades necessárias no futuro, ou seja, visando as mudanças que possam ocorrer.

A cerca dessa variável, os respondentes se posicionaram, em sua maioria, nas opções “muito pouco” e “raramente” como mostra o gráfico 30.

Gráfico 30: Treinamentos estratégicos



Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

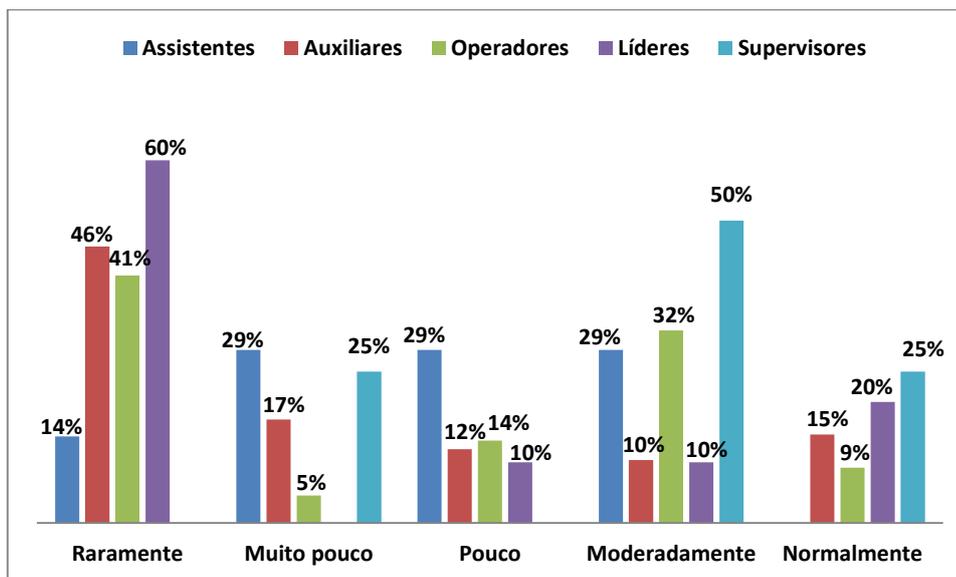
Os assistentes (43%) afirmaram que “ocorre muito pouco” treinamento voltado para o futuro, os auxiliares e os operadores, 26% e 32% respectivamente, afirmaram que tais atividades ocorrem raramente dentro da organização. Os 50% dos líderes e os 75% dos supervisores afirmaram que estes são frequentes.

Os cargos da linha de produção apresentam posicionamento bastante diferenciado em relação aos assistentes e auxiliares. Isso ocorre devido à natureza prescritiva desses cargos, onde há alto grau de repetitividade e facilidade, pois os cargos de média gerência apresentam necessidades de desenvolvimento mais constantes.

c) Premiação para equipes

Utilizada como ferramenta auxiliar de remuneração e para gerar motivação na atuação do trabalho, as premiações são parte da empregabilidade de benefícios aos trabalhadores. Sobre este fundamento, os resultados indicados pelos entrevistados estão contidos no gráfico 31.

Gráfico 31: Premiação para equipes



Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

Observa-se que os assistentes apontaram três opções de resposta diferentes sendo 29%, indicam que “ocorre muito pouco”, “ocorre pouco”, “ocorre moderadamente”. A percepção dos auxiliares (46%), dos operadores (41%) e dos líderes (60%) raramente ocorre premiações por trabalhos em equipe. Os supervisores, 50% afirmaram que esse benefício é utilizado moderadamente no ambiente de trabalho. Como na maioria dos cargos pesquisados não ocorre a criação de trabalho em equipe, como já comentado, suas premiações ocorrerão apenas quando desempenhado tal papel.

4.3.1.5 Dimensão 5 – Sistemas de Informação

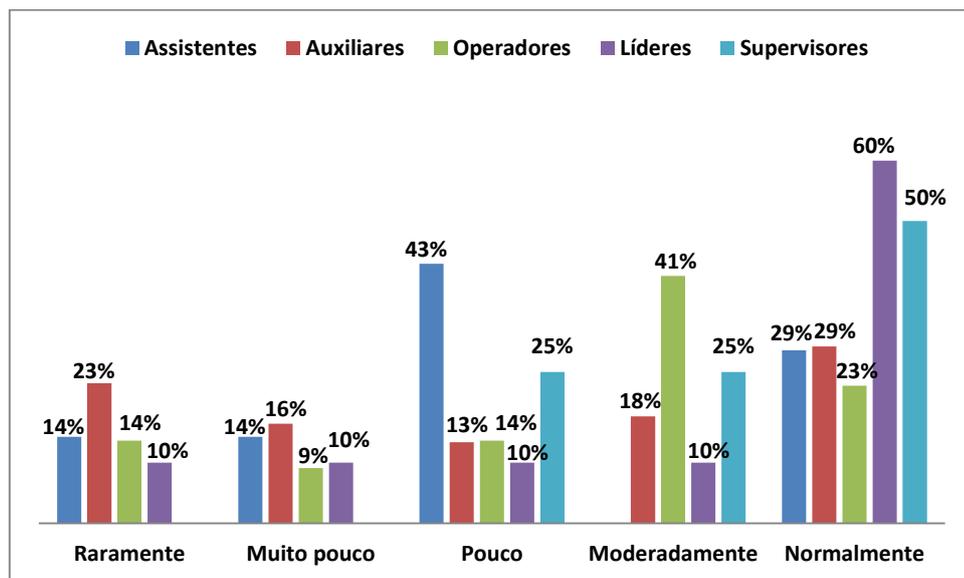
O sistema de informação tem o papel dar suporte a gestão do conhecimento, pois nele é possível os membros contribuírem alimentando-o com os dados coletados em sua atividade e tendo acesso aos dados de outros setores. Não apenas a alimentação do software é importante nessa dimensão, a comunicação entre os setores que compõem a organização fazem parte desse sistema, pois a forma como são construídas podem facilitar ou dificultar as trocas de conhecimento.

Nesta dimensão são abordadas as seguintes características: Comunicação entre setores, o acesso a base de dados e a documentação de dados.

a) Comunicação entre setores

A facilidade de comunicação entre os diferentes setores e nos níveis hierárquicos que compõem o sistema produtivo influencia na tomada de decisões. Quanto mais fácil a comunicação formal dentro da organização, melhor será seu desempenho, principalmente nas organizações que visam a Gestão do Conhecimento. Quanto a este questionamento, os respondentes apresentaram os dados no gráfico 32.

Gráfico 32: Comunicação entre setores



Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

Compreende-se que 43% dos assistentes afirmaram que o processo de comunicação “ocorre pouco” em seu trabalho, enquanto 29% dos auxiliares apontaram que normalmente possuem facilidade de comunicação com os superiores. Para 41% dos operadores, essa interação ocorre, mas de forma moderada. Por fim os líderes (60%) e os supervisores (50%) que essa relação é normalmente praticada na organização. Observa-se que a comunicação entre os setores ocorre apenas com os cargos da média gerência. Isso ocorre devido os trabalhadores da linha de produção estar focados em suas funções.

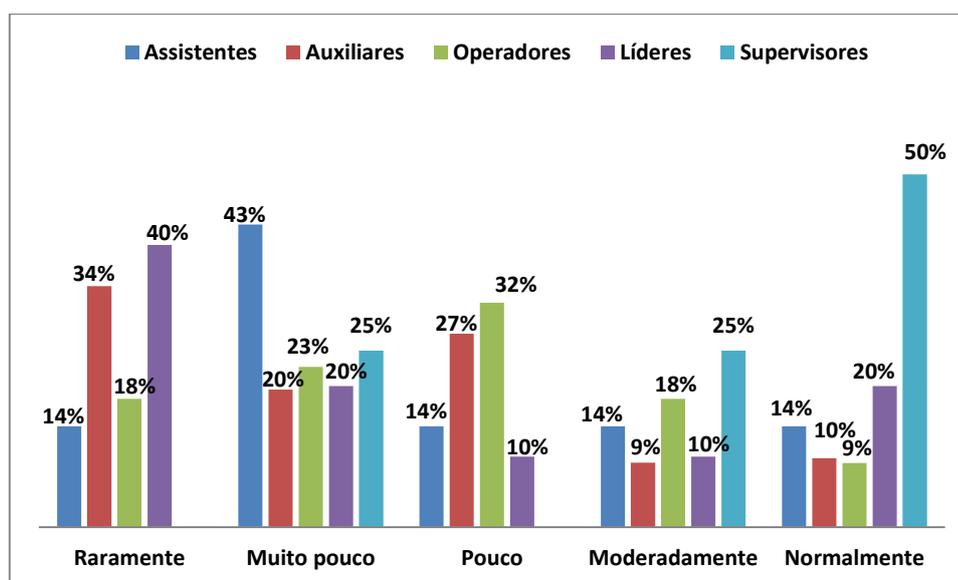
b) Acesso à base de dados

A base de dados é fundamental para os sistemas de informação da organização. Nela é possível armazenar os dados coletados nas diferentes atividades na empresa, compilá-los e analisá-los. Ter acesso a base de dados facilita no trabalho, pois dá rapidez nas transferências

de conhecimento. Os usuários devem ser treinados para poder gerar e receber dados nos softwares do sistema de informação.

Questionados sobre o acesso as fontes de dados e conhecimento da empresa, os respondentes apresentaram os dados do gráfico 33.

Gráfico 33: Acesso à base de dados



Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

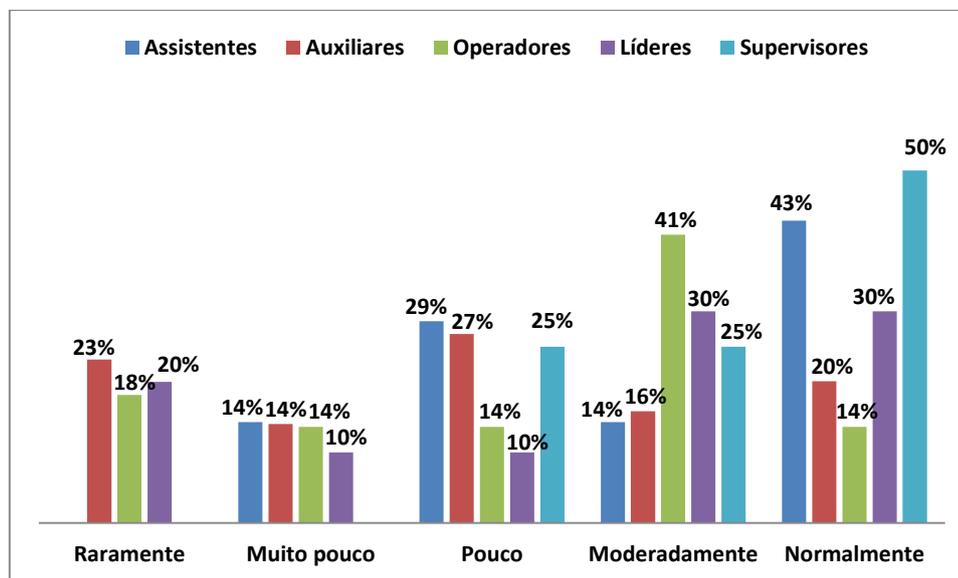
Para os assistentes (43%) raramente possuem contato com a base de dados e de conhecimento da organização, no caso dos Operadores, 32% apontaram possuir pouco acesso. Os auxiliares e líderes, 34% e 40% respectivamente, raramente interagem com os recursos de base de dados. A única categoria a apresentar frequentemente o uso do banco de dados e conhecimento organizacional foram os supervisores (50%). Assim, pode-se observar que apenas os supervisores possuem algum tipo de acesso aos sistemas de banco de dados da empresa para poder registrar e captar dados que possam ser utilizados em sua atividade.

c) Documentação

A documentação de dados é fundamental para o gerenciamento da organização, pois a partir das informações coletadas podem ser devidamente analisados para a tomada de decisões. A documentação pode ser vista como um processo burocrático, entretanto sua utilidade para gerar resultados é um fator a ser aproveitado na gestão do conhecimento.

