

A EMPRESA COMO SEDE DO CONHECIMENTO

Denise Terezinha Lisboa Bassani

MBA Gestão pela Qualidade Total/Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente/UFF –
R. G^{al}. Pereira da Silva, 125, Apto. 502 – Niterói – RJ – CEP: 24220-030 - dbassani@nitnet.com.br

Sônia Nikitiuki

Prof^a. MBA Gestão pela Qualidade Total/Lab. de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente/UFF –
R. Passo da Pátria, 156/329-A, 24210-240-Niterói RJ - tel:(+55+2121) 2717-6390–paula@latec.com.br

Oswaldo Luís Gonçalves Quelhas, D.Sc.

Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão/Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio
Ambiente/UFF-. Rua Passo da Pátria, 156/329-A, 24210-240 - Niterói RJ – Brasil - quelhas@latec.uff.br

ABSTRACT:

This article refers to a case study where there is a pursuit to evidence the importance of the knowledge for the quality achievement in the organizational environment. The analysis referential is the Premio Nacional de Qualidade criteria and it refers to the training practice in a law firm specialized in Intellectual Property.

The wide knowledge about the Intellectual Property Law does not seem to be deeply approached in Law universities studies at the present time. Due to the absence of a training and professional background development methodology in the referred company, one of its cells made use of the knowledge management as a tool for improving quality in rendering its services.

The company and the employees got the benefits from the above-cited program, but there were many obstacles that prevented the permanence of such program. This study relates the experience about the knowledge management that occurred in this company, as well its consequences and opportunities for a change.

Key words: *quality, training, knowledge management.*

1.0 INTRODUÇÃO

Na busca da excelência através dos conceitos e ferramentas da Gestão pela Qualidade Total, as organizações voltadas para a prestação de serviços, além do investimento nas instalações e nos recursos tecnológicos, investem prioritariamente nas pessoas. Esta ótica dirige a principal preocupação de uma empresa para fatores como lideranças, valorização de pessoas, auto-estima e relações interpessoais como forma de alcançar sucesso numa perspectiva de crescimento e confortável vantagem competitiva.

O panorama atual do mundo de negócios, caracterizado pela economia em rápida globalização e facilitada pelas constantes inovações nos meios de transportes e comunicação, é permeado por uma feroz competição. Produtos e práticas que fizeram sucesso no passado não trazem a garantia de longevidade para as empresas produtoras, assim como pressões de preço não deixam espaço para a produção ineficiente. O ciclo de desenvolvimento de produtos e sua introdução no mercado dura cada vez menos tempo. Hoje, o sucesso de uma empresa se constitui de qualidade, valor, bom atendimento,

inovação e velocidade de chegada ao mercado. Uma empresa bem sucedida pressupõe trabalhadores com excelente formação profissional e uma ampla visão profissional.

Os gurus atuais da Administração se deram conta de que o investimento na formação do capital humano deve ser tão prioritário quanto o investimento em capital físico, ao observar a recuperação dos países europeus e do Japão após a II Guerra Mundial em contraste com a estagnação econômica de muitos países subdesenvolvidos. Peter Drucker foi o primeiro a notar o caminho para esta transformação de base na cultura organizacional. Segundo este, o grande desafio das organizações é identificarem e promoverem a mudança contínua, consistindo em rever criticamente o conhecimento antigo e criar o novo através dos seguintes aspectos:

- melhoria contínua de todas as atividades (*kaizen*);
- desenvolvimento de novas aplicações a partir de seus próprios recursos;
- inovação contínua como um processo organizado.

