

A Liderança na Era da Informação e do Conhecimento nas empresas

Leadership in the Age of Information and Knowledge in companies

Mayara Xavier Bastos Gama

Centro Universitário Geraldo Di Biase, Brasil

E-mail: mayara@ferp.br

Cláudia Valéria Abdala Lamoglia

Centro Universitário Geraldo Di Biase, Brasil

E-mail: abdala@ferp.br

Wellington Leôncio Costa

Centro Universitário Geraldo Di Biase, Brasil

E-mail: welec@ig.com.br

Ricardo Alves Said

Fundação de Educação Tecnológica do Rio de Janeiro, Brasil

E-mail: said@gmail.com

Dorlivete Moreira Shitsuka

Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas, Brasil

E-mail: dorlivete@uol.com.br

Dário Moreira Pinto Junior

Centro Universitário de Barra Mansa, Brasil

E-mail: dariompj@yahoo.com.br

Recebido: 21/06/2016– Aceito: 04/07/2016

Resumo

Esse artigo objetiva conhecer como é exercida a liderança na era da informação e do conhecimento em duas empresas do município de Valença, estado do Rio de Janeiro. Verificou-se como os líderes investem na valorização, qualidade de vida no trabalho e capacitação profissional dos colaboradores. Verificou-se, também, como é a comunicação e a administração do conhecimento. Foram realizadas pesquisas bibliográficas e de campo. A entrevista foi do tipo focalizada, na qual, mesmo sem obedecer a uma estrutura formal é utilizado um roteiro composto por perguntas abertas, direcionadas ao líder. Os resultados foram gravados, transcritos, analisados e interpretados através do método de análise de

conteúdo. Os resultados foram positivos nas empresas pesquisadas e nos mostram que existe uma valorização de seus colaboradores e investimento em seu desenvolvimento profissional.

Palavras-chave: Era da Informação. Era do Conhecimento. Liderança.

Abstract

This article aims to know how it is exercised leadership in the information age and knowledge in two companies in the city of Valencia, State of Rio de Janeiro. It was verified how leaders invest in value, quality of working life and professional training of employees. It was verified also, as is communication and knowledge management. bibliographical and field surveys were conducted. The interview was the focused type, in which, even without obeying a formal structure is using a script composed of open questions, directed to the leader. The results were recorded, transcribed, analyzed and interpreted through content analysis method. The results were positive in the surveyed companies and show that there is an appreciation of its employees and investing in their professional development.

Keywords: Information Era. Knowledge Era. Leadership.

1. Introdução

O conceito atual de trabalho surgiu a partir da Revolução Industrial, iniciada na Inglaterra, na segunda metade do século XVIII, quando ocorreram mudanças nas relações de trabalho que deram origem aos primórdios da Administração de Recursos Humanos.

Drucker (2011) e Chiavenato (2014) estabelecem que as grandes transformações no cenário mundial organizacional que deram ao trabalho as suas características atuais ocorreram a partir do século XX. O autor divide essas transformações em três grandes eras organizacionais: a era industrial clássica, a era industrial neoclássica e a era da informação; possibilitando a compreensão da atual administração de pessoas e sua evolução neste período.

A era industrial clássica inicia-se no final do século XIX, em decorrência da Revolução Industrial, e estende-se até a metade do século XX. Esta era é caracterizada pela intensificação da industrialização em extensão mundial e por um ambiente empresarial estável, previsível e conservador, no qual as pessoas, assim como máquinas, equipamentos e capital, são consideradas recursos organizacionais. Sendo o capital financeiro reconhecido como a principal fonte de riqueza organizacional (MARVIN, 2015).

O período de 1950 até 1990 corresponde a era industrial neoclássica, representando o

momento em que o mundo começou a mudar de forma mais rápida, no qual houve grande impulso para a globalização da economia e para o desenvolvimento tecnológico (ibidem). Nesse momento, as organizações percebem que precisam atrair e manter pessoas qualificadas para trabalhar com as novas tecnologias e acompanhar as mudanças no ambiente.

Para Chiavenato (2014), a era da informação, que teve início na década de 1990, foi resultante do grande desenvolvimento tecnológico e da tecnologia da informação. É a era em que estamos vivendo atualmente, nela há incessante desenvolvimento tecnológico, gerando mudanças constantes e muito aceleradas, grande fluxo de informações e um acesso democrático a essas informações. E as pessoas são mais valorizadas dentro das organizações, pois a principal riqueza organizacional passa a ser o conhecimento, o capital intelectual.

