Pós-graduação lato sensu em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial

A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA UMA EMPRESA ALCANÇAR O PATAMAR GREAT PLACE TO WORK

Great Group to project: Fabiana Melo, Jéssica Lorena, Luiz Caetano e Mª Cecília

PROJETO FINAL SUBMETIDO AO CORPO DOCENTE DO CRIE - CENTRO DE REFERÊNCIA E INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL (COPPE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE ESPECIALISTA EM GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL.

Aprovado por:

_____

Prof. Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti, D.Sc.

_____

Prof. Marconi Ponte Pereira, Esp.

_____

Prof.a Raquel Borba Balceiro, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

JULHO DE 2016

Pós-graduação lato sensu em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial

Ficha catalográfica para o Projeto Final

120m m

MELO, Fabiana

LORENA, Jéssica

CAETANO, Luiz

SANTOS, Maria Cecília

A Gestão do Conhecimento como diferencial competitivo para que uma empresa alcançar o patamar Great Place to Work /

Fabiana Melo, Jéssica Lorena, Luiz Caetano e Mª Cecília Santos. – Rio de Janeiro, UFRJ/COPPE, 2016.

XI, 31 p.: 29,7 cm

Orientador: Marconi Pereira

Especialização (Projeto Final) – UFRJ/COPPE/ 2016.

Referências Bibliográficas: p. 41-42.

1. Metodologia Great Place to Work. 2. Cultura e Clima Organizacional. 3. Accoutability. I. Pereira, Marconi. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, 2016.

Pós-graduação lato sensu em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial

Resumo do Projeto Final apresentado à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Especialista em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial.

A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA UMA EMPRESA ALCANÇAR O PATAMAR GREAT PLACE TO WORK

Great Group to project: Fabiana Melo, Jéssica Lorena, Luiz Caetano e Mª Cecília

Julho/2016

Orientador: Marconi

Programa: CRIE - Centro de Referência e Inteligência Empresarial

Este projeto apresenta um estudo sobre como a gestão do conhecimento pode se tornar um diferencial competitivo para que as empresas alcancem o patamar de melhor lugar para se trabalhar, conforme o padrão Great Place to Work. Para a abordagem desta questão, foi realizada uma pesquisa com o objetivo de entender as expectativas do profissional em relação ao ambiente organizacional e ao mercado de trabalho e compreender como o conhecimento e a gestão de melhores práticas podem contribuir para a satisfação pessoal e profissional do indivíduo para que uma empresa seja considerada como uma das melhores a se trabalhar.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Diferencial Competitivo, Empresa, Indivíduo.

Pós-graduação lato sensu em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial

Project Summary Final presented to COPPE / UFRJ as part of the requirements for the degree of Specialist in Knowledge Management and Business Intelligence.

KNOWLEDGE MANAGEMENT AS COMPETITIVE DIFFERENTIAL FOR A COMPANY REACHES PORCH GREAT PLACE TO WORK

Great Group to project: Fabiana Melo, Jessica Lorena, Luiz Caetano and Maria Cecilia

July / 2016

Advisor: Marconi Pereira

Programa: CRIE – Reference Center and Business Intelligence

This project presents a study on how knowledge management can become a competitive advantage for companies to achieve the best level place to work, as the standard Great Place to Work. To address this issue, a survey in order to understand the expectations of the professional regarding the organizational environment and the labor market and understand how knowledge and management best practices was carried out can contribute to the personal and professional satisfaction of the individual for a company to be considered as one of the best to work.

Keywords: Knowledge Management, Competitive Advantage, Organization, Individual

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 6
2. ANÁLISE SITUACIONAL.....10
3. METODOLOGIA GREAT PLACE TO WORK GPTW 13
4. CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL.....14
5. LIDERANÇA.....17
6. ATIVOS INTANGÍVEIS.....19
7. ACCOUNTABILITY.....23
8. EDUCAÇÃO FORMAL X EDUCAÇÃO INFORMAL.....277
9. ENGAJAMENTO 29
10. INVESTIGAÇÃO 36
10.1 COLETA 36
10.2 TABULAÇÃO DE DADOS 37
10.3 ANÁLISE.....37
11. PLANO DE AÇÃO.....40
12. CONCLUSÕES.....47
REFERÊNCIAS 49
ANEXOS……...52

1. INTRODUÇÃO

O objetivo inicial deste projeto era falar sobre Gestão do Conhecimento como diferencial competitivo para uma organização estar entre as melhores empresas para se trabalhar, conforme padrão Great Place to Work e abordar apenas os interesses da empresa sobre esse tema. Porém, o estudo evoluiu para compreender de que forma a Gestão do Conhecimento pode contribuir para colocar uma empresa no patamar da Great Place to Work, estudando algumas percepções: a da organização, a do indivíduo e por que não a de empresas como a Great Place to Work (GPTW), que têm como objetivo de negócio identificar e/ou traduzir o que empresas e profissionais esperam de um ambiente de trabalho. Trazer à tona essas percepções é uma oportunidade de se discutir quais interesses estão envolvidos nesse processo e de que forma é possível alinhar-se às expectativas, analisando aspectos como a Metodologia GPTW; a cultura e o clima organizacional; o papel da liderança; o quanto as empresas precisam compreender o conhecimento como um valor percebido e uma fonte inesgotável de inovação que permite a sustentabilidade do negócio; e a importância de cada indivíduo na geração e compartilhamento desses conhecimentos.

As práticas de gestão do conhecimento não são apenas modismos da administração moderna. As empresas já as utilizam para a capacitação de seus colaboradores e engajamento em temas pertinites ao negócio e alcance dos resultados. A economia mundial já passou por muitas revoluções, tais como: a Agrícola e a Industrial e, atualmente, vive a Revolução da Informação. A Revolução Agrícola foi marcada pela posse de terra. Enquanto a Revolução Industrial teve o capital financeiro como mola propulsora. Agora, em plena Era da Informação o que vale é o conhecimento.

O saber e o aprender sempre estiveram presentes na história da humanidade; a diferença agora está no valor que se dá a este conhecimento e na necessidade de compreendê-lo como capital intelectual ativo das organizações. O desafio, nos dias de hoje, é saber gerí-lo, conservá-lo, disseminá-lo, combiná-lo, considerando que as estruturas organizacionais, as relações e o indivíduo mudaram.

É necessário que haja uma atenção de todos, empresas e profissionais, para a compreensão de que a criação e aplicação do conhecimento são fundamentais para obter sustentabilidade e vantagem competitiva, por meio de melhorias, inovação, aumentando a qualidade de vida das pessoas e gerando identidade, satisfação, confiança e comprometimento, nesse mundo de constantes mudanças.

Empresas de alcance mundial têm vivido um verdadeiro descompasso de gestão de recursos provocado pelos modelos adotados em décadas passadas dos anos 1980 e 90. Nessa época, os modelos de gestão eram voltados quase que exclusivamente para investimentos em *Capex**, com resultados milagrosos de aumento de produtividade, mas que não conseguiram garantir por si só a sobrevivência e longevidade desejada pelas empresas.

Novas tecnologias agregadas aos ativos fixos conquistados por esses modelos geraram redução do efetivo de trabalho das empresas e uma desestabilização na demanda de mão de obra em todas as áreas. Isso porque a evolução tecnológica não foi acompanhada de uma revisão dos modelos de gestão que considerasse trabalhar a motivação dos colaboradores como fator fundamental para a continuidade desta inovação, que garantisse a sobrevivência e competitividade das organizações.

Novas ideias e práticas gerenciais, como a gestão participativa, gestão de conhecimento e gestão de talentos, emergiram nas empresas pelos seus colaboradores, por vezes, com outros nomes ou moldes, mas sempre embasadas nos mesmos princípios e demandando o mesmo prolongado tempo de maturação. Alguns gestores direcionaram suas empresas pelo avanço da tecnologia com aumento de produção e produtividade, porém sem dar atenção às novas ideias e a aplicação de novas ferramentas gerenciais, usando modelos antigos e inadequados às novas realidades.

Com a globalização nos dias atuais, a automação da indústria e as novas tecnologias que não estejam acompanhadas de investimentos em recursos humanos e na cadeia de fornecedores, têm seus efeitos diretos e indiretos medidos pelo desemprego e desvios sociais. Por não observarem os sinais e tendências do mercado, os líderes, que seguiam na sua zona de conforto utilizando as mesmas práticas de gestão todo o tempo, deixaram passar uma boa oportunidade de elevar o nível de suas empresas.

Nota: *Capex é a sigla da expressão inglesa que significa capital expenditure (em português, despesa de capital ou investimento em bens de capital)*

A falta de profissionais capacitados passou a ser ameaça constante às empresas e aos mercados emergentes. Um estudo realizado pela fundação Dom Cabral publicado em 13/01/2014, mostrou que 91% das empresas brasileiras apresentam dificuldades de encontrar profissionais capacitados, ao mesmo tempo em que 60% das empresas têm níveis de oferta de emprego variando entre médio e alto. Este contexto impõe às organizações disputar profissionais mais capacitados por meio da construção de um ambiente de trabalho mais atrativo, em que o colaborador é estimulado a buscar soluções criativas e a contribuir com o seu melhor, tendo a certeza de ser correspondido pelas empresas.

O sucesso do negócio, então, está nas mãos do ativo mais valioso de cada empresa: os seus colaboradores. Se eles não estiverem trabalhando com a preocupação de agregar valor de forma criativa, se não se sentirem donos do negócio, os resultados só serão satisfatórios para as metas de trabalho individuais. É importante destacar que esse processo de gestão da inovação deve ser estimulado pela Alta Administração, através de engajamento e envolvimento de todos. Neste tipo de ambiente, a autoestima fica elevada e todos ganham: tanto os colaboradores como a empresa, a comunidade, as famílias.

Atualmente nas corporações, o líder é peça fundamental e precisa se comunicar claramente, tomar decisões e interagir com as pessoas. Porém, para ser líder em um local de trabalho considerado excelente é preciso ir além do tradicional, como inspirar confiança nas suas decisões e promover o orgulho em fazer parte da equipe. Nos dias de hoje, um líder é a figura com poder de ajustar o modelo mental da equipe com o objetivo de fazer a diferença.

Um exemplo de sucesso é a Caterpillar Brasil, sediada em Piracicaba, São Paulo. A empresa tem a comunicação como estratégia para a chave do desenvolvimento dos colaboradores.

Com auxílio de dezessete veículos de comunicação, a empresa consegue envolver todos os seus colaboradores no negócio e despertar a paixão pelo trabalho. Também construiu um ambiente de trabalho onde todos sentem a companhia como sua segunda casa, consideram-se empreendedores do negócio e se comportam como donos de suas atividades e responsáveis pelos seus resultados (Burchell, 2012, P189).