A contribuição dos funcionários na coleta e armazenamento de dados a serem inseridos no sistema de informação deve ser incentivada pela empresa, pois a documentação é fonte de dados para análises. Quanto a esta assertiva o gráfico 34 expõe as respostas dos pesquisados.

Gráfico 34: Documentação



Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

Os funcionários pesquisados expressaram diferentes afirmações sobre essa percepção. Para 43% dos assistentes há preocupação frequente da organização em documentar seus dados. Na perspectiva dos auxiliares (27%), essa atitude ocorre pouco no dentro do ambiente de produção. Já para os operadores (41%), esse gerenciamento de dados é coletado de forma moderada. Os líderes apontaram duas alternativas para a documentação de dados, 30% apontam que “ocorre moderadamente” e outros 30% afirmaram que “ocorre normalmente”. Os supervisores (50%) afirmaram que a coleta ocorre normalmente dentro do ambiente de produção da organização.

Para este caso, compreende-se que apenas alguns setores da produção realizam uma coleta frequente de dados a serem inseridos nos sistemas de informação, como no caso das atividades realizadas pelos assistentes. As outras atividades não tem tido a mesma atenção, os supervisores e líderes, por terem um papel fundamental na captação desses dados, devem ser incentivados a buscar tais dados, pois a coleta, medição e análise de dados pode contribuir na melhoria do desempenho do setor produtivo.

4.3.1.6 Dimensão 6 – Mensuração de resultados

Não apenas a coleta de dados é importante, mas sua devida análise e *feedback* são precisas ser realizadas. Para isso, a mensuração de resultados deve ocorrer, pois a avaliação de dados mostra o estado atual da organização e mede seu desempenho, já sua divulgação compartilha os resultados encontrados com os demais membros da organização, seu papel é mostrar como os trabalhadores têm contribuído para o desenvolvimento da empresa. A mensuração dos resultados possibilita a captação de dados nos diferentes setores e gerar diferentes conhecimentos que influenciam na tomada de decisão.

Nesta dimensão são exploradas duas variáveis desse conceito: a avaliação e a divulgação de resultados

a) Avaliar resultados

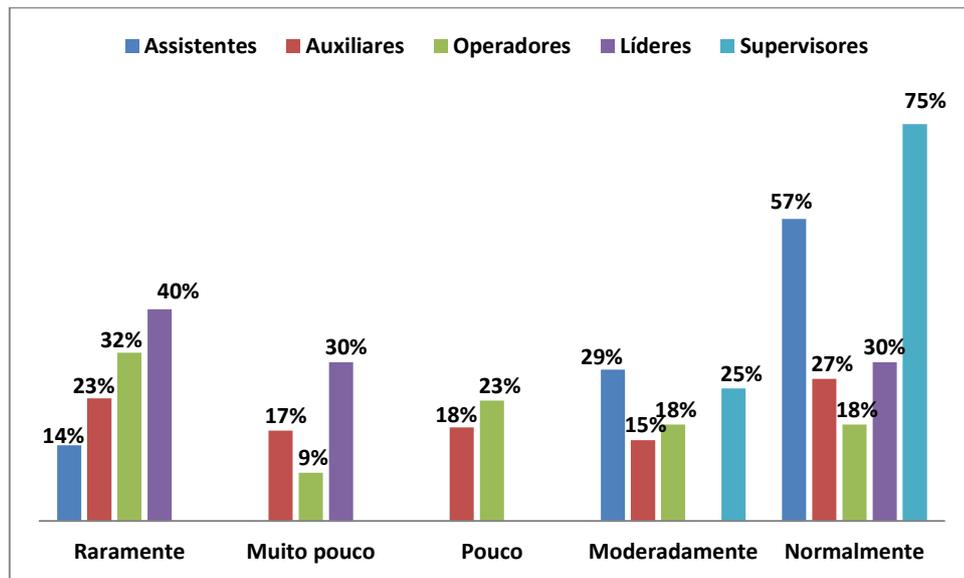
A avaliação de resultados é fundamental para o gerenciamento das organizações. Quanto melhor se gerencia os resultados, melhor tende a ser seu desempenho no mercado. Sua mensuração tem influência na tomada de decisões das atividades analisadas, e para avaliações futuras.

A coleta de dados e sua avaliação acerca do setor produtivo pesquisado têm sua importância, tendo em vista que os trabalhadores envolvidos são responsáveis pela fabricação dos produtos. Os resultados podem atingir de forma direta e/ou indireta no setor produtivo, como nas melhorias na atividade, contratações, mudanças tecnológicas são exemplos de como se pode evidenciá-la.

Questionados a cerca dessa assertiva, os respondentes apresentaram os seguintes resultados contidos no gráfico 35.

Os assistentes e os auxiliares, 57% 27% respectivamente, afirmaram que normalmente a organização está atenta e realiza a mensuração de resultados. Em contrapartida, 32% dos operadores e 40% dos líderes concluíram que raramente há preocupação quanto a isso. Por fim, 75% dos supervisores disseram que a organização está frequentemente alerta ao seu desempenho.

Gráfico 35: Avaliar resultados



Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

Acredita-se que os baixos números na percepção da mensuração dos resultados, se atribuam a forma como a organização divulga os resultados, pois esta é responsável pelo *feedback* aos funcionários pelo esforço de seu trabalho.

b) Divulgação de resultados

Uma das práticas da organização que gerencia seu conhecimento é divulgar os resultados de sua atividade. Sua prática contribui com a avaliação de desempenho das atividades existentes na organização, devem ser trabalhadas para incentivar a dedicação dos trabalhadores e expor se as metas previstas foram alcançadas.

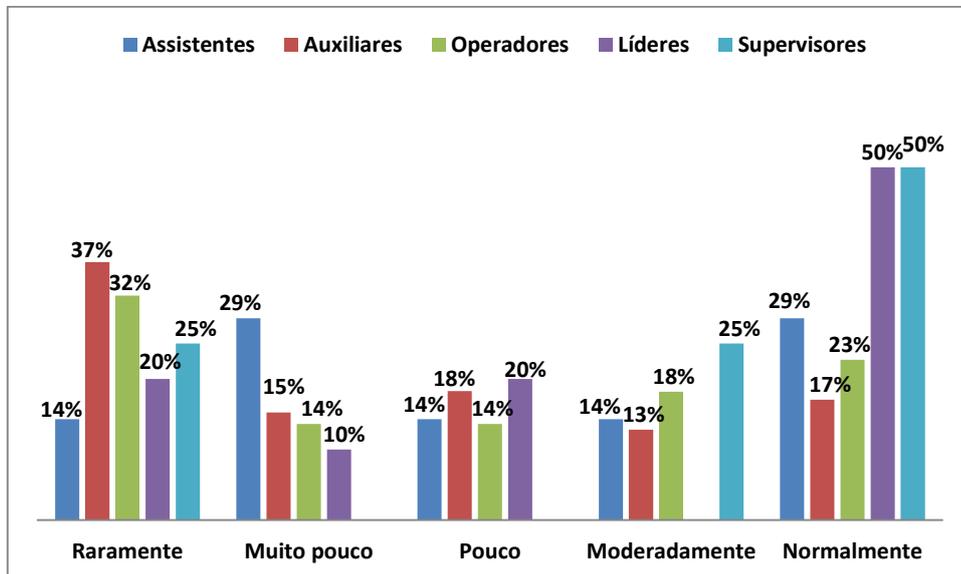
Quando questionados acerca da divulgação de resultados da empresa, os respondentes apresentaram os dados expressos no gráfico 36.

Observa-se que 29% assistentes apontaram para duas opções de divulgação de resultados, “muito pouco” e “normalmente”. No caso dos auxiliares (37%) e operadores (32%), foi apresentada a resposta “ocorre raramente” para esta questão. Diferente dos respondentes da linha de produção, os líderes (50%) e os supervisores (50%) afirmam normalmente receber o *feedback* de resultados.

A divulgação de resultados não alcança todos os funcionários da produção, pois na linha de produção ela praticamente não ocorre e para a média gerência apenas algumas atividades

apresentaram recebê-los. A avaliação de resultados da organização deve ser disseminada para todos, pois dá o devido *feedback* aos trabalhadores e dissemina o conhecimento.

Gráfico 36: Divulgação de resultados



Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

4.3.1.7 Dimensão 7 – Aprendizado com o Ambiente Externo

O ambiente externo influencia nas organizações, sejam por meio de fornecedores, clientes, distribuidores, governo e centros de pesquisa. A interação da empresa no ambiente de mercado necessita de atenção para a captação de conhecimentos, pois são fonte importante para seu planejamento e tomada de decisões.

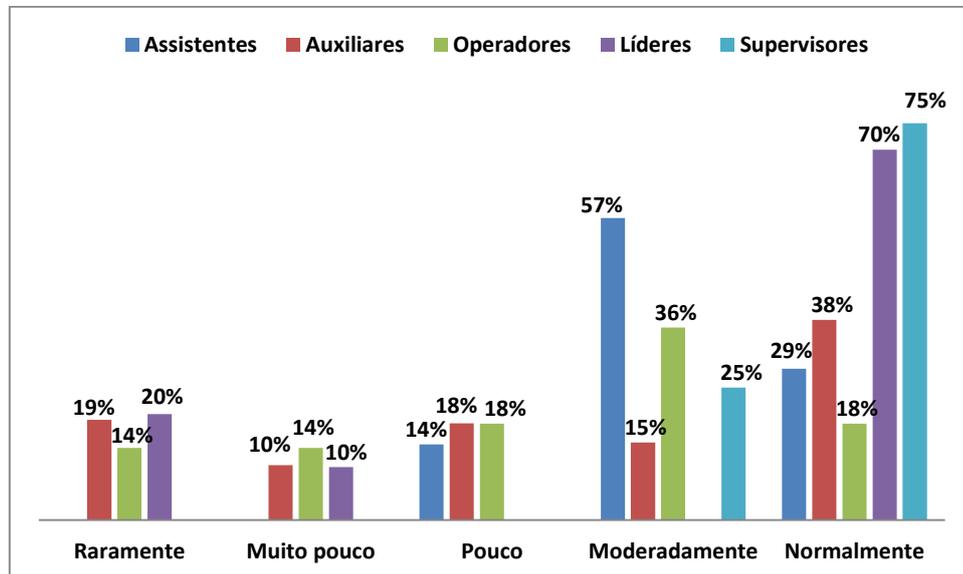
Nesta dimensão são abordadas as parcerias com empresas e com universidades.

a) Parcerias com empresas

Empresas parceiras interagem no ambiente da organização e tem a função de complementá-la com atribuições necessárias, mas que não é o foco da empresa. As parcerias empresariais são importantes para o fortalecimento da cadeia de suprimentos que envolvem a organização. Empresas fornecedoras de insumos e distribuidores possuem conhecimento relevante que influencia no planejamento e na tomada de decisão. Ter bons relacionamentos com os parceiros possibilita trocas de conhecimento satisfatórias para ambos.

Os respondentes questionados sobre a ocorrência de parcerias com empresariais apresentaram os resultados presentes no gráfico 37.