Podemos concluir que vivemos na era da informação e do conhecimento. Porque a era da informação representa uma grande quantidade de informações disponíveis, o que exige das pessoas e organizações conhecimento para saber utilizá-las e gerar resultados positivos para a organização.

Atualmente as pessoas são a principal ferramenta da organização, afinal, são elas que possuem o conhecimento. E a hipótese é que as pessoas são o principal bem da organização no quesito do trabalho com a informação e o conhecimento. E o líder assume um papel importantíssimo, sendo o responsável por administrar o conhecimento dentro da empresa e por gerar a valorização, a satisfação e o desenvolvimento dos colaboradores, para que eles estejam integrados com os objetivos da organização e contribuam para o seu sucesso. A discussão sobre a liderança é sempre importante pois ela vai orientar e apoiar os grupos sociais na busca dos seus objetivos.

Este artigo tem como objetivo conhecer a liderança na era da informação e do conhecimento em duas empresas de médio porte do município de Valença, estado do Rio de Janeiro. Os resultados foram gravados, transcritos, analisados e interpretados através do método de análise de conteúdo.

2. A evolução do trabalho: do artesanato à Revolução Industrial

O trabalho é de vital importância para o ser humano. Afinal, é através dele que o homem consegue suprir as suas necessidades básicas, como alimentação e abrigo, e também as mais complexas como lazer, socialização e realização pessoal.

As relações de trabalho que predominam atualmente, caracterizadas principalmente pelo trabalho assalariado e pela distinção entre aqueles que vendem sua força de trabalho e aqueles que possuem os meios de produção, resultam da Revolução Industrial. Um evento que se consolidou após três etapas: artesanato, manufatura e maquinofatura.

A partir do século XV, muitos comerciantes começam a contratar o serviço dos artesãos. Nesse sistema, denominado manufatura, um comerciante contratava vários artesãos, concedia a eles salário e matéria-prima e cada artesão realizava uma etapa da produção do produto, o que fez a produtividade aumentar. Ao contrário do artesanato, em que o artesão vendia o produto de seu trabalho, na manufatura, eram os comerciantes que vendiam os produtos ao consumidor.

Para intensificar a produção, surgiu a maquinofatura: os trabalhadores foram concentrados em fábricas, trabalhavam com máquinas e as ferramentas de trabalho não pertenciam a eles. Estava consolidada a Revolução Industrial, que teve início na Inglaterra, na segunda metade do século XVIII, e suas principais consequências foram o crescimento das cidades e as mudanças no caráter do trabalho. As fábricas exigiam um grande número de trabalhadores, deslocando o centro de negócios da agricultura para a indústria e a mecanização do trabalho transferiu o centro da produção do homem para a máquina.

As mudanças geradas pela a Revolução Industrial (GIL, 2011, CHIAVENATO, 2014, MARVIN, 2015) mudaram profundamente as reações de trabalho, dando origem aos primórdios da Administração de Recursos Humanos.

3. A Era Industrial Clássica

A Era Industrial Clássica começou no final do século XIX, em consequência da Revolução Industrial, e estendeu-se até a metade do século XX. Foi marcada principalmente pela intensificação da industrialização em extensão mundial e caracterizada por um ambiente empresarial estável, previsível e conservador, onde as mudanças ocorriam lentamente (MARVIN, 2015).

A administração de pessoas da época possuía um caráter burocrático e operacional, tendo como principais atividades: admissão, demissão, disciplina e relações sindicais. Era realizada através do Departamento de Pessoal e posteriormente pelo Departamento de Relações Industriais.

Sendo que, para Chiavenato (2014) foram os experimentos de Hawthorne, orientados

por Elton Mayo e divulgados no início dos anos 30, nos Estados Unidos, que deram origem a teoria das relações humanas e influenciaram a administração de pessoas da época. Fazendo questões mais complexas, como liderança, comunicação e motivação, começaram a ser consideradas influentes na produtividade e satisfação no trabalho. Assim como, despertou a necessidade de uma administração de pessoas de forma segregada da administração dos outros recursos.

Por volta da metade do século XIX, houve um pequeno desenvolvimento industrial no Brasil, predominando a indústria têxtil. Entretanto, até o início do século XX a economia brasileira ainda era essencialmente agrícola e o proletariado tinha pouco poder. Foi a partir de 1930 que ocorreu a criação de uma indústria de base no país, como a criação da indústria siderúrgica, incentivando o crescimento industrial nacional.

Fator que gerou mudanças nas relações de trabalho. As organizações precisaram se adaptar para atender as exigências trabalhistas, então, inseriram em sua estrutura a Seção de Pessoal, que lidava com questões como rotinas trabalhistas, obrigações, direitos e deveres dos trabalhadores.