O saldo positivo dessa prática foi confirmado numa pesquisa sobre o clima organizacional, realizada em 2009. O índice geral de satisfação foi de 98%. No mesmo levantamento, 99% dos trabalhadores declararam que entendiam sua contribuição para o sucesso da empresa e estavam dispostos a ajudar o grupo de trabalho a ser bem-sucedido.

Empresas que descobriram o poder do colaborador motivado e entenderam que este é o bem mais precioso do seu negócio, estão investindo atualmente no conceito de gestão do conhecimento como parte fundamental da estratégia da companhia. Isso se dá num cenário onde a sobrevivência depende de inovação e se baseia em conhecimento.

Numa análise simplificada, é possível ver que o conhecimento nas organizações não está totalmente acessível, está em sua maioria alojado dentro das pessoas e algumas vezes são plenamente entendidos, por vezes, difíceis de serem descritos e sempre imprevisíveis.

Desta forma, e considerando que a economia atual é baseada em conhecimento, surge a dúvida de: Como gerenciar este conhecimento? Como promover um local que estimule a criatividade e inovação? Como criar e manter seus talentos?

2. ANÁLISE SITUACIONAL

Organizações do mundo inteiro, independente se são grandes, pequenas ou empresas familiares, entendem que a construção do melhor lugar para se trabalhar se baseia: na confiança entre as pessoas com as quais você trabalha, no orgulho do que se faz e na alegria em atuar ao lado de colegas.

No final da década de 1990, a revista Fortune desenvolveu uma pesquisa anual das melhores empresas para se trabalhar nos Estados Unidos. Hoje a lista (Fortune100 Best Companies to Work For) é lançada no mês de janeiro (Burchell, 2012, P.3).

Embora a lista da Fortune destaque os benefícios e as vantagens dadas aos colaboradores dessas empresas, esses não são os únicos motivos para estar na lista. As empresas estão lá porque seus líderes são capazes de criar relacionamentos fortes. Elas entram na lista por causa das cinco dimensões: **credibilidade, imparcialidade, orgulho, camaradagem e respeito.**

Com a aplicação das cinco dimensões integradas, as organizações e seus colaboradores crescem e prosperam.

Normalmente os colaboradores pensam na melhor forma de desenvolver o seu trabalho que seja compatível com as suas metas pessoais e financeiras.

Ao perguntar a um colaborador se a sua organização é um excelente local para se trabalhar e por que, as respostas consistentes apontam para a liderança da organização, acreditando que tenham credibilidade, demonstrem respeito e sejam imparciais. Além disso, elas têm orgulho do que fazem e compartilham uma sensação de camaradagem com os colegas. Sem confiança, orgulho e camaradagem os indicadores de sucesso podem ficar prejudicados.

A credibilidade numa organização busca do líder a boa comunicação, transparente e acessível em todos os níveis. Os colaboradores esperam do líder experiência e confiança e que seus discursos e sejam coerentes com suas práticas.

O respeito vem respaldado do discurso do líder em apoiá-los nos seus sonhos pessoais e profissionais, ajudando-os a entender as tendências dos negócios e na tomada de decisões, tratando-os como pessoas e agindo com empatia.

A imparcialidade é a crença criada pelo líder, indicando que o ambiente profissional é justo e não há favorecimentos ou discriminações na escolha de profissionais para novos desafios, projetos ou promoções.

O orgulho dos colaboradores pelas empresas que trabalham é pessoal, das conquistas das equipes em projetos e das contribuições da sua organização à comunidade. Um bom local de trabalho é criado quando o indivíduo sente que ele está fazendo a diferença, seu trabalho agrega valor e que suas ações fortalecem a organização.

Os melhores locais de trabalho buscam a camaradagem, incentivando relacionamentos coletivos, harmoniosos e sustentáveis. As pessoas são valorizadas, contribuindo para uma interação profunda entre colegas e mentores, onde todos trabalham com um único objetivo que é o sucesso da organização.

O conflito de gerações é outro fator que tem feito os líderes repensarem sua forma de conduzir os negócios. Tem se mostrado muito desafiador reunir profissionais de diversas faixas etárias num mesmo ambiente, com estilos de vida diferentes, e maneiras diferentes de encarar a vida profissional, de modo a alcançar a integração de uma maneira harmoniosa, criativa e produtiva. Em uma empresa em que há diversidade de todos os tipos, é comum trabalhar no mesmo setor *baby boomeers** e geração X* e a Y (*millennials**). Em geral, os *baby boomers* estão nas lideranças e postos de comando, a geração X seguindo o mesmo caminho, próxima dos líderes. As relações entre *baby boomers* e X é amistosa, as diferenças são poucas. A geração Y, incentivada pela tecnologia disponível, a informação gerada pela internet e a vida digital, cria nas empresas um sinal de alerta pelo poder de ruptura de hábitos tradicionais criados ao longo do tempo.

Segue um exemplo de uma empresa que resgatou a credibilidade dos colaboradores a partir de ações que trabalhassem a confiança e o orgulho de pertencer nestes indivíduos.

Uma empresa do ramo de tecnologia, que instala e presta manutenção para equipamentos de telecomunicações de alto nível, estava desmoralizada devido a desafios financeiros e operacionais, a confiança no local de trabalho estava em baixa. O CEO e sua equipe iniciaram uma missão difícil: a de reconstruir a confiança da equipe.

*Nota: *Baby Boomeers*: pessoas nascidas entre 1946 e 1964.

Geração X: pessoas nascidas a partir de 1960 até o final dos anos de 1970.

Millennials: pessoas nascidas após 1980 até meados da década de 1990. É a geração da internet.

Em apenas quatro anos a organização foi conduzida a um processo de recuperação para uma taxa anual acima de todas as médias. “Quando os colaboradores se sentem bem em relação à empresa e a sua vida profissional, os investidores ganham um desempenho que supera a média de mercado. ” (Parrella, 2008, P.73-74)

3. METODOLOGIA Great Place To Work (GPTW)

A GPTW é uma empresa de consultoria que tem como principal objetivo divulgar as boas práticas de algumas empresas sobre como garantir um ambiente de trabalho satisfatório e motivador a seus colaboradores e estimular outras organizações a seguir o mesmo exemplo. Além de chamar a atenção da sociedade para o quanto é importante uma empresa investir em um bom ambiente de trabalho, pois isso impacta diretamente no orgulho de pertencer e na satisfação de seus colaboradores.

Esta divulgação ocorre através de uma pesquisa de clima em que seus resultados geram listas de melhores empresas para se trabalhar, onde a GPTW faz um trabalho junto à área de Recursos Humanos (RH) ou a liderança da empresa contratante, de investigação junto aos seus colaboradores. Esta pesquisa de clima serve como base para traçar o perfil atual de sua empresa a fim de melhorar as boas práticas de gestão.

Robert Levering, fundador da GPTW, descobriu que existem excelentes empresas para se trabalhar e que qualquer empresa, de qualquer tamanho, em qualquer lugar e em qualquer época, pode se tornar um excelente lugar para trabalhar.

A GPTW trabalha com a o *Culture Audit* (Auditoria de Cultura) que prepara para ela uma série de questões que servem para o empreendedor se organizar e descobrir o que torna sua empresa única, e como isso influencia a vida dos seus colaboradores.

Seguem as nove práticas que tornam sua empresa um GPTW:

1- Contratar e Receber com foco na cultura.
2- Inspirar seus colaboradores a partir do propósito e valores organizacionais.
3- Comunicar a verdade para todos.
4- Escutar com sinceridade os colaboradores e considerar suas ideias.
5- Agradecer o bom trabalho.
6- Desenvolver pessoas e profissionais.
7- Cuidar dos indivíduos promovendo um ambiente de inclusão.
8- Celebrar as conquistas.
9- Compartilhar os resultados.

A Liderança é um forte aliado a seguir as nove práticas da metodologia GPTW.

Existem vários aspectos levados em consideração quando se analisa uma empresa com base na metodologia Great Place to Work. Ou seja, quando se pretende analisar quais são as preocupações de uma empresa ao contratar e atrair profissionais para o seu time, de que forma ela os inspira, escuta e se comunica com eles para que haja uma identidade entre empresa e indivíduo, como ela reconhece, desenvolve, cuida da qualidade de vida desses colaboradores e de que forma ela celebra os resultados e compartilha o conhecimento para a evolução e sustentabilidade do negócio.

Ao longo deste trabalho, serão apresentados alguns conceitos que estão diretamente ligados à discussão deste tema "A Gestão do Conhecimento como diferencial competitivo para uma empresa alcançar o patamar Great Place to Work". São eles: **cultura e clima organizacionais, liderança, ativos intangíveis, *accountability**, educação e engajamento**. A definição destes temas possui uma correlação com as nove práticas apresentadas na metodologia GPTW, conforme quadro abaixo:

Nove Práticas GPTW		Temas Estudados
1- Contratar e Receber com foco na cultura	→	Cultura e Clima Organizacional
2- Inspirar seus colaboradores a partir do propósito e valores organizacionais	→	Liderança
3- Comunicar a verdade para todos	→	Liderança
4- Escutar com sinceridade os colaboradores e considerar suas ideias	→	Engajamento
5- Agradecer o bom trabalho	→	Cultura e Clima Organizacional e Accountability
6- Desenvolver pessoas e profissionais	→	Educação e Accountability
7- Cuidar dos indivíduos promovendo um ambiente de inclusão	→	Cultura e Clima Organizacional
8- Celebrar as conquistas	→	Engajamento
9- Compartilhar os resultados	→	Ativos Intagíveis

4. CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Uma das nove práticas da GPTW é contratar com foco na cultura e para isso é necessário explorar temas como cultura e clima organizacional para entender como eles são fundamentais e muita das vezes base, para a construção de um ambiente organizacional com qual os indivíduos se identifiquem.

Existem diferentes fatores que determinam a identidade de uma organização (Schein, 1992):

*Nota: *Accountability* significa a pessoa que traz a responsabilidade para si e gera resultados positivos.

1) Os artefatos a que corresponde tudo o que se vê, ouve ou sente na organização, ou seja, os produtos, serviços, tecnologias e padrões comportamentais dos seus membros, visíveis e audíveis, mitos e histórias;

2) Os valores compartilhados a que correspondem os valores relevantes que se tornam fundamentais para conduzirem as pessoas na realização das suas tarefas, servindo como que a justificação do seu desempenho, normalmente criados pelos fundadores das organizações, validados pelo meio físico ou pela partilha social do grupo;

3) Finalmente, os pressupostos básicos, associados a algo mais profundo e íntimo, oculto nos membros da organização, tais como as percepções, valores e sentimentos, os quais definem a que prestar atenção, o que significam as coisas, que ações a tomar em diferentes situações, bem como definem como reagir emocionalmente ao que se passa.