Gráfico 37: Parcerias com empresas



Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

Os assistentes (57%) e os operadores (36%) afirmaram que há uma participação moderada entre a empresa pesquisada com suas parceiras. Para os auxiliares (38%), líderes (70%) e supervisores (75%) normalmente há interação com empresas parcerias. As parcerias com outras empresas complementam as atividades existentes na organização.

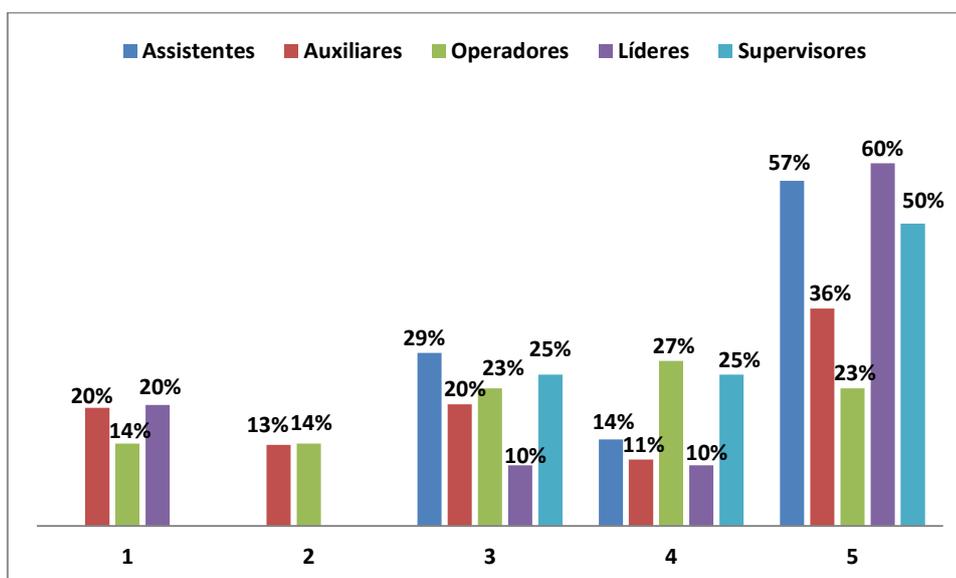
Observou-se que para a unidade produtiva pesquisada os parceiros envolvidos são os fornecedores de matéria prima e os envolvidos na logística externa. Essa parceria é conhecida por todos e de prática comum na empresa.

b) Parcerias com universidades

As parcerias com centros de pesquisa e universidade representam para as organizações a possibilidade de desenvolver novos conhecimentos e tecnologias no ambiente organizacional. Essas parcerias possibilitam a inserção, criação desenvolvimento e disseminação de conhecimento, gerando resultados e melhorias em diversas funções da empresa.

O gráfico 38 apresenta os resultados obtidos a partir do questionamento sobre a existência dessas parcerias na empresa.

Gráfico 38: Parcerias com universidades



Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

Os operadores afirmaram em 27% dos casos que ocorre “moderadamente” a participação de institutos e universidades. Para os 57% pelos assistentes, 36% dos auxiliares, 60% dos líderes e por 50% dos supervisores a iniciativa de cooperação empresa-universidade ocorre frequentemente.

Durante a observação *in loco* os pesquisados comentaram já ter participado de outros tipos de pesquisas e já conheciam parte dos procedimentos para a realização da presente apresentada. Tal fato corrobora com os resultados apresentados pelos respondentes, apresentando assim o interesse da empresa realizar o desenvolvimento dentro de seu ambiente.

4.4 As relações da Organização do Trabalho e a Gestão do Conhecimento

Estabelecer as relações existentes entre a Gestão do Conhecimento e a Organização do Trabalho é importante para se compreender o contexto do trabalho e como ele interfere nos processos de conhecimento. Além disso, é o objetivo principal dessa dissertação.

Para a construção dessas relações utilizou-se duas abordagens, sendo uma voltada para os funcionários da linha de produção (auxiliares, assistentes e operadores) e outra para os responsáveis por supervisionar a operação (líderes e supervisores). Tal fato ocorreu por estes cargos apresentarem um contexto de posição diferente na estrutura da unidade produtiva, com

atividades e responsabilidades diferentes. Inserir-los no teste multivariado poderia alterar o comportamento das variáveis e comprometer os resultados dos funcionários da linha de produção no teste.

Para a construção dessa relação nos cargos da linha de produção utilizou-se o método multivariado da análise fatorial, pois ele apresenta as relações de interdependência das variáveis, ou seja, expõem quais variáveis da Organização do Trabalho e da Gestão do Conhecimento influenciam uma em relação à outra.

Para a construção na perspectiva dos cargos responsáveis pela supervisão das atividades, a relação da Gestão do Conhecimento com a Organização do Trabalho foi realizada por meio da comparação entre as opções apontadas nos questionários aplicados.

4.4.1 Relações na linha de produção

Para a realização desse método, se faz necessário realizar alguns testes para validar o método utilizado, ou seja, saber se o teste pode ser aplicado e se há consistência em seus resultados. Para tal, dois testes são fundamentais o teste de KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) e o teste de esfericidade de *Bartlett's*.

Segundo Ribas (2011) o teste de KMO tem a função de avaliar se no teste há um número suficiente de correlações entre os itens que possam justificar a realização do teste da análise fatorial, por meio da medida global que indica a força da relação a partir de correlações. Esse teste gera uma medida que indica a força dessas relações, quanto maior seu valor, maior a consistência dessas relações.

Já o teste de *bartlett's*, segundo Ribas (2011) realiza o teste da hipótese nula, em que a matriz de correlação seja uma matriz identidade, ou seja, não exista qualquer relação entre as variáveis. O teste é realizado para identificar se há rejeição da hipótese, se a matriz não for identidade ($p < 0.05$), então há relações entre as variáveis pesquisadas.

Assim, realizou-se os devidos testes de validação de *KMO and Bartlett's Test*. Estes expressos na quadro 19.

Quadro 19: Teste KMO e Bartlett's

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,853
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2424,419

DF	703
Sig	,000

Fonte: pesquisa direta

Como pode ser observado, o valor do teste de KMO é superior a 0,5, o que mostra que as correlações encontradas no teste são consistentes, conforme Ribas (2011). O teste da esfericidade mostrou que há correlações entre as variáveis e o teste de hipótese mostrou que a matriz é válida, como mostra o quadro X. Esses testes afirmam que há correlações entre as variáveis, entretanto apenas a matriz de fatores rotacionada mostrará as correções do objetivo.

Uma segunda característica a ser observada é a comunalidade das variáveis. Ribas (2011) explica que elas podem ser compreendidas como o quadrado da carga fatorial da variável (x^2), ou seja, ela é o quadrado da correlação da variável com o seu fator. As comunalidades mostram a proporção da variância de uma variável observada, onde esta é explicada pelos fatores.

Para o teste realizado, se pode observar as comunalidades encontradas e apresentadas no quadro 20.

Quadro 20: Comunalidades

Comunalidades	
Inicial	Inicial
Pré-definição	,402
Treinamento inicial	,447
Treinamento periódico	,378
Dificuldade	,353
Conhecimento	,315
Interação com cargos	,287
Autonomia	,322
Atuações na empresa	,226
Número de tarefas	,251
Supervisão	,418
Liberdade de ideias	,456
Comunicação	,420
Monotonia	,273
Qualidade	,332
Ritmo	,366
Recompensas	,568
Remuneração	,596
Forças e fraquezas	,513
Estratégias	,383
Metas a cumprir	,428
Missão e valores	,501
Confiança e orgulho	,531
Visão de futuro	,551
Liberdade de ideias	,517
Percepção de mudanças	,483
Ambiente comunicativo	,540
Criação de equipes	,485
Burocracia	,399
Contratação	,471
Treinamentos estratégicos	,549
Premiação para equipes	,418
Comunicação entre setores	,419

Acesso a base de dados	,415	Documentação	,432
Avaliar resultados	,527	Divulgação de resultados	,429
Parcerias com empresas	,372	Parcerias com universidade	,357

Fonte: Pesquisa direta

Percebe-se que há consistência na força de cada variável para seus fatores correspondentes, suas correlações possuem consistência.

Para a realização do teste multivariado, utilizou-se a rotação da matriz dos dados, pois quando os dados são rotacionados há um melhor ajustes das variáveis na identificação de seus fatores. Utilizou-se o método de rotação *varimax* descrito no capítulo 3.

A representação dos fatores encontrados pelo teste pode ser observada na tabela 2, onde apresenta os fatores e as cargas fatoriais. Os fatores são o conjunto de variáveis agrupadas e as cargas fatoriais são os escores gerados no teste que indicam o quanto a variável está presente nos fatores.

Como cada variável possui uma carga para cada fator, elaborou-se uma segunda tabela de fatores rotacionados, a tabela 3, que apresenta apenas as cargas mais relevantes dos fatores e organizadas com a sequência de variáveis nos fatores.

Tabela 2: Matriz de fatores rotacionada

Matriz de Fatores Rotacionados											
	Fator										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Pré-definição	,103	-,009	,247	,127	,242	,111	-,094	,135	,407	,137	,072
Treinamento inicial	,144	,000	,228	,535	,181	,196	-,076	,093	,171	,240	-,085
Treinamento periódico	,198	,079	,081	,484	,217	,255	,021	,007	,009	,094	-,122
Facilidade	,126	,038	,063	,053	-,025	,308	,071	,029	,583	,195	-,031
Conhecimento	,146	,007	,062	,060	,122	,472	,075	,002	,102	,104	,059
Interação com cargos	,313	-,087	,080	,113	,093	,064	-,154	,145	,112	,241	-,013
Autonomia	,057	,300	,033	,184	,016	,460	-,116	,049	,009	-,145	,081
Atuações na empresa	,020	,031	-,014	,090	,062	,445	,075	,022	,072	,048	,047
Número de tarefas	-,052	-,043	,131	-,054	,098	,256	,005	,065	,006	,051	,488
Supervisão	,077	-,022	,163	,054	,149	,105	-,002	,081	,151	,689	,115
Liberdade de ideias	,505	,324	,000	,120	-,033	,178	,022	,044	,087	-,063	-,027
Comunicação	,545	,128	-,086	,101	,029	,128	,047	,359	,051	,130	,099
Monotonia	,016	,108	-,119	,246	,009	-,006	,088	-,051	,078	,273	-,072
Qualidade	,161	-,003	,024	,455	-,030	,135	,172	,077	,003	,008	,102
Ritmo	,132	,375	,068	,083	,075	,182	,404	-,116	-,043	-,011	-,003
Recompensas	,344	,541	,090	,414	,011	-,041	,008	,104	,169	-,142	,014
Remuneração	,408	,563	,084	,309	-,037	,036	,011	,032	,141	,058	,089
Forças e fraquezas	,582	,016	,169	,179	,102	,035	,259	,027	-,103	,201	,160
Estratégias	,522	,195	,183	,111	,064	-,137	,051	,010	,086	,075	,150
Metas a cumprir	,187	,040	,023	,120	,459	-,069	,010	-,068	,474	,014	,448
Missão e valores	,363	,131	,490	,142	,220	,131	-,034	,129	,075	,157	-,091
Confiança e orgulho	,594	,092	,152	,129	,049	,125	,214	,089	,162	,077	-,190
Visão de futuro	,644	,168	,203	,042	,143	,133	-,055	-,013	,081	-,013	-,041
Liberdade de ideias	,526	,262	,029	-,005	,206	,151	,211	,136	-,008	,005	-,084
Percepção de mudanças	,219	,187	,273	,198	,133	-,036	-,106	,385	,169	,182	,259
Ambiente comunicativo	,440	,222	,021	,064	,305	-,028	,304	,254	,205	-,073	-,115
Criação de equipes	,238	,169	,107	,136	,069	,073	,582	,168	,028	,040	-,001

Divulgação de resultados	,554		
Recompensas	,541		
Acesso a base de dados	,434		
Documentação	,421		
Contratação	,669		
Missão e valores	,490		
Avaliar resultados	,443		
Treinamento inicial	,535		
Treinamento periódico	,484		
Qualidade	,455		
Burocracia	,290		
Parcerias com empresas	,599		
Parcerias com universidade	,460		
Conhecimento	,472		
Autonomia	,460		
Atuações na empresa	,445		
Criação de equipes	,582		
Ritmo	,404		
Percepção de mudanças	,385		
Comunicação entre setores	,348		
Facilidade	,583		
Metas a cumprir	,474		
Pré-definição	,407		
Supervisão	,689		
Monotonia	,273		
Número de tarefas			,488

A partir da tabela 3 podem-se identificar onze agrupamentos de variáveis. Em cada um deles há variáveis que se relacionam de forma interdependente. Os fatores encontrados são descritos a seguir.

a) Fator 1

O primeiro dos onze fatores apresentou o maior número de variáveis agrupadas. Neste apresentou variáveis agrupadas de características tanto de Gestão do Conhecimento quanto de Organização do Trabalho, ou seja, há uma relação entre essas características. O fator pode ser detalhado no quadro 21.

