



A gestão do conhecimento como estratégia para manutenção de talentos em uma empresa do ramo do agronegócio

Knowledge management as a strategy for maintenance of talents in a company the business of agribusiness

Nedisson Luis GESSI [1](#); Sergio Luis ALLEBRANDT [2](#); Nairana Radtke Caneppele BUSSLER [3](#); Daniel Knebel BAGGIO [4](#); Juliana Da Fonseca Capssa Lima SAUSEN [5](#); Lurdes Marlene Seide FROEMMING [6](#); Neliane Marques DA SILVA [7](#)

Recibido: 21/09/16 • Aprobado: 01/10/2016

Conteúdo

[1. Introdução](#)

[2 Referencial Teórico](#)

[3 Metodologia](#)

[4 Apresentação e análise dos resultados](#)

[5 Conclusão](#)

[Referências Bibliográficas](#)

RESUMO:

Este artigo procura evidenciar a importância da utilização da gestão do conhecimento como estratégia da organização para manutenção dos seus talentos. Por meio de pesquisa bibliográfica e estudo de caso, que envolveu a aplicação de questionários com funcionários e entrevista com a supervisora de Recursos Humanos de uma empresa do ramo do agronegócio, concluiu-se que acompanhar, desenvolver e utilizar os conhecimentos de cada um dos funcionários, bem como registrar estes conhecimentos, comunicá-los e gerenciá-los é uma estratégia que é promissora, tanto para a organização como para aqueles que a compõem.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Estratégia, Talentos.

ABSTRACT:

This article seeks to highlight the importance of using knowledge management as the organization's strategy for maintaining their talents. Through literature review and case study, which involved the use of questionnaires to staff and interview with the supervisor of Human Resources of the agribusiness sector company, it was concluded that follow, develop and utilize the expertise of each employee and register these knowledge, communicate them and manage them is a strategy that is promising, both for the organization and for those who compose it.

Keywords: Knowledge Management, Strategy, Talent.

1. Introdução

A competitividade e a busca por lucro fazem com que as empresas apresentem diferenciais que as destaquem das demais no segmento em que atuam. O fácil acesso a recursos tecnológicos e a

rapidez das informações que circulam no mercado, não correspondem a diferenças que as tornam as organizações diferenciadas e competitivas, mas uma forma de alcançar o sucesso pode surgir a partir do desenvolvimento dos recursos intangíveis.

O mercado atual, competitivo e dinâmico, oferece as mais variadas ferramentas de controle às organizações, porém o diferencial necessário para a melhor utilização e menor custo pode ser adquirido através da capacidade intelectual e das experiências dos indivíduos que nela trabalham, em ocasiões desenvolvidas dentro da própria organização. Desta forma, pode ser avaliado o uso da gestão do conhecimento como forma de manter os funcionários, observando a concorrência do mercado, as mudanças organizacionais, as motivações e as satisfações destes valiosos profissionais.

As empresas buscam se destacar no mercado em que atuam, estabelecendo metas que estão em constante evolução para alcançarem o sucesso. Para tornar possível a realização do planejamento, a organização necessita e procura dispor de pessoas com experiência e conhecimento do negócio, porém há certa dificuldade em manter estas pessoas na organização.

Os indivíduos possuem conhecimentos singulares e, para a organização, estes podem ser de suma importância, surgindo a necessidade de mantê-los na instituição. Segundo Lacombe (2011, p. 418), “[...] cada pessoa que sai leva consigo parte do conhecimento empresarial, que deveria estar registrado em algum lugar. Cada pessoa que entra deve possuir algum tipo de conhecimento que possa vir a ser útil”.

Este artigo tem por objetivo evidenciar o uso da gestão do conhecimento no processo de manutenção de talentos dentro de uma empresa do ramo do agronegócio. A administração do conhecimento, através dos conhecimentos individuais e experiências, pode auxiliar neste processo de evolução e permanência da empresa no negócio com sucesso. Manter funcionários com talentos dentro da empresa pode ser o grande diferencial entre uma organização e outra. Com o uso do conhecimento dos funcionários, pode-se obter melhores resultados financeiros e de performance organizacional.

2. Referencial Teórico

2.1 Gestão e Estratégia Empresarial

A gestão é um processo que desenvolve e aprimora as empresas, sendo indispensável em qualquer organização, já que é a ciência que possibilita controlar e estabelecer as melhores e mais eficientes estratégias para se ter o resultado esperado. “O passado da gestão e da administração são as revoluções comercial, industrial e burguesa ocorridas principalmente na Europa ocidental entre os séculos XVI e XVIII e generalizadas no XIX” (Nogueira, 2007, p. 23).

Sendo assim, a gestão e a administração foram impulsionadas pelo surgimento da modernidade, encontrando seu pleno desenvolvimento no contexto da Segunda Revolução Industrial, na virada do século XIX para o XX. Nessa época, as sociedades eram influenciadas pela indústria e pela ciência; tinham como forma política o estado nação e como motor do crescimento e do desenvolvimento, a economia utilitária e racional voltada para o mercado (Nogueira, 2007).