Uma organização é formada por dois ou mais indivíduos que têm suas atividades e funções coordenadas, de tal forma que todos trabalhem para o alcance dos objetivos da empresa.

Dessa forma, toda e qualquer empresa deve estar atenta e preocupada em “modelar” o comportamento de seus membros, com o intuito de **acompanhar** e ao mesmo tempo **motivar** os recursos humanos para o bom funcionamento dos processos, o alcance das metas estabelecidas, o incentivo à produtividade.

A cultura organizacional, de acordo com Chiavenato (2009), engloba aspectos formais, relacionados com as políticas, diretrizes, procedimentos, objetivo, estruturas e tecnologias existentes, e aspectos informais, relacionados com as percepções, sentimentos, atitudes e valores. Ele subdivide essas duas vertentes:

√ A “formal”, presente nos múltiplos órgãos que a constituem, nos cargos desempenhados pelos seus membros, na hierarquia da autoridade e responsabilidade dos mesmos, os objetivos, as estruturas e tecnologias postas à disposição na organização.

√ A “informal”, presente nos grupos informais com interesses similares ou opostos, as atitudes e comportamentos assumidos, manifestando percepções favoráveis ou desfavoráveis, os padrões de liderança, conferindo autoridade por vezes informal. Estas poderão ou não colidir com o poder e liderança formal.

A Cultura Organizacional, geralmente, está vinculada aos fundadores da organização. Com a contribuição de diretores e gerentes, os valores, as crenças, a filosofia, o comportamento e as atitudes determinados por eles são disseminados e internalizados para os demais colaboradores, proporcionando consistência às ações e atividades realizadas dentro da empresa e a garantia da ordem estabelecida.

Monitorar o “Clima Organizacional” é uma importante ferramenta na constituição da Cultura de uma empresa, pois, este possibilita a identificação dos processos internos, dos problemas de relacionamento, das possibilidades de mudança, que ajudarão a compor e a pautar os valores que a empresa deseja que seus colaboradores sigam e representem.

A Cultura Organizacional deve funcionar como um sistema de “convicções”, pois a empresa só terá uma cultura instaurada se, de fato, seus colaboradores seguirem e compartilharem seus valores. A cultura está vinculada à forma como os colaboradores enxergam a organização que compõem, por isso, ela deve ser claramente difundida.

A cultura tem um grande impacto sobre o comportamento organizacional, pois ela define as relações entre a empresa e o indivíduo que a compõe, ao ponto de firmar laços de dedicação e identificação que serão dificilmente rompidos. Um exemplo é a frase que se tornou famosa: “Vestir a camisa da empresa”.

Nesse sentido, a cultura possui a função de definir quais serão os limites que não devem ser ultrapassados nas relações e processos internos; ela proporciona o nível de identidade do colaborador com a empresa; facilita o comprometimento com os interesses da empresa e cria estabilidade interna.

Segundo a [1]ibccoaching.com.br, a importância da cultura organizacional dentro de uma empresa está:

- **No papel do líder na cultura organizacional**

"O líder é o principal fermentador da cultura organizacional de uma empresa, uma vez que está em contato direto com as partes interessadas da empresa: cliente, colaborador, fornecedores e diretoria e é o responsável por transmitir a estes preceitos, visões e valores da empresa. Esta orientação permite direcionar e condicionar os comportamentos dos colaboradores, para que sua conduta dentro da organização seja condizente com o que é considerado ideal." (IBC Coaching, 2016)

5. LIDERANÇA

Outras duas práticas da GPTW são Inspirar seus colaboradores a partir do propósito e valores organizacionais e Comunicar a verdade para todos de forma transparente.

A liderança é a base para um bom ambiente de trabalho, onde tem que haver engajamento entre as equipes, objetivos bem definidos, e confiança entre os membros. Todos os líderes herdam uma posição e um legado dentro de uma organização.

Aqueles que simplesmente aceitam a herança são mais administradores do que líderes de fato. O CEO de uma empresa com mais de 350 anos de existência tem que ter bastante humildade para reconhecer que sua primeira regra é ser um ótimo administrador do negócio. Não é preciso transformar um negócio tradicional e sólido em um mercado que pode ir à falência. Os líderes precisam navegar entre os extremos de ser passivo e ser revolucionário, eles precisam de uma visão positiva sobre o rumo da empresa. A agenda positiva para os líderes tem três elementos:

1) Criar a visão;

2) Comunicar a visão;

3) Ativar a visão.

1) Criar a Visão

Os melhores líderes têm visões, mas não são necessariamente visionários, porém suas visões são muito simples. Normalmente, eles atuam com base em três questões:

- Onde nós estamos indo? Por que isto é relevante para cada colaborador?

- Como nós chegaremos lá?

- O que a visão significa para cada colaborador?

Uma boa visão deve ser clara e objetiva e ajudar empregados de todos os níveis a tomarem melhores decisões. E deve ser relevante para os clientes, fornecedores, investidores e comunidade, informando os rumos da empresa.

A visão pode ter vários formatos e modelos. Um exemplo de visão é da NASA, que anunciou que levaria um astronauta à lua e o traria vivo.

Quando John F. Kennedy anunciou em 1962 que os Estados Unidos iriam, antes do final da década, colocar um homem na lua e o trariam de volta vivo, foi uma declaração audaciosa. Ninguém sabia se isso seria possível. Era uma visão convincente porque o

competidor, a União Soviética, tinha batido os Estados Unidos na corrida espacial com o Sputnik. A força da visão era tão positiva que até mesmo o insucesso de se perder astronautas na barra de ativação foi visto como sustentação de um esforço maior para o sucesso no final.

Uma visão efetiva tem elementos chaves:

- contribui no foco da organização para vencer desafios no futuro;

- contribui no foco das pessoas para o que não se deve fazer.

2) Comunicar a Visão

A comunicação da visão pode ser feita de um para muitos ou de um para um. A forma simples é curta e clara e depende de três elementos:

- de uma mensagem consistente;

- de ser repetida constantemente;

- uso de variados meios para tal (jornal da empresa, e-mail, conferências, reuniões, intranet).

3) Ativar a Visão

Fazer a visão acontecer é uma tarefa que exige perseverança e senso de urgência. A perseverança é a capacidade demonstrada por uma pessoa de realizar uma meta com paixão. O senso de urgência é uma atitude que obriga a agir mais rápido, tirando-o da zona de conforto. Essas atitudes aceleram a entrega do resultado.

Na prática, os líderes têm cinco métodos genéricos que usam nas organizações. A maioria opta por exercer o controle direto sobre algumas atividades, que são fundamentais para o sucesso da organização. (MINTZBERG, 2000)

Os cinco métodos genéricos são: estratégia; alocação e gestão de recursos; sistema de recompensa e métricas; pessoas: formação da equipe; organização.

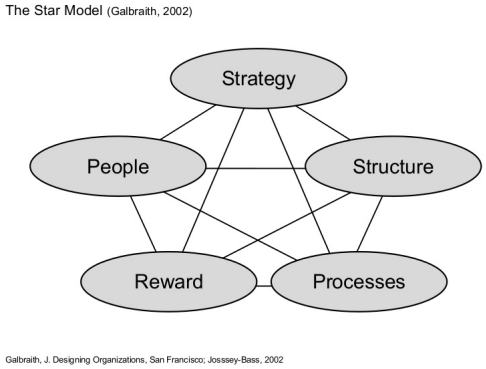

Figura 1: The Star Model (GALBRAITH, 2002)

Todos são intimamente ligados. O nível de mudança será atingido à medida que cada método for alavancado.

O bom líder também possui como um de seus compromissos, a necessidade de enxergar o conhecimento como um recurso de valor para a empresa, fazendo com que essa preocupação seja compartilhada por todos e que leve a importância de se tangibilizar os investimentos no conhecimento e no desenvolvimento de suas equipes e que estes investimentos se reflitam em lucro para os acionistas que precisam compreender de que forma conhecimento gera bons resultados financeiros.

6. ATIVOS INTANGÍVEIS

Quando a GPTW traz o compartilhar os resultados dentro de uma de suas práticas dá enfoque na ação de troca entre os indivíduos que estimula o desenvolvimento de suas competências e conhecimentos para a sustentabilidade do negócio.

A Gestão do Conhecimento, o capital intelectual e os ativos intangíveis estão no eterno presente das conexões imediatas, trazendo reflexões sobre que o Corpo é uma prisão versus a mente que é libertadora.

Vivemos em um eterno Presente: Presente do Passado, Presente do Presente e Presente do Futuro. Precisamos estar atentos à dicotomia entre o mundo físico versus mundo virtual e de que a consciência cognitiva se apropria e assimila conhecimento, enquanto que a formação do Capital constrói seus conceitos e os estoca para serem utilizados em novas situações. É pensar na Economia Cognitiva versus Quantidade de conteúdos de informação.

É importante monitorar o conhecimento organizacional, conhecendo seus contextos capacitantes, como o conhecimento está estruturado e seu processo de criação.

Contextos capacitantes:

Contextos capacitantes são espaços propensos a:

1) Criação do conhecimento: intenção (metas definidas) / autonomia (indivíduo e organização motivados com o propósito de construir conhecimento);

2) Flutuação e caos criativo (Gestão da mudança, capacidade de lidar com o ambiente externo, responder aos novos desafios);

3) Redundância (que as informações e o conhecimento circulem para além das esferas funcionais que sejam compartilhadas com as diferentes áreas);

4) Requisito e variedade (capacidade de combinar as informações considerando os ambientes internos e externos , gerando novas possibilidades de inovação. Ex: Big Data e Job Experience.

Estruturação do conhecimento

- Epistêmico – cognitiva: valores e cultura
- Sócio – comportamental: relações
- Estratégia- estrutural e gestão: papel do gestor para influenciarem os colaboradores a colaborarem.
- Informação e comunicação: tecnologia

Fases da criação do conhecimento

- Compartilhamento do tácito
- Criação de conceitos
- Justificação de conceitos
- Criação de arquétipos ou protótipos e nivelação do conhecimento
- Homogeneização do conhecimento

Levy e Jouyet (2006, p.22) afirmam que “a propriedade intelectual ocupa um lugar central na economia do imaterial”

Mulgan (2009, p. 71) diz que “as principais forças de mudança até 2025 são conectividade e conhecimento”.

Como elas gerenciam o conhecimento? (MARCH, 1991)

1) *Exploitation* – significa aprimoramento. Sugar, extrair, apropriar o máximo do conhecimento interno às organizações.
2) *Exploration*– significa prospecção. Busca de conhecimento fora dos limites do ambiente de trabalho.

Para saber se uma empresa aprimora ou prospecta conhecimento foram eleitos seis atributos:

INTERNO:

- Práticas de conhecimento organizacional
- Processos de inovação
- Características do ambiente competitivo
- Características de eficiência

EXTERNO:

- Foco estratégico
- Relacionamento com parcerias

É importante falar também da relação entre orientação para *exploration* e *exploitation* individuais e a tipologia de consumidores de tecnologia.