4. A Era Industrial Neoclássica

Essa era corresponde ao período de 1950 até 1990. Iniciou-se posteriormente a Segunda Guerra Mundial (1939 - 1945), em um momento em que o mundo começou a mudar de forma mais rápida e em que houve grande impulso para a globalização da economia (FAUSTO, 2012).

A tecnologia sofre um grande desenvolvimento nessa era e passa a influenciar as organizações e as pessoas que nela trabalham. O ambiente organizacional tornou-se menos previsível e mais competitivo, o conservadorismo cedeu lugar a inovação e a mudança.

A partir desse desenvolvimento tornaram-se necessárias mudanças também na administração de pessoas. Para compreender o que gera mais produtividade e eficiência dos funcionários surgem estudos sobre o comportamento humano dentro da organização, abordando temas como liderança, motivação, saúde.

É nesse período, como considera Chiavenato (2014) que são divulgadas teorias motivacionais, como: A hierarquia das necessidades, de Maslow, segundo a qual os indivíduos estão sempre se movimentando para atender as suas necessidades, cada uma delas tem um nível diferente de força e quando o indivíduo satisfaz uma necessidade passa a desejar outra. A teoria X e a teoria Y, de McGregor, que propôs duas visões distintas do ser humano.

Segundo a teoria X, funcionários não gostam de trabalhar e precisam ser coagidos e, segundo a teoria Y, funcionários acham o trabalho satisfatório e buscam responsabilidades.

E também a teoria dos fatores higiênicos e motivacionais, de Herzberg, que considera que os fatores higiênicos (como salários e benefícios e condições de trabalho) não promovem motivação, mas precisam ser satisfatórios para não desmotivar os colaboradores e que os fatores motivadores (como responsabilidades, reconhecimento, desafios, realização e crescimento) são os que realmente promovem motivação (HERZBEG, 1987).

No Brasil, como considera Marvin (2015), a partir da década de 50 ocorre uma expansão industrial. Com o crescimento da indústria do aço e das usinas hidrelétricas e a inserção das indústrias automobilísticas no país, por exemplo. Nesse período, surgiram novas oportunidades de emprego, os trabalhadores das grandes indústrias tornaram-se a maioria do proletariado e aumentou-se o nível de qualificação.

5. A Era da Informação

Como resultado do grande desenvolvimento tecnológico e da tecnologia da informação surge uma nova era: a era da informação. Iniciada no começo da década de 1990, é a era em que estamos vivendo atualmente. Essa nova era é marcada pelo incessante desenvolvimento tecnológico, gerando mudanças constantes e muito aceleradas, grande fluxo de informações e um acesso democrático a essas informações.

A informação tornou-se um recurso importantíssimo para a sobrevivência das organizações, pois possibilita a percepção das mudanças e das novas necessidades do mercado de forma mais ágil e orienta na tomada de decisões, permitindo uma reação eficaz das organizações na busca de qualidade, palavra de ordem nesse cenário competitivo. Afinal, se todos tivessem acesso a informação de forma democrática, a competitividade tornar-se-ia mais intensa. Quando isso ocorre num grau maior, torna-se possível que ocorram os destaques das empresas que sabem transformar informação em oportunidade.

Abreu e Rezende (2009) conceituam dado como um conjunto de letras, números ou dígitos, que isoladamente não apresentam um significado claro e informação como todo dado trabalhado, com valor agregado a ele e sentido para quem o utiliza. E definem o conhecimento como uma derivação da informação, como uma informação trabalhada que possibilita a criação de cenários, simulações e oportunidades.

Por isso, a principal riqueza organizacional passa a ser o capital intelectual. E as pessoas passam a ser mais valorizadas dentro das organizações porque são elas que possuem a

inteligência, o conhecimento e a criatividade para trabalhar com as informações, gerando valor para a empresa. Todas essas transformações modificaram a forma de administrar pessoas e as organizações são obrigadas a rever a forma como administram seus recursos humanos.

Devido ao aumento da concorrência e em busca de excelência organizacional, a área de recursos humanos no país passa a ter varias denominações, como: Gestão estratégica de recursos humanos, Gestão de pessoas, Gestão de gente, Gestão do capital intelectual e Gestão de talentos, visando a valorização dos colaboradores.

6. A Era do Conhecimento

Com a eclosão da era da informação surge, concomitantemente, a era do conhecimento. Porque a era da informação caracteriza-se principalmente pela grande quantidade de informações disponíveis, o que exige das pessoas e organizações muito mais que apenas possuir informações, é necessário conhecimento para saber o que fazer com elas para que gerem resultados consideráveis para o trabalho e para a organização como um todo.