Quadro 21: Fator 1

Fator 1:		
Gestão do Conhecimento	Visão de futuro	0,644
Gestão do Conhecimento	Confiança e orgulho	0,594
Gestão do Conhecimento	Forças e fraquezas	0,582
Organização do Trabalho	Comunicação	0,545
Gestão do Conhecimento	Treinamentos estratégicos	0,538
Gestão do Conhecimento	Liberdade	0,526
Gestão do Conhecimento	Estratégias	0,522
Organização do Trabalho	Liberdade de ideias	0,505
Gestão do Conhecimento	Ambiente comunicativo	0,440
Organização do Trabalho	Interação com cargos	0,313

Fonte: Pesquisa Direta

Nesse fator as variáveis apresentaram três características da Organização do Trabalho na categoria de Integração do trabalho (Comunicação, Liberdade de ideias, Interação com cargos). Já nas dimensões do conhecimento, observaram-se quatro variáveis a cerca da cultura organizacional (Visão de futuro, Confiança e orgulho, Liberdade, Ambiente comunicativo), duas da dimensão estratégica (Forças e fraquezas, Estratégias) e uma de fonte da gestão de Recursos Humanos – RH (Treinamentos estratégicos). Pode-se compreender que a integração no trabalho tem uma forte relação com a gestão do conhecimento, pois a partir do momento em que as pessoas podem interagir com aspectos da organização ao contribuir para a mesma, isso se refletirá na cultura, estratégia e na política de RH.

Nesse sentido, a integração apresenta maior proximidade com a cultura organizacional. As duas prezam pela geração livre de ideias e por um ambiente comunicativo em uma escala tanto horizontal como vertical na hierarquia. Nessa relação à interação de cargos também

influencia nessa relação, pois esses processos necessitam de flexibilidade no trabalho para ocorrerem.

A partir dessa relação de proximidade é que o conhecimento estratégico pode ser disseminado, ou seja, a interação cultura-trabalho abre caminho para seus fatores, uma vez que o conhecimento das forças, fraquezas e estratégias fluem por todos para poder ser alcançados. Essas variáveis ligam-se também com a percepção da visão de futuro e o reconhecimento das pessoas por meio do orgulho e confiança na organização.

Os treinamentos voltados para o futuro da organização interagem nesse fator como o suporte, pois sua realização será necessária dependendo das necessidades estratégicas, sendo realizado no trabalho para melhorá-lo, o que se reflete na influencia de novas fontes de conhecimento. O treinamento pode gerar também a sensação de interesse da empresa na permanência das pessoas, pois demonstra a necessidade de mantê-las e refletindo na interação e comprometimento com o trabalho.

b) Fator 2

O segundo fator apresentou um conjunto de variáveis de ligação que também representam relações entre a OT e a GC. As variáveis apresentadas nesse estão relacionadas a processos organizacionais. As variáveis do fator 2 são descritas no quadro 22.

Quadro 22: Fator 2

Fator 2		
Gestão do Conhecimento	Premiação para equipes	0,640
Organização do Trabalho	Remuneração	0,563
Gestão do Conhecimento	Divulgação de resultados	0,554
Organização do Trabalho	Recompensas	0,541
Gestão do Conhecimento	Acesso a base de dados	0,434
Gestão do Conhecimento	Documentação	0,421

Fonte: Pesquisa Direta

Nesse segundo fator, percebeu-se a presença de apenas uma característica da Organização do Trabalho, a remuneração, nela têm-se as recompensas de trabalho, e a remuneração propriamente dita. Já para a Gestão do Conhecimento evidenciou-se a presença de uma variável da dimensão gestão de pessoas (Premiação para equipes), uma da mensuração de resultados (Divulgação de resultados) e duas variáveis dos sistemas de informação sendo estas o acesso a base de dados e a documentação..

Percebeu-se que há uma relação nos processos formais da organização, onde se preza a política de remuneração, onde esta também possui proximidade com seus resultados internos, ou seja, o gerenciamento organizacional e a remuneração possuem proximidade. Quanto à política de remuneração, a característica da OT se relaciona com a prática de premiação do RH, pois elas possuem o mesmo direcionamento de recompensar o trabalhador pelo seu esforço.

Quanto aos processos de da dimensão de Sistemas de Informação, há um entendimento de proximidade com a Mensuração de Resultados. No primeiro, há a preocupação de reter dados, gerar conhecimento e fornecê-los nos locais e momentos necessários, como também a preocupação em as pessoas envolvidas poder contribuir com o auxílio da documentação. Para o segundo, o papel de divulgar os resultados faz parte dessa interação dos dados coletados, transformados e fornecidos, pois este apresenta para todos os integrantes da organização os resultados do esforço coletivo.

Assim, compreende-se que há uma relação entre os processos formais de gerenciamento de dados e o de recompensas. Onde a remuneração, vista como a forma de recompensar as pessoas pelo esforço tem relação com as contribuições de dados e conhecimento para o gerenciamento da organização, mas também na percepção das pessoas ao poderem contribuir com conhecimento e receberem *feedback* por meio da divulgação de resultados.

c) Fator 3

O terceiro fator encontrado apresentou três variáveis, mas todas são referentes à Gestão do Conhecimento, ou seja, para essas características a Organização do Trabalho não possui ou sofre interferência. Os resultados podem ser observados no quadro 23.

Quadro 23: Fator 3

Fator 3		
Gestão do Conhecimento	Contratação	0,669
Gestão do Conhecimento	Missão e valores	0,490
Gestão do Conhecimento	Avaliar resultados	0,443

Fonte: Pesquisa Direta

Apesar de não esboçar nenhuma relação com a Organização do Trabalho, o terceiro fator apresentou uma correlação entre a missão e valores cultivados na cultura da organização com as práticas de RH no tocante a contratação e na a dimensão de mensuração de resultados ao avaliar resultados.

Tal interação possibilitou compreender que pode ocorrer um direcionamento na organização da contratação de novos membros a partir da missão e valores da organização, como também que a mensuração de resultados pode ser realizada baseada no perfil dos trabalhadores. Além disso, a missão e valores da organização são os norteadores para se realizar contratações e avaliar os resultados da empresa.

d) Fator 4

O quarto fator obtido apresentou a ocorrência da relação entre a OT e a GC. As variáveis envolvidas neste são evidenciadas no quadro 24.

Quadro 24: Fator 4

Fator 4		
Organização do Trabalho	Treinamento inicial	0,535
Organização do Trabalho	Treinamento periódico	0,484
Organização do Trabalho	Qualidade	0,455
Gestão do Conhecimento	Burocracia	0,290

Fonte: Pesquisa Direta

A partir do quadro 24, observou-se que apenas uma variável da Gestão do Conhecimento está presente, sendo esta da dimensão da Estrutura Organizacional (burocracia). Já para a Organização do trabalho, está presente a característica do treinamento, inicial e periódico, e a de controle, com a variável do controle de qualidade.

Nesta perspectiva compreendeu-se que a questão referente a burocracia, onde referiu-se sobre a facilidade em poder reorganizar a linha de produção com pouca burocracia. Ocorre que quanto maior a burocracia nos processos, maior o controle da organização nas pessoas, mas com os treinamentos adequados para realizar a atividade, a necessidade de um grande número de papelório e procedimentos que controlam as atividades torna-se menor.

O mesmo é válido para o controle da qualidade na atividade, pois é sabida a necessidade qualidade nos produtos, principalmente quando se refere a alimentos. Para se delegar a flexibilização e desburocratização dos procedimentos de qualidade e delegá-la para o próprio trabalhador, necessita primeiro de capacitação, ou seja, dos conhecimentos sempre atualizados e os processos da atividade sempre bem definidos.

e) Fator 5

O quinto fator é identificado apresentou estar composto apenas por variáveis relacionadas à Gestão do conhecimento. O fator pode ser visto no quadro 25.

Quadro 25: Fator 5

Fator 5		
Gestão do Conhecimento	Parcerias com empresas	0,599
Gestão do Conhecimento	Parcerias com universidade	0,460

Fonte: Pesquisa Direta

Observa-se que as variáveis presentes neste fator são descrevem apenas a dimensão do ambiente externo da organização, ou seja, não há interação alguma no caso desta organização pesquisada nenhuma interação do ambiente externo com a Organização do Trabalho. Esse fator representa o contexto do conhecimento que é advindo apenas do ambiente externo e sua participação na organização.

A dimensão do ambiente externo é de grande importância para a gestão do conhecimento, pois elas trazem diversos conhecimentos que podem ser utilizados para a organização. Entretanto, no ambiente pesquisado, sua interferência no ambiente de trabalho dos pesquisados não afeta a construção da organização do trabalho.

f) Fator 06

O presente fator apresentou em sua construção três variáveis, entretanto nenhuma delas está relacionada a Gestão do Conhecimento. O fator seis pode ser identificado no quadro 26.

Quadro 26: Fator 6

Fator 6		
Organização do Trabalho	Conhecimento	0,472
Organização do Trabalho	Autonomia	0,460
Organização do Trabalho	Atuações na empresa	0,445

Fonte: Pesquisa Direta

O presente fator, compôs-se de apenas variáveis referentes a organização do trabalho. Neste destacam-se a característica referente ao conhecimento necessário à realização do trabalho, o controle do trabalho representado pelo grau de autonomia e a integração do trabalho que aponta as atuações em outras atividades da organização.

Nesse sentido, percebeu-se nessa relação que a autonomia pode ocorrer apenas se o trabalhador detiver o conhecimento para a realização da atividade. Ou se já tiver realizado a

função anteriormente, ou seja, o grau de controle no trabalho dependerá do histórico de atividades do funcionário ou se ele é altamente capacitado para realizar a função.

Entende-se também que o conhecimento é necessário para se realizar as funções da linha de produção, seja via treinamento para absorver conhecimento, seja por já ter atuado na função. Onde, apenas com o conhecimento necessário para a realização da tarefa é que se pode ter autonomia no trabalho.

g) Fator 07

O presente fator foi expresso por apenas duas variáveis, sendo estas uma correlação direta entre a OT e GC. O quadro 27 apresenta as variáveis presentes no sétimo fator.