Em âmbito organizacional, Maximiano (2012) entende que a administração é o processo de tomar decisões que faz as organizações serem capazes de utilizar corretamente seus recursos e atingir seus objetivos, o que permitirá que a organização se estruture de forma sustentável. Apresenta-se a seguir, a definição de administração quanto à abrangência de administrar:

[...] planejar, organizar, liderar, coordenar e controlar as atividades de uma unidade organizacional, empresa ou grupo de empresas, diagnosticando suas deficiências e identificando seus aspectos positivos; estabelecendo metas, planos e programas para sanar as deficiências e expandir e desenvolver os aspectos positivos; tomando, dentro do seu âmbito, as decisões e providências necessárias para transformar em ações e realidade esses planos e programas, controlando os seus resultados, visando ao cumprimento das metas estabelecidas (Lacombe & Heilborn, 2008, p. 49).

Quanto à tarefa da administração, Chiavenato (2000) afirma que ela interpreta os objetivos propostos pela organização e os transforma em ação empresarial por meio de planejamento, organização, controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir tais objetivos.

Nogueira (2007) entende que processos e resultados podem ser usados para identificar e entender os fundamentos da gestão e da administração como meios que possibilitam o fomento e a mudança dos padrões existentes. Os planos da organização direcionados à resultados necessitam de objetivos racionais na busca de dinheiro, poder e sucesso, apesar de motivações típicas da era moderna. Entretanto, organizações “apresentam problemas, limites e muitas contradições sociais, econômicas e políticas” (Nogueira, 2007, p. 24). Este autor chama, ainda, a atenção para a importância da utilização da gestão e da administração no desenvolvimento econômico:

A gestão e a administração representam o modo de pensar e gerir as organizações em escala microeconômica. [...] À medida que a economia foi se expandindo além da subsistência, passou a requisitar cada vez mais as tarefas da gestão e da administração (Nogueira, 2007, p. 29).

Salários, abonos, lucros distribuídos e outras formas de remuneração são fornecidos às pessoas, em redistribuição por seu trabalho ou seu investimento. Para Maximiano (2012), esses rendimentos do trabalho e de investimentos permitem às pessoas adquirir os bens e serviços que necessitam.

Lacombe e Heilborn (2008) afirmam que a essência do papel do administrador é a obtenção de resultados por meio de terceiros, do desempenho da equipe que ele supervisiona e coordena. A postura do administrador deve ser como a postura do empresário, transformando recursos em produtos, isto é, em bens e serviços desejados pelas pessoas de forma a desempenhar seu trabalho da melhor maneira possível.

O gerente é a representação típica do administrador, ser gerente implica status, prestígio, maior remuneração, poder de decisão e liderança dentro e fora das organizações. O fato de o gerente situar-se entre a direção e a base operacional da organização revela muita coisa sobre a identidade, os conflitos, as habitualidades e as competências desta categoria profissional (Nogueira, 2007, p. 86).

Com estes conceitos identifica-se a necessidade de constante evolução do gestor para acompanhar o desenvolvimento do mercado, a área em que atua e também as influências pelas quais os outros setores passam. Desta forma, a gestão torna-se o pilar para o desenvolvimento de objetivos, estratégias e liderança nas organizações.

O desenvolvimento de processos com baixos custos permite às empresas adquirir melhores resultados, já que para estar com seus produtos e/ou serviços inseridos no mercado, precisam ter preços próximos aos praticados pelos concorrentes. Na opinião de Tachizawa, Cruz e Rocha (2006), a estratégia é uma atitude imprescindível de ser executada para alcançar os objetivos da organização, pois estabelece o que fazer para pôr em prática os objetivos estratégicos no horizonte de planejamento e, simultaneamente, reforçar a posição competitiva da empresa. E para que os resultados efetivamente apareçam através das estratégias, devem ser adotados conhecimentos e aplicações que gerem soluções inovadoras. Soluções estas resultantes do emprego de elementos e combinações nunca antes utilizadas, gerando uma oferta diferenciada e única.

A estratégia é a forma utilizada para chegar ao posicionamento de mercado desejado pela empresa, considerando que o posicionamento, conforme Kotler (1998), é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa na mente dos consumidores alvo. Entretanto, Cecconello e Ajzentel (2008) lembram que o processo de adaptação pode não funcionar, pois até que a nova estratégia seja gerada e a organização, reestruturada, o ambiente terá se alterado muitas vezes. Desta forma, uma estratégia deve ser traçada a partir de uma oportunidade:

Uma oportunidade pode ser percebida, não importando se de forma casual ou devido a processos estruturados e rotineiros, e faz com que o indivíduo desenvolva um raciocínio sobre seu aproveitamento, podendo, de imediato, pensar em uma solução e partir para sua verificação ou adotar um processo metodológico e procurar pelas soluções possíveis (Cecconello & Ajzentel, 2008, p. 144).