Esta afirmação de Peter Drucker, (1999, p.43 e 44), se feita há algum tempo atrás, certamente conduziria a um maior investimento sobre os recursos tecnológicos. Entretanto, passadas algumas décadas da explosão e popularização dos recursos da informática, o foco sobre a formação do capital humano ficou ainda mais evidente nos dias de hoje. É notado que existem grandes distâncias entre os dados instantâneos informatizados que podem ser utilizados para alavancar as rotinas organizacionais e as tomadas de decisões, sendo impossível que as últimas aconteçam partindo apenas da utilização dos tais dados. Neste ponto, faz-se necessário uma definição sobre os componentes do conhecimento e de sua abordagem no âmbito organizacional. Para melhor entendimento, distingue-se o conhecimento nas seguintes etapas:

1º. Dados: conjuntos de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Num contexto organizacional, são registros de movimentações efetuadas e disponíveis para serem consultados. Constituem-se como matéria-prima para qualquer exame para se conseguir uma fotografia precisa sobre o procedimento que se quer alterar ou criar e melhor: para a criação da informação.

2º. Informação: documento ou comunicação audível ou visível. É a transmissão de dados de um emitente para o receptor. É plena de significado, relevância e propósito fornecidos pelo emitente, que intencionalmente dá forma aos dados para atingir o objetivo do conhecimento pelo receptor. Os dados são transformados em informação quando são agregados valores.

3º. Conhecimento: Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processo e normas organizadoras e conversas informais. É o terreno onde se constrói a cultura organizacional.

A seguir, alguns métodos destacados a serem observados para se fazer a transformação dos dados e informação em conhecimento.

COMPARAÇÃO: de que forma a informação relativa a uma situação determinada se compara a outras conhecidas?

CONSEQÜÊNCIAS: que implicações estas informações trazem para as decisões e tomadas de ação?

CONEXÕES: quais as relações deste novo conhecimento com o conhecimento já acumulado?

CONVERSAÇÃO: o que as pessoas pensam desta informação?

2.0 FOTOGRAFANDO UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇO – UM ESTUDO DE CASO.

O caso escolhido para ilustrar o presente trabalho focaliza uma experiência ocorrida no Setor de Controle de uma firma de Agentes de Propriedade Industrial, setor cuja atuação é considerada como a alavanca principal para o funcionamento das rotinas de toda a empresa.

O Direito sobre a Propriedade Industrial é um ramo da advocacia que versa sobre a consecução, manutenção e defesa do privilégio e contratos de licenciamento das Marcas e Patentes. Ambas são frutos de direitos concedidos através de processo específico administrado pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI). A Propriedade Industrial situa-se num nicho exclusivo de mercado, não só no brasileiro como no mundo inteiro. Alguns profissionais são inicialmente mais qualificados para cumprir estes serviços: aqueles originários dos cursos regulamentares de Direito, onde é ministrado o ensino básico sobre a Lei de Propriedade Industrial. Para transitar com maior conforto nesta área tão específica, tanto os advogados como outros interessados oriundos de outros cursos, com formação universitária ou não, contam com alguns cursos preparatórios ministrados pela associação nacional dos profissionais do gênero e, mais efetivamente, com a prática diária nos escritórios de Agentes de Propriedade Industrial.

2.1 Panorama sobre a firma

A firma onde se desenvolveu a ação escolhida para este estudo existe há mais de 40 anos na cidade do Rio de Janeiro. À época do desenrolar da experiência ora apresentada, a empresa possuía aproximadamente 120 funcionários em sua folha de pagamento.

A liderança de maior expressividade dentro da empresa era exercida pelo seu presidente, advogado sócio-proprietário. Também faziam parte da liderança máxima, outros componentes da família do presidente, que possuíam participação societária na composição da empresa, sendo estas pessoas igualmente advogadas especializadas na área de Propriedade Industrial. Além da liderança notória da família proprietária da organização, outros líderes existiam, apontados sempre pelo presidente da firma: dois sócios minoritários, um responsável pela área Jurídica e outro pela de Contratos; além destes, outra liderança era exercida pelo diretor do Departamento Administrativo-Financeiro. Demais lideranças eram exercidas por gerentes que apresentavam comprometimento com visão do presidente da firma.