Esses avanços tecnológicos tendem a diminuir os empregos menos qualificados e a aumentar os mais qualificados. Ocorre uma transição no mundo organizacional, fazendo uma economia de base tradicionalmente industrial se transformar em uma economia de serviços baseada em conhecimento.

De acordo com Drucker (1999) o novo grupo dominante é o dos trabalhadores do conhecimento, termo criado por ele. Para esses novos trabalhadores, os desafios são maiores que para os trabalhadores industriais. Eles são responsáveis, por exemplo, por planejamento, tomada de decisões e resolução de problemas. Precisam ser especialistas em suas áreas, mas conhecer sobre todo o negócio. E também lhes são exigidas alta qualificação, educação formal, aprendizagem contínua e a capacidade de aplicar seus conhecimentos.

Essa era torna a sociedade ainda mais competitiva, afinal, o conhecimento está acessível a todos e só conseguirá se destacar as pessoas e as organizações que souberem adquiri-lo, compartilhá-lo e aplicá-lo da melhor maneira. A sobrevivência das organizações, neste momento, depende da excelência organizacional, elas precisam de qualidade, diferencial e inovação para serem competitivas, o que só pode ser alcançado por meio das pessoas. Uma vez que quem possui o conhecimento nas organizações são seus colaboradores.

Na era industrial, prevalecia o trabalho físico, exigindo das pessoas apenas que fizessem a coisa certa, o necessário, apenas dos trabalhadores de cargos mais altos é que era

cochado mais conhecimento. Já na era do conhecimento predominam os trabalhadores do conhecimento e as empresas dependem deles para enfrentar seus desafios e atingir seus objetivos.

7. A liderança na era da informação e do conhecimento

Na era industrial, as mudanças aconteciam de forma lenta, o ambiente era estável, não eram necessárias inovações constantes para a sobrevivência das organizações e as pessoas não eram valorizadas, eram vistas como recursos que poderiam ser substituídos com facilidade. E, por isso, o líder atuava de forma autoritária e centralizada, o trabalhador não era estimulado, desenvolvido ou motivado e nem havia preocupação com sua qualidade de vida, o foco era na tarefa.

Na era da informação e do conhecimento, marcada principalmente pela instabilidade e competitividade, as pessoas possuem a principal fonte de riqueza e poder, o conhecimento, e são valorizadas como ativos dentro das organizações. Elas querem inovar, participar das decisões, enfrentar desafios, crescer e liderar. E, por isso, o líder deve proporcionar mais autonomia, interação com a equipe, encorajar novas ideias e criatividade, respeitar a individualidade e conceder qualidade de vida ao liderado.

Surge também a necessidade de adotar práticas para a criação, retenção, disseminação e aplicação do conhecimento dentro da organização, afinal, ele não é algo físico, que está fixo na organização, é intangível e está na cabeça dos colaboradores. Torna-se necessário adotar uma cultura de disseminação e compartilhamento das informações e dos conhecimentos dentro da empresa em um processo contínuo de aprendizagem, de acordo com as estratégias da organização, já que o conhecimento possui rápida obsolescência.

Alvarenga Neto (2008) reconhece que o conhecimento reside no indivíduo, mas defende que sua construção ocorre com a inserção deste em uma determinada coletividade e que a criação do conhecimento organizacional é a ampliação do conhecimento criado pelos indivíduos se a organização proporciona condições favoráveis pra isso.

O processo de conversão do conhecimento é de extrema importância e deve ser contínuo porque permite que o conhecimento não fique restrito a um único colaborador e cria conhecimento, afinal, quanto mais se compartilha o conhecimento mais conhecimento a organização adquire.

A transição de um modelo autoritário para um flexibilizado é um desafio para as empresas porque exige a mudança da área de gestão de pessoas para uma prática envolvendo todos os setores da organização. Mas o resultado seria uma integração dos objetivos pessoais e organizacionais, as pessoas estariam integradas na organização, teriam a oportunidade de desenvolver seu potencial e encontrariam sentido no trabalho que exercem, fortalecendo a responsabilidade e a lealdade à empresa e melhorando seu desempenho.

8. Metodologia

Para conhecer a liderança na era da informação e do conhecimento em duas empresas do município de Valença-RJ, foram realizadas pesquisas bibliográfica e de campo. Sendo a pesquisa de campo de caráter qualitativo.

Uma pesquisa qualitativa para busca casos exemplares que possam revelar a cultura em que estão inseridos, pois cada indivíduo é uma síntese da sociedade que o envolve (GOLDENBERG, 2009).