Exploration: orientação para a aprendizagem, aderente a novas competências.

Exploitation: orientação para desempenho, aderente a competências já existentes.

Falar de exploration e exploitation, transpondo o nível organizacional ao nível individual, analisando a prontidão à tecnologia e a inovação por parte de colaboradores e clientes.

Eles podem ser:

- Exploradores
- Pioneiros
- Céticos
- Paranóicos
- Retardatários

Em seguida, é apresentado um case em que se percebe que a Gestão do Conhecimento e o desenvolvimento de novas competências devem estar entre as principais preocupações das organizações para a geração de inovação e sustentabilidade do negócio.

- **Case: ANAC**

Projeto Gestão do Conhecimento pelo CRIE no SAR (Superintendência de Aeronavegabilidade) para Mapeamento de Conhecimentos Críticos sobre o processo de certificação de tipo de Aeronavegabilidade.

- Entregas principais:

  - Mapa de Conhecimento e Plano de Ação do processo de Certificação de Tipo.

- Resultados

  - Formalização do projeto de GC na Aeronavegabilidade (Portaria 885 09/05/12).

  - Fortalecimento da Gerência de Treinamento e Capacitação para Gerência de Gestão do Conhecimento.

  - Adoção do Modelo de GC para ADM Pública Brasileira, proposto pelo IPEA Aplicação de comunidades de prática com engajamento de todos.

  - Oficinas de trabalho no SAR.

  - Organização de Comitês do Conhecimento formados por servidores voluntários, promovendo maior engajamento.

  - Busca de uma boa estratégia para fazer a combinação das práticas para captura e mobilização dos conhecimentos críticos para que gerem inovações nos processos e ações.

  - Realização de reuniões constantes com os Comitês de Conhecimento para divulgação das ações e práticas.

  - Busca do compromisso de todos os envolvidos para o alcance dos resultados.

Schumpeter (1911-1939) apresenta duas dimensões (pelo menos as mais analisadas) para o estudo da Inovação como expressão do Capital Intelectual: a centralidade no conhecimento e as instituições que especializadas geram conhecimento a partir de resultados de Pesquisa & Desenvolvimento.

E a importância das interações e formação de redes entre diferentes órgãos, instituições e empresas no Brasil. É necessário que haja uma governança nas redes para que se garanta uma inovação aberta e uma difusão maior dos resultados de pesquisa.

Discussões como o fomento às pesquisas e incentivos para que as empresas produzam inovação surgem a todo o momento. Discute-se que não basta apenas formar RH, mas gerar novos conhecimentos e compartilhá-los e mensurá-los de forma organizada e sustentada por indicadores de inovação e GC.

Por que avaliar os capitais intangíveis?

Os ativos intangíveis se tornaram fatores estratégicos para a criação de valor e são considerados os fatores centrais para o crescimento econômico e competitividade.

O valor das nações, regiões e organizações está diretamente relacionado aos seus capitais intangíveis e depende de sistemas para visualizar, cultivar e capitalizar suas interações de criação de valor para os ativos intangíveis.

No ambiente empresarial:

- Necessidade de prover informações adicionais aos relatórios financeiros;
- Construção da reputação e redução da assimetria de informações;
- O monitoramento e a gestão do conhecimento são essenciais para os empreendimentos que desejam ter sucesso na nova realidade do século XXI;

Mensurar conhecimento é enxergar a contribuição que os indivíduos oferecem para a organização e compreender que cada um ao desempenhar as suas atividades na empresa, atuando de forma a desenvolver competências que contribuirão para o sucesso do negócio, tornam-se elementos-chave para o alcance dos resultados financeiros. Por isso, toda empresa deve estar atenta em fomentar comportamentos de responsabilidade, iniciativa em seus colaboradores para que eles respondam aos seus desafios com accountability.

7. ACCOUNTABILITY

"Agir, eis a inteligência verdadeira. Serei o que quiser,
mas tenho que querer o que for. O êxito está em ter êxito
e não em ter condições de êxito. Condições de
palácio tem qualquer terra larga,
mas onde estará o palácio se ali não o fizerem".
Fernando Pessoa

Na prática Desenvolver pessoas e profissionais contidas na metodologia GPTW diz que a empresa através da sua liderança tem o papel de apoiar os seus colaboradores na descoberta dos seus talentos, para que seja possível desenvolver em um ambiente propricio a aprendizagem. A aprendizagem é um processo que envolve vários elementos, a organização, o indivíduo com uma atitude protagonista frente aos desafios.

No livro *"Accounttability: a evolução da responsabilidade pessoal nas empresas: o caminho da execução eficaz"* de João Cordeiro, o autor apresenta o significado de *Accountability* Pessoal como uma virtude relacionada à habilidade de tomar a responsabilidade para si e gerar respostas com resultados positivos. O contrário de *Accountability* seria o *Desculpability*: a habilidade de se livrar de qualquer responsabilidade, colocando a culpa nos outros ou nas circunstâncias.

A *Desculpability* é algo que nós indivíduos não conseguimos controlar, pois é inata, instintiva ao ser humano. Já a *Accountability* se mostra intuitiva em algumas pessoas que demonstram habilidade em agir de forma correta conforme a sua consciência, são pessoas capazes de se adaptar a diferentes situações de forma poderosa e transformadora.

Quem detém *Accountability* eleva seu nível de percepção e de atuação diante de diferentes desafios da vida.

Ao praticar a *Accountability* no ambiente organizacional, você se torna um profissional mais consistente, capaz de entregar resultados efetivos, pois, trabalha focado e não se prende a desculpas, resistências e não perde seu tempo com problemas, mas enxerga possíveis soluções e oportunidades. Um líder que atua com *Accountability* está focado em resultados e é capaz de contribuir diretamente para o desempenho da equipe, partindo do seu próprio exemplo. Ele motiva, engaja e mobiliza os que estão a sua volta.

A Organização pode e deve estimular que seus colaboradores atuem com Accountability. Como já vimos, essa habilidade pode estar presente em algumas pessoas que são bem desenvolvidas e "bem resolvidas" seja no aspecto pessoal ou profissional. Mas existem aquelas que precisam ser incentivadas a desenvolver e praticar tal habilidade.

A *Accountability* Pessoal é a postura ética ativa de uma pessoa em relação às outras. Saber lidar com os outros e as diferenças faz com que o colaborador saiba lidar com as diferenças, tirando proveito disso para o alcance dos resultados em equipe. Ter consciência da sua responsabilidade e utilizá-la para contribuir com o todo, faz deste colaborador, alguém capaz de influenciar e mobilizar os demais.

Existem três elementos que compõem uma *Accountability* Pessoal, são elas: a **proatividade,** pois o *accountable* não fica esperando para agir, atua de forma consciente e responsável diante dos desafios. A **mão única** já está ciente de que deve prestar contas das suas atitudes, antes mesmo de ser solicitado. É um profissional que se antecipa com ideias e contribuições, bem como, com pontos de melhoria e atenção de projetos ou processos.

E por fim, a **humildade**, o *accountable* nos lembra que o respeito ao outro se reflete em atitudes simples ou até mesmo mais complexas, como admitir um erro. Não são pessoas arrogantes nem orgulhosas.

O autor nos traz "A metáfora dos dois holofotes" em que retrata um espaço preparado para a encenação de uma peça teatral e foca seus argumentos no comportamento do operador dos holofotes. A primeira peça a ser encenada, chama-se *"Fracasso"*, do comportamento dos atores, as falas e diálogos, tudo está repleto de derrota e pessimismo. Diante deste cenário, o operador de holofotes, tenta iluminar os atores e acompanhar seus comportamentos, mas não consegue, pois pessoas assim não querem ser iluminadas. Em outra peça, cujo nome era *"Sucesso"*, os atores e suas falas refletem um clima de vitória individual: "Eu fiz!", "Eu resolvi." O desafio do operador de holofotes desta vez era de iluminar quem queria ser iluminado, mas, eram tantos querendo brilhar, que o operador não conseguia garantir a luz a todos. Ao final do espetáculo, ele percebe que as palmas da platéia vão para todos e que todo o palco está iluminado por seus holofotes. Ou seja, A vitória é um holofote cujo foco todos desejam.

Howard Gardner é professor emérito na Universidade de Harvard, onde leciona Aprendizagem Cognitiva, é dele a teoria das "Múltiplas Inteligências". Gardner é diretor do Good Work Project, projeto que reúne teorias e melhores práticas de instituições, empresas e gestores que obtém resultados a partir da responsabilidade individual e social.

[2]https://www.youtube.com/watch?v=l2QtSbP4FRg (vídeo-aula do professor Howard Gardner sobre "Múltiplas Inteligências")

Em um estudo mais recente ele concluiu que "as questões conspiram para retirar o senso de responsabilidade". Os seres humanos não nascem dotados de comprometimento moral e cívico. As virtudes precisam ser adquiridas e alimentadas. Até mesmo aqueles que começam trilhando o caminho correto podem vir a se desviar dele.

A relação entre as pessoas bem-sucedidas e a *Accountability* está no equilíbrio e na capacidade de cada qual crescer e evoluir a partir de pequenas e constantes vitórias ao longo da vida pessoal e profissional. É preciso estar atento que o que realmente importa para a permanência de um profissional na empresa ou de um atleta em um time são os resultados entregues. E isso é reflexo do seu esforço pessoal. Treinar muito, atuar em equipe, esforçar-se no relacionamento com o time, com o *coach*, com os clientes.

A *Accountability* é uma virtude por ser uma expansão da responsabilidade, uma evolução que nos torna melhores, contribuindo positivamente para a família, o trabalho e a sociedade.

João Cordeiro, o autor, visitou uma escola na Finlândia, na cidade de Nedervetil. Acompanhado pelo diretor da escola, ele pode perceber que a accountability é estimulada em diversas situações. Por exemplo: crianças maiores almoçam com as menores para ajudá-las a comer e as acompanham em trajetos curtos no retorno para casa. As lições de casa são passadas pelos professores da seguinte forma: na primeira semana do ano, o professor diz o que deve ser feito e escreve no quadro e chama a atenção dos alunos para a importância de concluir a tarefa. Na segunda semana, fala da tarefa e escreve no quadro, mas já não ressalta a importância de se cumprir a tarefa. Mas na terceira semana, ele apenas fala sobre a tarefa, pois a importância de se cumprir o que foi pedido já está intrínseco no nível *accountability* das crianças.

A empresa pode possibilitar que os colaboradores com perfil *accountable* sejam referência para os demais, levando a cada indivíduo a refletir sobre a sua contribuição para os resultados da organização. É claro que a empresa gerará esse estímulo, criando condições para que cada um assuma sua responsabilidade de forma consciente e equilibrada para o bem da organização, mas o ideal é que esse comportamento seja estimulado desde a infância, pela família e pela sociedade.