Sendo assim, a gestão estratégica empresarial precisa estar atenta a fatores motivacionais para sua equipe e liderados, gerindo estratégias que atendam da melhor forma e ao menor custo, os planos que permitam atingir metas e resultados esperados.

2.2 Gestão do Conhecimento

A administração de recursos e capitais como o conhecimento torna-se algo complexo e necessita da gestão de alguém disposto e com grande adaptação a mudanças, utilizando-se das colaborações individuais dos subordinados. Este perfil de gestão é observado hoje como a maior fonte de diferenciação entre as empresas, pois possibilita que as organizações melhorem seus resultados sem maiores investimentos em estrutura material, destacando a necessidade de se trabalhar o conhecimento e a aprendizagem.

A contínua evolução pela qual passa o mercado necessita de constante atualização por parte da organização, para que esta mantenha-se atuante. De acordo com Stewart (2002, p. 47), “[...] os ativos intelectuais tornam-se mais importantes do que qualquer outro, porque apenas por meio do conhecimento as empresas são capazes de se diferenciarem das concorrentes”, sendo que ideias, conhecimento e informação sempre foram importantes, mas hoje, como em nenhuma outra época, definem nossa vida no trabalho.

Para Fleury (1997), a aprendizagem é um processo de mudança, resultante da prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento. Stewart (2002) enfatiza a importância do aprendizado no meio profissional. Para ele, o aprendizado é uma das cláusulas do “novo contrato de trabalho” que todas as pessoas assinam. De acordo com Takeuchi e Nonaka (2008, p. 171), “[...] o aprendizado, ou gestão do conhecimento, é algo altamente centralizado, o conhecimento técnico e estratégico e as ideias avançadas acumulam-se no centro de excelência e são espalhadas para as unidades periféricas”.

Stewart (2002) destaca a importância em trabalhar o aprendizado e a ação conjuntamente. O aprendizado em ação – ou seja, aprender fazendo – tem várias vantagens. Enquanto aprendem, as pessoas estão realmente trabalhando para a empresa, que recebe retorno imediato sobre os investimentos. O aprendizado em ação constrói redes sociais. Quanto mais amigos as pessoas tiverem no trabalho, menos suscetível serão aos apelos sedutores de estranhos. Sendo assim, o conceito de aprendizagem envolve uma série de fatores intangíveis que levam ao conhecimento:

[...] consiste em crenças, percepções, ideais, valores, emoções e modelos mentais tão inseridos em nós que os consideramos naturais. Embora não possa ser articulada muito facilmente, essa dimensão do conhecimento tácito dá forma ao modo como percebemos o mundo em torno de nós (Takeuchi & Nonaka, 2008, p. 19).

Takeuchi e Nonaka (2008) chamam a atenção para o fato de que no processo de aprendizagem se obtém o conhecimento, e este necessita de lugar para que haja sua criação. O conhecimento não pode ser criado no vácuo e necessita de um lugar onde a informação receba significado, através da interpretação, para tornar-se conhecimento. Fleury (1997) destaca a importância do ambiente na criação do conhecimento. Para ele, o processo de aprendizagem em uma organização não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos, que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, como também a definição de novos comportamentos.

Ressaltando a diferenciação de capacidade de aprendizado de indivíduo para indivíduo, a habilidade de cada um e a importância de interação entre os conhecimentos, nas palavras de Stewart (2002, p. 376) “pode-se recorrer às capacidades uns dos outros, desde que o lugar seja dirigido de tal modo que pessoas com mentalidades semelhantes, mas talentos heterogêneos, sejam capazes de colaborar entre si”. Os profissionais do conhecimento são classificados por este autor como mais caros, gerando um custo mais elevado para as empresas:

Nas organizações, os processos mais custosos (P&D e gestão) são processos do conhecimento e os profissionais com salários mais altos são trabalhadores do conhecimento. A demanda por talento técnico cresceu com tanta rapidez – ultrapassou a capacidade de fornecimento das escolas – que as pessoas de negócios já se referem à “guerra por talentos” (Stewart, 2002, p. 37).

Este autor ainda completa seu entendimento sobre a importância do conhecimento trazendo seu valor para uma organização:

Não se consegue alcançar vantagem competitiva com trabalho não qualificado, pois o pretense trunfo seria facilmente imitado; tampouco alguém diferencia-se dos concorrentes em função de máquinas disponíveis para todos, pois qualquer um também será capaz de adquiri-las. A vantagem duradoura deriva de algo exclusivo – ou pelo menos de difícil imitação: um tipo especial de conhecimento (Stewart, 2002, p.56).

Não basta que o conhecimento esteja presente na organização. Tornar o conhecimento pessoal disponível para os outros é a atividade central da empresa criadora de conhecimento. Isso deve se dar continuamente e em todos os níveis da organização. A importância de se compartilhar conhecimento entre os indivíduos dentro da organização dá-se considerando que o capital social transforma os trabalhadores em colegas, ativando as conexões entre as pessoas, em um processo de confiança e compreensão mútua, em que os valores compartilhados tornam possível a ação cooperativa, afirma Stewart (2002).