A pesquisa de campo foi realizada através de uma entrevista do tipo focalizada, na qual, segundo Andrade (1999), mesmo sem obedecer a uma estrutura formal, o pesquisador utiliza um roteiro. Este roteiro foi composto por perguntas abertas e não rigidamente formuladas. Sendo onze perguntas para o líder sobre a sua visão a respeito dos colaboradores e do conhecimento dentro da organização e nove perguntas para os liderados sobre a sua realidade dentro da empresa.

As entrevistas foram realizadas em duas empresas localizadas no município de Valença-RJ, em uma grande rede nacional de varejo do setor de móveis e eletrodomésticos e em um supermercado que possui lojas em duas cidades da região Sul Fluminense. Foram entrevistados um líder e três liderados em cada empresa.

Os resultados foram gravados, transcritos, analisados e interpretados através do método de análise de conteúdo (FRANCO, 2003).

9. Análise dos resultados

Os dados foram colhidos através de entrevistas realizadas em duas empresas localizadas no município supra citado que compreende uma grande rede nacional de varejo do setor de móveis e eletrodomésticos supermercado que possuiu lojas em duas cidades da região Sul Fluminense, como já se mencionou anteriormente. Foram entrevistados um líder da

empresa X, um líder da empresa Y e três liderados de cada um, respectivamente, X1, X2 e X3 e Y1, Y2 e Y3.

Quando questionados sobre como percebem o mundo organizacional atual os dois líderes concordaram que a concorrência está muito forte e que o diferencial da empresa atualmente é o atendimento, o que demonstra que eles reconhecem as pessoas como e o principal fator para o sucesso da empresa.

O líder da empresa X demonstra que é dada grande importância ao atendimento nessa empresa ao afirmar que “o que é mais cobrado hoje é o atendimento. A própria empresa está vendo que preço todo mundo tem, produto todo mundo tem, planos de pagamento todo mundo tem. A gente tem que fazer o diferencial no atendimento”.

Na empresa Y são oferecidos treinamentos constantes e cursos online para os colaboradores. Vale citar que o líder dessa empresa afirmou que os treinamentos começaram a cerca de seis meses. Quando perguntado se percebeu alguma mudança no desempenho dos colaboradores. Ele respondeu: “com certeza, melhorou muito, o próprio cliente sentiu a diferença no tratamento, no modo de lidar no dia a dia, isso é muito bom mesmo!”

A empresa X oferece treinamento mensal, cursos online e bolsa de estudos para os colaboradores cursarem uma graduação, desde que o colaborador já esteja na empresa a mais de um ano e que o curso seja em uma área relacionada à função que ele exerce na empresa. O liderado X1 comenta a influência desse investimento no colaborador: “Te incentiva, você sabe que qualquer coisa que você precisar para o seu currículo é automático aqui dentro. A gente tem que estar preparado porque hoje a internet está muito perto, o cliente está sabendo tudo, sabendo do produto, está bem mais informado, bem mais exigente, não adianta você gaguejar na frente do cliente, tem que estar preparado para explicar o que é, o que tem e o que não tem no produto, a qualidade, a garantia... tem que saber tudo direitinho, se não, isso pode te prejudicar até a fazer a venda. E a concorrência é muito grande, tanto na internet como nas outras firmas”.

As duas empresas utilizam tecnologia da informação em seus processos e o líder da empresa Y afirma que “usamos a tecnologia para preço, aprovação de preço, fechamento de caixa... tudo depende da informática.” E de acordo com o líder da empresa X: “O sistema te diz se existe o produto em estoque, ele te diz se não tem aquele produto em estoque, mas você pode vender porque vai entregar em tantos dias, para você informar o cliente, ele te diz se aquele produto está em venda proibida porque não tem estimativa de entrar em estoque. Ele consegue identificar cada item que tem no nosso estoque”.

Líderes e liderados consideram a tecnologia uma facilitadora, principalmente para a

economia de tempo, para o colaborador X3 “é funcional, porque já teve ocasião de falta de sistema e dificulta a finalização do trabalho, você pode atender um maior número de pessoas em menor quantidade de tempo.”

A empresa X possui intranet e o colaborador X1 explica os seus benefícios dizendo que: “tem tudo nosso ali, nossa causa, informações tanto de mercadorias como empresariais, todas as novidades, tudo é lançado na intranet, existem prêmios, sorteios...”

Quando indagado sobre como isso afeta o seu trabalho ele respondeu que “afeta de maneira positiva, a gente fica sabendo de tudo o que rola, tem informações da empresa como um todo, o cliente pergunta e a gente já está sabendo, eles colocam lá em cima no mural, também, mensagens para os colaboradores, é muito interessante.”