A Cultura Organizacional nesse aspecto tem um papel importante em fomentar o comportamento que se espera de seus colaboradores. Nenhuma organização de sucesso se constrói a partir de um grupo de pessoas passivas ou agressivas, é necessário que se propague nas pessoas um desejo de se construir junto o sucesso do negócio. É fazer com que cada qual se sinta parte e dono da empresa. A Cultura Organizacional só é válida quando vivenciada e praticada na empresa.

Accountables ou Pessoas Excelentes agregam valor para o negócio, cabe à empresa saber transformar pessoas comuns em Pessoas Excelentes. Pode-se fazer uma analogia entre pessoas comuns e pessoas excelentes com frutas. As frutas de alta qualidade são reconhecidas por seu aroma, sabor e aparência, já às frutas comuns são mais baratas e não possuem tanto valor nutritivo. A diferença entre elas está na seleção e no cultivo. Frutas de alta qualidade precisam de três coisas: boas sementes, solo nutritivo, e água. No caso das pessoas, para que sejam excelentes, elas precisam de três coisas: **talento, um bom ambiente e *feedback***.

Para este último, é importante que a empresa tenha como valor e atitude a transparência. Não existe feedback sem transparência e não existe desenvolvimento de comportamentos e atitudes sem feedbacks adequados. A empresa precisa preparar a liderança e seus colaboradores para dar e receber *feedbacks*. Os líderes são grandes aliados nesse sentido.

Num ambiente corporativo onde existe a Cultura da Transparência, valoriza-se a franqueza e o enfrentamento saudável. O comportamento de apontar falhas é percebido por todos como uma grande oportunidade de aprendizado e não como uma situação humilhante.

Se a *Accountability* é uma virtude, por que não a ensinam nas escolas?

8. EDUCAÇÃO FORMAL X EDUCAÇÃO INFORMAL

Da mesma forma, a Educação é um tema trabalhado pela prática de Desenvolver pessoas e profissionais contidas na GPTW, porque ela traz o debate sobre a importância de se avaliar a construção do perfil deste profissional antes do acesso ao mercado de trabalho, considerando as suas relações, seus limites, formação do seu caráter, valores, respeito ao outro e aspirações individuais de curto, médio e longo prazo.

Em seu artigo sobre “A Sociedade do Conhecimento”, Tania Krueger fala sobre como as formas tradicionais de transmissão do conhecimento estão sendo questionadas, constrangendo a busca por novos atributos culturais. Ela afirma que na denominada sociedade da informação e do conhecimento, "a escola perdeu seu monopólio de transmissão do saber". As fontes são diversas, onde buscam e encontram informações. Com a informática e as redes de comunicação, as informações são transmitidas com grande eficácia. Os novos processos comunicacionais produzem percepções e construções diferentes quanto à socialização do conhecimento historicamente acumulado. Não basta prescrever maneiras de trabalhar com programas e aplicativos que estão na internet. Trata-se de trabalhar com o computador como objeto social. E isto faz questionar os modelos mais "fechados" de escolarização, que ignoram a aproximação de mídias variadas, introdutoras de novos códigos e linguagens que precisam ser atendidos até para serem mais bem aproveitados. Questões de ordem mais sócioafetiva, de interação, de motivação e de integração dos conhecimentos às experiências de vida são assuntos que influenciam mais e mais o ideário educativo – formativo o que leva considerar a necessidade de se recriar o cenário escolar.

O fato de valorar a mediação no processo do conhecer traz a cena outros conceitos. Assim a interação e interatividade aparecem como complementares ao ensinar/aprender. Mais que formação, exige-se a mobilização de conhecimentos que possam ser transformados em ações compreendidas agora como "competência". Estas competências são entendidas como "capacidades" de mobilizar múltiplos recursos numa mesma situação, entre os quais os conhecimentos adquiridos para responder às diferentes demandas das situações de trabalho. A atual revolução tecnológica vem impondo mudanças na economia, na cultura e também no sistema educacional.

Nesse contexto, o conhecimento ganha cada vez mais importância, é a necessidade de adaptação do sistema educativo à sociedade do conhecimento.

Existem outros exemplos que também trazem à tona a discussão sobre o quanto a educação formal vem sendo questionada, em virtude da evolução da sociedade, levando alguns estudiosos e instituições a proporem novas formas de se agir e pensar.

Seguem abaixo alguns exemplos:

1) No artigo “Tedx: Educação Formal como limitador à inovação” da Gazeta do Povo em Curitiba, aboradam-se os temas debatidos durante o Tedex que ocorreu em março de 2016 em Curitiba. O Tedx tem como filosofia reunir convidados dos mais diferentes perfis para se discutir temas que merecem ser compartilhados e que contribuem para a inovação de ideias. Nesse encontro, estiveram presentes: José Pacheco, conhecido pela Escola da Ponte e Kauanna Batista, moradora da Vila Torres que retira jovens da rua, através da leitura, possibilitando novas formas de se educar, gerando inovação: [3]http://www.gazetadopovo.com.br/educacao/tedx-reune-mentes-em-curitiba-para-inovar-o-ensino-3mt9ba6b4ttwjv9587vpnn8c0

2) Neste outro artigo, discutem-se as “Escolas de Valor”, questionando que tipo de educação gera valor para o indivíduo e se de fato o que é ensinado nas escolas é a educação relevante para as crianças. Apresenta a percepção de alguns pais sobre a baixa qualidade e efetividade do ensino, dando oportunidade a alguns pais nos Estados Unidos a avaliarem o *home schooling* (Ensinar os filhos em

casa) como uma forma inovadora e efetiva de se educar os seus filhos: [4]http://www.webartigos.com/artigos/escolas-de-valor-bons-exemplos-a-serem-seguidos/42282/

3) No "TED – Educação informal nas favelas", Charles Leadbeater, pesquisador britânico e autor prestigiado no tema criatividade e inovação, cita neste vídeo novas formas de se aprender e fala da necessidade das escolas se reinventarem (cita Finlândia como um exemplo a ser seguido) em respostas a condições desfavoráveis de sobrevivência, vividas em muitos lugares do mundo e revela que mesmo na escassez, existem projetos educacionais que superam essas dificuldades em prol de uma educação inovadora:
[5]https://www.ted.com/talks/charles_leadbeater_on_education?language=pt-br

Trazer à tona a discussão entre a Educação Formal e Informal faz com que se observe a necessidade de se estimular no indivíduo, desde a educação familiar, um comportamento que gere protagonismo e criatividade nas situações com as quais eles se deparam. Com a evolução do comportamento social na Era Digital, a escola vem assumindo um papel fundamental na educação do indivíduo, por isso, ela deve ser um ambiente que provoque novas formas de aprendizagem.

Se existir nas ecolas um movimento de gerar inovação em seus ambientes; no futuro, pode haver profissionais mais qualificados com perfis criativos e colaborativos.

Uma organização, que deseja estar entre as melhores para se trabalhar deve compreender o perfil de profissional que ela espera ter em seu time, trabalhando para o alcance e superação dos resultados, pois assim, esta empresa poderá voltar seus esforços de capacitação destes profissionais para uma linha que promova em todos o engajamento com os temas e desafios propostos pela realidade daquele negócio, somente com o envolvimento de todos é possível se chegar aonde se deseja.

9. ENGAJAMENTO

O engajamento permite a troca de experiências com empresas e pessoas que já obtiveram resultados e transformaram o seu negócio por meio das pessoas. Mais uma vez, destaca-se o papel do individuo nas práticas da GPTW quando se valoriza a escuta com sinceridade dos colaboradores, considerar suas ideias e celebra suas conquistas.

A Tókio Marine é a mais antiga seguradora do Japão, veio para o Brasil em 1959 para acompanhar a chegada das empresas japonesas que vieram também explorar o mercado brasileiro. Agora, com 20 mil corretores, fez com que atingisse o 11º lugar em 2015 da GPTW, a partir de uma árdua luta contra a crise a ponto de desaparecer no mercado. A partir de 2011, veio se reinventado e conseguiu ter uma gestão de sucesso e exemplo e, ainda, fazendo parte de uma das melhores empresas a se trabalhar, isso no período de dois anos.

A empresa transmite um clima agradável entre os diretores e os colaboradores, e estes esperam que a Tókio seja justa, transparente, que diga de uma maneira clara o que espera da contribuição de cada colaborador, de modo que estes percebam em seus líderes a disposição de investir parte do tempo em cuidar e zelar pela carreira deles.

Quando se consegue conscientizar o profissional sobre isso, a jornada fica mais alinhada e as demais ações ocorrem de uma maneira bastante harmônica, alcançando os resultados esperados.

A chegada da empresa ao Brasil foi marcada por um choque cultural que se fez necessário para que a empresa fosse transparente com seus colaboradores, deixando claro para todos onde se desejava chegar e como fariam. Para tal, levantaram as possíveis ameaças, oportunidades, pontos fracos e fortes a desenvolver. Seguem alguns exemplos de pontos fracos:

- Problemas na qualidade de serviços e produtos;
- Ausência do trabalho em equipe;
- Falta de um direcionamento;
- Falta de objetivos claros;
- Falta de confiança dos clientes e corretores;
- Marketing deficiente;
- Falta de controle nos processos;
- Sem controle de despesas.

Diante desta crise, os acionistas deram dois anos para que a companhia se reerguesse, e a partir disto foi criado um plano de ação chamado “Plan Revival”, em que a empresa saiu do sistema de banco central para o seu próprio sistema.

Dentro deste plano de ação, foi iniciado o 1º plano estratégico, chamado então "*Plan Expedition*", com os principais objetivos:

- Corrigir as operações;
- Interromper o prejuízo;
- Implantar trabalho em equipe;
- Reconquistar confiança dos corretores.

A empresa reuniu todos os seus colaboradores e compartilhou com eles quais eram os objetivos dali para frente, qual era o plano, como deveria ser executado e em qual prazo. As metas foram alcançadas e o plano executado porque houve a confiança e participação de todos, através de uma gestão participativa dos resultados, como uma das nove práticas da GPTW, a de se compartilhar os resultados.

As principais ações para reconquistar a confiança dos corretores foram:

- Trabalho em equipe: "Estamos todos no mesmo barco";
- Renovação em RH: "De folha de pagamento para Recursos humanos";
- Lançamento do programa "Erro zero, Atraso zero";
- Processo de gestão por KPIs;
- Definição de controle rígido de despesas;
- Investimento em tecnologia da informação.

Com base nessas ações, a empresa passou a praticar e capacitar seus colaboradores para sua carreira profissional, alinhando as expectativas e possibilitando que eles tivessem o prazer em fazer parte da empresa, enxergando outras possibilidades de reconhecimento que não apenas a remuneração.