Para Takeuchi e Nonaka (2008, p. 166), “[...] a economia baseada no conhecimento e o conhecimento como arma de competitividade ganharam importância, pois o valor é encontrado mais no intangível do que no *hardware* tangível”. Assim, entende-se que a gestão do conhecimento permite à empresa, trabalhar de forma mais eficiente suas estratégias de forma colaborativa com os demais indivíduos na busca pelos melhores resultados possíveis.

2.3 O Papel da Área de Gestão de Pessoas na Manutenção de Talentos

O capital humano é o diferencial no mercado em que a organização atua, a ponto de o próprio indivíduo tornar-se referencial de qualidade para a organização e para o mercado consumidor. Para desenvolver suas atividades, realizadas em paralelo ao sucesso da empresa, o funcionário precisa sentir-se motivado e permanecer na organização, de modo que não transmita sua qualificação e habilidades adquiridas na empresa para outra organização, concorrente direta ou indireta daquela a qual desempenhava suas funções.

A concorrência, a evolução dos comportamentos e o constante desenvolvimento das pessoas indicam fatores que exigem acompanhamento da gestão. Merlevede (2008) entende que devido à globalização e ao aumento da competição, gerenciar as competências dentro das empresas vem transformando o antigo modelo de Departamento de Pessoal em uma nova era de gestão de pessoas. Esta gestão deve ser tratada de forma que permita trabalhar com inteligência nos custos para que se obtenha o retorno esperado dos funcionários, pois o capital intelectual passa a ser estimulado, não mais sendo visto como uma despesa registrada na contabilidade de custos, mas como um ativo intangível de grande valor de mercado.

Para impulsionar o desenvolvimento e extrair conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos, é necessário administrar seu trabalho e sua evolução para o êxito da organização e do próprio funcionário que se sente reconhecido, motivado e valorizado. Administrar os conhecimentos dos indivíduos para que as organizações permaneçam no negócio, é saber compreender que o conhecimento está na mente das pessoas:

Saber como administrar o conhecimento é crítico para o êxito e mesmo para a sobrevivência do negócio. A maior parte do conhecimento das organizações está na mente das pessoas que as compõem. Por isso, as pessoas com maior qualificação são as mais valorizadas. O que uma organização e seus empregados sabem está no cerne de sua forma de atuação (Lacombe, 2011, p. 417).

Neste ponto, entram o papel e o valor da gestão de pessoas na organização, que fornece as premissas aos gestores sobre como dirigir, motivar e integrar o indivíduo à empresa. Para Tachizawa, Cruz e Rocha (2006) a estratégia da gestão de pessoas é de fundamental importância na empresa e procura estabelecer programas que permitem aos gestores prepararem seus subordinados para assumirem maiores responsabilidades. A maneira que o gestor atua é o que induz fortemente o subordinado a realizar suas tarefas de forma eficaz e aplicar suas habilidades pessoais, experiências e conhecimentos ao planejar e efetuar seu trabalho.

Organização que não otimiza o saber e o conhecimento do funcionário perde, e conseqüentemente, faz com que o êxito dos negócios seja dificilmente alcançado:

Trata-se de um desperdício muito mais grave e irreparável: é o desperdício contínuo e sistemático de talentos, de conhecimentos, de habilidades e de competências das pessoas. É fácil perceber que as organizações estão longe de saber realizar e aplicar todo o potencial que os indivíduos oferecem para o sucesso do negócio (Chiavenato, 2002, p. 4).

O preparo de um ambiente propício para o aprendizado contínuo e a transmissão e compartilhamento do saber dentro da empresa é desafio para a evolução e o aproveitamento do potencial de cada funcionário. Segundo Lacombe (2011), para as empresas chegarem ao sucesso, elas têm que descobrir como cultivar o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os seus níveis. Além da capacidade de aprender, acrescenta-se a de armazenar, recuperar e transferir conhecimentos. Este aprendizado e conhecimento gerado pelo indivíduo está correlacionado ao desempenho da organização.

O desempenho da organização está amarrado ao desempenho de pessoas e de equipes, o qual depende necessariamente do conhecimento. O conhecimento não é somente a nova moeda do capital intelectual, mas o núcleo do sucesso organizacional. As organizações bem-sucedidas são aquelas que sabem gerar, catalogar, divulgar, compartilhar e desenvolver o conhecimento. Não somente o conhecimento que está na cabeça das pessoas, mas sobretudo, o conhecimento que envolve todos os processos organizacionais e os relacionamentos da organização com cliente, fornecedores, parceiros, acionistas e, sobretudo, com gerentes e funcionários (Chiavenato, 2002, p. 4)

Conseguir manter uma equipe em harmonia e equilíbrio permite que haja um aperfeiçoamento de processos e refinamento de conhecimentos, sendo possível encontrar soluções para operações e problemas dentro da organização. Para Tachizawa, Cruz e Rocha (2006) equipes de trabalho, construídas com o objetivo de melhorar o desempenho dos processos e dos empregados da organização, procuram combinar conhecimentos, experiências e habilidades, direcionadas para cada processo.