Para criar conhecimento, as empresas oferecem cursos e treinamentos para os colaboradores. Para reter e aplicar esse conhecimento, as empresas fazem reuniões entre os líderes e seus liderados e possuem práticas para que os colaboradores expressem suas ideias. O líder da empresa X afirma que: “O vendedor que vier a usar um canal de escuta pode ligar e expor a ideia dele, só que eles acham mais curto falar com o gestor, porque a ideia é voltada para venda, para eu passar para o meu regional, pra passar para o coordenado, pro coordenador implantar isso num treinamento para que a ideia seja para todo mundo. E tem a revista que vem dentro a cesta básica, quando você abre a cesta básica você encontra essa revista e tem ideias que são divulgadas ali, tem vários tópicos que são abordados e as pessoas são homenageadas através da sua ideia. E uma maneira de estar promovendo a criatividade do colaborador”.

Já, na empresa Y, o líder afirma que “tem a fábrica de ideias, vamos supor que alguém coloca lá: fazer promoção de contra filé, a gente vai lá tira uma foto e bota num quadro para todo mundo ver que a pessoa foi premiada com a ideia que ela deu, com a sugestão de venda que ela deu.”

Na empresa Y, o conhecimento para um novo colaborador é passado, segundo o líder, através de: “Conversa, hoje a gente tem a integração de novos funcionários, hoje a gente tem um coach que faz esse trabalho com a gente, fica uma hora, uma hora e meia com ele lá dando os procedimentos de como trabalhar, como é o atendimento com o cliente, como abordar o cliente na loja. E quando eles vêm de lá eu pergunto o que eles acharam e eles dizem que foi muito bom. Mostra para eles como funciona o supermercado, da compra até a venda.”

Podemos perceber que as duas empresas possuem práticas para adquirir, reter e aplicar o conhecimento dos colaboradores e que a transmissão do conhecimento entre liderados e líderes e para um novo colaborador ocorre formalmente nas duas empresas. Já a transmissão

do conhecimento entre os colaboradores, nas duas empresas, ocorre apenas informalmente, através de conversas casuais que são formas eficazes e eficientes de disseminação do conhecimento. Para o colaborador X3, ocorre “através de conversas, um ensina o outro, essa forma é bem prática.”

Para o colaborador Y1: “tudo o que eu descubro eu passo, informalmente, conversando. Eu acho que tudo o que você faz você tem que compartilhar, não tem que guardar para você, isso não é legal, não é uma qualidade, o legal é você aprender e passar para frente.” Entretanto, quando questionado se os colegas agiam da mesma forma ele afirmou que: “Alguns, o que me prejudica, mas acho que nem é tanto que prejudica a mim, mas a empresa. Por exemplo, uma pessoa descobre um negócio, só ela sabe fazer e não ensina para ninguém. E se ela adoecer? Todo mundo tem problemas, aí no dia que essa pessoa não está lá ninguém faz nada? Isso prejudica a quem? Não vai prejudicar a mim ou ao outro, prejudica a empresa. A pessoa não tem essa visão de que as coisas que elas fazem não prejudicam só os colegas, estão prejudicando primeiro a empresa e conseqüentemente o colega.”

De acordo com Alvarenga Neto (2008), o conhecimento pode ser compartilhado formalmente, com intenção e formalidade, através de reuniões, documentos, relatórios e palestras. E informalmente, de maneira não pré-estabelecida, durante encontros e conversas casuais. O relato desses colaboradores aponta uma deficiência dessas empresas quanto ao compartilhamento do conhecimento entre os colaboradores, pois, segundo a autora, de modo informal é facilitado o compartilhamento do conhecimento tácito, entretanto, como esse conhecimento não fica registrado e disponível a todos, é importante não depender somente deste método para compartilhá-lo.

Os dois líderes se consideram flexíveis e afirmam ter boa relação e uma comunicação aberta com seus liderados. O líder da empresa Y considera que o relacionamento com os seus liderados é “tranquilo. Sou mais flexível, o diálogo é tudo!” Quanto a ouvir sugestões o líder da empresa X confessa que: “Não me importo de vendedor meu questionando alguma coisa sobre minha liderança. Eu tenho muita cautela, eu questiono, mas existe mais a hora certa de questionar, até uma maneira, sem querer dizer que eu estou reivindicando e isso me ajuda muito, eu tenho um relacionamento de muita liberdade.”