O recrutamento dos funcionários obedecia a critérios obtidos da necessidade de formar grupos definidos pela natureza das ações necessárias às marcas e patentes: advogados, engenheiros e estagiários de direito e de engenharia, que deviam estar aptos à comunicação fluente verbal e escrita em inglês. Outra camada de funcionários era composta por assessores administrativos, também chamados de *paralegals* (expressão tomada emprestada ao idioma inglês, que significa pessoas que, com treinamento adequado, podem assistir a advogados), que deviam apresentar igual fluência em inglês.

O treinamento dos funcionários obedecia a critérios pouco sofisticados e diferenciados pelos papéis a serem exercidos pelos advogados, engenheiros, técnicos/tradutores juniores. A formação profissional a ser dadas para este grupo de funcionários era posta a cargo de um profissional sênior escolhido por suas notórias habilidades de educador. Eram usados diálogos no treinamento, que se seguiam ao exame de casos escolhidos obedecendo a uma gradação no tocante às peculiaridades da observação à Lei de Propriedade Industrial. Estes profissionais juniores contavam também com o curso da Associação citada acima, que é ministrado sazonalmente.

Quanto aos clientes, a maior parte deles era composta por organizações de renome internacional, produtoras de bens e prestadoras de serviços. Eram empresas determinadas a obterem do governo brasileiro, através de processo específico administrado pelo INPI, o pleno direito sobre o privilégio de usarem e explorarem com exclusividade suas marcas e patentes neste país. A troca de comunicação com estes clientes se produzia por escrito (via fax, *e-mail* ou correios normais) e, por via de regra, em inglês. Como estratégia para melhor atendimento aos clientes, a empresa entendia ser necessário o conhecimento e utilização perfeita da Lei de Propriedade Industrial para a correta interpretação dos projetos solicitados pelos clientes e conseqüentes aconselhamentos diante do comportamento do INPI face aos citados projetos. Como critério de excelência do atendimento ao cliente, era

exigida a todos os funcionários a agilidade nas respostas, tanto quanto às questões trazidas pelos clientes quanto às solicitações formais do INPI.

O trabalho presente preocupa-se em descrever o funcionamento do Setor de Controle da referida empresa, por ser o local do acontecimento da experiência com gestão do conhecimento como ferramenta para Qualidade.

O funcionamento do Setor de Controle visava administrar o andamento dos processos sobre marcas e patentes e subseqüentes respostas ao INPI. Também fazia parte das responsabilidades deste setor, receber, classificar e distribuir os projetos dos clientes para os demais setores da firma, assim como o monitoramento sobre o tempo de atendimento aos clientes. Este setor era formado por 11 pessoas, parte delas com conhecimento razoável de inglês (suficientes para o entendimento e encaminhamento dos pedidos dos clientes) e outra composta por jovens apresentando apenas o segundo grau completo ou nem isto.

2.2 Diagnóstico: acreditando no conhecimento como ferramenta para a Gestão de Qualidade

Desempenhei a função de Coordenadora do Setor de Controle na firma acima descrita nos últimos três anos. Como já havia trabalhado em outras funções na mesma firma nos anos anteriores, eu já tinha adquirido uma bagagem de conhecimento bastante razoável sobre a Lei de Propriedade Industrial assim como sobre as necessidades da firma e dos seus clientes. Logo de início me deparei com o que reputei ser o principal problema: como seria possível gerenciar com sucesso um departamento que tinha por dever de monitorar todas as etapas dos projetos dos clientes, se a firma não facilitava os recursos para a formação dos profissionais?

Historicamente, os *paralegals* para se desenvolverem na empresa citada, dependiam da visão dos chefes e coordenadores de setores, sendo os seus treinamentos pouco observados pelos gerentes da área onde se situavam. Os treinamentos eram feitos concomitantemente à entrega de responsabilidades do cargo que os novos funcionários vinham a ocupar e a aprendizagem contínua e mais aprofundada dependia muito da motivação pessoal do funcionário e de sua habilidade em observar e questionar os dados e informações providas pelos recursos tecnológicos.

Em face deste conhecimento administrado com descuido, não existia a mobilidade interdepartamental de funcionários. Vários trabalhadores talentosos permaneceram anos em uma mesma função, sem que a firma percebesse que suas habilidades quanto à criatividade e solução de problemas pudessem ser utilizadas para outros fins dentro da organização. Seus desempenhos eram solicitados à melhoria contínua somente no tocante à agilidade nas respostas.