Quadro 27: Fator 7

Fator 7		
Gestão do Conhecimento	Criação de equipes	0,582
Organização do Trabalho	Ritmo	0,404

Fonte: Pesquisa Direta

No caso dessas variáveis observou-se que a referente à GC, compõe a dimensão da estrutura organizacional e está relacionada ao trabalho em equipe. Enquanto a variável participante da OT apresenta-se na característica referente ao controle da atividade, esta voltada para o ritmo das tarefas.

É sabido que o processo de produção observado *in loco* possui linhas de sequenciamento onde os frangos passam para cada uma das etapas. Tal aspecto demonstra que o ritmo do trabalho é dado pelo fluxo dessa linha, entretanto para cada etapa da operação há um conjunto de pessoas realizando a atividade.

Entendeu-se que apesar da existência de um ritmo de trabalho constante, as pessoas realizam-no em grupos, o que gera essa relação do fator ritmo-equipe. Assim, Quando se tem uma alteração no ritmo de trabalho, as equipes das atividades tendem a se organizarem para realizar a atividade no novo ritmo de trabalho.

h) Fator 08

O presente fator compôs-se apenas de variáveis relacionadas com a Gestão do Conhecimento. Sua composição esta expressa no quadro 28.

Quadro 28: Fator 8

Fator 8		
Gestão do Conhecimento	Percepção de mudanças	0,385
Gestão do Conhecimento	Comunicação entre setores	0,348

Fonte: Pesquisa Direta

A primeira variável apresentada no fator, pertence a dimensão da cultura organizacional e representa a percepção das pessoas as mudanças que ocorrem no ambiente e a rapidez de como elas podem ser percebidas. A segunda está presente na dimensão dos Sistemas de Informação e discorre sobre a facilidade e rapidez no processo de disseminação de informações no ambiente organizacional.

A comunicação apresenta-se fundamental nesse fator, pois para que as mudanças ocorram de forma favorável é necessário que as pessoas e os setores organizacionais possam se comunicar. Essa facilidade na comunicação pode facilitar as mudanças, evitando processos burocráticos e custos para a organização.

Ter uma cultura onde as pessoas estejam abertas as mudanças é tão importante para o processo de gerenciamento do conhecimento quanto um ambiente de trabalho onde as trocas de conhecimento sejam rápidas e fáceis independentemente de sua hierarquia. As mudanças necessitam também de que possam ser realizadas de forma dinâmica e para tal a relação entre os setores facilita sua execução.

i) Fator 09

O Nono fator apresentado nos resultados do teste multivariado apresenta em sua composição três variáveis, sendo uma relacionada à Gestão do Conhecimento e duas à Organização do trabalho. A construção deste fator pode ser observada no quadro 29.

Quadro 29: Fator 9

Fator 9		
Organização do Trabalho	Facilidade	0,583
Gestão do Conhecimento	Metas a cumprir	0,474
Organização do Trabalho	Pré-definição	0,407

Fonte: Pesquisa Direta

Neste fator há uma correlação entre a dimensão estratégica do conhecimento, relacionada às metas estabelecidas pela organização a serem cumpridas, com as características

prescritivas do trabalho, relacionadas à facilidade de realizar tarefas e a pré-definição das mesmas.

As características da Organização do Trabalho apresentadas possuem o contexto de preparar o ambiente da produção para a realização das atividades. A pré-definição estabelece a forma como o trabalho se compõe e quais são as atribuições de cada cargo. Já a facilidade na realização tem a perspectiva da dificuldade das tarefas estabelecidas e a capacidade das pessoas em realizá-las.

O estabelecimento de metas na atividade é fundamental para a organização alcançar seus objetivos estratégicos, táticos e operacionais. A partir das metas de trabalho, pode-se aumentar o volume de produção, a produtividade e melhorar o desempenho dos setores.

Para que esta dimensão do conhecimento seja atendida de forma eficaz, há a necessidade primordial de que o setor produtivo tenha suas atividades pré-definidas e uma construção de trabalho estabelecida de forma que, ao se incorporar qualquer tipo de meta, o ambiente produtivo esteja preparado para alcançar.

Para que uma organização trabalhe com o estabelecimento de metas para suas atividades, é necessário que ela tenha em sua construção, cargos que possuam suas atividades bem estabelecidas, pois os trabalhadores dedicam seus esforços baseados na pré-definição de suas atividades. Necessitará também que estas atividades possuam um nível de dificuldade que os funcionários possam trabalhar sem comprometer

j) Fator 10

No décimo fator encontrado puderam ser observadas apenas duas variáveis relacionadas à organização do trabalho e nenhuma da Gestão do Conhecimento. Sendo estas apresentadas no quadro 30.

Quadro 30: Fator 10

Fator 10		
Organização do Trabalho	Supervisão	0,689
Organização do Trabalho	Monotonia	0,273

Fonte: Pesquisa Direta

Observou-se que neste fator estão presentes a variável referente ao grau de supervisão do trabalho, pertencente a característica de controle, e o grau de monotonia, inserido na categoria de prescrição da atividade.

Neste fator, a correlação aponta para a influência dos supervisores em estarem presentes na realização da atividade, sabe-se em atividades muito simples a monotonia pode ser mais ocorrente juntamente com a supervisão do trabalho, tendo estes como mediadores e não controladores da tarefa, podem intervir na redução da monotonia com sua participação.

k) Fator 11

Este fator pertence a categoria da prescrição da Organização do Trabalho que no teste multivariado apresentou correlação em uma única variável (número de tarefas 0,488). Isso mostra que no contexto da gestão do conhecimento o número de tarefas dos trabalhadores não interferirá, pois há outras variáveis do trabalho que suprem essas necessidades.

Entende-se que o número de tarefas é importante para a Organização do Trabalho, pois seu planejamento dá ao trabalhador uma quantidade de atividades que ele possa realizar sem que comprometa sua produtividade e os resultados da organização. Um planejamento de tarefas mal feito pode comprometer o sistema produtivo.

Apesar disso, o número de tarefas não interfere as dimensões do conhecimento, pois independente delas, o conhecimento irá fluir via outros fatores, como já foi expresso nos itens anteriores. Sendo assim, não há nenhuma correlação da OT com a GC quando ao número de tarefas nesse caso estudado.

4.4.2 Relações na supervisão

Como percebido na construção do modelo de Organização do Trabalho e da Gestão do Conhecimento apresentadas nas seções anteriores, percebeu-se que os líderes e supervisores possuem algumas perspectivas diferentes quando comparadas com a dos funcionários da linha de produção. Suas competências e responsabilidades estão voltadas para questões como o gerenciamento das equipes, a eficiência na realização da atividade e o andamento do processo produtivo, o que torna a construção de suas percepções diferentes da apresentada nos demais cargos pesquisados.

Os líderes possuem um papel de facilitador do trabalho para cada atividade realizada, já os supervisores são os responsáveis por cada etapa do processo produtivo. Eles são o contato base dos funcionários com a gestão e a organização. Suas perspectivas a cerca do trabalho e

do conhecimento são diferentes dos funcionários da linha de produção. As relações entre esses dois grandes fatores ocorrem a partir de sua atividade.

As relações entre a Organização do trabalho e a Gestão do Conhecimento para os cargos de supervisionamento da produção são descritas a seguir. Para compreender os gráficos utilizados, apresentam-se os quadros 31 e 32 que mostram as perguntas aplicadas e suas numerações, observaram-se também as opções marcadas nos questionários pesquisados a partir da escala de Likert mencionada no capítulo 3, onde as opções de resposta foram: 1 - Ocorre raramente; 2 - Ocorre muito pouco; 3 - Ocorre pouco; 4 - Ocorre moderadamente; 5 - Ocorre normalmente.

Nos gráficos radares os números em seu contorno representam as questões das tabelas e os que se apresentam nas camadas são os da escala Likert descrita.

Quadro 31: Numeração das variáveis de Organização do Trabalho

Numeração das variáveis de Organização do Trabalho		
Prescrição	Pré-definição	1
	Facilidade	2
	Número de tarefas	3
	Monotonia	4
Treinamento	Treinamento inicial	5
	Treinamento periódico	6
Conhecimento	Conhecimento	7
Integração	Interação de cargos	8
	Atuações na empresa	9
	Liberdade de ideias	10
	Comunicação	11
Controle	Autonomia	12
	Supervisão	13
	Qualidade	14
	Ritmo	15
Remuneração	Recompensas	16
	Remuneração	17

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 32: Numeração das variáveis de Gestão do Conhecimento

Numeração das variáveis de Gestão do Conhecimento		
Fatores estratégicos	Forças e fraquezas	1
	Estratégias	2
	Metas a cumprir	3
Cultura e valores organizacionais	Missão e valores	4
	Confiança e orgulho	5

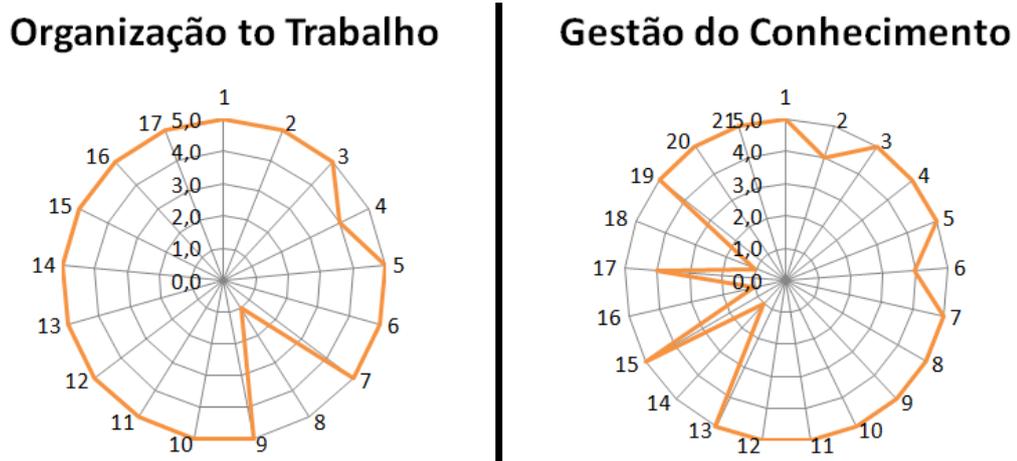
	Visão de futuro	6
	Liberdade	7
	Percepção de mudanças	8
	Ambiente comunicativo	9
Estrutura organizacional	Criação de equipes	10
	Burocracia	11
Administração de recursos humanos	Contratação	12
	Treinamentos estratégicos	13
	Premiação para equipes	14
Sistemas de Informação	Comunicação entre setores	15
	Acesso a base de dados	16
	Documentação	17
Mensuração de resultados	Avaliar resultados	18
	Divulgação de resultados	19
Aprendizado com o ambiente	Parcerias com empresas	20
	Parcerias com universidade	21

Fonte: Adaptado de Terra (2000)

a) Líderes

Os líderes possuem uma atividade muito próxima a dos funcionários da linha de produção, pois atuam no suporte e controle da atividade. A predominância de suas respostas apontou que há certas características da Gestão do Conhecimento a serem melhoradas em suas atividades, como pode ser observado na figura 19.