Se os colaboradores participam de suas decisões, o líder da empresa Y considera que “participam, tem reunião para estarmos falando dos resultados do trabalho deles, do balanço que fizemos do mês passado.” O líder da empresa X afirma que:

“Nós temos um diagnóstico técnico comportamental, onde eu visualizo o atendimento, coloco isso numa folha, de acordo com o atendimento de cada vendedor, e depois eu convido

o vendedor para dar um feedback, do que ele está se saindo bem e dos pontos que ele tem que melhorar. O que eu faço, eu avalio o atendimento dele de um, dois, três clientes, dali eu tiro um montante, faço um resumo e consigo visualizar o atendimento dele, então eu sei como cada atendimento de cada vendedor meu é realizado, conheço o atendimento deles. Aí, quando eu chamo ele, eu sei onde eu posso estar focando, mostro onde ele pode melhorar.”

Se aceita as mudanças sugeridas pelos colaboradores, o líder da empresa X diz que “sempre, desde que a mudança não seja em determinação. Sempre quero ouvir boas ideias, mas tem determinadas coisas que não adianta. Aceito, desde que ela não venha fazer descumprir uma determinação.”

O colaborador X3 comenta a importância e as consequências para a empresa de um líder manter uma boa comunicação com os colaboradores: “A gente aqui entra num consenso, a gente até auxilia eles nas necessidades, a gente dá um espaço para eles e está sempre lembrando, até chegar no regional as nossas necessidades. Porque as nossa necessidades abrangem o todo, por exemplo se precisa de uma peça para trocar, para eles é importante trocar, então a gente monitora isso para ajudar o trabalho da empresa.”

Para gerar qualidade de vida no trabalho e integração o líder da empresa X diz que há preocupação com o conforto dos colaboradores dentro das instalações da empresa e que a integração é resultado do bom ambiente organizacional: “Hoje temos um ambiente, por exemplo, na cozinha a empresa sempre deixa um forno micro-ondas, uma geladeira, mesa para o funcionário se sentar, entendeu, tudo climatizado para o colaborador ter seu horário de almoço agradável. Se ele quiser trazer o almoço dele tem a geladeira. Tem conforto para ele. A integração entre eles existe, mas parte muito do individual, alguém que vai fazer alguma coisa. A empresa faz alguma coisa assim: vai ter um café da manhã tal dia, tal hora, esse tipo de interação, mas a integração flui de acordo com você ter um bom ambiente, se você tiver um ambiente forte na loja as coisas acontecem normalmente. Se eles não tiverem um bom relacionamento esse tipo de coisa tende a cair.”

O colaborador X1 afirma que “tem um clima de ajuda mútua, tem que ter integração, tudo corre muito bem.” Na empresa Y o líder afirma que: “O clima aqui é de união, é o dia a dia, todo dia a gente está junto e a empresa dá essa oportunidade para a gente o que ela pode fazer para estar junto do funcionário ela faz, o relacionamento é muito fechado, muito bom mesmo e a gente gosta de trabalhar no ambiente aqui. A gente faz todo final de ano churrasco. É bom, tem sorteio.”

Quanto à preocupação da empresa com a saúde dos colaboradores o colaborador X1 cita os planos que a empresa oferece para os colaboradores e defende que a empresa apoia os

colaboradores que adoecem: “Ela oferece aos colaboradores um plano de saúde, que pra mim é primordial, e tem um plano dentário também, qualquer coisa que a gente precisar, qualquer questão de saúde a empresa não vai estar mandando embora. Isso acontece em outras empresas, o colaborador fica doente, já não é mais produtivo, a empresa já não olha mais com os mesmos olhos que olha para o trabalhador saudável.”

Na empresa Y, o colaborador Y1 afirmou que “já tive problemas desse tipo e eu tive que buscar ajuda fora, que me virar, tive que pagar, ninguém pagou um médico, remédio, nada. Prejudica o desempenho.” Com tudo, o líder dessa empresa afirma que “estamos agora correndo atrás de um plano de saúde para os funcionários. Na verdade, ficou muito caro, estamos tentando arrumar um outro para poder oferecer para eles.”

Os dois líderes destacam que suas empresas passaram por um momento de transição no estilo de liderança. Questionado se sempre teve uma boa comunicação com os liderados o líder da empresa Y afirma que ocorreu “de uns seis anos para cá.” Se percebeu alguma diferença a partir dessa mudança, ele afirmou que: “Foi muito grande, vou pegar eles amanhã, vamos sentar aqui, vou mostrar para eles: vocês estão de parabéns, e isso é fruto de que? Do trabalho de vocês. Dentre as outras lojas, o nosso resultado foi o melhor. E o resultado é no grupo, na equipe, o açougue ficou bem, a peixaria ficou bem, o hortifruti ficou bem, a padaria ficou melhor ainda, então, tá todo mundo interagindo, todo mundo buscando resultado e a comunicação é o que está por trás desse resultado bom.”