Por se tratar de empresa com base em inovação, sua área de Recursos Humanos esteve fortemente orientada para o investimento em treinamento e desenvolvimento, por meio dos seguintes programas:

- PDL – Programa de desenvolvimento de líderes;
- Tókio saber Universidade Corporativa Online;
- MOVA – Trabalho em equipe;
- Programa desenvolver (Jovens aprendizes);
- Trilha do saber (Pessoas com deficiência).

Também trouxe o “Megafone Pesquisa de Clima Organizacional”, com o objetivo de ter mais transparência no resultado obtido pelos departamentos e, com base na pesquisa de clima organizacional, criar planos de ação por departamento.

Não perdendo de vista a preocupação com a qualidade de vida dos colaboradores, teve uma ampla divulgação do pacote de benefícios e do programa de qualidade de vida, tais como, denominados:

- Programa Bem Estar;
- Espaço Saúde;
- Semana Bem Estar.

Após esta 1ª jornada, onde teve um avanço significativo com mais de 50% de melhoria, criou-se o 2º plano estratégico chamado “VENCER” através de metas. Neste ponto, já haviam se estruturado em três pilares pessoas, processos e produtos a se inscrever no GPTW em 2014, com intuito de mostrar para os colaboradores que eles estão em uma empresa que vale a pena permanecer.

Tinham como base os seguintes objetivos:

- Crescer de forma sustentável acima do mercado, dobrar a produção;
- Atingir índices determinados;
- Otimizar custos e processos;
- Tornar a companhia um excelente lugar para trabalhar;
- Disseminar Missão, Visão e Valores.

As principais ações para que estes objetivos sejam alcançados eram:

- Desdobramento de objetivos: alinhamento de objetivos corporativos aos objetivos individuais;
- Mapeamento da cultura organizacional;
- Automação de processos;
- Lançamento de novos produtos;
- Melhoria na satisfação de corretores;
- Investimento em soluções de tecnologia;
- Análise de mercado: “olhar para fora”.

Tornou-se a empresa que cresce e que gera resultados, que retém colaboradores e que retém talentos. E, a partir deste momento, começou a disseminar a missão, visão e valores, onde todos os colaboradores compreendiam esses fundamentos claramente.

Depois da disseminação desses principais patamares de entendimento, partiu-se para as ações de RH, em que engajaram seus líderes a mostrar para sua equipe o que tinha que ser feito para atingir seus objetivos e como conseqüência distribuir bônus, qualificações etc.

Assim o colaborador tornou-se peça fundamental para empresa. Criou-se o "Mapeamento Mental", onde você tem que ouvir para prover ações.

As empresas hoje precisam entender que mantendo um bom relacionamento com seus colaboradores, eles trabalham melhor e mais comprometidos com os objetivos da empresa.

O cuidado que uma empresa demonstra com o seu colaborador se revela no mesmo cuidado que se espera que este colaborador tenha pelos clientes externos. Compreender a importância do cliente para a empresa é primordial. Se o cliente entende que a empresa está oferecendo melhores serviços e atendimento, será o primeiro a escolher e recomendar sua empresa, pois terá como percepção de que está em primeiro lugar.

As pessoas gostam de ser tratadas de maneira diferente, sempre procurando novas experiências, e nem sempre as empresas conseguem atender a estes objetivos, pois existem diversas barreiras culturais, organizacionais e de procedimentos que impossibilitam a construção desta relação de confiança. Quando as empresas respondem às necessidades dos clientes, eles desenvolvem sentimentos de lealdade e fidelização.

O investimento na capacitação de seus colaboradores também foi um ponto chave no sucesso da Tókio Marine, garantindo o futuro deles para que pudessem ocupar cargos mais elevados na empresa, sem ter que se importar em trazer alguém de fora que ainda não conhecesse e não estivesse interagindo com a cultura vigente. Esse projeto teve o nome de "Tókio Saber".

Para o bom desempenho de seus colaboradores, a Tókio criou também o "Programa de Reconhecimento", onde os bons colaboradores recebem cartões de agradecimento pelo bom trabalho e há o encontro com o líder para debater as ações e até apresentar novas ideias.

Uma ação diferente tomada na companhia foi o "Você faz a diferença", em que todos os colaboradores tiveram a oportunidade de conversar e discutir com o presidente.

Esta açãovisava transmitir clareza e transparência entre a empresa e o colaborador, criando mais confiança e orgulho.

Esta relação entre confiança e orgulho é a base para se ter um ótimo ambiente de trabalho, não importando qual é o perfil da empresa. Basta que o colaborador tenha confiança nas pessoas com quem trabalha e ter orgulho do que faz para o alcance dos resultados pessoais e profissionais.

A confiança se torna a principal relação entre trabalhador e a empresa, pois aquele que tem confiança na sua empresa se torna mais motivado, colaborativo e comprometido.

“Todas as relações sociais são construídas e se sustentam por meio da confiança.”

Segundo pesquisa anual do Fórum Econômico Mundial, o Brasil ocupa a 57º posição no ranking de competitividade dos países. O conceito de confiança é tão importante, que ela interfere nas relações econômicas e sociais.

Os benefícios da confiança para os envolvidos.

O indivíduo sente-se à vontade para:

- Dar o melhor de si no trabalho;
- Assumir riscos e inovar;
- Confiar no apoio dos outros;
- Focar na liderança da equipe;
- Gostar do trabalho.

A equipe se torna capaz de:

- Investir esforços no sucesso conjunto;
- Contribuir com idéias e criatividade;
- Assumir riscos, inovar e resolver conflitos;
- Cooperar para objetivos comuns.

A organização se beneficia ao:

- Obter mais comprometimento do associado;
- Atrair e reter talentos mais facilmente;
- Ter diferentes grupos de trabalho cooperando para cumprir metas;
- Alcançar melhores resultados financeiros;
- Melhorar o serviço prestado ao cliente.

Uma equipe que tem confiança entre seus membros torna-se mais engajada e comprometida, e a qualidade do ambiente de trabalho aumenta. Com isso o poder de produtividade influencia na redução de custos, onde a empresa tem capacidade de ser mais competitiva e alcançar seus objetivos e metas.

A empresa que tem confiança em seus colaboradores, e vice versa, tem seu faturamento acima do elevado em comparação com outras empresas que não praticam a confiança.

10. INVESTIGAÇÃO

Com o objetivo de comprovar a hipótese levantada por este trabalho, realizou-se uma investigação com o objetivo de capturar a percepção do indivíduo sobre as práticas que ele e a organização entendem como importante para se gerar um ambiente considerado melhor para se trabalhar.

10.1 COLETA

Trata-se de uma pesquisa descritiva, que pretende levantar o que é valor para o indivíduo (expectativas e relevâncias), o que é valor para organização, o quanto as ações de Gestão do Conhecimento contribuiem para esta satisfação e os padrões de Great Place to Work versus o que o indivíduo espera em ambiente organizacional.

Esta pesquisa serviu também como material exploratório, traduzindo o perfil dos colaboradores de hoje e do futuro e o que eles esperam das organizações para que elas correspondam às suas necessidades. O universo da pesquisa online foi de Gerentes e Profissionais em que tivemos uma amostra de 200 participantes, resultando em 141 participações. Os colaboradores que não responderam a pesquisa foram aqueles que não quiseram ou não puderam, levando em consideração que era uma pequisa aberta, ou seja, voluntária não sendo obrigatória. Podemos dizer que a amostra foi pelo critério de acessibilidade (GIL, 1987).

Link da pesquisa: https://pt.surveymonkey.com/r/9Q8KCN2

As perguntas foram elaboradas podendo ser respondidas com escala de relevância (1 a 5) e de preferência (1 a 9), que considerou o que ele mais valoriza em em um ambiente organizacional. Os resultados obtidos foram analisados por meio de média.

As perguntas foram medidas de 1 a 5. Onde um 1 significa irrelevante, 2 indiferente, 3 pouco relevante , 4 relevante e 5 muito relevante.

10.2 TABULAÇÃO DE DADOS

O tratamento dos dados foi quantitativo, visto que utilizamos uma média para mensurar percepção e as expectativas dos entrevistados.

De acordo com os objetivos estabelecidos para este estudo, são elencadas as preferências e os valores de cada indivíduo.

Esta pesquisa tem como objetivo entender as expectativas em relação ao ambiente organizacional e ao mercado de trabalho e compreender como o conhecimento e a gestão de melhores práticas podem contribuir para a sua satisfação pessoal e profissional para que uma empresa seja considerada como uma das melhores a se trabalhar.

10.3 ANÁLISE

Questão 1: Responda às questões abaixo de acordo com a sua opinião indicando o que é mais importante no ambiente organizacional e mercado de trabalho. Use a escala de relevância sugerida, marcando apenas uma resposta.

Answer Options	Irrelevante	Indiferente	Pouco relevante	Relevante	Muito relevante	Rating Average
1. Que seja possível equilibrar o trabalho e minha vida pessoal.	2	2	14	34	87	4,45
16. Que o meu gestor me dê apoio e autonomia para eu realizar o trabalho.	4	2	12	36	85	4,41
3. Que eu seja reconhecido e valorizado.	3	1	13	45	78	4,39
24. Que a liderança compartilhem as informações e deixem claro o que esperam da equipe.	2	1	15	45	76	4,38
15. Que eu possa confiar e respeitar meu gestor.	5	0	14	39	81	4,37
17. Que eu receba feedback do meu gestor de um jeito que me estimule a me aperfeiçoar.	3	2	17	36	81	4,37

Analisando este dado, a pesquisa afirma que para o colaborador o que é mais importante no ambiente organizacional e mercado de trabalho é o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, apoio do gestor, autonomia, reconhecimento e valorização, compartilhamento de informações, confiança e feedback.

Em contrapartida, quando analisamos a pesquisa no que tange ao que é considerado como pouco relevante para o colaborador, temos: trabalhar em um lugar divertido, estar entre as melhores empresas para se trabalhar, contratar alinhado a cultura, ter estabilidade no trabalho e ter benefícios.