Na busca para conservar os funcionários, a organização utiliza incentivos e motivações para que o indivíduo não os busque em outro lugar. Desta maneira, é recomendado às empresas:

1) Desenvolver recompensas, reconhecimento e oportunidades de carreira para estes profissionais. 2) Criar uma visão unificada numa organização de especialistas. 3) Implantar uma estrutura de administração baseada em equipes. 4) Assegurar a existência de pessoas para a administração superior, por meio de seleção, treinamento e avaliação (Drucker *apud* Lacombe, 2011, p. 419).

Tais providências se tornam necessárias visto que a perda de um funcionário qualificado e com conhecimentos relacionados ao seu trabalho prejudica o desempenho da organização. Lacombe (2011) apresenta e reforça em sua teoria a importância de cada pessoa, pois quem sai leva consigo parte do conhecimento empresarial que deveria estar registrado em algum lugar, e cada pessoa que entra deve possuir algum tipo de conhecimento que possa vir a ser útil.

A área de gestão de pessoas precisa buscar, incentivar e desenvolver o crescimento do intelecto corporativo com intenção de propiciar condições para desenvolver estratégias e planejamentos direcionados para a evolução da empresa. Não basta apenas gerenciar o conhecimento corporativo, é necessário ampliar a capacidade de aprendizagem, distribuí-la entre todas as pessoas envolvidas no trabalho organizacional e, sobretudo, fazer com que o conhecimento agregue valor às pessoas e às organizações.

Uma organização que desenvolve e estimula o conhecimento tende a mudar seu comportamento para direcionar esforços para isto. A organização de aprendizagem é um conceito recente na teoria administrativa e deve ser compreendida como uma organização habilitada para criar, adquirir e transferir o conhecimento e modificar o seu comportamento e a cultura organizacional. Com funcionários influenciados a aprender e a transmitir seus conhecimentos a outros membros da organização, chega-se à evolução de processos com forte tendência em possibilitar o sucesso da organização.

3. Metodologia

Com as práticas da metodologia, pode-se identificar os métodos disponíveis para a coleta e análise dos dados e os tipos de pesquisa adequados ao desenvolvimento do estudo a fim de que o pesquisador obtenha o material necessário, sem procuras desnecessárias, alcançando os resultados esperados. A metodologia representa, desta forma, o modo pelo qual foram alcançados os objetivos da pesquisa.

Quanto à finalidade da pesquisa, é possível classificá-la como descritiva (pois detalhou particularidades, tornando possível extrair informações mais ricas sobre o tema pesquisado), exploratória (os pesquisadores aprofundaram seus conhecimentos por meio da análise da realidade da organização) e aplicada (pois possibilitou, através dos resultados obtidos, a intervenção dos pesquisadores, quanto à sugestão de ações estratégicas de melhoria para a organização e seus funcionários).

Para a coleta dos dados, o estudo utilizou formas de documentação direta, como bibliografias e publicações, e de documentação indireta, como observação, questionários e entrevista, que possibilitaram o desenvolvimento, análise, classificação e interpretação dos dados, relevantes para atender aos objetivos propostos e indispensáveis para se chegar à conclusão da pesquisa.

Com relação aos procedimentos técnicos, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, que possibilitou identificar teorias que contribuíram para a compreensão do problema. A coleta de dados deu-se em outubro de 2014. Foram aplicados 38 questionários para os funcionários e realizada entrevista com a supervisora da área de Recursos Humanos da organização estudada, uma empresa do ramo de agronegócios. A pesquisa possibilitou, ainda, o estudo de caso, que apontou com maior clareza os resultados sobre os dados obtidos.

A partir destes levantamentos, foi possível identificar o perfil dos funcionários, a realidade da empresa, verificar como a empresa utilizava seus recursos, como extraía conhecimentos de seus funcionários e gerenciava estes conhecimentos a seu favor, quais ações eram utilizadas e eficazes para manter os profissionais motivados e atuantes na empresa, além de apurar como a gestão do conhecimento influenciava na permanência dos funcionários na organização, obtendo maior agilidade em seus processos e conseqüente desenvolvimento dos indivíduos no ambiente de trabalho.

No que concerne à abordagem do problema, a pesquisa define-se como qualitativa, visto que possibilitou avaliar os dados obtidos proporcionando conhecimentos mais abrangentes, para além de dados analisados estatisticamente.

4. Apresentação e análise dos resultados

4.1. Como ocorre a gestão e a manutenção dos talentos na organização

Esta primeira etapa permitiu, por meio de entrevista com a supervisora da área de Recursos Humanos e de questionários aplicados a 20 funcionários da empresa pesquisada, coletar alguns dados quanto ao perfil dos funcionários, entender a realidade da organização, identificar quais ações eram utilizadas para manter os profissionais na organização e como eram utilizados seus conhecimentos.