Figura 19: Relações da Organização do Trabalho e Gestão do Conhecimento dos líderes



Fonte: Pesquisa Direta

A maioria das variáveis questionadas na organização do trabalho apontaram para a pontuação máxima, 5 – normalmente, exceto pelas questões número 4 (monotonia) que se apresentou na opção 4 – moderadamente, e para a 8 (interação entre cargos) que foi apontada na opção 1 – raramente. Ou seja, das características da OT questionadas, apenas estas duas

não apresentaram o valor máximo. O que configura esse posto com uma construção onde há um alto grau de prescrição, mas com moderada monotonia; são bem treinados na realização das atividades; possuem elevado grau de conhecimento da sua atividade e responsabilidade; Em sua integração apenas a interação com outras atividades é baixa; possui controle em suas atividades e tem gestores presentes participando; bem satisfeitos com sua remuneração.

Já para as variáveis na Gestão do Conhecimento também ocorreu uma predominância na pontuação máxima (5 – normalmente), entretanto há o entendimento da dimensão estratégica; há uma cultura bem desenvolvida, mas moderada visão de futuro. Possui uma estrutura organizacional com abertura a mudanças, onde há boas práticas de RH, mas com raras premiações para equipes. Os Sistemas de Informações possibilitam interação entre setores, mas deixa a desejar no acesso a base de dados e documentação. Necessita mensurar melhor os resultados da organização e comunicá-los. Por fim, apresentou possuir boas relações com o ambiente externo.

Observou-se que a interação com outros setores e com supervisores, pode facilitar no entendimento de certas características da Gestão do Conhecimento, pois as variáveis apontadas com rara ocorrência, em suma são decorrentes de falta de comunicação.

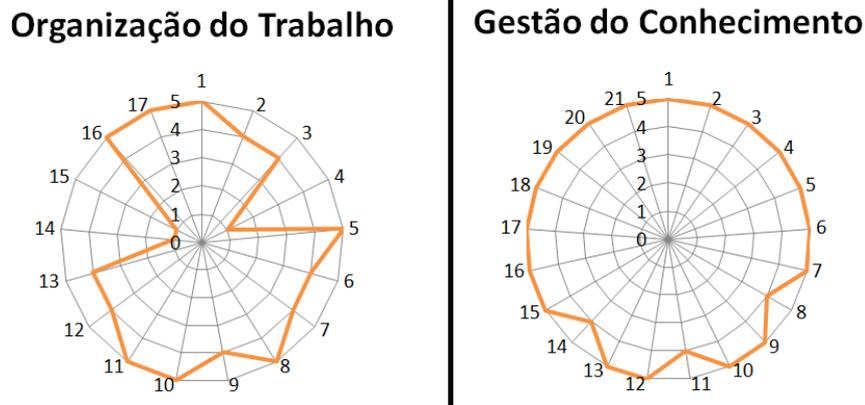
b) Supervisores

Os supervisores da produção têm papel fundamental no sistema produtivo, pois eles gerenciam os processos da produção. Sua responsabilidade é fundamental no setor. Sua atuação facilita a comunicação entre a alta gerência e os demais cargos da unidade.

Sendo assim, o papel dos supervisores é fundamental no processo produtivo da unidade. A partir da pesquisa realizada, pode-se observar na figura 20 como se constitui a Organização do Trabalho e a Gestão do Conhecimento para esse cargo.

No tocante a Organização do Trabalho, pode-se observar que não uma predominância das características. Possui moderada prescrição, mas com alta predefinição e rara monotonia; são bem treinados na realização das atividades, mas com pouca reciclagem; possuem moderado grau de conhecimento da sua atividade e responsabilidade; com grande integração na organização e moderada atuação em outros setores, o que mostra estabilidade na sua atividade; quanto ao controle, há moderada autonomia e supervisão, raramente comandam a qualidade e o ritmo da atividade, pois os cargos inferiores possuem autonomia no controle da qualidade e o ritmo é mecânico na operação; e estão satisfeitos com sua remuneração.

Figura 20: Relações da Organização do Trabalho e Gestão do Conhecimento dos supervisores



Fonte: Pesquisa Direta

Já para as variáveis na Gestão do Conhecimento também ocorreu uma predominância na pontuação máxima (5 – normalmente). Exceto pelas questões 8 (percepção de mudanças), 11 (Burocracia), 14 (Premiação para equipes). No caso dos supervisores, há uma construção das práticas de GC apontada como bem realizada, onde todas as dimensões são bem realizadas, necessitando apenas de algumas melhorias no tocante a essas três variáveis com resultado um pouco mais baixo.

Entendeu-se que há melhorias a serem feitas na Organização do Trabalho dos supervisores, mas esses ajustes não interferem nas práticas da GC.

4.4.3 Considerações finais das relações GC e OT

A partir da análise realizada observou-se na organização que há relação entre a Gestão do Conhecimento e a Organização do Trabalho, entretanto não ocorre em todos os aspectos, apenas algumas características podem ser compreendidas no mesmo contexto, enquanto outras características mesmo interferindo no contexto organizacional, não interagem com outros aspectos. Quanto aos fatores integradores dos dois conceitos pesquisados evidenciou-se que há uma relação íntima entre a integração do trabalho e a cultura da organização, a qual influencia na disseminação de estratégias e na realização de treinamentos realizados pelo RH. Ou seja, a forma como constituída a cultura e os processos aproximam a empresa e o trabalhador interfere na disseminação das estratégias e em algumas práticas do RH.

Observou-se também a existência da influência entre processos formais e divulgação de resultados com a política de recompensas aplicada pela organização. Sob este aspecto

compreende as necessidades da construção de dados e conhecimento da organização para a mensuração da atividade e o retorno que é dado aos trabalhadores. A pouca burocracia existente na unidade produtiva apontou influência nos resultados uma relação com a realização de treinamentos (inicial e periódico) e com a delegação do controle da qualidade da operação aos próprios trabalhadores. Isso ocorre devido a algumas mudanças que estão ocorrendo e de ajustes nos pontos de melhoria da atividade.

Outra relação observada foi com a interação entre o a formação de equipes e o ritmo de trabalho, pois grupos e equipes se organizam a partir das necessidades a serem atendidas como os planejamentos de trabalho, os prazos e o volume de produção. A última relação entre a GC e a OT observada foi que a criação de metas a serem cumpridas na atividade influencia nas características construtivas do cargo, onde influencia no estabelecimento das funções, predefinindo-as e estabelecendo-se um grau de facilidade que possibilite adequar o trabalho aos objetivos de desempenho estabelecidos.

No caso das variáveis que se agruparam, mas que não apresentaram relações entre a Gestão do Conhecimento e a Organização do Trabalho possibilitaram observar que a missão e os valores definidos pela empresa refletem em alguns aspectos da tomada de decisões como a contratação de novos funcionários e a divulgação dos resultados. Assim, têm-se como base de realização de práticas os objetivos da organização. Na perspectiva do ambiente externo organizacional, observou-se que o mesmo apesar de ter influencia sob a organização, esta não interage com nenhum outro aspecto gerador de conhecimento e não influencia diretamente no andamento das atividades da produção.

No caso da autonomia no trabalho, identificou-se que possui proximidade apenas com o conhecimento do trabalhador em realizar sua atividade e sua vivência no ambiente da organização ao atuar em outras atividades, ou seja, quando se tem domínio sobre o conhecimento e experiência de trabalho, tem-se autonomia.

Outro aspecto que apresentou relação de interdependência das variáveis foi o processo de comunicação proposto pela GC com a adaptabilidade as mudanças no ambiente organizacional. Neste aspecto concluiu-se que quanto maior a abertura para a comunicação mais fácil ocorre o processo de mudança da empresa. Os resultados pesquisados apresentaram ainda uma relação entre o grau de monotonia e a supervisão da atividade. Concluiu-se que o grau de influência de supervisores e a forma como interferem na atividade pode gerar maior ou menor grau de monotonia no trabalho.

Por fim, o estabelecimento do número de tarefas não apresentou interferência em nenhuma outra característica, o que mostra que características como o planejamento das atividades, o projeto de trabalho e os treinamentos conseguem suprir a influência do número de tarefas.

Assim, concluiu-se que há características da Gestão do Conhecimento que interagem com a Organização do Trabalho utilizada pela organização, entretanto para apenas algumas características. No caso dos funcionários da linha de produção, observou-se o comportamento apontado acima, já para a média gerência, as relações de importância entre os dois conceitos apresentaram uma maior abrangência em sua construção, pois a construção de seu trabalho domina a maior parte do conhecimento presente no ambiente da unidade produtiva pesquisada.

4.5 Conclusões do capítulo

O presente capítulo apresentou e discutiu os resultados da pesquisa de campo realizada, onde buscaram identificar o modelo de Organização do Trabalho e as práticas de Gestão do Conhecimento utilizadas pela empresa, assim como analisar as relações existentes entre os dois conceitos citados por meio da realização de uma análise fatorial.

Na perspectiva do modelo de Organização do Trabalho adotado no sistema produtivo da empresa, percebeu-se que suas características são em sua maioria do modelo clássico, pois possui alto grau prescritivo, sendo estas de fácil realização, pré-definidas e que podem causar monotonia. A supervisão é rígida e o ritmo é imposto pela linha de produção via cabos e esteiras.

Observou-se ainda que na unidade produtiva não há a mesma rigidez do modelo clássico no ambiente organizacional, quer seja no ambiente formal ou informal, pois há abertura para a comunicação entre os membros horizontalmente e verticalmente, há oportunidade para dar ideias sobre o trabalho e há a possibilidade de os trabalhadores poderem ascender de cargo, ou migrarem para outros setores e funções, desde que tenham as competências necessárias para tal. Entretanto, ainda precisa melhorar o processo de comunicação, pois este ainda não cumpre totalmente seu papel na organização, e também na satisfação dos trabalhadores com as políticas de remuneração.

As práticas de Gestão do Conhecimento apontaram para uma centralização de suas atividades na média gerência. Quanto à dimensão estratégica foi possível observar que há um consenso na linha de produção apenas no estabelecimento de metas, as demais não são bem disseminadas. Na cultura organizacional as necessidades de melhoria na comunicação organizacional e nas perspectivas da relação entre a empresa e os trabalhadores apresentaram-se como as principais características de melhoria.

A estrutura organizacional que deve estar aberta para o trabalho em equipe e a desburocratização de processos necessita de melhoria nesses aspectos para os funcionários da linha de produção. Nas práticas dos recursos humanos, os treinamentos e as recompensas necessitam dar maior atenção para integrá-los.

A dimensão dos sistemas de informação apresentou ser de uso quase exclusivo dos supervisores, pois as atividades da linha de produção possuem um fluxo contínuo e os líderes trabalham com os grupos designados a sua supervisão. No caso da mensuração de resultados os dados são coletados e processados, mas ficam concentrados na média e alta gerência. A linha de produção não recebe um *feedback* sobre o desempenho das atividades desenvolvidas na produção. Por fim, todos percebem a importância das parcerias que a empresa possui para melhorar não apenas sua atividade, mas a organização como um todo.

Na análise fatorial realizada, concluiu-se que há cinco relações existentes entre a Gestão do Conhecimento e a Organização, apresentada na tabela 3, onde estão agrupadas na forma de fatores, entretanto nem todas as variáveis se enquadraram nessas relações e apresentaram outros fatores combinando apenas variáveis de um dos conceitos.

O primeiro fator apresentou uma relação entre a o papel da integração do trabalho na cultura organizacional e em alguns fatores estratégicos e práticas do RH. Este expressando o desempenho das relações formais e informais de disseminação de conhecimentos e valores por meio do processo de comunicação. O segundo fator apresentou a relação entre a política de recompensas do trabalho com processos de RH, documentação e divulgação de resultados. Este apresentou as relações formais do trabalho e as recompensas pelos esforços desempenhados.