Quando questionado se os resultados de uma gestão que promove o comprometimento dos colaboradores são atingidos em longo prazo ele disse que “com certeza. Sem querer ser demagogo, você não pensa nem em dinheiro, você pensa no reconhecimento, saber que você conseguiu atingir aquilo ali que te foi pedido, então a gente vibra independente de dinheiro.”

E essas mudanças constatadas pelos líderes apesar de não conclusivas, apontam caminhos para pesquisas futuras sobre a influência da liderança nas empresas na era da informação do conhecimento e que as empresas devem preparar as pessoas para esse momento, sendo que as lideranças flexíveis, em detrimento de lideranças autoritárias, geram resultados em longo prazo e perduráveis para a empresa.

10. Considerações finais

A hipótese de que as pessoas continuam sendo o principal bem das organizações desse artigo foi confirmada, pois, nas duas empresas pesquisadas, os líderes consideram as pessoas o principal fator para o sucesso organizacional e buscam desenvolver o potencial de seus

colaboradores.

Os objetivos foram alcançados, uma vez que, o estudo permitiu avaliar que na era da informação e do conhecimento os líderes de duas empresas do município de Valença valorizam seus colaboradores e investem em seu desenvolvimento profissional. Os dois líderes consideram as pessoas o diferencial de suas empresas.

Nas empresas pesquisadas, observou-se, também que a comunicação entre líder e liderados é aberta e que os líderes levam a opinião de seus liderados em consideração e verificou-se que há preocupação com qualidade de vida no trabalho dos colaboradores, pois, os líderes proporcionam um bom clima organizacional, uma das empresas investe em plano de saúde e dentário e a outra está buscando oferecer plano de saúde para seus colaboradores.

Constatou-se que há iniciativas para melhorar a qualificação profissional dos colaboradores, as duas oferecem treinamentos e cursos constantemente. O que é muito positivo, pois o mercado atual está muito dinâmico, a concorrência está muito acirrada e os clientes muito exigentes. E essas iniciativas fazem os colaboradores estarem preparados para realizar suas atividades, e por serem constantes, eles estão sempre atualizados.

Identificou-se que para adquirir conhecimento as empresas pesquisadas investem em cursos e treinamentos para os colaboradores. Para reter e aplicar o conhecimento essas empresas possuem práticas para que seus colaboradores expressem suas ideias e há reuniões entre os líderes e os liderados. E essas reuniões permitem também a transmissão do conhecimento entre líderes e liderados.

Porém, nas duas empresas, a transmissão do conhecimento entre os colaboradores ocorre apenas informalmente, através de conversas casuais, o que aponta uma deficiência, pois, a transmissão do conhecimento de modo informal facilita o compartilhamento do conhecimento tácito, mas, como esse conhecimento não fica registrado e disponível a todos, é importante não depender somente deste método para compartilhá-lo.

Essa deficiência prejudica também a construção do conhecimento, pois para Alvarenga Neto (2008) o conhecimento reside no indivíduo, mas sua construção ocorre quando há inserção deste em uma determinada coletividade e a criação do conhecimento organizacional é a ampliação do conhecimento criado pelos indivíduos se a organização proporciona condições favoráveis para isso.

Por isso, seria interessante para essas empresas desenvolver práticas para a interação entre os colaboradores, para que eles sejam incentivados a compartilhar o conhecimento entre eles, permitindo que o conhecimento adquirido por cada indivíduo seja compartilhado e criando, dessa forma, conhecimento organizacional. E também, construir um protocolo de

procedimentos que possa ser atualizado frequentemente e permita a passagem do conhecimento de modo democrático e dinâmico.

Os resultados demonstram que a era da informação e do conhecimento é uma realidade no município de Valença e a importância da liderança neste momento para valorizar e desenvolver os colaboradores, permitindo que o conhecimento deles contribua com a organização.

Referências

ABREU, Aline França de.; REZENDE, Denise Alcides. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009

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

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Elsevier, 2011.

FAUSTO, Boris. **História do Brasil**. 14. ed. São Paulo: Jasp, 2012.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de conteúdo**. Brasília: Plano Editora, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2011.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 11.ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.

HERZBERG, Frederick. One More Time: How Do You Motivate Employees? **Harwards Business, Review**, September-October, 1-16. 1987.

MARVIN, Perry. **Civilização ocidental**: uma história concisa. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2015.