Dentre os funcionários pesquisados, 75% eram homens. Ao analisar a escolaridade, percebeu-se que, em meio aos cursos técnicos, superior e de especialização, enquadravam-se poucas mulheres que já concluíram alguma destas qualificações. Dos 20 funcionários, 16 possuíam curso superior ou especialização, e destes 16, 13 eram homens.

Sobre a faixa etária dos pesquisados, verificou-se que eram, em maioria, jovens abaixo dos 34 anos. Dos 20 funcionários analisados, 17 possuíam qualificação técnica, superior ou especialização e, entre estes 17, seis estavam acima dos 35 anos, revelando uma equipe de trabalho nova, porém com boa qualificação.

Quanto aos perfis dos funcionários, a entrevistada informou que eram analisadas "as experiências e conhecimentos técnicos, habilidades que cada um possui, comparadas com o perfil que cada cargo exige", evidenciando a refinada seleção quanto à capacitação dos trabalhadores. Já os perfis mais demandados na organização eram aqueles "com conhecimento técnico na área de atuação", o que reafirmou a necessidade e seletividade de indivíduos bem qualificados, remetendo, em sua maioria, aos trabalhadores jovens e homens pesquisados.

Ao analisar os conhecimentos dos funcionários sobre a empresa e sobre seu trabalho, observou-se uma grande proximidade entre os dois questionamentos. Referindo-se à empresa, evidenciou-se 17 funcionários com ótimos ou bons conhecimentos e sobre o trabalho que executavam, os 20 funcionários analisados consideravam seus conhecimentos ótimos ou bons.

Portanto, considerou-se a organização um ambiente propício à geração e socialização de conhecimentos sobre os trabalhos realizados nela, evidenciando um grupo jovem e com integrantes, em sua maioria, graduados ou com graduação em andamento, e que dominavam os conhecimentos relacionados ao trabalho que executavam.

Os pesquisados entenderam que seu grau de responsabilidade no trabalho era considerado relevante, assim como seu nível de envolvimento com o trabalho desempenhado e o grau de motivação ao realizá-lo. Além disso, a maioria dos funcionários considerou-se livre para dar sugestões no trabalho com bastante frequência, demonstrando uma gestão aberta a propostas e conhecimentos individuais para a realização do trabalho.

Ao relatar sua expectativa em relação à recompensa recebida da empresa (salário e benefícios), a grande parte dos funcionários considerou-a atendida “quase sempre” e “às vezes”, levando à dedução de que incentivos financeiros não eram fatores primordiais para a permanência dos funcionários na empresa.

No que concerne à frequência de participação em treinamentos, cursos e palestras promovidos pela empresa, obteve-se um resultado muito parecido com a visão de oportunidades de promoção dentro da organização. “Às vezes” e “quase sempre” foram as respostas da maioria dos pesquisados para estas duas abordagens. Tendencialmente, aqueles que participavam de atividades promovidas pela empresa também acreditavam na oportunidade de conseguirem novas vagas, confirmando o êxito dos métodos utilizados pela empresa, citados pela supervisora, para manter o funcionário na organização.

Quanto ao preparo para novas vagas, percebeu-se que os pesquisados que consideravam-se pouco preparados ou que não se preparavam para concorrer a novas vagas, equivaliam ao mesmo número dos que não participavam de treinamentos, cursos e palestras promovidos pela organização. Estes últimos, no entanto, representavam uma parte muito pequena entre os funcionários analisados, uma vez que 85% deles afirmaram se preparar para novas vagas, indicando novamente o sucesso e aceitação dos métodos utilizados na busca de manutenção dos funcionários pela organização.

Dentre os fatores motivadores dos pesquisados e que os faziam permanecer na organização, obteve-se em comum: benefícios, ambiente de trabalho e desenvolvimento/realização profissional. Tal comparativo demonstrou a importância destes fatores para indivíduos bem instruídos, em sua maioria, jovens. Tratando-se de processos realizados para manter o profissional na organização, a supervisora citou como métodos utilizados: plano de carreira estruturado, treinamento e desenvolvimento, e benefícios.

Sobre os motivos que levavam os funcionários a permanecer na organização, que complementavam a expectativa com relação às recompensas oferecidas pela empresa, o desenvolvimento profissional e a oportunidade de crescimento profissional proporcionados foram citados, muitas vezes, como os dois principais fatores mantenedores do funcionário na organização. As mulheres se mantinham, principalmente, por fatores que diferiam de recompensas financeiras, tais como: desenvolvimento profissional, oportunidade de crescimento, reconhecimento profissional e ambiente de trabalho. Percebeu-se, a partir daí, a importância do ambiente no desenvolvimento profissional.

4.2. Eficiência das ações e estratégias para manter os talentos na organização

A constante evolução do mercado de trabalho e econômico exige das empresas contínuo aprimoramento de suas formas de gestão para manter-se no meio em que atuam. Nesta etapa, pôde-se verificar que medidas foram tomadas para que a empresa pudesse tirar o melhor proveito do rendimento de seus funcionários a fim de mantê-los na organização, de forma satisfatória, e obter bons resultados, permitindo identificar como as ações e estratégias da empresa são aceitas e qual sua eficiência.