A terceira relação encontrada apresentou a redução de processos burocráticos com a realização de treinamentos na empresa e na delegação do controle da qualidade da atividade. Neste fator pode ser observado que a capacitação dos trabalhadores possibilita a delegação de atividades como o controle da qualidade e na desburocratização das atividades. No quarto

fator observou-se a interação entre o a formação de equipes e o ritmo de trabalho. Neste caso observou-se uma relação de características de configuração do trabalho no tocante ao planejamento de equipes para a execução de atividades.

Por fim, a quinta e última relação observada foi entre o estabelecimento de metas a serem cumpridas no trabalho e as características de construção do trabalho por meio da pré-definição e do estabelecimento do grau de facilidade de realização das tarefas. Este fator constitui a importância dos objetivos estratégicos na construção das características de cada cargo a ser desempenhado.

CAPÍTULO 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente capítulo aborda as conclusões dessa dissertação a partir da realização da pesquisa de campo e análise dos resultados. Apresenta também propostas para pesquisas futuras que possam complementar alguns aspectos que não foram salientados neste trabalho.

5.1 Conclusões

O trabalho analisou as relações existentes entre a Gestão do Conhecimento e a Organização do Trabalho em uma empresa do setor avícola, tendo como referencia o modelo Terra. Sua construção se deu a partir de três etapas: O levantamento bibliográfico para a fundamentação do tema proposto que abrangeu os modelos de Organização do Trabalho e da Gestão do Conhecimento. A segunda etapa foi realizada a partir de uma pesquisa de campo aplicada aos funcionários de uma unidade produtiva tendo como base as características da OT e o modelo de GC selecionadas, no caso, o modelo de Terra (2000). Utilizou-se a estatística descritiva simples, a análise fatorial exploratória seguido de uma análise qualitativa dos dados e a explanação de observações *in loco* quando necessário.

Pode-se observar quanto a Organização do Trabalho que as atividades desempenhadas possuem características Taylorista-Fordista, pois as tarefas são bastante prescritivas, sendo tarefas simples e repetitivas. No controle do trabalho, o ritmo é imposto, não possuem autonomia, a maioria não controla a qualidade em seu posto e há participação da média gerência na supervisão das atividades. Entretanto não há rigidez total do modelo clássico, pois a maioria dos respondentes apontou que o conhecimento da atividade é necessário apesar de alguns acreditarem que não, devido à simplicidade das tarefas realizadas.

Observou-se também que os trabalhadores possuem liberdade para contribuir com ideias e interagirem entre si e com a média gerência. Ainda há a necessidade de melhorias no processo de comunicação, por não alcançar todos os cargos, nos treinamentos, pois ocorre apenas quando o funcionário é contratado e raramente ocorrendo reciclagens, e também melhorias na política de incentivo em forma de gratificação praticada e na remuneração, que atinge apenas a média gerência, pois este apresentou satisfação neste aspecto.

Assim, concluiu-se que apesar de possuir um sistema produtivo bastante pré-definido, com funções que não podem ser alteradas devido ao andamento da produção, há um contexto social mais aberto e que a maioria consegue perceber, mas que ainda necessita de melhorias. Os participantes visualizam a importância de seu papel como um todo na linha de produção devido à interação informal e com a visualização de seu setor, mesmo atuando unicamente em seu posto de trabalho. Por fim constatou-se abertura para transferências e ascensão de funcionários em outras funções, desde que existam vagas abertas e os interessados possuam as competências para tal.

As práticas de Gestão do Conhecimento, em sua maioria, estão concentradas na média gerência, pois todas as dimensões apresentaram resultados favoráveis. No caso da linha de produção apenas algumas características alcançam resultados positivos, ou seja, não há uma implantação de GC propriamente dita, mas há algumas práticas da empresa que se podem atribuir ao modelo abordado.

Quanto às estratégias organizacionais concluiu-se que os respondentes não as conhecem bem, exceto pelas metas a serem alcançadas, pois estão presentes nas atividades diárias. No âmbito da cultura são conhecidas a missão e valores e há certo grau de liberdade para dar ideias, mas a empresa necessita estimulá-la melhor, pois a partir dela, as interações do conhecimento podem fluir melhor, realizando um papel de facilitador para alcançar melhor resultados em outras dimensões. A organização apresentou uma forma fechada de estrutura organizacional na atividade, impossibilitando a criação de equipes e soluções rápidas de problemas. As políticas de RH apresentaram necessidades de melhoria quanto aos aspectos de treinamento e políticas de recompensas para os cargos da linha de produção, pois apresentou boa execução na média gerência.

Concluiu-se nos sistemas de informação que o contato formal dos setores e o acesso a base de dados da empresa ocorre apenas para os supervisores, pois os demais cargos atuam em postos de trabalho fixos e realizando as tarefas continuamente. Apesar disso, todos apontaram existir o interesse no registro e documentação de conhecimento. No caso da mensuração de resultados há a coleta de dados dentro do ambiente pesquisado, entretanto a divulgação de resultados de desempenho não são compartilhados com todos os membros, pois estão concentrados na média gerência. A participação de membros do ambiente externo na organização é bem vista pelos pesquisados, ou seja, a empresa está aberta a interagir com seus parceiros e valoriza essas relações.

Assim, compreendeu-se que a organização para melhorar as práticas de Gestão do Conhecimento necessita incorporar as práticas do modelo no cotidiano do ambiente organizacional e transformando as relações interpessoais e a cultura, assim como disseminar os objetivos da empresa e apresentar o desempenho da atividade.

Ao se estabelecer relações entre a Gestão do Conhecimento e a Organização do Trabalho, pode-se verificar que existem na organização pesquisada, entretanto nem todas as variáveis interagem. Os resultados obtidos apontaram que dos onze fatores encontrados, cinco possuem relações de interdependência, dos fatores restantes três pertenceram exclusivamente a OT e os outros três a GC.

A partir dos fatores que apresentaram relações, pode-se compreender que há uma relação muito forte da integração do trabalho a cultura organizacional, as estratégias e algumas políticas empregadas pelos Recursos Humanos. Identificou-se que algumas funções do Sistema de Informações e na mensuração dos resultados interferem na remuneração dos trabalhadores. Já a estrutura organizacional influencia na realização de treinamentos no trabalho e no controle da atividade com ênfase na qualidade. Observou-se que o ritmo de trabalho influencia na construção de equipes. Por fim há a ocorrência das características prescritivas do trabalho e sua interação com as metas estabelecidas a serem cumpridas.

No caso dos fatores que apresentaram apenas a GC expressaram existir uma relação entre a cultura, o RH e a mensuração de resultados. A dimensão do ambiente externo não interferiu em nenhum outro fator. E por fim uma relação entre a percepção de mudanças e o processo de comunicação na produção. Já para os que apresentaram apenas a OT, há uma relação entre o conhecimento da atividade, a atuação em outros cargos e o grau de autonomia do trabalho. Apresentou ainda uma relação entre o grau de supervisão e a monotonia do trabalho. Por fim o número de tarefas não interagiu com nenhuma outra variável.

Para a média gerência, percebeu-se que as práticas de Gestão do Conhecimento são bem construídas, e que a construção da Organização do Trabalho é mais flexível em algumas características. Observou-se assim que a maioria das características da OT possui influência na GC desses cargos, e são levadas em consideração na mesma importância e/ou percepção.

Assim, é notório o cumprimento dos objetivos propostos no capítulo 1 deste trabalho, onde sua constatação pode ser observada no capítulo 4 e seus respectivos subtópicos.

Isto posto, sugere-se a seguir estudos que podem ser feitos sobre o tema.

5.1 Sugestões para novas pesquisas

A partir dos resultados obtidos na pesquisa realizada e seu devido tratamento, observou-se que outras pesquisas que podem ser realizadas para complementar o presente estudo.

- ✓ Verificar se há diferenças na construção Organização do Trabalho e na Gestão do Conhecimento quando diferenciados os funcionários diurnos dos noturnos;
- ✓ Analisar de forma detalhada a Gestão do Conhecimento com ênfase na média e alta gerência;
- ✓ Comparar os resultados obtidos com as demais unidades produtivas da empresa;
- ✓ Fazer uma análise comparativa da empresa do caso estudado com outras empresas que atuam no setor avícola exercendo a mesma atividade.

Vale salientar que esta dissertação limitou a sua pesquisa ao setor produtivo, dessa forma os dados aqui apresentados reflete a realidade do setor em foco, não toda a empresa.

REFERÊNCIAS

- ABPA – Associação Brasileira de Proteína Animal. Disponível em: <http://www.ubabef.com.br/a_avicultura_brasileira/historia_da_avicultura_no_brasil>. Acesso em: 09 de jul de 2014.
- ABPA – Associação Brasileira de Proteína Animal. Disponível em: <http://www.ubabef.com.br/a_avicultura_brasileira/historia_da_avicultura_no_brasil>. Acesso em: 24 de Nov de 2014.
- ADIZES, Ichak. É preciso mudar antes. In. Inovação e Mudança. O melhor do pensamento contemporâneo em gestão empresarial. **HSM Management** – Coletânea. PUBLIFOLHA. 2001.
- ALENCAR, T. C. de Sá Barreto Diaz. **Gestão do Conhecimento e Empreendedorismo: estudo de caso das incubadoras de empresas do instituto CENTEC - Estado do Ceará.** Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, João Pessoa, UFPB, 2011.
- ALVARENGA Neto, Rivadávia Correa Drumond de. **Gestão do Conhecimento em organizações: Proposta de mapeamento conceitual integrativo.** São Paulo: Saravia, 2008.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Introdução a Metodologia do Trabalho Científico: Elaboração de trabalhos na graduação.** São Paulo: Atlas, 1999.
- ANGELONI, M. T (organizadora). **Gestão do Conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- ANTUNES, Junko, et. al. **Sistemas de Produção: conceitos e práticas para projetos e gestão da produção enxuta.** Porto Alegre: Bookman, 2008.
- ASSIS, Rodrigo Furlan de; RICCI, Gysle Lima. Aplicação do Modelo de Gestão do Conhecimento para a Melhoria da Tomada de Decisão. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 25, 2012. Paraná. **Anais...**Ponta Grossa: 2012.
- BOUCHER, X.; BONJOUR, E.; GRABOT, B. Formalisation and use of competencies for industrial performance optimisation: A survey. **Computers in Industry.** V. 58, p. 98–117, 2007.
- BRASIL. **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA.** Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/animal/especies/aves>>. Acesso em: 09 de jul de 2014.
- BRASIL. **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA.** Projeções do Agronegócio: Brasil 2012/2013 a 2022/2023. Assessoria de Gestão Estratégica. Brasília: Mapa/ACS, 2013.
- BUKOWITZ, Wendi R e WILLIAMS, Ruth L. **Manual de Gestão do Conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CARVALHO, F. C. A. de. **Gestão do Conhecimento: o caso de uma empresa de alta tecnologia.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Gradua em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- CAUCHICK MIGUEL, Paulo A. (coord.) **Metodologia de Pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações.** Rio de Janeiro: Elsevier; ABEPRO, 2012.