Answer Options	Irrelevante	Indiferente	Pouco relevante	Relevante	Muito relevante	Rating Average	Response Count
10. Que seja um lugar divertido.	8	13	46	44	27	3,50	138
9. Que seja considerada uma das melhores empresas para se trabalhar.	8	12	43	50	26	3,53	139
29. Que a empresa contrate profissionais alinhados à Cultura da empresa e dê as boas-vindas integrando os novos colaboradores ao time.	4	6	26	65	38	3,91	139
4. Que eu tenha um trabalho estável.	5	5	26	59	45	3,96	140
13. Que a empresa ofereça ótimos benefícios.	2	4	25	73	35	3,97	139

Questão 2: Assinale dentre as opções abaixo o que você mais valoriza ao escolher uma empresa em que você deseja trabalhar. Ordene as opções, conforme a sua preferência:

Answer Options	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Empresa que desenvolve pessoas e profissionais	29	14	21	9	9	7	5	8	10
Empresa que inspira seus colaboradores	23	16	13	13	9	7	10	3	10
Empresa que fala a verdade com todos	15	18	13	9	11	14	8	11	8
Empresa que contrata com foco na Cultura	11	5	4	8	11	5	15	17	34
Empresa que compartilha os resultados	9	10	10	9	15	21	12	15	22
Empresa que agradece o bom trabalho	8	10	12	16	19	15	14	8	7
Empresa que escuta com sinceridade	6	10	16	17	14	12	13	10	8
Empresa que cuida dos indivíduos	4	15	13	14	12	17	17	11	3
Empresa que celebra as conquistas	3	8	5	12	10	10	19	29	17

Com base nos dados acima verificamos que o colaborador valoriza a empresa que investe no desenvolvimento das pessoas, inspira e que é transperente nas suas relações.

A pesquisa abrange quatro pontos de vista: o olhar do colaborador, da empresa, olhar da Great Place to Work e da Sociedade.

Com a evolução da Sociedade podemos observar que o olhar que antes era voltado para empresa vem se tornando um olhar para o indivíduo. Podendo ser destacado na questão 1, em que o indivíduo tem uma preferencia por equilíbrio entre vida pessoal e profissional o que pode acarretar uma maior qualidade de vida.

Por outro lado, a empresa vem sendo provocada a estimular em seus colaboradores uma postura de *accountability*, potencializando este comportamento para geração de resultados. Bem como, a otimização de ferramentais digitais e a gestão do conhecimento para contrubuir com a geração de ideias e compartilhamento de informações.

A partir dos resultados dessa pesquisa, identificou-se uma oportunidade no mercado, em se deixar de ter uma visão capitalista por parte da organização para uma visão mais ampla e integrada de indivíduo e sociedade, no que tange a construção de um melhor ambiente de trabalho.

Essa pesquisa revelou um fato importante: uma vez que o individuo considera pouco relevante a classificação da empresa como GPTW, isto coloca em evidência o modelo de negócios da GPTW, uma vez que, como já foi dito o individuo agora é o foco das organizações. Então, é recomendável a GPTW rever o formato do *ranking* e seu modelo de negócios, que é mais baseado em *Employer Brand (marca empregadora)* através do ranking de melhores empresas e volte a sua atuação a esforços para entender melhor as expectativas do ator central: **o indivíduo**.

Diante desse cenário, percebe-se que com a evolução do comportamento humano, diante das exigências da sociedade moderna que migra para um modelo de governança digital, cada indivíduo, seja na empresa ou no mercado de trabalho será estimulado cada vez mais a adotar uma postura de *empowerment.* Ou seja, os colaboradores assumirão a postura de empreendedor diante dos desafios organizacionais, tendo que buscar cada vez mais o seu protagonismo.

11. PLANO DE AÇÃO

No mundo moderno precisamos valorizar as nossas redes e isso não é diferente para uma consultoria como a Great Place to Work que precisa ampliar a sua visão de negócio e sua rede de relacionamentos aumentando o olhar para o indivíduo em suas pesquisas e se reinventar para oferecer um produto que atenda a estas novas expectativas.

Como vivemos em uma sociedade tecnológica e digital que necessita que estejamos conectados constantemente para que seja possível compartilharmos informações e conhecimento, faz-se necessário que a Great Place to Work avalie explorar outras formas de interatividade em *real time* para capturar a percepção do indíviduo. Sendo assim, será possível ofertar um portfólio de ações direcionadas de gestão do conhecimento, educação, inovação e garantir a real necesessidade do colaborador, gerando valor percebido e alinhando as expectivas da empresa e do indivíduo. Isto pode contribuir também para o ciclo de gestão de pessoas na organização, bem como favorecer a gestão de clima e, cultura de compartilhamento e engajamento. A consultoria pode explorar as possibilidades trazidas pela mobilidade que faz com que as pessoas expressem suas emoções, percepções e desejos em tempo real. Neste sentido, sugerimos a criação de um *website* que estreite este contato com o indivíduo que será o grande protagonista das organizações daqui para frente. E como será possível mensurar o sentimento em *real time*? Quais serão as dificuldades encontradas nas organizações do século XXI para entregarem o que é combinado com este indivíduo tão exigente e desapegado?

Será necessário cada vez mais criar uma proximidade, parceria e ouvir este colaborador para que se facilite a comunicação e se gere a confiança. A ideia de criar um *website* no qual seja possível mensurar estas percepções, faz com que as empresas ganhem em agilidade para criação de suas soluções que possam alavancar seus resultados e desempenho diários, criação de novos negócios, antecipação de cenários futuros e entrega de produtos customizados com maior valor agregado para o colaborador.

No que tange ao indivíduo, estes canais podem favorecer: a contribuição de ideias, a geração de novos conhecimentos, a troca de experiência, inovação em processos, gerar empatia, tomada de decisão e desenvolvimento do colaborador.

O website deve conter as seguintes funcionalidades: Pesquisa para diagnosticar o perfil do colaborador, medidor de clima contemplando as dimensões sugeridas pelo mesmo, sugestão de ações educacionais, conteúdos que possam promover a motivação, alavancarem o clima, gamefication onde através interatividade seria possível compartilhar práticas das empresas e com isso gerar um indicador de geração de identidade com aquela empresa.

O website pode a contemplar uma plataforma de divulgação de cursos internos e externos que possibilitem a integração de diversas instituições, contribuindo para capacitação destes indivíduos e possibilitando uma maior assertividade na escolha dos cursos. Os participantes destes espaços poderiam avaliar cada curso, tendo a oportunidade de expor suas percepções e os conteúdos seriam categorizados conforme a percepção, promovendo mais conectividade e interação com outras ferramentas como linkedin, enquetes, base conhecimento disponibilização de conteúdo através de PDF e infográficos.

[9] http://gcnew.lokalcerto.com.br/

Figura: Página inicial Website

Figura: Menu Website – Eventos

Figura: Menu Evento → Calendário

Neste espaço o individuo, organização e sociedade terão acesso ao calendário disponível detalhadamente, patrocinadores que fomentam aprendizagem e possíveis contatos para novos projetos e dúvidas.

Figura: Menu Base de Conhecimento

Figura: Base de Conhecimento → Livros

Este espaço tem como objetivo fomentar a aprendizagem formal através de leituras, vídeo aulas, cursos onlines. Na parte dos livros, haverá acesso a leitores renomados e indicação de boas leituras de acordo com o tema desejado.

Figura: Menu Educação

Figura: Educação →Comunidades de Prática

O link Educação abrange práticas de Gestão do Conhecimento que podem ser utilizadas pelos participantes do site. O objetivo é fomentar a troca do conhecimento, bem como a interelação entre empresas, grupos e indivíduos distintos. Em um mercado cada vez mais competitivo, a união dos esforços pode favorecer a efetividade e eficácia deste processo de aprendizado, facilitando assim a agilidade nas entregas e maior assertividade.

Figura: Menu Autoconhecimento

Figura: Autoconhecimento → DISC

O website também permite que seus participantes trabalhem o autoconhecimento através de ferramentas respaldadas pelo mercado de trabalho e favorece o entendimento de oportunidades de melhoria e fortalezas. Este link favorece o protagonismo que se é esperado pelas grandes empresas nos profissionais presentes nesta nova era do conhecimento.

Figura: Menu Inscreva-se

Aqui os participantes terão a oportunidade de compartilhar cursos, palestras, grupos, entre outros. E os inidividuos poderão conhecer as avaliações disponíveis e decidirem pela melhor escolha de aprendizado.

O website torna-se uma ferramenta de co-construção que promove benefícios para as organizações, para a sociedade e para o indivíduo, pois possibilita um ambiente em que todos contribuirão para a geração de conhecimento, permitindo uma integração de diferentes saberes e dando a oportunidade de várias empresas concorrentes, inclusive, a discutirem sobre temas afins que gerarão produtos e serviços mais adequados à sociedade já que todos participarão da criação deles.

12. CONCLUSÕES

Com base nas informações apresentadas neste trabalho, evidencia-se que a consultoria Great Place to Work possui uma oportunidade de ampliar seu portfólio de serviços, estreitando novas parcerias e promovendo engajamento entre diferentes indivíduos e empresas dos mais variados ramos, já que tem como objetivo divulgar as boas práticas de algumas empresas sobre como garantir um ambiente de trabalho satisfatório e motivador a seus colaboradores.

Como visto, a cultura de uma organização direciona os valores e define as relações e comportamentos esperados. Ela proporciona o nível de identidade do colaborador com a empresa e facilita o comprometimento deste com os interesses do negócio. Auxiliar as organizações com ferramentas que contribuam para a difusão de sua cultura atende a diferentes expectativas: a da empresa que reforça interna e externamente a sua *employer brand* e a do colaborador que, ciente dos valores e metas da organização, pode ser desenvolvido e orientado para contribuir efetivamente para estes objetivos. Promover a identidade entre organização e colaborador é estimular neste o sentimento de dono do negócio, ou seja, fazê-lo enxergar os valores e objetivos do negócio como seus, dando-lhe a capacidade de trazer para si a responsabilidade de gerar resultados.

Empresas como a Great Place to Work precisam fomentar nas organizações e colaboradores a importância do papel da Liderança. Ela pode, através de uma nova opção de serviço (o site, por exemplo) ofertar ferramentas, cursos e recursos para que este líder tenha todo o suporte para ser um forte aliado a seguir as nove práticas da metodologia, tornando-o capaz de contratar e atrair profissionais para o seu time, de inspirar, escutar e se comunicar com eles para que haja uma identidade; de reconhecer, desenvolver, cuidar desses colaboradores, celebrando resultados e compartilhando o conhecimento. É garantir o desenvolvimento das competências existentes e das novas, investindo em inovação para a sustentabilidade do negócio.

Uma equipe que tem confiança entre seus membros torna-se mais engajada e comprometida, e a qualidade do ambiente de trabalho aumenta. Com isso o poder de produtividade influencia na redução de custos, onde a empresa tem capacidade de ser mais competitiva e alcançar seus objetivos e metas.

As organizações precisam estar atentas a se reinventar e às novas oportunidades de negócios trazidas pela evolução do comportamento humano que serão o grande diferencial na decisão de onde se quer trabalhar por parte dos colaboradores. Lembrando que quem dita às regras hoje em dia é o próprio indivíduo, e que as organizações em geral devem criar alternativas sustentáveis para atender aos anseios do indivíduo e ainda assim gerar resultados. Consultorias como a Great Place to Work devem enxergar nesta mudança um novo desafio para agregar mais valor para sociedade e utilizar a Gestão do Conhecimento como diferencial competitivo para que as organizações se tornem benchmarking.