Referente às estratégias utilizadas para manter os profissionais trabalhando na empresa, foram citados o desenvolvimento profissional e a oportunidade de evolução na carreira. Quanto às contribuições do conhecimento no processo de melhorias na empresa, obteve-se como resposta da supervisora, o conceito de que “o conhecimento é o grande diferencial das pessoas, e essas pessoas fazem a diferença dentro das organizações”. Tal resposta evidenciou que a organização tinha noção do quão importante eram as pessoas e seus respectivos conhecimentos. A supervisora afirmou,

ainda, que a empresa selecionava e avaliava o conhecimento de seus funcionários, a partir da entrega de seus resultados.

Dentre as fontes de informações referentes à empresa, constatou-se, como principais divulgadores, os colegas, seguidos dos gestores, e-mail e fontes variadas (empatados) e internet, respectivamente. Desta forma, a pesquisa apontou que a comunicação poderia ser melhorada para que os funcionários recebessem informações de maneira correta e de forma confiável.

Sobre os fatores que mais motivavam os funcionários, foram destacadas como prioridade a realização profissional e o ambiente de trabalho, remetendo à conclusão de que a organização propiciava clima e ambiente em condições adequadas para o desenvolvimento profissional do colaborador.

4.3. A Gestão do conhecimento como estratégia para manter talentos na organização

Nesta etapa abordou-se como a gestão do conhecimento mantinha ou influenciava os funcionários a permanecerem na organização, uma vez que a formação do conhecimento surge da capacitação e experiências dos indivíduos.

Quanto à utilização da gestão do conhecimento, a supervisora respondeu que a empresa a utilizava, uma vez que apoiava o trabalho em equipe, realizava formação, treinamentos em conjunto e possuía processos detalhados referentes a procedimentos e normas. Sobre o que dificultava o processo de gestão, foram citadas a insegurança e a estagnação de alguns profissionais. Observou-se, também, que a empresa buscava perfis de funcionários que apresentassem resultados e repassassem os conhecimentos que adquiridos aos demais colegas, a fim de tornar as tarefas sistêmicas.

Com a análise, foi possível constatar que a empresa utilizava-se das habilidades e conhecimentos dos seus funcionários, porém só registrava tais fatores (como capacitação e formação) de maneira mensurável.

Ao estimular o desenvolvimento do conhecimento dentro da organização, constatou-se que os gestores eram responsáveis pela orientação e direção de seus liderados, utilizando ferramentas e políticas da empresa com o apoio da área de Gestão de Pessoas. Do mesmo modo, de acordo com a entrevistada, os líderes envolviam-se na solução de problemas: "eles pode resolver sozinho, ou juntamente com sua equipe, ou precisar envolver direção ou outras áreas", dependendo do nível do problema.

Percebeu-se, ainda, a responsabilidade e participação dos funcionários no cotidiano da empresa. Como identificado na pesquisa, fatores relevantes para a motivação e permanência dos funcionários na organização foram o desenvolvimento e a realização profissional, considerando que as diferentes soluções trazidas pelos colaboradores à organização estabeleciam benefícios para ambas as partes, remetendo à afirmação de que funcionários que sentem-se valorizados e em desenvolvimento profissional tendem a permanecer na organização em que trabalham, tornando-se profissionais comprometidos com o que fazem.

4.4. Recomendações

Partindo de pesquisa bibliográfica e da coleta de dados por meio dos questionamentos realizados junto à supervisora da área de Recursos Humanos e os funcionários da empresa, foi possível fazer alguns apontamentos para o avanço da estratégia utilizada pela empresa para manter seus talentos de forma satisfatória, uma vez que, ao ter o conhecimento desenvolvido nas equipes de trabalho, o surgimento de soluções para a empresa torna-se viável.

Houve um aproveitamento das habilidades dos funcionários e estes se viam reconhecidos por conseguirem aplicar seus conhecimentos ao desenvolver seus trabalhos, sentindo-se motivados com isto. Percebeu-se, no entanto, que a comunicação precisaria ser melhorada dentro da organização, para que a propagação dos conhecimentos e participação dos colaboradores seja mais eficiente. Atribuiu-se, ainda, uma gestão parcial do conhecimento por parte da organização, pela identificação dos conhecimentos, através de colegas e superior direto. Observou-se, porém, que tais conhecimentos nem sempre foram registrados, dificultando sua aplicação em possíveis tarefas.

Desta forma, identificou-se que a gestão do conhecimento pode ser aprimorada na empresa, proporcionando um melhor aproveitamento do intelecto de seus funcionários. Como proposta de melhoria da gestão, estrategicamente e a fim de conseguir um melhor aproveitamento por parte dos colaboradores e conseqüente melhoria nos resultados da empresa, recomenda-se o direcionamento periódico de um funcionário de Gestão de Pessoas, para a função de observação, coleta, organização e registros dos conhecimentos e habilidades dos funcionários, para a integração destas informações, em ocasiões como de tarefas em equipes, treinamentos e palestras.