- CAVALCANTE, Jaqueline Nunes. **Análise das Práticas de Gestão do Conhecimento:** estudo de caso em uma empresa do setor calçadista. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Gradua em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. 6 reimpr. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DINTEN, Carolina Alexandra Marchant. trabalho na avicultura de corte: organização, tecnologia e resultados da produção. Campinas, SP 2005. 234 páginas. Tese de doutorado na Unicamp
- DRUCKER, P. F. A Sociedade Pós-Capitalista. 7. Ed. São Paulo: Pioneira, 2007.
- FRANCO Jr., Hilário. A Idade Média: Nascimento do Ocidente. 2ed. São Paulo: Brasiliense, 2001.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. 8 reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.
- GLOBO RURAL. Abate de frangos cresce 8,4% sobre 3º trimestre de 2013. Publicado em: 11 de Dez de 2013. Disponível em: <<http://revistagloborural.globo.com/Noticias/Criacao/Aves/noticia/2013/12/abate-de-frangos-cresce-84-sobre-3-trimestre-de-2013.html>>. Acesso em: 01 de jul de 2014.
- GOLDACKER, Fabiano. **Gestão do Conhecimento:** um estudo organizacional a partir das relações complexas na administração da produção. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Gradua em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.
- GOMES, Fabíola. Avicultura espera 2º semestre melhor para compensar início de ano morno. Publicado em: 8 de jul de 2014. Disponível em: <<http://www.setoravicola.com.br/MercadoNoticia.aspx?codigoNot=H0QXRuxH5OE=&title=AVICULTURA+ESPERA+2%C2%BA+SEMESTRE+MELHOR+PARA+COMPENSAR+INICIO+DE+ANO+MORNO>>. Acesso em: 09 de jul de 2014.
- HAIR JR., J. F., et al. **Análise Multivariada de Dados.** 6. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- JOHNSON, Richard A. WICHERN, Dean W. **Applied Multivariate Statistical Analysis.** 6. ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LEITE, Luiz F; SEIDL, Peter; ANTUNES, A. M de S. Análise do Desenvolvimento de Tecnologia de FCC sob a Ótica das teorias de Aprendizagem Organizacional e Dinâmica da Inovação. **Revista Brasileira de Inovação.** Rio de Janeiro, v 7, n 1, p. 25-62, jan/jun de 2008.
- LIAO, Chechen; CHUANG, Shu-Hui; TO, Pui-Lai. How knowledge management mediates the relationship between environment and organizational structure, **Journal of Business Research.**v. 64. p. 728–736, 2011.
- LIKER, K. Jefferey. **O Modelo Toyota a empresa que criou a produção enxuta.** Porto Alegre. Editora Bookman 2005.

- MARX, Roberto. **Organização do Trabalho para a Inovação**: uma avaliação crítica dos projetos de implantação de trabalho em grupos com autonomia. São Paulo: Atlas, 2011.
- MARX, Roberto. **Trabalho em grupos e autonomia como instrumento de competição**: experiência internacional, casos brasileiros, metodologia da implantação. São Paulo, Atlas, 1997.
- MÁSCULO, Francisco Soares; GOMES, Maria de Lourdes B. **Organização do Trabalho in Ergonomia**: Trabalho Adequado e Eficiente. Rio de Janeiro. Campus E Isevier Editora. 2011.
- MATTA, Paulo Roberto Torres. **Motivação**: Impacto e aplicabilidade nas empresas. São Paulo, 2012. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção), Instituto de Ciências Exatas e Tecnologia da Universidade Paulista. 119 páginas.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a Administração**. 5. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2000.
- MUNIZ JR, Jorge. **Modelo Conceitual de Produção Baseado na Gestão do Conhecimento**: um estudo no ambiente operário da indústria automotiva. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica). Programa de Pós-Gradua em Engenharia Mecânica da Universidade Estadual Paulista, Guaratinguetá, 2007.
- MUNIZ JR., Jorge; GUEDES, Simone Alves; CASSIMIRO; et al. Gestão do Conhecimento e Organização do Trabalho: *Survey* numa empresa eletrônica. **Revista Gestão industrial**, v 6, n 1, p. 111, 134, 2010.
- NONAKA, Ikujiro. TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- OHNO, Taiichi. **Sistema Toyota de Produção**: Além da produção em larga escala. Porto Alegre: Boockman, 1997.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organização e Métodos**: uma abordagem gerencial. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- PEREIRA, Vivian. Publicado em: 17 de jun de 2009. Disponível em: <<http://inove.terraforum.com.br/Lists/Glossario/DispForm.aspx?ID=1>>. Publicado em: 27 de jul de 2009. Acesso em: 25 de fev de 2014.
- PREARO, Leandro Campi. **O Uso de Técnicas Estatísticas Multivariadas em Dissertações e Teses sobre o Comportamento do Consumidor**: um estudo exploratório. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do Trabalho Científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- PROSBT, G.; RAUB, S.; ROMHAR, K. **Gestão do Conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- RAVISHANKAR, M.N.; PAN, Shan L. The influence of organizational identification on organizational knowledge management (KM). **The International Journal of Management Science**. V. 36, p. 221 – 234, 2008.
- RIBAS, José Roberto. VIEIRA, Paulo Roberto da Costa. **Análise Multivariada com Uso do SPSS**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.
- RODRIGUES, M. V. R. (organizador). **Gestão do Conhecimento e Inovação nas Empresas**. Rio de Janeiro: Qualymark Editora, 2010.

- SANTOS, Antônio Raimundo dos, et al. **Gestão do Conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba: Champagnat, 2001.
- SENGE, Peter. In. Inovação e Mudança. O melhor do pensamento contemporâneo em gestão empresarial. **HSM Management** – Coletânea. PUBLIFOLHA. 2001.
- SHINGO, Shigeo. **O sistema de troca rápida de ferramenta**. Porto Alegre. Bookman, 2000.
- SHINYASHIKI, G. T.; TREVIZAN, M. A.; MENDES, I. A. C. Sobre A Criação E A Gestão Do Conhecimento Organizacional. **Revista Latino-americana de Enfermagem**. v. 11. n. 4. p. 499–506, jul – ago. 2003.
- SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- TATSCH, Ana Lúcia. Conhecimento, Aprendizagem, Inovação e Proximidade Espacial: o caso do arranjo de máquinas e implementos agrícolas no Rio Grande do Sul. **Revista Brasileira de Inovação**. Rio de Janeiro, v 7, n 1, p. 63-100, jan/jun de 2008.
- TAYLOR. F. W. **Princípios da Administração Científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- TERRA, José Cláudio, et al. **10 Dimensões da Gestão da Inovação: uma abordagem para a transformação organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. 7. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- União Brasileira de Avicultura – UBA. Relatório Anual. Publicado em: 2014. Disponível em: <<http://www.ubabef.com.br/files/publicacoes/8ca705e70f0cb110ae3aed67d29c8842.pdf>>. Acesso em: 24 de Nov de 2014.
- WOMACK, James P.; JONES, Daniel F.; ROOS, Daniel. **A Máquina que Mudou o Mundo: Baseado no estudo do Massachusetts Institute of Technology sobre o futuro do automóvel**. 10 reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005
- ZANCUL, Eduardo de Senzi; MARX, Roberto; METZKER, André. Organização do Trabalho no Processo de Desenvolvimento de Produtos: a aplicação da engenharia simultânea em duas montadoras de veículos. **Gestão e Produção**. V.13. n 1. P. 15-29 jan-abr. 2006.

APÊNDICE A

	Universidade Federal da Paraíba – UFPB Centro de Tecnologia – CT Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEP Produção, Estratégia, Tecnologia e Trabalho – PETT	
---	--	---

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Cargo: _____

A partir da escala descrita abaixo, marque o número que melhor representa para cada uma das frases na tabela a seguir:

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| 1 – Ocorre raramente | 4 – Ocorre moderadamente |
| 2 – Ocorre muito pouco | 5 – Ocorre normalmente |
| 3 – Ocorre pouco | |

Organização do Trabalho					
	1	2	3	4	5
As tarefas foram pré-definidas pela empresa.					
A empresa realiza treinamento quando contrata o empregado.					
Frequentemente a empresa realiza treinamentos com os funcionários.					
As tarefas são fáceis de serem realizadas.					
O cargo precisa de conhecimento especializado.					
As tarefas me possibilitam interagir diretamente com funcionários de outros cargos.					
Posso tomar decisões por conta própria para realizar tarefas.					
Faço atividades que são difíceis para se realizar.					
A empresa estimula a busca de novos conhecimentos para o trabalho.					
A função que exerço interage com funções de outros setores e de cargos superiores ao meu.					
Na empresa existe plano de ascensão para ascender no cargo.					
Já atuei em outras funções da empresa.					
Na função em que exerço, realizo mais de uma tarefa.					
O trabalho que realizo é controlado por um supervisor.					
Posso trocar de função periodicamente, ou realizar atividades de outro cargo.					
A empresa permite participar com ideias para melhorar o trabalho.					
O funcionário tem facilidade em falar com os gestores da empresa.					
A atividade que eu realizo é monótona.					
A velocidade do trabalho é controlada pelo funcionário.					
A pessoa que exerce a função controla a qualidade da operação.					
O próprio trabalhador determina o tempo de produção.					
A empresa recompensa os funcionários por alcançar objetivos no trabalho.					
A remuneração é satisfatória.					

Gestão do Conhecimento				
Fatores estratégicos				
Todos da empresa sabem, quais são os pontos fortes da empresa em termos de habilidades e competências.				
A empresa possui estratégias definidas e que todos os funcionários conhecem				
Os gestores da empresa colocam metas a serem alcançadas para os trabalhadores.				
Cultura e valores organizacionais				
Todos da empresa sabem qual é a missão e quais os valores da empresa.				
A empresa confia nas pessoas e os trabalhadores têm orgulho em trabalhar para a ela.				
As pessoas têm visão de futuro, preocupando-se com toda a empresa e não apenas com o seu trabalho.				
A empresa permite que as pessoas experimentem e tentem mudar o trabalho.				
A empresa permite as pessoas falarem o que conhecem ou não, bem como apresentarem novas ideias.				
Quando ocorrem mudanças, são percebidas rapidamente.				
A empresa comemora com os funcionários quando acontece algo importante.				
A empresa faz reuniões informais e possui um desenho do ambiente onde facilita a troca de comunicação e ideias sobre problemas existentes.				
Estrutura organizacional				
Há ocasiões onde são criadas equipes para realizar projetos.				
A empresa toma decisões na linha de produção para reorganizá-la e de forma rápida e sem burocracia.				
Administração de recursos humanos				
Quando a empresa contrata, procura pessoas que sejam criativas e com diversidade (personalidades, experiências, etc.).				
A empresa procura fazer com que os funcionários desenvolvam sua carreira com diferentes perspectivas e experiências.				
As responsabilidades do trabalho são bastante amplas.				
A empresa sempre faz treinamentos com os funcionários para melhorias e pensando no futuro.				
A empresa concede prêmios salariais por alcançar metas, aprender habilidades, que ajudam o trabalho e por equipes.				
A empresa concede bonificação do tipo participação nos lucros e participação societária.				
Sistemas de Informação				
Na empresa a comunicação entre os setores e entre os chefes e empregados é rápida e fácil.				
A maioria dos funcionários tem acesso à base de dados e conhecimento da empresa.				
A empresa procura ter disciplina, eficiência e incentivar quanto a documentar e gerar conhecimento.				
Mensuração de resultados				
A empresa se preocupa em avaliar seus resultados (financeiros, operacionais, estratégias, conhecimento).				
Os resultados da empresa são divulgados para todos os funcionários.				
Aprendizado com o ambiente				
A empresa procura informações e aprender muito com seus clientes.				
A empresa tem parcerias com outras empresas.				
A empresa tem parceria com universidades e institutos para fazer pesquisas na empresa.				
A empresa procura aprender com outras empresas e os funcionários percebem, esse objetivo de aprendizado.				