Outro problema a ser equacionado pelos responsáveis pelas funções desempenhadas pelos *paralegals* era que alta direção da firma entendia que esta classe de funcionários não necessitava do treinamento especializado ministrado pela já citada associação. Mas como, por exemplo, um funcionário poderia controlar e encaminhar um pedido urgente recebido do cliente por fax ou e-mail, se ele não tinha o conhecimento e a malícia em lidar com a LPI? Da mesma forma, como encaminhar uma questão de um cliente sobre um processo já em andamento, sem perceber se a tal questão deveria ou não ser tratada com urgência absoluta?

O risco que se corria no referido setor era muito grande. Uma interpretação errônea sobre um pedido de clientes poderia acarretar na perda irreversível de uma marca ou de uma patente. Considerando que marcas e patentes são bens, qualquer erro grave deste setor poderia trazer complicadas ações judiciais sobre perdas e danos para a empresa.

Corroborando para o agravamento da situação já descrita, o sistema informatizado de controles já demonstrava ser notoriamente obsoleto. O projeto para a modernização e

sofisticação do tal sistema estava em andamento, mas, enquanto não se efetivasse, o conhecimento das pessoas teria necessariamente que atuar com segurança.

2.3 Plano de Ação

O setor de Controle, conforme já abordado, necessitava de uma equipe ágil, bem treinada em Propriedade Industrial e com razoável compreensão de Inglês, para cumprir as atividades rotineiras do setor. Portanto, percebi que a chave para atingir a boa qualidade na prestação dos serviços internos deste setor seria formar uma base sólida de conhecimento em todos os funcionários sob minha responsabilidade.

De início, procurei mapear o conhecimento de cada funcionário, com a finalidade de detectar a extensão dos planos de treinamento que seria obrigada a desenvolver. Com os funcionários veteranos, que já demonstravam algum domínio sobre Propriedade Industrial, a transmissão de conhecimento acontecia de maneira informal e tempestiva, acompanhando as ações de supervisão de tarefas e tomando como exemplo o estudo dos processos de Marcas e Patentes que estavam sendo cuidados pelo Setor de Controle.

Com este panorama em tela e necessitando de demonstrar desempenho de total qualidade da equipe sem quebra de ritmo, procurei inicialmente desenvolver habilidades no tocante ao recrutamento do pessoal, escolhendo trabalhadores que demonstrassem acuidade mental, persistência, seriedade e muita energia. Para a formação da equipe, era feita a avaliação das habilidades de cada um e logo em seguida a definição do escopo das atividades individuais. A partir deste cenário, era planejado o treinamento de cada um, visando o desempenho correto de suas próprias atividades. Posteriormente, era preparado o rodízio, quando cada funcionário era treinado a desempenhar as funções de seus colegas.

Para o treinamento e formação das pessoas, eram utilizados textos e esquematizações gráficas sobre as etapas da LPI e diálogos. Esta combinação proporcionava um clima de confiança no setor, valorizando a motivação e o empenho individual com o suporte do comprometimento da verdade. Os procedimentos eram transparentes; eventuais erros ou singularidades que ocorressem nos processos eram analisados pela equipe conjuntamente e individualmente, se necessário. Com a utilização de técnicas conhecidas na Gestão de Qualidade Total, tais como o *brainstorming* e GUT, a equipe do Controle conseguia identificar problemas, sugeria soluções e formulava ações corretivas que eram implementadas imediatamente. Ao mesmo tempo em que se aprofundava nas questões específicas, avaliava, percebia erros e apontava irregularidades, a equipe amadurecia e solidificava o seu conhecimento geral sobre Propriedade Industrial. Ficou evidente que à medida que adquiria maturidade, a equipe demonstrava coesão, equilíbrio, cooperação e entusiasmo.

3.0 RESULTADOS

Os funcionários transferidos para outros departamentos despontaram em suas carreiras. Com os hábitos e habilidades de trabalho e estudo já formados, foram capazes de enfrentar com brilho os novos desafios. Alguns destes funcionários criaram novos e rentáveis produtos que encontraram exclusividade no mercado. Todos estes funcionários, jovens provenientes das camadas mais humildes da sociedade, obtiveram por intermédio deste trabalho, a melhoria de qualidade em suas vidas pessoais e profissionais. Trabalhadores originalmente condenados a uma vida profissional irregular, para dizer o mínimo, encontraram um espaço para a expansão de seus talentos e adquiriram a capacidade da empregabilidade. O sucesso nas novas atribuições ampliou a motivação individual e alavancou projetos pessoais de melhoria de vida: todos voltaram a estudar, se dirigindo para áreas como o Direito ou para outras áreas de conhecimento de alguma forma relacionadas com a empregabilidade em Propriedade Industrial, tais como a Informática ou o estudo de idiomas. Portanto, todos obtiveram uma chance de se enquadrarem no mercado de trabalho e buscavam cada vez mais aperfeiçoarem os seus talentos próprios com o objetivo de aperfeiçoarem também os resultados no trabalho.

Quanto ao Setor de Controle, um problema ficou evidenciado: o progressivo fornecimento de funcionários para outros setores da empresa refletia-se em sua ordem interna que fraquejava e precisava ser mantida a todo custo. A alta rotatividade de pessoas ocupando funções estratégicas demandou esforços redobrados por parte de todos os funcionários que permaneceram em seus postos. Para cada funcionário preparado e maduro que fosse transferido para outro departamento da firma, iniciava-se mais uma vez o procedimento de recrutamento, treinamento e qualificação até chegar ao pleno funcionamento de novos funcionários a interagir com a equipe sobrevivente. Como Coordenadora do setor, sempre procurei habilitar os novos funcionários e aperfeiçoar o conhecimento dos antigos. Entretanto, os esforços para a habilitação de excelência do conhecimento dos funcionários foram desproporcionais ao aumento de volume de trabalho, dado que a firma observou um crescimento considerável ao longo do tempo que durou esta experiência.

Diante da dificuldade em continuar os programas de treinamento, expus à Alta Direção da firma o problema, solicitando auxílio para os programas de treinamento. Estes, poderiam ser realizados internamente através de profissionais de outros departamentos. A direção da firma não entendeu assim e não facilitou nenhum programa interno de treinamento e formação profissional. Conseqüentemente, houve perda da qualidade em algumas funções deste setor, já que os novos funcionários não recebiam um treinamento com sofisticação adequada que os possibilitasse a perceber irregularidades sutis que ocasionalmente surgem neste tipo de serviço.

O caso é concluído com a evasão de vários talentos. Eu, que fui a iniciadora deste processo, atualmente não faço mais parte dos quadros da firma.

3.1 Uma reflexão sobre os resultados

Com base nos preceitos dos critérios de excelência conforme definidos para o Prêmio Nacional de Qualidade, a análise sobre este episódio aponta as conseqüências da falta de visão e comprometimento da Alta Direção da firma com o programa de Qualidade Total.

Em primeiro lugar, a empresa falhou em *não identificar que a capacitação das pessoas precisa estar alinhada às metas da organização, e que as atividades de educação, treinamento e desenvolvimento das pessoas devem ser permanente, para que possam se adaptar continuamente às mudanças do ambiente* (FPNQ, p.44). Na verdade, a empresa somente valorizava o treinamento das equipes constantes do primeiro e segundo escalões na prestação de serviços (vide organograma), desconhecendo que os processos que suportavam todos os controles e funções da firma não eram inteligíveis somente a partir do fornecimento dos dados e informações disponíveis através da rede informatizada vigente.

A empresa falhou na construção global de sua visão sobre a prestação de serviços. Ao deixar de avaliar as reais necessidades operacionais do fluxo de procedimentos que convergiam para ao atendimento ao cliente, não enxergou que devia investir sobre a formação profissional adequada para os funcionários de terceiro e quarto escalão. Tais funcionários, quando corretamente capacitados, poupavam os de primeiro e segundo escalão de executarem tarefas enfadonhas e *time consuming*, além de estarem prontos e vigilantes para quaisquer irregularidades e urgências que são freqüentes no decorrer dos serviços neste campo.

Em outras palavras, foi percebido que a visão pessoal da Alta Direção da firma não atrelava a si um comprometimento com a Gestão de Qualidade Total. Houve o descaso em relação aos pedidos de treinamento e aprofundamento na formação profissional de pessoas cuja natureza das funções era de dar apoio aos funcionários em cargos mais elevados. A empresa não percebeu a relação que existia entre a falta de treinamento dos *paralegals* com a sobrecarga de tarefas deixadas sobre os ombros dos funcionários dos escalões mais altos

da firma, fato que não só deturpava a visão destes sobre a prioridade de rotinas, mas também elevava os custos dos próprios serviços em sua totalidade.

Além disto, alguns componentes da camada gerencial ficaram de certa forma incomodados com a súbita evidência de funcionários que, independente do fato de não apresentarem formação universitária, podiam opinar sobre os serviços, modificá-los positivamente e com isto, terminarem por desejar fazer parte da estrutura de poder da firma. O paradigma do poder estruturado no comprometimento com a visão pessoal da Alta Direção da firma não induzia ao comprometimento generalizado com a melhoria na prestação de serviços. Ou seja, melhorias trazidas por subalternos não foram bem vistas pelos superiores, que se sentiram ameaçados por não possuírem mais o conhecimento exclusivo da matéria.

Concluindo, programas de Qualidade Total são muito difíceis de prosperar se experienciados por setores isolados de uma organização. Se não houver uma mudança geral na visão da firma, a ser compartilhada de cima para baixo, até mesmos os melhores esforços são malogrados.

4.0 SUGESTÕES PARA MUDANÇAS

A experiência ora narrada me leva a crer que, numa proposta para a implantação de conceitos da Qualidade Total em uma firma semelhante à descrita acima, o planejamento se iniciaria através de mudança de paradigmas. A base de tudo se realizaria através da conscientização, partindo da alta direção até os níveis operacionais mais baixos da firma. Em outras palavras, refiro-me à educação na empresa.

Mas, como é que treinar, disseminar e avaliar a permanência do conhecimento no funcionário leva à melhoria da qualificação pessoal e organizacional?

Bem, neste ponto, é necessário pensar-se mais aprofundadamente sobre o conhecimento e sua estratégia principal: o fortalecimento de lideranças.

Quando se observa o conhecimento como condição *sine qua non* para a formação profissional por excelência, trata-se do conhecimento a ser adquirido pelo trabalhador através de métodos formais, como cursos de treinamento e/ou aperfeiçoamento desenvolvidos dentro ou fora do ambiente empresarial, assim como o conhecimento informal, transmitido através de diálogos e experimentações compartilhadas por gerentes, líderes e outros trabalhadores depositários da memória organizacional.

Mas, como criar condições e apoiar o desenvolvimento e a comunicação deste conhecimento; ou seja, transformar conhecimento em ativo a serviço da organização ao invés de apenas propriedade de indivíduos ou grupos internos?

Segundo Peter Senge, “*as organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Entretanto, sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre*” (1998, p. 167). O indivíduo precisa desenvolver o que Senge denomina de “domínio pessoal”, cujos componentes básicos são conceitos abstratos e não quantificáveis como intuição e visão pessoal. O domínio pessoal é formado primeiramente do contínuo esclarecimento, ou seja da visão sobre o que se quer; e em segundo lugar em aprender continuamente a ver a realidade: onde se está em relação ao que se quer. O indivíduo – trabalhador em qualquer posição hierárquica de uma organização – é factível de receber e/ou disseminar o conhecimento se tiver clareza a respeito de seu domínio pessoal. Indo um pouco mais longe, destaca-se a importância daqueles que não sabem e dizem a verdade: este é o terreno mais fértil e luminoso para a produção do conhecimento. Ninguém é obrigado a saber, mas a vida obriga a aprender...

Fomentar as relações interpessoais através de *brainstorms*, seguidos ou precedidos por situações problemáticas evidenciadas pelo ferramental da Gestão pela Qualidade Total facilitam a formação de grupos heterogêneos, que podem abordar um espectro mais amplo possível de opiniões e percepções dentro de uma organização e objetivam a mudança

comportamental. Esta é a chave para o desenvolvimento do saber invisível que determina a sinergia entre os valores e comportamentos tanto individuais como setoriais.

A disseminação do conhecimento pode ser feita através de programas formais de treinamento e com mais aprofundamento, programas de formação profissional. Tais programas podem ser feitos interna ou externamente, de acordo com as necessidades da empresa e com o talento do indivíduo.

A questão do treinamento formal exige sensibilidade e técnica do gerente ao avaliar o funcionário apontado para seguir o programa. Uma escolha distraída pode ser danosa à empresa, que investirá num indivíduo que vai apresentar durante algum tempo nenhum ou baixo retorno financeiro. Uma firma bem equipada e atualizada, ao planejar o investimento sobre um funcionário, leva em conta não somente o tempo de duração do treinamento formal mas também o período de formação da qualificação do indivíduo, quando seu desempenho ainda estará abaixo do esperado. Este período de formação da qualificação do indivíduo abrange a experimentação, a avaliação e a conectividade dos novos conceitos com conhecimentos já existentes. Portanto, leva algum tempo para se perceber a internalização do aprendizado. Escolhas mal-feitas levam à perda do investimento, não só com o programa de treinamento, mas também trazem em seu bojo o *turn over* de pessoas nas funções, que é nocivo ao bom andamento do trabalho da equipe e por conseqüência, é nocivo também em relação aos resultados desta.

5.0 CONCLUSÃO

Este trabalho procurou focar a importância da gestão do conhecimento como um fator fundamental para a Qualidade Total no desempenho final das organizações. Em empresas de prestação de serviços, este fator tem sua importância redobrada, por estar o seu funcionamento intimamente conectado ao conhecimento que se mantém na cabeça das pessoas.

Outra conclusão que se segue a este estudo, é a inegável contribuição que o conhecimento desenvolvido na empresa traz para as vidas humanas que a compõem. A empresa tem um papel social na vida de seus trabalhadores à medida que os favorece com um aprendizado que garante a empregabilidade até para aqueles que ainda não haviam sido favorecidos pelo sistema formal de educação no país.

Ao gerir com sucesso a transmissão e permanência do conhecimento em seus domínios, a empresa fortalece o seu clima organizacional tornando-o capaz de abrigar mentes criativas e cooperadoras e fortalece as relações humanas num campo fértil de curiosidade e generosidade.

6.0 REFERÊNCIAS:

- CAMPOS, Vicente Falconi – **O Valor dos Recursos Humanos na Era do Conhecimento** – 6ª Edição, Belo Horizonte, MG, Ed. Do Desenvolvimento Gerencial; 1995.
- DAVENPORT, Thomas, PRUSAK, Lawrence – **Conhecimento Empresarial** – São Paulo, Publifolha e Ed. Campus Ltda.; 1999.
- DEL PINO, Mauro Augusto Burkert – **Educação, Trabalho e Novas Tecnologias** – Pelotas, RS, Ed. Universitária/UFPel; 1997.
- DRUCKER, Peter - **Sociedade Pós-Capitalista** - São Paulo, Publifolha e Enio Guazelli & Cia.; 1999.
- EDVINSSON, Leif, MALONE, Michael S. - **Capital Intelectual** – São Paulo, Makron Books; 1998.
- KLEIN, David A. – **A Gestão Estratégica do Capital Intelectual** – Rio de Janeiro, Qualitymark Ed.; 1998.
- SENGE, Peter – **A Quinta Disciplina** – 3ª Edição, São Paulo, Ed. Best Seller, 1998.