> *"No caso das pessoas, para que sejam excelentes, elas precisam de três coisas:* ***talento, um bom ambiente e feedback"***. **João Cordeiro**

REFERÊNCIAS:

BROWN, Tim,1954 – Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias/ Tim Brown com Barry Katz; tradução Cristina Yamagami. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2010.

BURCHELL, Michael e ROBIN, Jenifer, 2012 – Great Place to Work, Editora Bookman.

CORDEIRO, João, 2013 - Accounttability: a evolução da responsabilidade pessoal nas empresas: o caminho da execução eficaz/ João Cordeiro – São Paulo: Évora, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. "Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações" – Rio de Janeiro: Elsevier,2004-8ª Reimpressão.

CHIAVENATO, Idalberto. "Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações" – Rio de Janeiro: Elsevier,2009.

KRUEGER, Tânia. "A Sociedade do Conhecimento". Artigo publicado em Cantinho da Educação (http://rosemeiresantanaprof.blogspot.com.br/2014/08/o-mundo.html), 2014.

MALONE, Michael S.; Ismail, Salim; Geest, Yuri Van - Organizações Exponenciais, HSM Editora,

MINTZBERG, Henry. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995. Et al. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000;

NORTH, Klaus, 2010 – Gestão do Conhecimento. Editora Qualitymark.

OSTERWALDER, Alex, 2014 – Value proposition design ...[et al];traduzido por Bruno Alexander, ilustrado por Trish Papadakos – São Paulo:HSM do Brasil.

OWEN, Jo, How to Lead, 2nd edition, Editora Pearson.

REZENDE, José, 2014 - Gestão do conhecimento, capital intelectual e ativos intangíveis: teorias, métodos e debates sobre a geração de valor nas organizações contemporâneas/ José Rezende ... [et al]. – ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. 368 p.: il.; 23cm

SALIN, Ismail, 2015 – Organizações Exponenciais, Editora HSM, Michel S. Malone e Yuri Van Geest.

SCHEIN, E. H. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

WERNECK, Vera, 2013 – Educação e Sensibilidade – Editora Rovelle.

[1]http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/importancia-cultura-organizacional-empressa/

[2]https://www.youtube.com/watch?v=l2QtSbP4FRg

Tedx: Educação Formal como limitador à inovação:

[3]http://www.gazetadopovo.com.br/educacao/tedx-reune-mentes-em-curitiba-para-inovar-o-ensino-3mt9ba6b4ttwjv9587vpnn8c0

Escolas de Valor

[4]http://www.webartigos.com/artigos/escolas-de-valor-bons-exemplos-a-serem-seguidos/42282/

TED – Educação informal nas favelas:

[5]https://www.ted.com/talks/charles_leadbeater_on_education?language=pt-br

[6]https://pt.surveymonkey.com/r/9Q8KCN2

[7]http://www.sobreadministracao.com/a-importancia-de-um-bom-relacionamento-empresa-funcionario/

[8]http://www.tokiomarine.com.br/2011/tokio-marine/Public/Site/empresa/ver/noticia/Tokio-Marine-%C3%A9-reconhecida-como-uma-das-20-Melhores-Empresas-para-Trabalhar-pelo-GPTW-Brasil

[9]http://gcnew.lokalcerto.com.br/

Pós-graduação lato sensu em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial

ANEXO A – CONVITE PARA A PESQUISA

Caro Participante,

Este questionário tem como objetivo entender suas expectativas em relação ao ambiente organizacional e ao mercado de trabalho e compreender como o conhecimento e a gestão de melhores práticas podem contribuir para a sua satisfação pessoal e profissional.

Todo esse processo faz parte de um projeto de MBA que visa compreender como as melhores práticas de Gestão do Conhecimento podem contribuir para que uma empresa seja considerada como uma das melhores a se trabalhar.

Você é nosso convidado para participar de uma pesquisa online. É muito importante que as questões sejam respondidas para não inviabilizar o questionário. Você vai levar apenas 10 minutos para concluir e deve responder até o dia 27 de março de 2016.

Clique no link para iniciar seu questionário: https://pt.surveymonkey.com/r/9Q8KCN2

ANEXO B – PESQUISA

Projeto MBA: "Como a Gestão do Conhecimento contribui para que uma empresa esteja entre as melhores para se trabalhar."

1. Qual a sua faixa etária?

2. Sexo?

3. Qual o ramo da empresa em que você atua?

4. Qual a sua posição na empresa?

- Gerencial
- Profissional

5. Responda às questões abaixo de acordo com a sua opinião indicando o que é mais importante no ambiente organizacional e mercado de trabalho. Use a escala de relevância sugerida, marcando apenas uma resposta.

	Irrelevante	Indiferente	Pouco relevante	Relevante	Muito relevante
1. Que seja possível equilibrar o trabalho e minha vida pessoal.					
2. Que os valores da empresa sejam consistentes com os meus valores pessoais.					
3. Que eu seja reconhecido e valorizado.					
4. Que eu tenha um trabalho estável.					
5. Que eu desenvolva novas capacidades e participe de cursos e treinamentos.					
6. Que eu confie nos produtos e serviços da empresa.					
7. Que a empresa se preocupe não só com resultados mas também com seu impacto na sociedade.					
8. Que a empresa seja financeiramente sólida.					
9. Que seja considerada uma das melhores empresas para se trabalhar.					
10. Que seja um lugar divertido.					

11. Que minha remuneração seja competitiva em relação ao mercado.	○	○	○	○	○
12. Que meu trabalho ofereça desafios e responsabilidade relevantes.	○	○	○	○	○
13. Que a empresa ofereça ótimos benefícios.	○	○	○	○	○
14. Que eu possa causar impacto positivo na empresa.	○	○	○	○	○
15. Que eu possa confiar e respeitar meu gestor.	○	○	○	○	○
16. Que o meu gestor me dê apoio e autonomia para eu realizar o trabalho.	○	○	○	○	○
17. Que eu receba feedback do meu gestor de um jeito que me estimule a me aperfeiçoar.	○	○	○	○	○
18. Que as pessoas da equipe tenham competência e sejam parceiras.	○	○	○	○	○
19. Que meu gestor possa ser um modelo que eu possa me espelhar.	○	○	○	○	○
20. Que novas ideias sejam valorizadas e apoiadas.	○	○	○	○	○
21. Que eu tenha boas perspectivas de carreira futura.	○	○	○	○	○
22. Que a liderança transmita a missão, os valores e as metas da empresa.	○	○	○	○	○
23. Que a liderança a ressalte a contribuição de cada um para o sucesso da empresa.	○	○	○	○	○
24. Que a liderança compartilhem as informações e deixem claro o que esperam da equipe.	○	○	○	○	○
25. Que a liderança se mostre acessível para que todos perguntem e expressem suas opiniões e contribuam para a tomada de decisão das atividades da equipe.	○	○	○	○	○

26. Que a liderança mostre, reforce e estimule um ambiente de reconhecimento do esforço e o bom desempenho de cada um.	○	○	○	○	○
27. Que a liderança estimule seus colaboradores a descobrir e desenvolver seus talentos para o crescimento pessoal e profissional dos membros da equipe.	○	○	○	○	○
28. Que a liderança se mostre preocupada com as necessidades pessoais e profissionais de seus colaboradores.	○	○	○	○	○
29. Que a empresa contrate profissionais alinhados à Cultura da empresa e dê as boas-vindas integrando os novos colaboradores ao time.	○	○	○	○	○
30. Que a liderança celebre as conquistas da equipe e da empresa de forma única encorajando o espírito de equipe e parceria.	○	○	○	○	○
31. Que a liderança reconheça de forma justa e generosa o resultado dos esforços de cada membro da equipe e de que forma a equipe compartilha esses resultados com toda a empresa.	○	○	○	○	○

Próx.

Pós-graduação lato sensu em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial

Projeto MBA: "Como a Gestão do Conhecimento contribui para que uma empresa esteja entre as melhores para se trabalhar."

6. Assinale as práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento já utilizadas na sua área e/ou empresa e que contribuem para todas as questões levantadas anteriormente:

- [ ] Comunidade de Prática (conectam indivíduos com pares experientes promovendo a colaboração, o compartilhamento de melhores práticas e de lições aprendidas, cruzando as fronteiras de tempo e de distâncias na organização
- [ ] Fórum de discussão (ferramenta web dinâmica que permite a diferentes pessoas se comunicarem de forma estruturada)
- [ ] Blog (ferramenta de publicação de notícias, novidades ou atualizações na intranet ou internet. É uma ferramenta interativa ao permitir comentários e a interação entre aqueles que comentam, possibilitando a formação de uma "rede social")
- [ ] Wiki (ferramenta colaborativa que permite a criação, a edição e o aprimoramento simultâneo pelos usuários do ambiente. O sistema wiki é um grande facilitador para a construção colaborativa de conhecimentos dentro da empresa, sejam esses conhecimentos normas técnicas, documentos de trabalho, ideias ou até boas práticas)
- [ ] Base de Conhecimento (está diretamente ligada à definição de processos para a captura de Boas Práticas, Lições Aprendidas, e, mais genericamente, a qualquer conteúdo ou conhecimento que possa ter valor para os colaboradores da organização)
- [ ] Portal Colaborativo (fluxo adequado de informação e conhecimentos dentro da organização. Os portais são desenvolvidos de forma a integrar funcionalidades e ferramentas que facilitam o compartilhamento e a interação entre as pessoas. Os portais também são um importante canal de comunicação porque possibilitam a disseminação estruturada de informação, que apoia a execução de atividades e a tomada de decisões)
- [ ] Repositório de Melhores Práticas (técnicas, métodos ou processos adotados com resultados positivos na organização e identificados como a maneira mais eficiente (esforço x resultado) para a realização de uma atividade)
- [ ] Repositório de Lições Aprendidas (narrativas que explicitam conhecimentos ou um entendimento adquirido através de uma experiência prática de um empregado no seu dia-a-dia de trabalho. As lições devem sugerir uma melhoria nos processos, evitando erros futuros, ou, garantindo que ações positivas sejam repetidas.)
- [ ] Outro (especifique)

7. Assinale dentre as opções abaixo o que você mais valoriza ao escolher uma empresa em que você deseja trabalhar. Ordene as opções, conforme a sua preferência:

- Empresa que inspira seus colaboradores
- Empresa que fala a verdade com todos
- Empresa que escuta com sinceridade
- Empresa que agradece o bom trabalho
- Empresa que desenvolve pessoas e profissionais
- Empresa que cuida dos indivíduos
- Empresa que contrata com foco na Cultura
- Empresa que celebra as conquistas
- Empresa que compartilha os resultados

Anter. Concluído