5. Conclusão

Este artigo teve como principal finalidade, demonstrar a importância da aplicabilidade da gestão do conhecimento como ferramenta na permanência dos funcionários em uma empresa do ramo do agronegócio.

Através de pesquisa bibliográfica e da coleta de dados por meio de entrevista e questionários realizados, respectivamente, junto à supervisora da área de Recursos Humanos e os funcionários da empresa, foi possível identificar como a empresa efetua a gestão das pessoas voltada para a manutenção de talentos, se as estratégias utilizadas são eficientes para manter os talentos na organização e como a gestão do conhecimento influencia na permanência destes talentos na organização.

A relevância de informações e o desempenho das pessoas apresentaram-se como diferencial competitivo. Percebeu-se que os benefícios gerados pelo aprendizado do indivíduo estabeleciam relação de mútuo valor entre empresa e funcionário, pois os aprimoramentos faziam com que o conhecimento se desenvolvesse e o funcionário, conseqüentemente, sentia-se desenvolvido profissionalmente. Observou-se, portanto, que a aplicação da gestão do conhecimento tornava o funcionário estratégico para a empresa, fonte de valor para a organização e, ao sentir-se valorizado e em um ambiente de crescimento profissional, ele tendia a permanecer trabalhando na empresa de forma satisfatória.

Evidenciou-se, no entanto, que a gestão do conhecimento pode ser aprimorada na empresa estudada, proporcionando um melhor aproveitamento do intelecto de seus funcionários, apontando para a necessidade de serem implementadas ações de melhoria na comunicação interna e na identificação mais assertiva dos conhecimentos e habilidades dos funcionários.

Conclui-se, deste modo, que a boa administração de um recurso como o conhecimento, traz resultados positivos e satisfatórios tanto para a empresa quanto para o funcionário e seus gestores, mas pode ser complexa, demandando aplicação diferenciada, individualizada e coletiva, para o êxito da gestão.

Desta forma, este estudo traz grandes contribuições para as organizações, seus gestores, permitindo aperfeiçoar as estratégias de gestão de conhecimento. Como limitações, não houve estudo comparativo com outras organizações, sugerindo-se um estudo multicaso para futuros estudos, pela ótica da análise das etapas da gestão do conhecimento tais como gestão do conhecimento, gestão de capital intelectual, aprendizagem organizacional, inteligência competitiva e educação corporativa para o profissional de gestão da informação.

Referências Bibliográficas

- CECCONELLO, A. R., & AJZENTAL, A. (2008). *A construção do plano de negócio: percurso metodológico para: caracterização da oportunidade, estruturação do projeto conceptual, compreensão do contexto, definição do negócio, desenvolvimento da estratégia, dimensionamento das operações, projeções de resultados, análise de viabilidade*. São Paulo: Saraiva.
- CHIAVENATO, I. (2000). *Administração: teoria, processo e prática*. São Paulo: Person Education do Brasil.
- _____. (2002). *Construção de talentos: coaching e mentoring*. Rio de Janeiro: Campus.
- FLEURY, A. C. C. (1997). *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas.

- KOTLER, P. (1998). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas.
- LACOMBE, F. J. M. (2011). *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.
- _____, & HEILBORN, G. L. J. (2008). *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.
- MAXIMIANO, A. C. A. (2012). *Teoria geral da administração*. São Paulo: Atlas.
- MERLEVEDE, P. E. (2008). *Dominando o mentoring e o coaching com inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- NOGUEIRA, A. J. F. M. (2007). *Teoria geral da administração para o século XXI*. São Paulo: Ática.
- STEWART, T. A. (2002). *A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a nova organização*. Rio de Janeiro: Campus.
- TACHIZAWA, T., CRUZ, J. B.da, ROCHA, & J. A. de O. (2006). *Gestão de negócios: visões e dimensões empresariais da organização*. São Paulo: Atlas.
- TAKEUCHI, H., & NONAKA, I. (2008). *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman.
-

1. Doutorando em Desenvolvimento Regional (UNIJÍ/RS), Mestre em Ciência e Tecnologia (URI/RS) e Maestria em Gestão Pública (UNAM/AR).
 2. Doutor em Desenvolvimento Regional (UNISC), Mestre em Gestão Empresarial pela (FGV).
 3. Doutor em Contabilidade e Finanças pela Universidad de Zaragoza - Espanha, Mestre em Contabilidade e Finanças pela Universidad de Zaragoza - Espanha.
 4. Mestranda em Desenvolvimento Regional (UNIJUÍ/RS).
 5. Mestranda em Desenvolvimento Regional (UNIJUÍ/RS).
 6. Doutora em Administração (UFRGS/RS), Mestre em Administração pela (UFRJ/RJ).
 7. Bacharel em Administração (FEMA/RS).
-

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 38 (Nº 13) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados