

FACULDADES EST
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TEOLOGIA

CARLA GOBBATO GOULART

ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO,
À LUZ DE PRINCÍPIOS ÉTICOS, NA EMPRESA “X”

São Leopoldo

2017

CARLA GOBBATO GOULART

ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO,
À LUZ DE PRINCÍPIOS ÉTICOS, NA EMPRESA “X”

Trabalho Final de
Mestrado Profissional
Para obtenção do grau de Mestre
em Teologia
Faculdades EST
Programa de Pós-Graduação
Linha de Pesquisa: Ética e Gestão

Orientador: Dusan Schreiber

São Leopoldo

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

G694a Goulart, Carla Gobbato
Análise das práticas de gestão do conhecimento à luz de princípios éticos na empresa "x" / Carla Gobbato Goulart; orientador Dusan Schreiber. – São Leopoldo : EST/PPG, 2017.
104 p. : il. ; 31 cm

Dissertação (Mestrado) – Faculdades EST. Programa de Pós-Graduação. Mestrado em Teologia. São Leopoldo, 2017.

1. Gestão do conhecimento. 2. Administração – Aspectos morais e éticos. 3. Ética social. I. Schreiber, Dusan. II. Título.

Ficha elaborada pela Biblioteca da EST

CARLA GOBBATO GOULART

ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO,
À LUZ DE PRINCÍPIOS ÉTICOS, NA EMPRESA “X”

Trabalho Final de
Mestrado Profissional
Para obtenção do grau de Mestre
em Teologia
Faculdades EST
Programa de Pós-Graduação
Linha de Pesquisa: Ética e Gestão

Orientador: Dusan Schreiber

Dusan Schreiber – Doutor em Administração – UFRGS

Iuri A. Reblin – Doutor em Teologia – Faculdades EST

São Leopoldo,
2017

Aos meus amados filhos

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus por me guiar nos caminhos a encontrar a Faculdade EST, este curso de Mestrado e poder concluir mais esta etapa em minha vida.

Agradecimento especial aos meus amados filhos Alice e Nicolas e ao meu esposo Everton pelo apoio incondicional na realização desta empreitada, tanto no período das aulas, nos quais precisei usar períodos de férias para assisti-las, não podendo estar com eles, e também no período de execução da dissertação, passando inúmeros sábados longe deles. Agradeço muito a minha mãe Celia e a minha irmã Bruna pelo total apoio, assim como meu pai Quincio Francisco, e minha avozinha Noely, sempre fonte de inspiração.

Sou muito grata ao professor Dusan Schreiber, meu orientador, por todo o carinho e atenção durante o processo de aulas e orientação. Muito obrigada pelas suas respostas rápidas e direcionamentos que me impulsionaram a seguir em frente e concluir este trabalho com êxito e satisfação.

Não posso deixar de agradecer aos meus colegas da turma MP Ética 7 que foram muito unidos e que proporcionaram ótimos momentos de aprendizagem e amizade com sua mistura cultural, vinda dos mais diversos pontos do país. Destaco uma amizade que perdura e que contribuiu nas aulas e na elaboração do trabalho, à minha amiga Patrícia Lages, do Piauí, também, o meu agradecimento.

Sinceros agradecimentos ao meu chefe na empresa “X”, Marcos Ferrari, por me apoiar desde o primeiro momento, e também flexibilizar férias para que eu pudesse realizar este sonho. Não podendo esquecer as colegas e amigas Alessandra Melos, Ísis Costa e Janine Poloni que cobriram a minha ausência e sempre me apoiaram para chegar a esta conclusão.

RESUMO

Este trabalho analisou as práticas de Gestão do Conhecimento, à luz de princípios éticos, na empresa “X”, organização da qual a autora desta dissertação faz parte do corpo de colaboradores. Para facilitar a compreensão de aspectos relevantes acerca desse estudo, buscou-se responder à seguinte questão: De que forma os princípios éticos se manifestam nas práticas de Gestão do Conhecimento na empresa “X”? A análise dessa questão constituiu o objetivo geral desta investigação, cujos objetivos específicos se detiveram em descrever as práticas de Gestão do Conhecimento na empresa “X”; analisar se as práticas de Gestão do Conhecimento na empresa “X” estão respaldadas em princípios éticos; refletir sobre a relevância dos princípios éticos para a operacionalização das práticas de Gestão do Conhecimento na empresa “X” e identificar a forma de contemplar os princípios éticos em processos subjacentes às práticas de Gestão do Conhecimento. A pesquisa foi conduzida por intermédio de estudo de caso, observação direta, observação participante, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, e foi constituída de três capítulos, sendo o primeiro sobre As Práticas de Gestão do Conhecimento organizacional; o segundo sobre Reflexões acerca da Ética e o terceiro e último sobre a Análise e Discussão dos Resultados. Na primeira etapa, foram relatados o surgimento do conhecimento e os processos de criação do conhecimento. Também foram apresentadas as ferramentas que instrumentalizam a gestão e o compartilhamento do conhecimento nas empresas, e finalmente as práticas da Gestão do Conhecimento nas organizações. No segundo capítulo deste estudo foram revisadas as bases teóricas acerca da Ética, passando por seu surgimento, seu valor social, os valores morais subjacentes aos princípios éticos universais e os princípios éticos na Gestão do Conhecimento. E a última e terceira parte foi a análise e discussão dos resultados da pesquisa na empresa “X”, em que foram coletadas as evidências empíricas com base nos documentos da empresa. No último capítulo do trabalho foi realizada a reflexão decorrente da análise dos resultados da pesquisa empírica, à luz das vertentes teóricas revisadas.

Palavras-chave: Práticas de Gestão do Conhecimento, Princípios Éticos.

ABSTRACT

This paper analyzed the practices of Knowledge Management, in light of ethical principles, in the “X” company, an organization of which the author of this thesis is part of the body of collaborators. To facilitate the understanding of relevant aspects of this study, one sought to answer the following question: In what way do the ethical principles manifest themselves in the practices of Knowledge Management in the “X” company? The analysis of this issue was the main goal of this investigation of which the specific goals were focused on describing the practices of Knowledge Management of the “X” company; analyze if the practices of the Knowledge Management of the “X” company are backed by ethical principles; reflect on the relevance of the ethical principles for the operationalization of the practices of Knowledge Management; and identify the way of contemplating the ethical principles in underlying processes of the practices of Knowledge Management. The research was conducted through a case study, through direct observation, participant observation, bibliographic research, documental research, and was made up of three chapters, the first being of Practices of Organizational Knowledge Management; the second about Reflections about Ethics and the third and last about Analysis and Discussions of Results. In the first stage, the emergence of knowledge and the processes of creation of knowledge were presented. The tools which instrumentalize the management and the sharing of knowledge in the companies, and finally the practices of Knowledge Management in the organizations were presented. In the second chapter of this study the theoretical bases of Ethics were reviewed, passing through its emergence, its social value, the moral underlying values of the universal ethical principles and the ethical principles in Knowledge Management. And the last and third part was the analysis and discussions of the results of the research in the “X” company, in which the empirical evidences were collected based on the documents of the company. In the last chapter of the work the reflection resulting from the analysis of the results of the empirical research, in light of the reviewed theoretical sources was carried out.

Keywords: Practices of Knowledge Management, Ethical Principles.

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| Figura 1. Comparação dos Três Modelos Gerenciais no que se refere à Criação de Conhecimento..... | 24 |
| Figura 2. Comparação entre a criação do conhecimento organizacional: estilo japonês versus estilo ocidental..... | 26 |
| Figura 3. Organização Tradicional X Organização do Conhecimento..... | 27 |
| Figura 4. Organização em hipertexto | 29 |
| Figura 5. Evolução dos portais corporativos | 32 |
| Figura 6. Processo do Sistema de Gerenciamento de Conteúdo | 33 |
| Figura 7. Os Princípios Éticos | 50 |
| Figura 8. Diagrama de tomada de decisão..... | 52 |
| Figura 9. A ética e a responsabilidade social | 59 |
| Figura 10. Menu Intranet empresa “X” | 63 |
| Figura 11. Aba “pessoas” no menu da Intranet empresa “X” | 64 |
| Figura 12. Políticas de RH..... | 65 |
| Figura 13. Cisco Jabber – sistema de mensagens instantâneas | 66 |
| Figura 14. Webex – <i>Conference call</i> e compartilhamento de tela | 67 |
| Figura 15. Grow - sistema de gestão de carreira | 68 |
| Figura 16. Aba “Meus Serviços” no menu da Intranet..... | 69 |
| Figura 17. Cronograma Projeto Lean Office | 70 |
| Figura 18. Detalhamento do menu “Financeiro” na Intranet | 72 |
| Figura 19. Detalhamento aba “TI” no menu da Intranet | 74 |
| Figura 20. Sistema de compras “Empresa “X” Fácil” | 75 |
| Figura 21. Workflow para solicitação de integração de terceiro..... | 78 |
| Figura 22. Aba “comercial” no menu da intranet..... | 80 |
| Figura 23. A organização e todos os seus stakeholders..... | 81 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 17 |
| 2 AS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL | 21 |
| 2.1 A Origem do Conhecimento..... | 21 |
| 2.2 A Criação do Conhecimento | 22 |
| 2.3 Mudança de Estrutura Organizacional | 26 |
| 2.4 Ferramentas para Gestão de Conhecimento | 31 |
| 2.5 Práticas de Gestão de Conhecimento..... | 34 |
| 3 REFLEXÕES ACERCA DA ÉTICA | 41 |
| 3.1 Valores Morais subjacentes a Princípios Éticos | 42 |
| 3.2 Princípios Éticos | 49 |
| 3.3 Princípios Éticos e Gestão do Conhecimento..... | 56 |
| 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 61 |
| 4.1 Evidenciação de Princípios Éticos em etapas de seleção e integração de pessoas..... | 61 |
| 4.2 Evidenciação de Princípios Éticos no compartilhamento do Conhecimento entre os colaboradores no trabalho..... | 65 |
| 4.3 Gestão do Conhecimento na interação entre diferentes setores dentro da empresa | 68 |
| 4.4 Gestão do Conhecimento na interação com fornecedores..... | 75 |
| 4.5 Gestão do Conhecimento na interação com os terceirizados | 77 |
| 4.6 Gestão do Conhecimento na interação com os clientes..... | 79 |
| 4.7 Gestão do Conhecimento na interação com os demais <i>stakeholders</i> | 80 |
| 5 CONCLUSÃO..... | 83 |
| REFERÊNCIAS | 85 |
| ANEXO 1: Fluxograma de Lançamento das Notas Fiscais de Serviços, retirado da <i>intranet</i> da empresa X. | 89 |
| ANEXO 2: Fluxo Notas de Serviços, retirado da <i>intranet</i> da Empresa “X”..... | 91 |
| ANEXO 3: Treinamento Contas a Pagar – Lançamentos de NF no sistema, , retirado da <i>intranet</i> da Empresa X..... | 93 |
| ANEXO 4: Política de Contratação de Parentes | 99 |

1 INTRODUÇÃO

O tema Conhecimento caminha junto com a história da humanidade, sendo que os primeiros registros de conhecimento encontrados são nas cavernas, na época pré-histórica. Já a Gestão do Conhecimento é mais recente, o conceito surgiu na década de 1990, por necessidade das empresas de melhorar gerirem seu conhecimento. Freitas et al. comentam que “por ser um bem intangível e dependente das pessoas, gerir o conhecimento se tornou um grande desafio para as organizações”.¹

Gestão do conhecimento é um tema de grande relevância, pois promove, com visão integrada, o gerenciamento e compartilhamento de todo o ativo possuído pela empresa. Esta informação pode estar em um banco de dados, em um procedimento ou documento, bem como nos colaboradores com suas experiências e habilidades. Para o filósofo e educador Mario Sergio Cortella, “a gestão do conhecimento é competência fundamental na atualidade, tendo em vista o ‘tsunami’ de informações gerado pelos mais diversos canais de comunicação”. “É importante que a gente não se perca nesse ‘tsunami’; mas também não deixe de aproveitá-lo como uma onda para crescer”.²

Este trabalho tem como objeto de estudo a empresa “X” que é uma indústria de maquinário agrícola global, com matriz nos Estados Unidos. É uma corporação representada por mais de 3.100 revendas no universo. No Brasil, tem tradição no mercado, tendo filiais em RS e SP. Esta análise foi feita na principal subsidiária do RS, pelo fato de a autora ter vínculo com esta filial. A empresa “X” faturou mais de sete milhões de dólares em 2016. Visando alimentar o mundo, oferta muitas variedades de máquinas para clientes de pequeno a grande porte. Visa também à inovação tecnológica dos produtos e aumentar os negócios com China, Brasil e África, criando estratégias com projetos e processos que tornem isto possível. Tem como missão crescer de forma sustentável e lucrativa, através de serviço excelente ao consumidor, inovação, qualidade e comprometimento.

Desta forma, o objetivo geral deste estudo é analisar as práticas de Gestão do Conhecimento na empresa “X”, sob a perspectiva de princípios éticos, sendo que os objetivos específicos são: descrever as práticas de Gestão do Conhecimento na empresa “X”; analisar se

¹ FREITAS, Rogério Afonso de; QUINTANILHA, Leslie Wittig; NOGUEIRA, Ari dos Santos. *Portais Corporativos: Uma Ferramenta Estratégica Para a Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro. Brasport, 2004. p. 83.

² REVISTA PROFISSÃO MESTRE. *Entrevista: Mario Sergio Cortella defende a gestão do conhecimento*. 14 de outubro de 2015. Disponível em: <<http://www.todospelaeducacao.org.br/educacao-na-midia/indice/35500/entrevista-mario-sergio-cortella-defende-a-gestao-do-conhecimento/>>. Acesso em: 01 mai. 2017.

as práticas de gestão do conhecimento na empresa “X” estão respaldados em princípios éticos; refletir acerca da relevância dos princípios éticos para a operacionalização das práticas de gestão do conhecimento na empresa “X” e identificar a forma de contemplar os princípios éticos em processos subjacentes às práticas de Gestão do Conhecimento.

Para atingir estes objetivos, buscou-se responder a seguinte questão: de que forma os princípios éticos se manifestam nas práticas de Gestão do Conhecimento na empresa “X”?

Para isso, as hipóteses norteadoras deste estudo foram: 1) os princípios éticos permeiam as práticas de Gestão do Conhecimento na empresa “X” com base no exemplo dos líderes organizacionais; 2) os princípios éticos são considerados em práticas de Gestão do Conhecimento em decorrência da sensibilização de todos os envolvidos no referido processo.

A metodologia utilizada para esta pesquisa foi estudo de caso, observação direta, observação participante, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental. Sobre o estudo de caso Yin³ apresenta que é apenas mais uma maneira de se fazer pesquisa, de se investigar um assunto empiricamente, através de uma sequência de requerimentos pré-estabelecidos. Já Foote Whyte descreve a observação direta ou participante como uma coleta de dados que deve seguir alguns mandamentos como o pesquisador negociar sua entrada no grupo pesquisado (caso já não faça parte dele).⁴ Gil aponta que a pesquisa bibliográfica é outra metodologia muito utilizada para fundamentar o referencial teórico e é realizada através de obras já publicadas.⁵ Aproveitando-se deste método, o autor da pesquisa tem contato com muitos mais autores que já escreveram acerca do mesmo tema que ele está pesquisando, o que enriquece a sua investigação. Por outro lado, a pesquisa realizada a partir de documentos está muito vinculada à pesquisa bibliográfica, uma vez que os dados presentes nos documentos necessitam ser decodificados de acordo com a compreensão do investigador, e também da linha de pensamento dos autores que ele vem seguindo em sua busca nas obras e artigos já publicados.

Esta dissertação está estruturada em três capítulos, sendo o primeiro sobre As Práticas de Gestão do Conhecimento Organizacional; o segundo a respeito de Reflexões acerca da Ética; e o terceiro e último em relação à Análise e Discussão dos Resultados.

³ YIN, 2001, p. 19, 35 *apud* MENEZES. Maria Arlinda de Assis. Do método do caso ao case: a trajetória de uma ferramenta pedagógica. *Educação e Pesquisa*, v. 35, n. 1, São Paulo, p. 129-143, Jan./Abr. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97022009000100009>. Acesso em: 11 abr. 2017.

⁴ WHYTE, Foote, 1943, *apud* VALLADARES, Licia. *Os dez mandamentos da observação participante*. Revista brasileira de Ciências Sociais, v. 22, n. 63, São Paulo, p. 153-155, fev. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092007000100012>. Acesso em: 11 abr. 017.

⁵ GIL, 2002, *apud* PIANA, MC. *A construção do perfil do assistente social no cenário educacional* [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. 233.

No primeiro capítulo, apresenta-se brevemente a história do conhecimento e sua origem, passando pela criação do conhecimento, enfatizando a diferença entre os modelos ocidental e japonês. Também salienta a necessidade de mudança de estrutura organizacional nas empresas para propiciarem a criação, gestão e o compartilhamento do conhecimento. Continua o capítulo com material acerca das ferramentas que auxiliam a gestão e o compartilhamento do conhecimento nas organizações, como a *internet*, os portais corporativos, a *intranet*, *emails*, aplicativos, sistemas de mensagens, entre outros. Finaliza este capítulo com as práticas da Gestão do Conhecimento nas instituições que perpassam por todos os setores, dentre eles políticas internas, comunicação, tecnologia da informação, treinamento, planejamento financeiro, benefícios e gestão de RH.

No capítulo dois deste estudo será trabalhada a Ética sob olhar teológico, desde sua origem, o seu papel na sociedade e os valores morais subjacentes aos princípios éticos universais que são responsabilidade, respeito, transparência, integridade, cidadania, lealdade, entre outros. São estudados também os estágios de desenvolvimento moral dos indivíduos, seu nível de discernimento moral, os princípios éticos na Gestão do Conhecimento, apresentando dados de responsabilidade social corporativa. São utilizados referenciais teológicos para embasar as reflexões acerca da ética, uma vez que eles proporcionam uma nova visão em relação à formação humana e aos valores sagrados.

E o último capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados da pesquisa na empresa “X”, no qual se utiliza material retirado, principalmente, da *intranet* da empresa. O conteúdo apresentado está fundamentado no referencial teórico, intercalando documentos da organização estudada com constatações de Gestão do Conhecimento e Princípios Éticos estudados.

2 AS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

2.1 A Origem do Conhecimento

Desde o início da história do homem, o conhecimento humano já vem sendo estudado. Pesquisadores de diversas áreas como economia, organização industrial, gerenciamento da tecnologia, estratégia gerencial e teoria organizacional têm salientado o lugar do conhecimento como recurso e poder gerencial.⁶

À luz desta compreensão, Davenport e Prusak colocam que “a única vantagem sustentável que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, aliado à eficiência com que ela usa esse conhecimento e a prontidão com que ela o adquire”.⁷ Pereira explica que a Escola Clássica da Administração é baseada no paradigma de Newton, Descartes e Bacon, que ficou conhecido como paradigma reducionista, o qual poderia ser entendido através de metodologias mecanicistas, podendo-se prever, com certeza, o futuro.⁸ O que ocorre é que com o advento da televisão e da internet, há um boom de informações, as quais a teoria clássica não atinge mais a interpretação, e as empresas, então, necessitam se adaptar às mudanças estruturais causadas por essas inovações, pois, se mantiverem o estilo clássico, terão dificuldade na troca de informações entre os funcionários, podendo, assim, perder capital intelectual.

Vale salientar que na filosofia ocidental, o ser humano é quem retém e desenvolve o conhecimento, porém Nonaka e Takeuchi elucidam que ele também interage com a organização através do conhecimento.⁹ Esta interação, ou conversão do conhecimento, ocorre de duas formas: entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito e entre o indivíduo e a organização, proporcionando expansão tanto do conhecimento tácito, quanto do explícito “tanto em termos de qualidade quanto de quantidade”.¹⁰

“O [...] compartilhamento do conhecimento [...] depende [...] da disponibilidade das pessoas em fazê-lo”.¹¹

Diversas barreiras existem para a transferência do conhecimento. Szulanski (1996) destaca como barreiras a falta de capacidade de absorção, ambigüidade causal e

⁶ NONAKA Ikujiro; TAKEUCHI Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Editora Campus: Rio de Janeiro, 1997. p. 12.

⁷ DAVENPORT e PRUSAK *apud* Freitas et al., 2004, p.1.

⁸ PEREIRA, 2002, *apud* Freitas et al., 2004, p.1- 2.

⁹ NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 13.

¹⁰ NONAKA, 1990b *apud* NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 67.

¹¹ WEICK, 1995, CAVEDON, 2003, SIMMEL, 2006 *apud* SCHREIBER, Dusan. O Estudo da Influência Simbólica do Líder no Processo de Gestão do Conhecimento. *Revista Gestão & Tecnologia*, Pedro Leopoldo, v. 15, n. 1, p. 200-229, jan./abr. 2015.

dificuldades de relacionamento. Davenport e Prusak (1998) destacam outras dificuldades: falta de confiança mútua; diferenças culturais, vocabulários e quadros de referência; falta de tempo e de locais de encontro; ideia estreita de trabalho produtivo; status e recompensas vão para os possuidores do conhecimento; falta de capacidade de absorção pelos recipientes, crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos e intolerância com erros ou necessidade de ajuda.¹²

Para Rodriguez “as empresas deverão motivar seus colaboradores a utilizar mais a criatividade, a pesquisa e a capacidade de análise. E também fazer com que haja um processo de aprendizado contínuo dentro dela mesma, o ‘*Learning Organization*’”.¹³

Entretanto, para Bukowitz e William¹⁴, é através da Gestão do Conhecimento que a organização gera riqueza, pois o conhecimento é o capital intelectual da empresa. E a Gestão do Conhecimento também proporciona segurança, uma vez que previne a perda de memória da organização.

Por fim, segundo Polanyi, “o conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou “codificado” refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática”.¹⁵

2.2 A Criação do Conhecimento

Nesse contexto, a conversão do conhecimento se dá através de quatro processos: conversão do conhecimento tácito para o explícito (externalização), do explícito para o explícito (combinação), do explícito para o tácito (internalização) e do tácito para o tácito que também pode ser chamado de socialização.¹⁶

Em se partindo desta visão, os autores explicam a socialização como um processo de compartilhar experiências e, a partir disso, adquirir o conhecimento tácito. Este é um tipo de conhecimento que não se alcança somente com aulas teóricas, a observação é necessária. Já o processo de externalização, onde o conhecimento tácito passa a ser explícito, é o processo perfeito, pois é quando palavras ou imagens são transformadas em uma experiência. Assim, o conhecimento, que antes era somente tácito, agora pode ser estudado através de material didático e não somente através de observação. Combinar e trocar conhecimento explícito é o processo que é chamado de combinação. É o processo normalmente utilizado em cursos, pois o professor passa aos alunos um conhecimento que já está codificado em livros e outros

¹² SCHREIBER, 2015, p. 135.

¹³ RODRIGUEZ, 2001 *apud* FREITAS et al, 2004, p. 4.

¹⁴ BUKOWITZ e WILLIAM, 2002, *apud* FREITAS et al., 2004, p. 5.

¹⁵ POLANYI, 1966 *apud* NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 65.

¹⁶ NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 68.

materiais. E os alunos absorvem e, muitas vezes, contribuem, juntando mais material e criando conhecimento novo. O último processo de conversão do conhecimento é a internalização, que é quando o conhecimento explícito é convertido em conhecimento tácito. Pode se dar através do “aprender fazendo”, ou através de leituras, quando o leitor mentaliza o que está lendo e vive a experiência, mesmo sem ter vivido.¹⁷

Com este raciocínio, cada processo de conversão do conhecimento gera um tipo de conteúdo. A socialização gera o conhecimento compartilhado; a externalização, o conhecimento conceitual; a combinação, o conhecimento sistêmico e a internalização, o conhecimento operacional. A forma de interação entre estes conteúdos de conhecimento é através da espiral do conhecimento “que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações”.¹⁸

É importante ressaltar que para que ocorra uma boa gestão do conhecimento nas empresas, os gestores devem proporcionar um ambiente para que essa interação ocorra e o conhecimento seja disseminado. Existem alguns processos gerenciais que Nonaka e Takeuchi¹⁹ versam em sua obra, são eles: *Middle-up-down*, *top-down* e *bottom-up*.

¹⁷ NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.69-79.

¹⁸ NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.80-82.

¹⁹ NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.141.

Figura 1. Comparação dos Três Modelos Gerenciais no que se refere à Criação de Conhecimento

| | | <i>Top-down</i> | <i>Bottom-up</i> | <i>Middle-up-down</i> |
|-------------|-----------------------------------|---|---|---|
| <i>Quem</i> | Agente de criação do conhecimento | Alta gerência | Indivíduo empreendedor | Equipe (com os gerentes de nível médio como engenheiros do conhecimento) |
| | Papel da alta gerência | Comandante | Patrocinadora/Mentora | Catalisadora |
| | Papel da gerência de nível médio | Processadora de informações | Intrapreendedora autônoma | Líder de equipe |
| <i>Qual</i> | Conhecimento acumulado | Explícito | Tácito | Explícito e tácito |
| | Conversão do conhecimento | Conversão parcial focalizada na combinação/internalização | Conversão parcial focalizada na socialização/externalização | Conversão em espiral de internalização/externalização/combinação/socialização |
| <i>Onde</i> | Armazenamento do conhecimento | Banco de dados computadorizado/manuais | Personificado no indivíduo | Base de conhecimento organizacional |
| <i>Como</i> | Organização | Hierarquia | Equipe de projeto e rede informal | Hierarquia e força-tarefa (hipertexto) |
| | Comunicação | Ordens/instruções | Princípio de auto-organização | Diálogo e uso de metáfora/analogia |
| | Tolerância à ambigüidade | Não permite caos/flutuação | Caos/flutuação como premissas | Cria e amplifica caos/flutuação |
| | Ponto fraco | Alta dependência da alta gerência | Consome muito tempo; custo de coordenação dos indivíduos | Exaustão humana; custo da redundância |

Fonte: Nonaka e Takeuchi²⁰

No entanto, a diferença essencial entre os três modelos gerenciais apresentados anteriormente é o agente de criação do conhecimento. No modelo *top-down*, o agente é o alto executivo da empresa que é o criador dos conceitos e o negociador, redefinindo e comunicando os conceitos através de linguagem acessível aos colaboradores. Na gerência *bottom-up*, os “indivíduos com iniciativa”²¹ ou “heróis”²² ou “empreendedores”²³ é que são as pessoas que dão as ideias, que lidam diretamente com os produtos, que detém o conhecimento tácito. Dessa forma, a gerência funciona como mentora e deve ser tolerante. No modelo *middle-up-down*, a gerência funciona como catalisadora, os dois tipos de conhecimento: tácito e explícito são abordados, o ambiente para a conversão do conhecimento é mais propício e a criação do conhecimento acontece em equipes formadas por funcionários que estão no *bottom*,

²⁰ NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 149.

²¹ MCKNIGHT, *apud* NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 157.

²² PETERS e WATERMAN, 1982 *apud* NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 157.

²³ GIFFORD PINCHOT, 1985 *apud* NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 157.

engenheiros que estão no *middle* e alta gerência que está no *top*, mas para isso se efetivar, a empresa deve oferecer apoio institucional e montar uma nova estrutura organizacional.²⁴

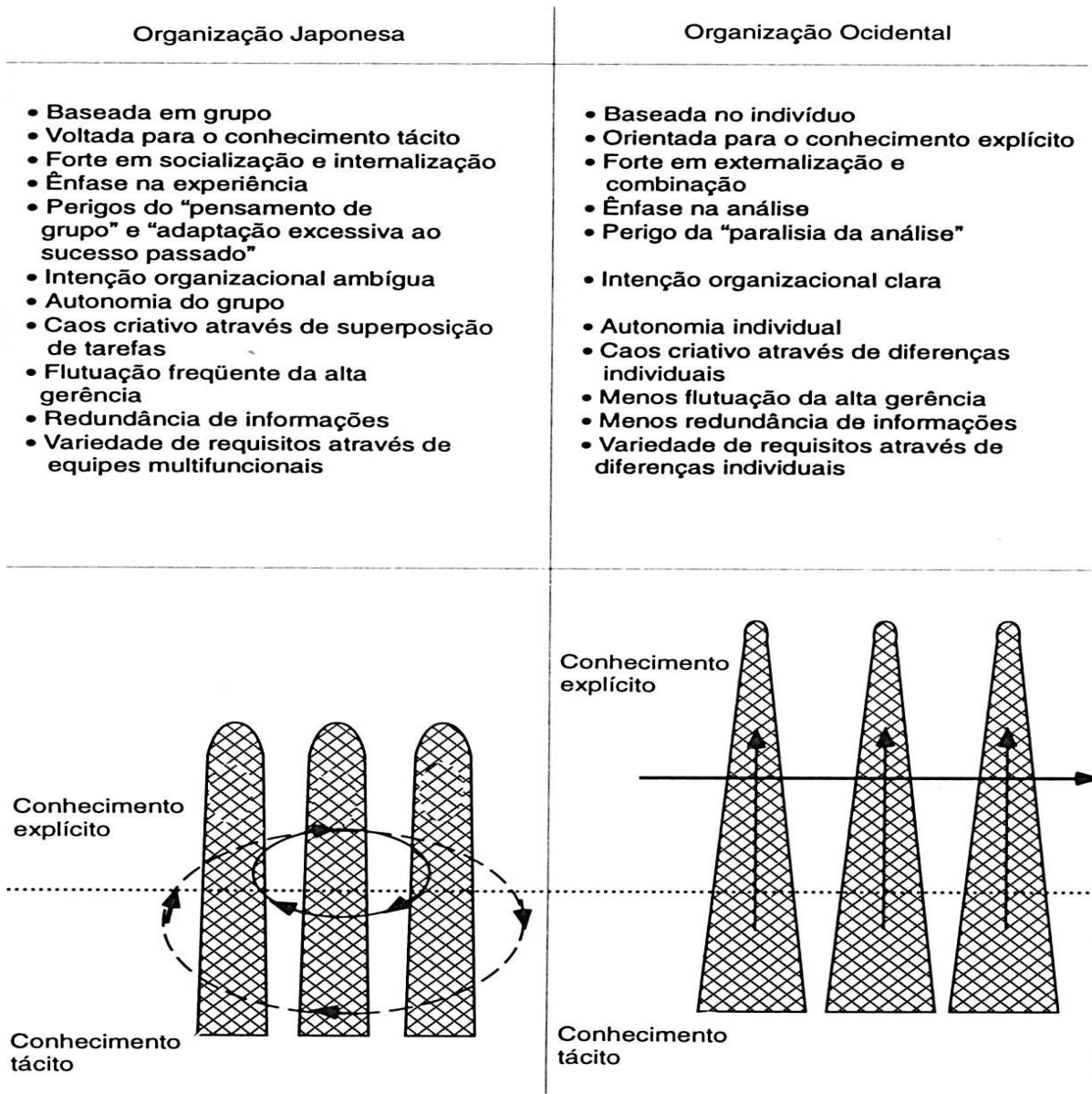
Vale salientar que há diferenças nos modelos de criação de conhecimento japonês e ocidental. “A interação entre o conhecimento tácito e o explícito no Ocidente tende a ocorrer principalmente no nível individual”, enquanto que para os japoneses ocorre na etapa de times.²⁵ No Ocidente, o conhecimento explícito é enfatizado através de apresentações visuais, etc. Dá-se mais valor para a externalização e combinação, podendo ocorrer a “paralisia da análise”, enquanto que no Japão o que mais importa é o conhecimento tácito, a internalização que pode levar a síndrome da “adaptação excessiva ao sucesso passado” e à síndrome do “pensamento de grupo”. Tendo poucas habilidades analíticas, eles compensam na socialização. E ainda, no Ocidente, a criação do conhecimento pode ser mais organizada, seguindo uma sequência mais clara com redundância reduzida, menos flutuação da alta gerência, mais autonomia individual, etc. Já no Japão, há o caos criativo, muita redundância e grande flutuação da alta gerência, como ilustrado a seguir.²⁶

²⁴ NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.141-184.

²⁵ NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.228.

²⁶ NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.228-229.

Figura 2. Comparação entre a criação do conhecimento organizacional: estilo japonês versus estilo ocidental



Fonte: Nonaka e Takeuchi.²⁷

2.3 Mudança de Estrutura Organizacional

Entretanto, para uma empresa aderir à Gestão do Conhecimento, ela tem necessidade de providenciar uma profunda mudança organizacional, na qual todas as áreas vão interagir em busca do mesmo objetivo. Este tipo de mudança costuma ser muito demorada, sofrida, difícil, mas é necessária.²⁸

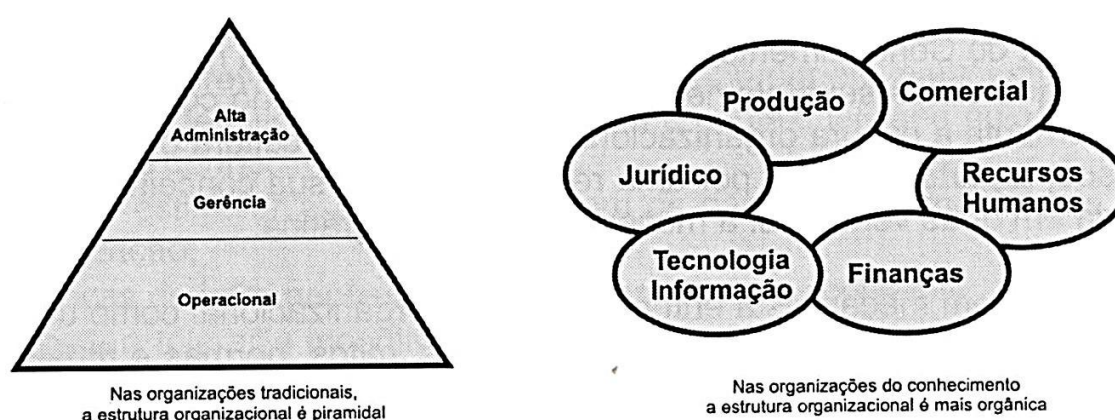
²⁷ NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 230.

²⁸ FREITAS et al., 2004, p. 5.

Diante disso, nas organizações do conhecimento, os gestores carecem de manejo nas relações interpessoais, pois são empresas mais orgânicas, as quais a hierarquia não é mais tão rígida. No quadro abaixo, observa-se a diferença de estrutura das organizações mais tradicionais e nas organizações mais orgânicas, o que vai ao encontro do quadro apresentado anteriormente tirado da obra de Nonaka e Takeuchi, no qual apresentava também as diferenças nos tipos de lideranças.

Figura 3. Organização Tradicional X Organização do Conhecimento

Organização Tradicional X Organização do Conhecimento



Fonte: Freitas et al.²⁹

Neste contexto, Nonaka e Takeuchi acrescentam que uma equipe de criação de conhecimento deve ser formada por funcionários da linha de frente, além de gerentes de nível médio e altos gerentes. Salientam que em empresas que proporcionam a criação do conhecimento, todos os colaboradores são criadores de conhecimento. “Na verdade, a criação de novo conhecimento é produto de interação dinâmica entre os seguintes elementos: (1) profissionais do conhecimento, (2) engenheiros do conhecimento e (3) gerentes do conhecimento”.³⁰

Ainda segundo Nonaka e Takeuchi,³¹ os profissionais do conhecimento seriam os funcionários de linha de frente; os engenheiros do conhecimento, os gerentes de nível médio e os gerentes de conhecimento, os altos gerentes. Aos profissionais do conhecimento cabe a incorporação do conhecimento, ou seja, “eles acumulam, geram e atualizam tanto o conhecimento tácito quanto o explícito, agindo quase como “arquivos vivos” no dia-a-dia”.³²

²⁹ FREITAS et al., 2004, p. 7.

³⁰ NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 175.

³¹ NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 175.

³² NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 176.

Assim, “os gerentes e engenheiros do conhecimento precisam lhes dar tarefas que sejam tão desafiadoras e exploratórias quanto possível”.³³ Já os engenheiros do conhecimento “servem como ponte entre os ideais visionários do topo da empresa e as realidades de mercado frequentemente caóticas dos que estão na linha de frente”.³⁴ Assim, “projetam o novo conhecimento”.³⁵ São os engenheiros que lideram a conversão do conhecimento, principalmente do tácito para o explícito, ou seja, internalização.³⁶ Já os gerentes do conhecimento devem dar a direção para as tarefas de criação do conhecimento, passando conceitos, determinando a visão e fixando os padrões a serem seguidos.³⁷ Aos gerentes também cabe “estabelecer uma visão do conhecimento que defina o sistema de valor da empresa”³⁸, que é o que determina a qualidade do conhecimento gerado na empresa.

Dessa forma, Nonaka e Takeuchi definem o modelo “*middle –up-down*” como o que “fornece o melhor contexto para a criação do conhecimento organizacional”³⁹, mas para este modelo funcionar, a empresa necessita mudar sua estrutura de organização. Ou seja, deve se tornar uma organização “hipertexto”⁴⁰, pois as estruturas existentes até então, a burocrática, e a força-tarefa, não serviam mais, uma vez que não contemplavam a necessidade de criação de conhecimento. A ideia da organização “hipertexto” é proporcionar a “empresa criadora do conhecimento [...] para adquirir, criar, explorar e acumular contínua e repetidamente novos conhecimentos em um processo cíclico”.⁴¹

Nesta perspectiva, a terminologia “hipertexto” vem da informática e “compreende vários níveis de textos”⁴², ou seja, através dos “*links*” de hipertexto, o operador pode ter acesso a mais detalhes do conteúdo como outros textos, ou vídeos, ou gráficos, etc. Assim, uma organização “hipertexto” “é constituída de níveis interconectados” que são chamados de “sistema de negócios, equipe de projeto e a base de conhecimento”.⁴³ O “sistema de negócios” fica no centro de tudo, onde acontecem as atividades rotineiras.

Deste modo, uma característica da estrutura “hipertexto” é a coexistência dos níveis e a capacidade dos membros em mudarem de contexto. A “equipe de projeto” fica no topo da pirâmide e encabeça as atividades de criação do conhecimento, já a “base de conhecimento”

³³ NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 176.

³⁴ NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 179.

³⁵ NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 179.

³⁶ NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 179.

³⁷ NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 181.

³⁸ NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 182.

³⁹ NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 184.

⁴⁰ NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 185.

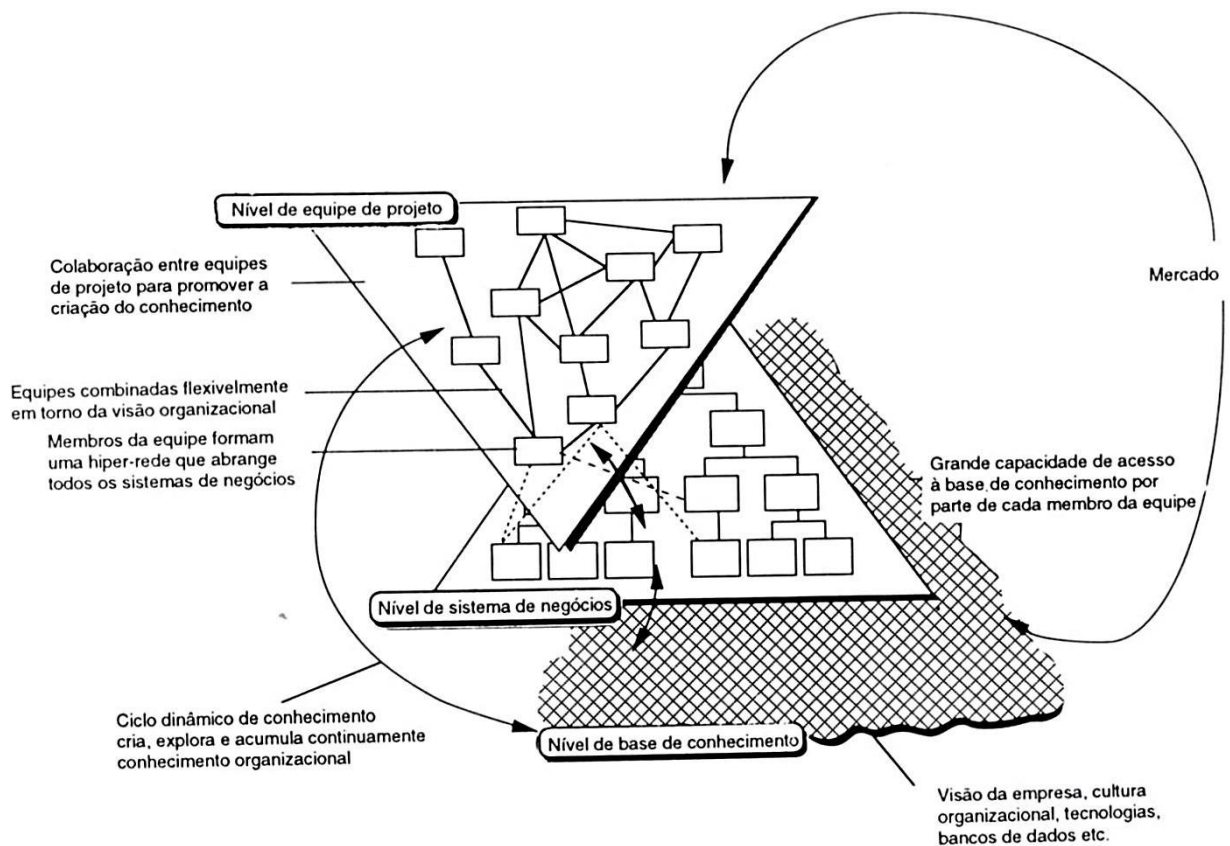
⁴¹ NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 193.

⁴² NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 193.

⁴³ NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.194.

fica na base da pirâmide e acumula o conhecimento já gerado pela “equipe de projeto”, e este conhecimento, lá, é “recategorizado e recontextualizado”.⁴⁴

Figura 4. Organização em hipertexto



Fonte: Nonaka e Konno⁴⁵

No que se refere ao processo de criação do conhecimento, esta estrutura ocorre de forma cíclica, uma vez que quando o time de projeto conclui uma tarefa, o conhecimento gerado vai para a matriz do conhecimento, sendo “recategorizado e recontextualizado”. Então, os participantes do time voltam ao centro, na área de negócios, em busca de uma nova atividade, ou seja, para montar um novo projeto que gere mais novos conhecimentos.⁴⁶

À luz desta compreensão, uma empresa que funciona como hipertexto trabalha tanto burocraticamente como em “força-tarefa”, usufruindo vantagens das duas formas de organização. Pelas vias burocráticas, o novo conhecimento é explorado, implementado e acumulado eficientemente através da combinação e da internalização. E para que se crie conhecimento através de socialização e externalização, a estrutura de força-tarefa é necessária.

⁴⁴ NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.194.

⁴⁵ NONAKA e KONNO, 1993, *apud* NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 196.

⁴⁶ NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 196.

A organização burocrática é eficiente e estável, enquanto a estrutura por força-tarefa é dinâmica e eficaz quando se refere à empresa em hipertexto.

Além disso, acrescenta outro nível, a base de conhecimento, que serve como “carteira de compensação” para o novo conhecimento gerado nos níveis de sistema de negócios e equipe de projeto. [...] A burocracia é mais especializada no acúmulo de conhecimento operacional (através da internalização) e de conhecimento sistêmico (através da combinação), enquanto a equipe de projeto gera conhecimento conceitual (através da externalização) e conhecimento compartilhado (através da socialização).⁴⁷

Portanto, o objetivo da matriz do conhecimento é juntar dos os mais diversos conhecimentos acumulados e reclassificá-los e colocá-los em contextos diferentes, para que tenham mais significado para a instituição. A estrutura hipertexto possibilita que todo conteúdo criado ou burocraticamente, ou por força tarefa, seja constantemente convertido. A estrutura hipertexto se diferencia da matricial nas seguintes características:

1. Na estrutura matricial, um membro da organização precisa pertencer ou se subordinar a duas estruturas simultaneamente. O membro de uma organização de hipertexto, por outro lado, pertence ou subordina-se apenas a uma estrutura em um determinado momento. É designado a uma equipe de projeto durante o período do projeto ou a um sistema de negócios durante períodos “normais”. Os membros do projeto podem, portanto, focalizar sua atenção exclusivamente no projeto em andamento.
2. A criação do conhecimento organizacional flui naturalmente em uma organização em hipertexto, pois cada estrutura gera e acumula o novo conhecimento de forma diferente, enquanto a estrutura matricial não é orientada basicamente para a conversão do conhecimento.
3. Em uma organização em hipertexto, os conteúdos do conhecimento são combinados de uma forma mais flexível nos diferentes níveis e ao longo do tempo.
4. Como são estabelecidos prazos para os projetos, os recursos e a energia da organização em hipertexto podem ser usados de uma forma mais concentrada para satisfazer a meta do projeto durante o período do projeto.
5. Como os projetos são colocados sob controle direto da alta gerência, o tempo de comunicação e a distância entre alta gerência, gerência de nível médio e gerência de nível inferior na hierarquia formal podem ser reduzidos, resultando em um diálogo mais profundo e completo entre os níveis gerenciais. Em certo sentido, a organização em hipertexto favorece a gerência *middle-up-down*.⁴⁸

Ainda, a instituição organizada em hipertexto é capaz de transformar também o conhecimento externo à organização. Por ser um processo aberto, o conhecimento dos clientes interage com a sugestão de novos produtos.

⁴⁷ NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 197.

⁴⁸ NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 197-198.

2.4 Ferramentas para Gestão de Conhecimento

Neste sentido, Freitas ainda apontam que uma Gestão do Conhecimento para ser eficiente necessita fazer uso da Tecnologia da Informação.⁴⁹ Dessa forma, empresas de tecnologia começaram a introduzir nas demais empresas, no final do século XX, as *intranets*, que são *internets*, mas para uso interno das corporações.

Uma intranet pode ser considerada bem sucedida se revolucionar a cultura de uma organização, e a forma de comunicação de seus funcionários. A partir do momento que seus funcionários passam a prover conteúdo para ser publicado na Web interna, trocar e-mails e mensagens entre si, amplia-se integração a níveis sem precedentes dentro da organização.⁵⁰

Gerando, assim, “uma melhora na qualidade de vida e produtividade como um todo”.⁵¹

Vale salientar que as novas tecnologias, e a percepção, por parte das empresas, que havia necessidade de se propagar a informação, e que isso poderia ser feito, boa parte, através das *intranets*, fez com que surgissem as *intranets* de Segunda Geração, que tinham pouca integração com sistemas. Porém, com o passar dos anos, a necessidade de melhorá-las foi aumentando, e surgiram as *intranets* de Terceira Geração, também conhecidas como Portais Corporativos, que “implementam comunidades virtuais, além de agregar conceitos de Gestão do Conhecimento e Portais”.⁵²

Em contrapartida, os portais corporativos evoluíram muito mais rapidamente do que os portais públicos. Os portais de Quarta Geração são facilitadores da “comunicação entre todos os *stakeholders* da organização: todos os níveis de funcionários, fornecedores, parceiros de negócios, distribuidores e até clientes”.⁵³

⁴⁹ FREITAS et al ,2004, p. 20.

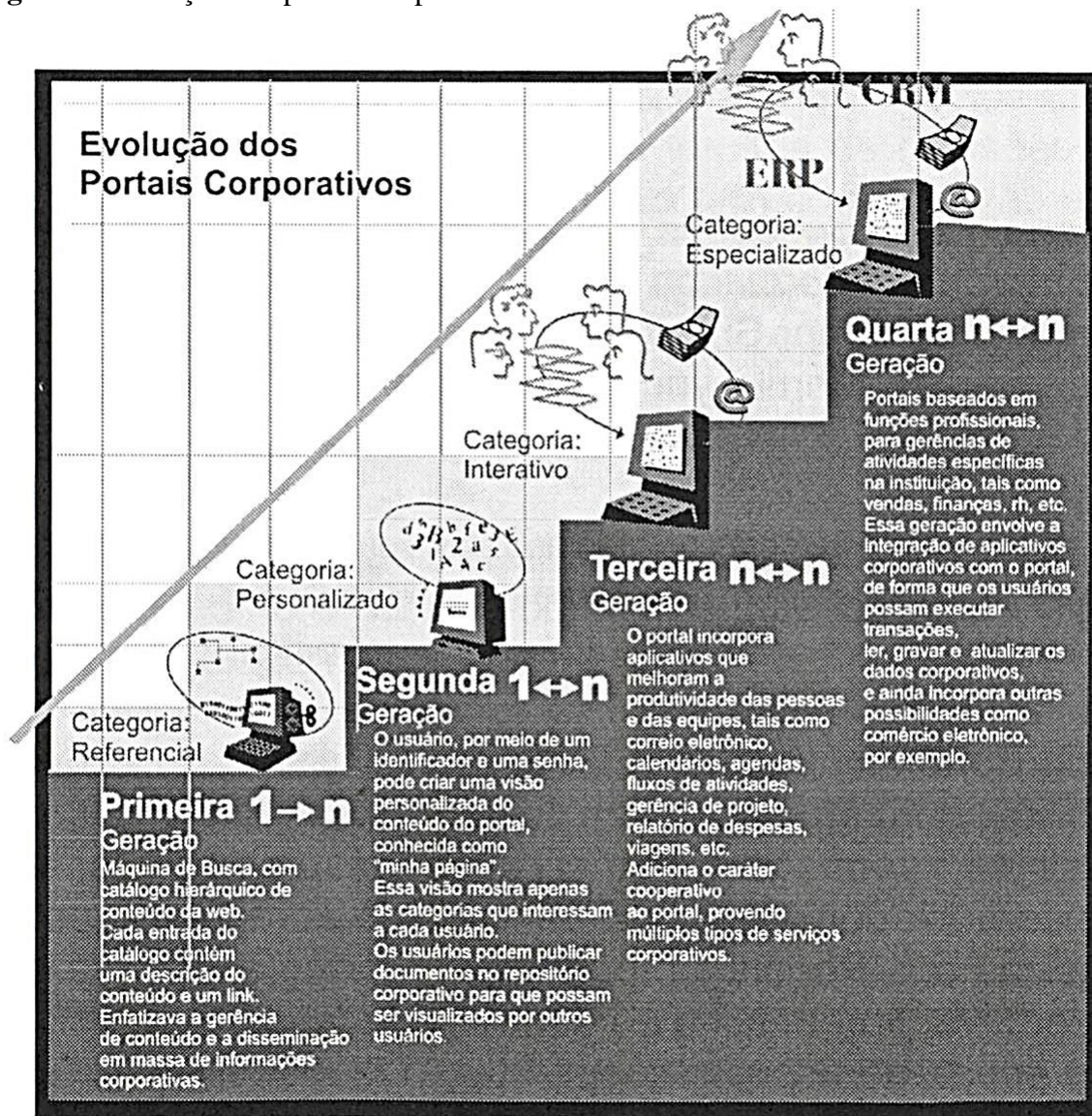
⁵⁰ FREITAS et al ,2004, p. 20.

⁵¹ FREITAS et al ,2004, p. 20.

⁵² FREITAS et al ,2004, p. 20.

⁵³ FREITAS et al ,2004, p. 23.

Figura 5. Evolução dos portais corporativos



Fonte: Freitas et al⁵⁴

Ressalta-se que os portais corporativos têm vários nomes e funções, por exemplo, o “Portal de Informações Empresariais” ou EIP (*Enterprise Information Portal*) é um modelo que comporta duas atividades de portais que são dar suporte às decisões e processamento cooperativo.⁵⁵ Em 1999, Eckerson⁵⁶ trouxe o termo Portal de negócios para os portais que davam mais suporte às decisões, mas muito fracos na cooperação. Assim, White⁵⁷, em 1999, dividiu os portais em EIPs para processamento de decisões e EIPs para processamento cooperativo. E Murray⁵⁸, também em 1999, trouxe que o portal ideal é aquele que interliga tudo,

⁵⁴ FREITAS et al, 2004, p. 23.

⁵⁵ SHILAKES e TYLMAN, 1998, apud FREITAS et al, 2004, p. 24.

⁵⁶ ECKERSON, 1999, apud, apud FREITAS et al, 2004, p. 24.

⁵⁷ WHITE, 1999, apud FREITAS et al, 2004, p. 24.

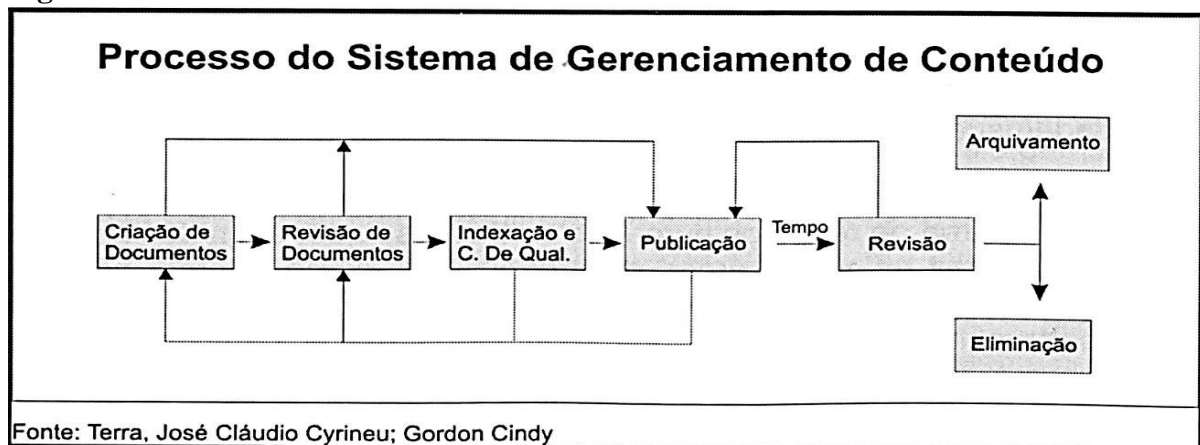
⁵⁸ MURRAY, 1999, apud FREITAS et al, 2004, p. 25.

então ele subdivide os portais em “Portais de Informações”, “Portais Cooperativos”, “Portais de Especialistas” e “Portais do Conhecimento”.

Paralelamente, os Portais de Informação somente organizam a demanda de dados recebida. Os Portais Corporativos dão acesso aos dados e ainda praticam o processamento cooperativo. Os Portais Especialistas, além do processamento cooperativo, ainda conectam pessoas. E os Portais do Conhecimento agrupam todas as informações dos anteriores, sendo importantes aliados na gestão do “ativo mais importante da empresa: o conhecimento”.⁵⁹ Esses portais facilitam a busca por informações, possibilitando migrações rápidas. O ERP para *Web* pode ser migrado para dentro do portal. O portal pode dar acesso, através de *login* e senha, a outras informações não estruturadas como *email*, documentos, agendas, grupos, *chats*, manuais.

Igualmente, customizar e personalizar o portal é fundamental para a “efetiva Gestão do Conhecimento”.⁶⁰ Para isso, é necessário criar diferentes perfis de acesso. Atividades de autosserviço também podem ser incorporadas no portal, como aquelas de RH, de revisão do cartão-ponto, pedido de férias, contracheque, etc. Alguns portais contam com CMS (*Content Management System*) que permite integração de dados estruturados ou não, através de *workflows* que criam, revisam, controlam, aprovam publicam, arquivam e delegam dados, gerenciando um ciclo inteiro de conteúdo do Portal. Os Portais também podem se integrar com as ferramentas de colaboração que são *email*, *videoconference*, etc. Tudo para facilitar o acesso às informações e resultados do *core business*.⁶¹

Figura 6. Processo do Sistema de Gerenciamento de Conteúdo



Fonte: FREITAS et al⁶²

⁵⁹ FREITAS et al, 2004, p. 26.

⁶⁰ FREITAS et al, 2004, p. 33.

⁶¹ FREITAS et al, 2004, p. 38

⁶² FREITAS et al, 2004, p.34.

Partindo destes pressupostos, o uso de portais propicia inúmeras vantagens para as empresas, pois reduz gastos, aumenta a produtividade, retém capital intelectual.

A tecnologia de Portais Corporativos e os benefícios do seu uso em grandes organizações começam agora a transparecer para o mercado, que tende, naturalmente, a esperar que dirigentes mais ousados adotem uma nova tecnologia, para depois, diante dos erros e acertos, decidir se a adotarão ou não. Uma atitude compreensível, sobretudo se considerarmos que boa parte dos dirigentes das organizações possui certa aversão às novas tecnologias que surgem na Internet, e não as absorve de imediato, dirigentes acostumados a decisões baseadas em números concretos e riscos calculados, que precisam convencer-se de que as novas tecnologias trarão retorno. Os Portais Corporativos tendem a aprimorar suas ferramentas e funções para suprir de modo cada vez mais eficiente a necessidade de Gestão do Conhecimento nas organizações.⁶³

2.5 Práticas de Gestão de Conhecimento

Para Dávila, a Gestão do Conhecimento já teve sua relevância constatada no contexto socioeconômico atual, sendo uma ferramenta para enfrentar os desafios da inovação e competitividade. Dávila ainda apresenta que o Comité Européen de Normalisation admite que as práticas de Gestão do Conhecimento apoiam e unem “os processos do ciclo de Gestão do Conhecimento e os objetivos estratégicos da organização”.⁶⁴

Seguindo este pensamento, para atingir uma economia baseada em conhecimento, as empresas adotam e implementam as práticas de Gestão do Conhecimento, o que é considerado “uma fase crítica na mudança e integração das organizações” pela Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD, 2003). Coombs, Hull e Peltu consideram as práticas de Gestão do Conhecimento “como rotinas observáveis, envolvidas diretamente no desenvolvimento e aplicação do conhecimento”.⁶⁵ Também, Mckeen, Zack e Singh⁶⁶ descrevem as práticas de Gestão do Conhecimento como tarefas que podem ser observadas quando relativas à Gestão do Conhecimento realizadas por uma entidade. Os autores elencam doze práticas. São elas:

a) reconhecer explicitamente o conhecimento como o elemento chave no nosso planejamento estratégico; b) realizar benchmarking para comparar o nosso conhecimento estratégico com o dos nossos concorrentes; c) contar com uma estratégia de conhecimento que mapeia conhecimento para criação de valor; d)

⁶³ FREITAS et al, 2004, p.81.

⁶⁴ DAVILA, Guillermo Antonio. *Relações entre Práticas de Gestão do Conhecimento, Capacidade Absortiva e Desempenho: Evidências do Sul do Brasil*. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPG-EGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2016. Disponível em: <<http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2016/09/Guillermo-Antonio-Davila.pdf>>. Acesso em: 25 mai. 2017. p. 48.

⁶⁵ COOMBS, HULL e PELTU, 1998, *apud* DÁVILA, 2016, p. 48.

⁶⁶ MCKEEN, ZACK e SINGH, 2006, *apud* DÁVILA, 2016, p. 49.

identificar especialistas e fontes de conhecimento dentro da nossa organização; e) valorar os nossos empregados pelo que eles sabem; f) procurar oportunidades para experimentar e aprender mais sobre os nossos clientes; g) procurar oportunidades para experimentar e ler mais sobre produtos e serviços; h) procurar oportunidades para experimentar e ler mais sobre tecnologia e operações internas; i) suportar e recompensar o compartilhamento de conhecimento; j) contar com procedimentos internos para transferir as melhores práticas para toda a organização; k) explorar fontes externas de conhecimento efetivamente incluindo conhecimento do cliente; l) tornar o nosso grupo de GC uma fonte reconhecida de criação de valor na organização.⁶⁷

E elas são subdivididas em quatro grupos que eles classificaram da seguinte forma:

a) a habilidade para localizar e compartilhar conhecimento existente; b) a habilidade para experimentar e criar novo conhecimento; c) a cultura que permeia a criação e compartilhamento de conhecimento; d) o valor estratégico do conhecimento e do aprendizado.⁶⁸

Neste contexto, Dávila ainda divulga uma outra pesquisa da OEDC que observou e classificou algumas práticas de Gestão do Conhecimento nos grupos: “liderança, captura e aquisição do conhecimento, treinamento e tutoria, políticas e estratégias, comunicações e incentivos”.⁶⁹ As práticas estão relacionadas da seguinte forma:

- Liderança.
- Práticas de Gestão do Conhecimento são responsabilidade de gerentes.
- Práticas de Gestão do Conhecimento são um critério chave e explícito para avaliar o desempenho do colaborador.
- Práticas de Gestão do Conhecimento são uma responsabilidade de todos dos colaboradores.
- Práticas de Gestão do Conhecimento são responsabilidade de uma unidade ou pessoa.
- Captura e aquisição do conhecimento.
- Usa conhecimento obtido em outras fontes do setor.
- Usa conhecimento obtido de outras instituições públicas de pesquisa e desenvolvimento.
- Aloca recursos e usa internet para obter conhecimento externo e transferir esse conhecimento para dentro da organização.
- Motiva os trabalhadores a participar em equipes de projeto com especialistas externos.
- Treinamento e tutoria.
- Proporciona treinamento formal sobre práticas de Gestão do Conhecimento.
- Proporciona treinamento informal sobre Gestão do Conhecimento.
- Utiliza ferramentas formais de tutoria, inclusive de aprendizagem.
- Colaboradores experientes são incentivados para transferir seu conhecimento para os novos (ou menos experientes) colaboradores.
- Incentiva os colaboradores a continuar a sua educação através do reembolso de despesas para cursos concluídos em êxito relacionados ao trabalho.
- Oferece treinamento fora do local para os colaboradores, a fim de manter as competências atualizadas.
- Políticas e estratégias.

⁶⁷ MCKEEN, ZACK e SINGH, 2006, *apud* DÁVILA, 2016, p. 49.

⁶⁸ MCKEEN, ZACK e SINGH, 2006, *apud* DÁVILA, 2016, p. 49.

⁶⁹ OECD, 2003, *apud* DÁVILA, 2016, p. 50.

- Tem uma política e estratégia de Gestão de Conhecimento escrita.
- Tem uma cultura ou sistema de valores que promove o compartilhamento do conhecimento.
- Usa parcerias ou alianças estratégicas para adquirir conhecimento.
- Tem políticas e programas para melhorar a retenção de colaboradores.
- Comunicações.
- São utilizadas bases de dados de boas práticas, lições aprendidas ou mapa de especialistas, regularmente atualizadas.
- Preparando documentos escritos, tais como lições aprendidas, manuais de treinamento, boas práticas, outros documentos (memória organizacional).
- Facilitando o trabalho colaborativo em equipes de projeto que estão fisicamente separadas (equipes virtuais).
- Incentivos
- O compartilhamento do conhecimento é recompensado com incentivos monetários.
- O compartilhamento de conhecimento é recompensado com incentivos não monetários.⁷⁰

Nesta perspectiva, Dávila constata que há semelhanças em várias das práticas citadas pela OECD e por Mckeen, Zack e Singh. “Os elementos de liderança, valor estratégico do conhecimento e capacidades de captura e aquisição são claramente avaliados nos dois instrumentos”.⁷¹

Igualmente, Dávila também comenta acerca das semelhanças nas práticas propriamente ditas, como: “o reconhecimento do conhecimento como fator-chave de produção, as estratégias escritas e formais para gerenciar conhecimento, os métodos e recompensas para a criação e compartilhamento, o uso de fontes internas e externas para identificar e disseminar melhores práticas, entre outros”.⁷² Pesquisas em diversos países como Canadá, Alemanha, Dinamarca e França foram realizadas, baseadas nos dados da OECD e, com essas informações, foi possível elaborar a lista abaixo:

- a) as práticas de GC se espalharam por toda a economia de forma correlacionada com a difusão da tecnologia; b) as práticas de GC são implantadas para lidar com uma grande variedade de objetivos, tais como eficiência, inovação, entre outros; c) o tamanho da empresa importa; as empresas gerenciam seus recursos de conhecimento de forma diferente, dependendo de seu tamanho, e com pouca consideração com a classificação industrial; d) as práticas de GC são importantes para a inovação e produtividade; e) quanto maior o tamanho da empresa participante, maior é o nível de interesse dos entrevistados em participar dos estudos empíricos.⁷³

Por outro lado, Darroch criou outra lista de práticas e a utilizou “em uma pesquisa com mais de 400 empresas de Nova Zelândia. A autora agrupou 16 práticas, classificadas de três formas, como segue abaixo. Darroch prefere uma classificação “por processos de conhecimento,

⁷⁰ OECD, 2003, *apud* DÁVILA, 2016, p. 50.

⁷¹ DÁVILA, 2016, p. 51.

⁷² DÁVILA, 2016, p. 51.

⁷³ OECD, 2003, *apud* DÁVILA, 2016, p. 51.

sendo as práticas de Gestão do Conhecimento relacionadas à liderança, pessoas e tecnologia imersas em todas as dimensões, as quais representam uma espécie de processo de conhecimento”.⁷⁴

- Aquisição do conhecimento.
- Valorizar as atitudes e opiniões dos colaboradores e estimular para que melhorem sua qualificação.
- Ter um sistema de reporte financeiro bem desenvolvido.
- Ser sensível às informações sobre mudanças no mercado.
- Trabalhar e reter um importante número de pessoas formadas em ciência, engenharia ou matemática.
- Trabalhar em parceria com os clientes internacionais.
- Obter informações a partir de pesquisas de mercado.
- Disseminação do conhecimento.
- Disseminar facilmente informações do mercado na organização.
- Disseminação do conhecimento no mesmo local de trabalho.
- Uso de técnicas como círculos de qualidade, documentação de casos, *mentoring* e *coaching* para disseminar o conhecimento.
- Uso da tecnologia (teleconferências, videoconferências ou *groupware*) para facilitar a comunicação.
- Optar por comunicação escrita para disseminar o conhecimento.
- Capacidade de resposta ao conhecimento.
- Capacidade de resposta ao conhecimento sobre clientes.
- Capacidade de resposta ao conhecimento sobre concorrentes.
- Capacidade de resposta ao conhecimento sobre tecnologia.
- Flexibilidade e oportunismo para mudanças rápidas nos produtos, processos e estratégias.
- Ter uma unidade e funções de *marketing* bem desenvolvidas.⁷⁵

Pesquisando o tema inovação nas empresas, Tranfield também relacionaram práticas de Gestão do Conhecimento em uma lista. Esse rol descreve 19 práticas, classificadas em três grupos: “descobrir, realizar e nutrir”. Como Darroch, “as dimensões ou critérios de agrupamento utilizados foram baseados em processos de conhecimento”.⁷⁶

Diante disto, em 2014, Kianto e Andreeva incorporam “a estrutura organizacional e as tecnologias de informação e comunicação como dimensões relevantes para analisar as práticas”.⁷⁷ E determinam que as práticas de Gestão do Conhecimento são um grupo de tarefas de gestão e organização realizadas intencionalmente que dão apoio e melhorias aos processos de conhecimento das corporações. A partir disso, os autores elencaram 27 práticas, distribuídas em cinco grupos: “gestão estratégica do conhecimento, cultura organizacional, gestão do

⁷⁴ DARROCH, 2003, *apud* DÁVILA, 2016, p. 51.

⁷⁵ DARROCH, 2003, *apud* DÁVILA, 2016, p. 51.

⁷⁶ TRANFIELD, 2003, *apud* DÁVILA, 2016, p. 52.

⁷⁷ KIANTO e ANDREEVA, 2014, *apud* DÁVILA, 2016, p. 52.

recurso humano, estrutura organizacional, e tecnologias da informação e comunicação”.⁷⁸ São elas:

1. Gestão Estratégica do Conhecimento
 - 1.1 Mapear e entender o conhecimento chave atual da empresa
 - 1.2 Desenvolver um mapa de conhecimentos críticos relevantes para os objetivos estratégicos.
 - 1.3 Implantar rotinas de avaliação de competências e conhecimentos (ex. diagnóstico de maturidade em Gestão do Conhecimento)
 - 1.4 Realizar *benchmarking* de conhecimento com concorrentes.
 - 1.5 Integrar iniciativas e planos de Gestão de Conhecimentos no planejamento estratégico.
 - 1.6 Contar com uma estratégia para desenvolver conhecimento e competências.
2. Cultura Organizacional
 - 2.1 Verificar constantemente a existência de pensamento aberto e confiança nas relações chefe-colaborador e entre colaboradores.
 - 2.2 Incorporar a flexibilidade do desejo de inovar na avaliação do desempenho.
 - 2.3 Promover, mensurar e valorizar as iniciativas para o auto aprendizado.
 - 2.4 Formalizar e acompanhar o uso de lições aprendidas.
 - 2.5 Implantar Revisão de Aprendizagem, com foco nas lições aprendidas que não são bem sucedidas.
 - 2.6 Implantar colaboração interfuncional, por meio de reuniões informais, comunidades de prática, avaliação de cliente interno.
3. Gestão de recurso humano
 - 3.1 Recompensar o compartilhamento de conhecimento com incentivos monetários.
 - 3.2 Recompensar o compartilhamento de conhecimento com incentivos não monetários.
 - 3.3 Recompensar a criação de conhecimento com incentivos monetários.
 - 3.4 Recompensar a criação de conhecimento com incentivos não monetários.
 - 3.5 Incluir o compartilhamento de conhecimento na avaliação de desempenho dos empregados.
4. Estrutura Organizacional
 - 4.1 Habilitar sistemas de *networking* interno e espaços físicos de colaboração que permitam interações informais na empresa.
 - 4.2 Implantar *coaching* e revisão após ação, para atingir diálogos abertos entre colaboradores e gerentes.
 - 4.3 Criar mapa de especialistas e utilizar equipes interdisciplinares com habilidades e experiências de diversas áreas.
 - 4.4 Utilizar equipes interfuncionais para projetos e ações estratégicas.
 - 4.5 Implantar sobreposição intencional de responsabilidades funcionais..
5. Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs)
 - 5.1 Utilizar *internet*, *intranet* e ferramentas de *e-learning* para facilitar o compartilhamento de ideias e conhecimentos entre os colaboradores.
 - 5.2 Implantar rotinas de monitoramento de uso e manter atualizados os sistemas para gerir conhecimento (portais, banco de dados de conhecimento).
 - 5.3 Verificar / assegurar que os sistemas de apoio à decisão suportem trabalho baseado em conhecimento.
 - 5.4 Assegurar que a arquitetura das TIC seja capaz de compartilhar informação e conhecimento na cadeira de valor estendida da empresa (inclui *stakeholders*).
 - 5.5 Verificar que os sistemas de TI suportem o trabalho do dia a dia, implantar indicadores.⁷⁹

⁷⁸ DÁVILA, 2016, p. 53.

⁷⁹ Kianto e Andreeva, 2014, *apud* DÁVILA, 2016, p. 53.

Segundo Dávila, as pesquisas de Kianto e Andreeva, Mckeen, Zack e Singh e a OECD demonstraram semelhanças, principalmente, nos critérios de classificação das práticas. Kianto e Andreeva consideraram o recurso humano na classificação, além da estrutura organizacional e da tecnologia de informação e comunicação. Ou seja, o que se pode observar com tantos autores e listas de classificações diferentes é que o mundo acadêmico ainda não determinou uma lista oficial do que pode ser considerada prática de Gestão do Conhecimento.

3 REFLEXÕES ACERCA DA ÉTICA

A origem dos termos ética e moral é grega. “ἠθος” define um conjunto de valores e atitudes, culturalmente circunscritos, ordenados a um fim “ἦθος”.⁸⁰ Quando foi passado para a língua portuguesa, usou-se o termo “mos” que compreende ambos os sentidos. “Ética é princípio, moral são aspectos de condutas específicas; Ética é permanente, moral é temporal; Ética é universal, moral é cultural; Ética é regra, moral é conduta da regra; Ética é teoria, moral é prática”.⁸¹

Segundo Boff⁸², o mundo vive uma crise social estrutural no que diz respeito à ética, formação de valores e responsabilidade social. Há três pilares nesta crise, o primeiro é a pobreza que causa a apartação social, transformando os desiguais em dessemelhantes.⁸³ O segundo é a crise do trabalho que se dá devido à má distribuição da riqueza e ao avanço tecnológico que tira muitos postos de trabalho, deixando as pessoas ociosas. Isto deveria ser combatido através da criatividade, criando outro tipo de civilização e relação social, evitando, assim, que as pessoas se sintam excluídas. O terceiro pilar é a natureza. O ser humano vem explorando a Terra de maneira voraz, assim há a crise do combustível fóssil, da água potável, sendo necessária uma “alfabetização ecológica”⁸⁴, a começar pelos empresários para que uma nova relação entre a produção de bens e a natureza seja instalada, evitando maiores estragos, visando um planeta mais saudável.

Neste contexto, Boff ainda contribui revelando que a única maneira de “salvar” o planeta da autodestruição causada pelos seres humanos seria através de uma mudança na “base ética da humanidade”⁸⁵ através de uma “comoção ética”⁸⁶, pois apesar de os seres humanos serem racionais, “a razão [...] culmina na contemplação e funda suas raízes no afeto, na afetividade. Assim, a experiência de base não é ‘penso, logo existo’, mas ‘sinto, logo existo’”.⁸⁷ É através da sensibilidade que podemos criar nossos valores, e estabelecer um “consenso ético mínimo entre os seres humanos”.⁸⁸

⁸⁰ SHAPER, Valério G. *Ética, Moral e Moralismo: Definições e Distinções*. Texto didático. Faculdades EST. 2016. p. 1.

⁸¹ SHAPER, 2016, p. 2.

⁸² BOFF, Leonardo. A ética e a formação de valores. *Reflexão*, n. 11, ano 4, out. 2003. São Paulo: Instituto Ethos. Empresas e responsabilidade social. p. 3.

⁸³ TOURAINE *apud* BOFF, 2003, p. 4.

⁸⁴ BOFF, 2003, p. 5.

⁸⁵ BOFF, 2003, p. 6.

⁸⁶ BOFF, 2003, p. 6.

⁸⁷ BOFF, 2003, p. 6.

⁸⁸ BOFF, 2003, p. 7.

3.1 Valores Morais subjacentes a Princípios Éticos

Nesta perspectiva, Monteiro discute, em seu artigo, que “toda atitude ética inclui a necessidade de escolher entre vários atos possíveis. Esta escolha deve basear-se, por sua vez, em uma preferência. Escolhemos tomar tal atitude porque ela se apresenta como mais digna, mais elevada moralmente, ou mais valiosa”.⁸⁹

Diante disso, Leisinger e Schimitt contribuem avaliando valor como “algo que possui unidade e perenidade; valores são as metas às quais a moral aspira – metas que conferem à moral um objetivo. Nas metas está situada a exigência normativa, a partir da qual a moral experimenta sua justificação ou desqualificação – ou simplesmente, seu objetivo”.⁹⁰

Já para Vázquez, o valor sem relação com os homens e mulheres não tem propriedade. Mesmo que os objetos tenham certo valor devido às suas funções, “é o homem – como ser histórico-social e a sua atividade prática – que cria os valores e os bens nos quais acreditam e seguem. Os valores são, portanto, criações humanas, e só existem e se realizam no homem e pelo homem”.⁹¹

Paralelamente, Monteiro acrescenta que

para os mesmos autores, a moral é constituída por valores e normas. Onde as normas já pressupõem os valores e exigem que os mesmos sejam realizados. No entanto, com frequência, as controvérsias éticas se ressentem do fato de parceiros não compartilharem os mesmos valores sobre os quais se fundamentam suas normas morais. O que para um pode representar um valor, pode para o outro ser um desvalor.⁹²

Vale ressaltar que Kohlberg⁹³ discorre, em sua teoria, acerca da ética e valores dos trabalhadores nas corporações. E o modelo teórico de Kohlberg⁹⁴ apoia que os juízos e as regras morais necessitam ser compreendidos como obras universais dos seres humanos que controlam o seu agir social, em vez de percepções sobre situações externas ou sentimentos internos.

As etapas de evolução dessa visão sócio moral, baseados em Kohlberg, viabilizam completa ordenação do juízo moral e são úteis para comunicar e conectar outras concepções morais mais específicas, “como a natureza do moralmente certo ou bom, reciprocidade moral, regras, direitos, obrigações ou deveres, equidade, consequências do bem-estar e valores morais

⁸⁹ MONTEIRO, Janine Kieling, ESPÍRITO SANTO, Fabiana Cobas do, BONACINA, Franciela. Valores, ética e julgamento moral: um estudo exploratório em empresas familiares. *Psicologia Reflexões Críticas*, v. 18, n. 2, Porto Alegre, p. 237-246, mai./ago. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prc/v18n2/27475.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2017. p. 239.

⁹⁰ LEISINGER E SCHIMITT, 2001, *apud* MONTEIRO et al, 2005, p. 240.

⁹¹ VÁZQUEZ, 2001 *apud* MONTEIRO et al, 2005. p. 239.

⁹² MONTEIRO et al, 2005. p. 240.

⁹³ KOHLBERG, 1981 *apud* MONTEIRO et al, 2005. p. 239.

⁹⁴ KOHLBERG, 1971 *apud* MONTEIRO et al, 2005. p. 239.

como a obediência à autoridade, a preservação da vida, a manutenção de contratos e de relações afetivas”.⁹⁵

À luz desta compreensão, Kohlberg⁹⁶ aprontou uma lista de seis estágios e três níveis (pré-convencional, convencional, pós-convencional), dois estágios em cada nível, do desenvolvimento e articulação do julgamento moral, que vai da infância à vida adulta. Ele fundamentou sua teoria na organização de classes de raciocínio moral mostrados pelos seres humanos pesquisados diante os “dilemas hipotéticos”. A sua obra começa no pré-moralismo, atravessa o conformismo e continua até a moralidade de princípios particulares.

Considerando o primeiro nível, chamado pré-convencional, não há internalização de princípios morais. A ação é julgada pelas suas sequelas e não pelo seu propósito, porque os humanos não conquistaram a compreensão e não tiveram respeito pelas regras e visões divididas entre todos. Este pensamento é perfil de grande parte das crianças menores de nove anos, de alguns adolescentes e de muitos criminosos.⁹⁷

Com relação ao segundo nível, cujo nome é convencional, já há a internalização, a pessoa crê no valor e reconhece aquilo que pensa ser excelente. A moralidade é formada por normas morais, funções e regras divididas socialmente. Esta etapa é a da maior parte da população.⁹⁸

Enquanto que no terceiro nível, denominado pós-convencional, existem dúvidas acerca das leis estipuladas e o fato de que possam causar injustiças e talvez necessitem alteração. Os seres humanos compreendem e acatam as normas de convívio social, mas isso se dá devido às bases dos princípios morais universais que apoiam essas normas, pois dão continuidade às bases do pensamento humano e não por meras decisões. Esta etapa é atingida por muito poucos adultos (ao redor de 5%), normalmente após os 20 anos.⁹⁹

Nesta perspectiva, o desenvolvimento moral é composto de seis estágios, o primeiro é o do castigo e da obediência, o que funciona para crianças. Elas só não fazem algo se forem castigadas, agem impulsivamente. O segundo estágio é o da troca instrumental, o do “jeitinho brasileiro”, são auto protetoras, oportunistas. O terceiro estágio é o da conformidade interpessoal, onde só é bom quem pertence ao seu grupo, sendo conformistas, permanecendo no mesmo *status quo*. O quarto estágio é o da lei e ordem, a pessoa já julga pensando nas leis,

⁹⁵ COLBY e KOHLBERG, 1984 *apud* MONTEIRO et al, 2005. p. 239.

⁹⁶ KOHLBERG, 1964 *apud* MONTEIRO et al, 2005. p. 239.

⁹⁷ KOHLBERG, 1964 *apud* MONTEIRO et al, 2005. p. 239

⁹⁸ COLBY e KOHLBERG, 1984 *apud* MONTEIRO et al, 2005. p. 239.

⁹⁹ KOHLBERG, 1964 *apud* MONTEIRO et al, 2005. p. 239

na justiça, no dever, sendo consciente. No quinto, as pessoas sabem que os valores são universais e que o certo e o errado são inatos, sendo autônomas. E no sexto, “o indivíduo age movido por princípios universais baseados na igualdade e no valor da vida humana”¹⁰⁰, sendo interdependentes e/ ou integrados. A pessoa age porque sente que aquilo é o correto, não porque simplesmente deve seguir regras.

Partindo destes pressupostos, o desenvolvimento moral também segue princípios, ou seja, a pessoa vai do estágio um ao seis sem pular nenhum estágio. As pessoas só devem discutir ética dentro do estágio em que estão. Os indivíduos almejam ser de um estágio acima, porém não sustentam aquela atuação naquele estágio, pois não se sentem verdadeiramente naquela posição. Verifica-se evolução de um estágio a outro quando há um desequilíbrio entre o cognitivo e o emocional. Um dos maiores problemas do mundo hoje são as pessoas conformistas com valores elitistas, em *status quo*, que realmente acreditam que algumas pessoas e países são melhores que outras. Nesta direção, Pinedo crê que a empresa do futuro seja orgânica e não mais mecânica.¹⁰¹

Neste sentido, Roy May¹⁰² propõe explicar e avaliar várias formas de raciocínio para a tomada de decisões éticas, aplicar essas formas a casos reais, indicar alguns elementos-chave para o raciocínio ético e definir as dimensões constitutivas da ética e sua importância para o raciocínio moral. Assim, o autor apresenta três tipos de raciocínio moral, são eles: consequencialista, não-consequencialista e contextualista.

O consequencialista preocupa-se com a consequência de sua decisão, o resultado, o fim, sendo também chamado de teleológico. É, muitas vezes, considerado simplista e frustrante caso não se alcance a meta almejada. Já o tipo não-consequencialista interessa-se pelas obrigações e deveres dos cidadãos, sendo também denominado deontológico. Afirma que as regras devem ser sempre seguidas, independente do resultado, porém, seguidamente, “as regras não ajudam, já que não respondem à realidade enfrentada”.¹⁰³ É uma “ética rígida, legalista e absolutista”¹⁰⁴, que não leva em conta que os cenários mudam, que não permite “reconhecer a ambiguidade e os conflitos morais”¹⁰⁵. Por fim, o tipo contextualista leva em consideração que pode haver mudanças na história, “{que} a vida é dinâmica, e {que} as pessoas são

¹⁰⁰ KOHLBERG, 1964, *apud* PINEDO, Victor. Ética e valores nas empresas: em direção às corporações éticas. *Reflexão*, Ano 4, n 10, p. 3-14, out. 2003. p. 7. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social.

¹⁰¹ PINEDO, 2003, p. 9.

¹⁰² MAY, Roy H. *Discernimento moral: uma introdução à ética cristã*. Trad. Walter O. Schlupp. São Leopoldo: Sinodal, 2008. p. 53-86.

¹⁰³ MAY, 2008, p. 61.

¹⁰⁴ MAY, 2008, p. 64.

¹⁰⁵ MAY, 2008, p. 64.

diferentes”.¹⁰⁶ É um método que considera a ambiguidade nas situações da vida, mas é mais flexível e dinâmico, livre e espontâneo, porém, colocando muita responsabilidade nas mãos de pessoas comuns. O autor ainda comenta os elementos formais da ética, que a ética baseia-se somente na razão, mas lembra que é impossível não considerar o emocional, pois “a pessoa moral não só compreende, mas também sente”¹⁰⁷, ou seja, “a ética significa a união da razão com a compaixão”.¹⁰⁸

À luz desta compreensão, May busca definir valores e explicá-los em sua importância e no papel que desempenham no raciocínio moral, também busca explicar a “crise de valores” e a construção de novos valores. Um valor é um complexo de ideias, impossível de ser definido exatamente e, ainda, necessário para se viver. Em consideração à “crise de valores”, o autor expõe que a maioria das pessoas considera que há “perda de valores” hoje em dia, e ele ressalta que o que há é uma “reconstrução de valores”¹⁰⁹, devido às mudanças ocorridas no curso de nossa história. E esses “novos” valores reconstruídos geram um “conflito de valores”, pois pessoas tentem a não aceitar o novo e querem se manter conservadoras aos antigos valores. Os valores provêm da cultura, da sociedade, da economia, da natureza, das crenças. São frutos “da interação entre a comunidade e as mudanças tecnológicas e outras mudanças sócio históricas e com as novas práticas sociais”.¹¹⁰ A igreja, muitas vezes, assume o papel de “consciência moral” da comunidade onde está.

Já Pedro Goergen¹¹¹, em “Educação e Valores no Mundo Contemporâneo”, discorre acerca dos valores morais e a educação moral, lembrando que a ética passou a ser uma grande preocupação universal. Através de várias vertentes o autor retrata a formação do sujeito moral sob o olhar da educação. Vê-se claramente que a ética se tornou uma preocupação universal nos discursos, mas, não necessariamente, na prática, ocorra da mesma forma. O conceito de valor é bastante amplo e “cheio de ambiguidades, e varia de autor para autor, e de época para época”. Desta forma, o autor decide usar

o termo valor como princípios consensuados, dignos de servirem de orientação para as decisões e comportamentos éticos das pessoas que buscam uma vida digna,

¹⁰⁶ MAY, 2008, p. 64.

¹⁰⁷ MAY, 2008, p. 72.

¹⁰⁸ MAY, 2008, p. 73.

¹⁰⁹ MAY, 2008, p. 80.

¹¹⁰ MAY, 2008, p. 83.

¹¹¹ GOERGEN, Pedro. Educação e Valores no Mundo Contemporâneo. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 26, n. 92, p. 983-1011, out. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/es/v26n92/v26n92a13.pdf>>. Acesso em: 11 mar. 2017. p. 989.

respeitosa e solidária numa sociedade justa e democrática.¹¹²

Na vertente individualista, Goergen cita Sócrates, Platão, Santo Agostinho, Rousseau e Kant que pensam a moral a partir do indivíduo e da subjetividade, ou seja, “a responsabilidade do agir moral [está] sobre o indivíduo”.¹¹³

Já na vertente social, Goergen cita Durkheim, que propõe que os professores incitem nos jovens o conceito e sentimento de coletividade, então a moral fica sendo coletiva, e não autônoma. “A autonomia moral em Durkheim não inclui o questionamento e eventual recusa da norma. Não há, portanto, a possibilidade de dissidência ou do inconformismo”.¹¹⁴

Na pós-modernidade, os autores “preferem dizer que a moral não pode ser fundamentada”¹¹⁵, e isso preocupa Goergen, que cita Bauman:

Os grandes temas da ética – como direitos humanos, justiça social, equilíbrio entre cooperação pacífica e autoafirmação pessoal, sincronização da conduta individual e do bem-estar coletivo – não perderam em nada a sua atualidade. Apenas passam ser vistos e tratados de maneira nova.¹¹⁶

Nesta perspectiva, a nova forma de vida na modernidade ocasiona a perda da tradição e Habermas defende “a ideia de educação moral focada na melhoria das condições sociais, e que, por conseguinte, tem as características de uma educação política”.¹¹⁷ Habermas contrapõe Descartes e exprime que a racionalidade não está ligada à subjetividade, e sim à relação intersubjetiva, de onde vem toda a cultura. Habermas e Apel elaboram a “ética da discussão”, onde todos os atingidos pelas normas são convencidos que as normas que estão sendo discutidas são as melhores para todos, ou seja, “o agir comunicativo das pessoas [...] busca consenso a respeito daquilo que [...] é melhor para cada um e para todos”,¹¹⁸ representando “uma nova forma de fundamentação dos valores sobre uma nova base intersubjetiva que envolve todos os concernidos”.¹¹⁹

Vale ressaltar que quando os valores absolutos entram em crise, somente é possível encontrar soluções mediante decisões individuais, por isso, os professores devem levar seus alunos a refletirem sobre quais valores eles podem sentir-se “comprometidos e

¹¹² GOERGEN, 2005, p. 989.

¹¹³ GOERGEN, 2005, p. 993.

¹¹⁴ GOERGEN, 2005, p. 997.

¹¹⁵ GOERGEN, 2005, p. 997.

¹¹⁶ BAUMAN *apud* GOERGEN, 2005, p. 1000.

¹¹⁷ HABERMAS *apud* GOERGEN, 2005, p. 1001.

¹¹⁸ HABERMAS *apud* GOERGEN, 2005, p. 1002.

¹¹⁹ HABERMAS *apud* GOERGEN, 2005, p. 1004.

responsáveis”.¹²⁰ Esta prática pressupõe tolerância perante as divergências, pois a formação moral é complexa, “é um processo de construção sociocultural de personalidade ou do sujeito moral”.¹²¹ A educação moral está incluída na educação integral, buscando formar um cidadão “capaz de lidar com o meio e com os outros”.¹²²

Goergen cita Puig e sua “adaptação otimizada”¹²³, mas o considera muito acomodado em relação à realidade brasileira. Além disso, há um terceiro elemento que é o modelador do comportamento moral, onde não apenas se decide como viver individualmente e coletivamente, mas qual a melhor forma de fazer isso. E podem surgir conflitos, pois “a conflitualidade é inerente à própria natureza da moral”.¹²⁴ E trabalhar esses conflitos, visando individualidade e coletividade, acontece de tempos em tempos na nossa trajetória histórica.

No texto “Ética e Moral”, o autor Paul Ricoeur¹²⁵ define usar o termo “ética” para designar uma vida na qual as ações são boas. E propõe usar o termo “moral” para as situações de obrigação, coerção e normas. Assim, ele vai se referir à ética, prevalecendo sobre a moral, embora tendo a necessidade de se cumprir normas, mesmo que essas levem a conflitos que somente a sabedoria prática possa solucionar.

Por outro lado, sobre o desígnio ético, o autor o define como “o desígnio de uma vida boa, com e para os outros, em instituições justas”.¹²⁶ Para se chegar ao conceito, o autor propõe tratar do cuidado de si que resulta na habilidade de escolha, sendo capaz de agir com intenção, e também tem como consequência a habilidade de alterar o destino, sendo capaz de ter iniciativa. Outro aspecto do desígnio ético é viver bem com e para os outros, o que é chamado pelo autor de “solicitude”.¹²⁷ As pessoas consideram umas às outras insubstituíveis e “esta reciprocidade dos insubstituíveis é o segredo da solicitude”.¹²⁸ Mais um item do desígnio ético é o viver bem em instituições justas que se entendem por

todas as estruturas do viver-em-conjunto de uma comunidade histórica, irreduzíveis às relações interpessoais e, todavia, a elas ligadas num sentido importante que a noção de distribuição – que encontramos na expressão “justiça distributiva” – permite iluminar.¹²⁹

¹²⁰ GOERGEN, 2005, p. 1005.

¹²¹ GOERGEN, 2005, p. 1005.

¹²² GOERGEN, 2005, p. 1006.

¹²³ PUIG *apud* GOERGEN, 2005, p. 1008.

¹²⁴ GOERGEN, 2005, p. 1008.

¹²⁵ RICOEUR, Paul. *Ética e Moral*. Trad. Antônio C. Amaral. Covilhã: LusoSofia: Press, 2011. p. 1-19.

¹²⁶ RICOEUR, 2011, p. 5.

¹²⁷ RICOEUR, 2011, p. 6.

¹²⁸ RICOEUR, 2011, p. 7.

¹²⁹ RICOEUR, 2011, p. 7-8.

Podemos entender a “instituição como um sistema de partilha”¹³⁰, “onde a justiça é ainda uma virtude na trajetória de uma vida boa e onde o sentido do injusto precede, pela sua lucidez, os argumentos dos juristas e dos políticos”.¹³¹

Nesta perspectiva, Ricoeur reflete acerca da norma moral e “que é necessário submeter o desígnio ético à prova da norma”¹³², mostrando o vínculo entre obrigação e formalismo, a exigência da universalidade, da racionalidade, da razão prática, da universalização. O autor cita Kant e indica que a máxima deve ser universal e que todos os homens devem abdicar de desejo, prazer e felicidade por não transcenderem a universalização, dando a ideia de autonomia, e que essa seja a lei universal, onde cada um é autor da lei à qual obedece. “Não façam ao outro o que não desejariam que te fizessem a ti”.¹³³ Kant apresenta como sendo a premissa histórica da autonomia. E ainda falando de justiça não mais no plano ético, mas no plano moral,

Rawls pensa como moralista e tem em conta a injustiça fundamental na distribuição de benefícios e de prejuízos em toda a sociedade conhecida. Por esse motivo é que, por detrás de seu formalismo, emerge o seu sentido de equidade, fundado no imperativo kantiano que proíbe de tratar a pessoa como um meio e exige tratá-la como um fim em si.¹³⁴

E, através deste pensamento, o autor percebe o traço da solicitude e “assegura a transição entre a estima de si e o sentido ético da justiça”.¹³⁵

Já sobre a sabedoria prática, Ricoeur versa que é a “sabedoria ligada ao juízo moral em situação e para a qual a convicção é mais decisiva que a própria regra”.¹³⁶ E que

A experiência histórica mostrar com efeito que não existe uma regra imutável para classificar numa ordem universalmente convincente reivindicações tão estimáveis como as de segurança, da liberdade, da legalidade, da solidariedade, etc. Apenas o debate público, cujo desfecho permanece aleatório, pode fazer nascer uma certa ordem de prioridade. Tal ordem, porém, valerá apenas para um povo, durante um certo período da sua história, sem nunca alcançar uma convicção irrefutável válida para todos e para sempre.¹³⁷

Portanto, Ricoeur possibilita em “Ética e Moral”¹³⁸ a reflexão sobre a ética e a moral, discutindo conceitos, termos, premissas e máximas que, dependendo do contexto, sempre serão discutidas, e nunca se chegará a um consenso sobre elas. A ética e a moral divergem de povo

¹³⁰ RICOEUR, 2011, p. 8.

¹³¹ RICOEUR, 2011, p. 9.

¹³² RICOEUR, 2011, p. 9.

¹³³ RICOEUR, 2011, p. 11.

¹³⁴ RAWLS *apud* RICOEUR, 2011, p. 14.

¹³⁵ RICOEUR, 2011, p. 14.

¹³⁶ RICOEUR, 2011, p. 15.

¹³⁷ RICOEUR, 2011, p. 18.

¹³⁸ RICOEUR, 2011.

para povo, de cultura para cultura, em que prevalece a sabedoria prática, na qual a experiência desponta e define situações.

3.2 Princípios Éticos

Fourez disserta que “os princípios éticos e valores morais culminam com o estabelecimento de atividades que aderem a critérios socialmente éticos ou socialmente responsáveis”.¹³⁹ Segundo o autor, não existem “regras de conduta eternas ou indicativas de situações indistintas”. Por ser impossível criar regras éticas que contemplem todas as tarefas realizadas pela humanidade, assim como que determinem quais seriam os padrões de comportamento esperados para cada uma dessas tarefas, os critérios utilizados, para se tentar elaborar princípios, consideram tipos de profissões, entidades e as pessoas em geral. Também consideram questões de cunho econômico, legal, ético, moral e social. Funcionários considerariam seus colegas. Instituições, os *stakeholders*. Veloso expõe que “[as] responsabilidades éticas correspondem a atividades, práticas, políticas e comportamentos esperados (no sentido positivo) ou proibidos (no sentido negativo) por membros da sociedade, apesar de não codificados em leis”.¹⁴⁰

¹³⁹ FOUREZ, 1995, *apud* GARCIA, Joana Coeli Ribeiro, TARGINO, Maria das Graças. Responsabilidade ética e social na produção de periódicos científicos. *Perspectivas em ciência da informação*, v. 13, n. 1, Belo Horizonte, p. 33-54, Jan./Abr. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v13n1/v13n1a04.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2017. p. 37.

¹⁴⁰ VELOSO, 2006, p. 5, *apud* GARCIA e TARGINO, 2008, p. 37.

Figura 7. Os Princípios Éticos

Fonte: Filosofia Faesp¹⁴¹

Neste sentido, Morin denomina autoética a ética formada “no nível da autonomia individual, para além das éticas integradas e integrantes, embora raízes ou ramos dessas éticas permaneçam, muitas vezes, no espírito individual”.¹⁴² Quando os cidadãos utilizam-se da ética entre eles, e também em situações com órgãos públicos e instituições privadas, etc. Ele se refere ao “princípio altruísta de inclusão, do apelo de solidariedade em relação aos seus e à comunidade, aos quais se obedece, às vezes, quase intuitivamente, sem muita reflexão”.

Morin¹⁴³ salienta que homens e mulheres tem muita dificuldade em discernir, uma vez que sua autoética é enfraquecida por tantas dúvidas éticas.

A ética, quando reduzida aos códigos, conduz a julgamentos maniqueístas, em que o

¹⁴¹ FILOSOFIA FAESP, 2011.

¹⁴² MORIN, 2005, p. 92, *apud* GARCIA e TARGINO, 2008, p. 37.

¹⁴³ MORIN, 2005, p. 92, *apud* GARCIA e TARGINO, 2008, p. 37.

mal se contrapõe ao bem, o errado ao certo, o antiético ao ético e assim por diante. E ainda que desenvolva a auto ética, o indivíduo não se liberta por inteiro das raízes que permanecem no espírito individual.¹⁴⁴

Desta forma, seres humanos necessitam praticar sua ética, através de “autoanálise, autocrítica, honra, tolerância, prática da recursão ética, luta contra a moralina, resistência à lei de talião, e tomada de responsabilidade”.¹⁴⁵ A ética da complexidade, que discorre sobre os caminhos tortuosos da consciência da humanidade, trata da busca pelo perdão, junto com a ética da cordialidade e a da amizade fazem com que o cidadão sinta a ética dentro de si, dele para ele mesmo, buscando melhorar até alcançar “a ética para com o outro”, o que exige “trabalhar pelo pensar bem e pelo pensar-se bem”, para “compreender-se e corrigir-se o que constitui simultaneamente, um princípio de pensamento e uma necessidade de ética”.¹⁴⁶

Partindo deste pressuposto, Monteiro et al apontam que a ética pessoal de Weber destaca duas teorias éticas: a ética da convicção (tratado dos deveres) e a ética da responsabilidade (estudo dos fins humanos).¹⁴⁷ Monteiro et al continuam afirmando que Srouf¹⁴⁸ aponta que a ética da convicção afirma: “Cumpra suas obrigações” ou “siga suas prescrições”. É uma ética regida por valores e normas preestabelecidos, que pretendem predeterminar os atos a serem executados. A ética da responsabilidade, por sua vez, descreve que a sociedade é responsável pelo que faz. Exala o que é esperado pelo coletivo. Parte do princípio que determinadas decisões só serão tomadas se determinadas ações forem realizadas. Srouf salienta que as éticas da convicção e da responsabilidade trabalham tipos bem distintos de referências morais, portanto, as formas de tomada de decisão são de difícil confusão, uma vez que os cidadãos que seguem a ética da convicção são guiados por “imperativos de consciência”, os indivíduos que seguem a ética da responsabilidade orientam-se “por uma análise de riscos”.¹⁴⁹

Em contrapartida, a ética empresarial está ligada a questões sobre costumes e moral, ou seja, “qual a moral vigente nas empresas?” As entidades “que institucionalizam orientações efetivamente partilhadas sobre os seus membros ou que convencionam valores que foram previamente negociados” têm vantagens sobre as demais. As regras de convivência vêm dessas ações. Assim, “a reflexão ética torna-se um instrumento de trabalho simbólico: intervém de

¹⁴⁴ GARCIA e TARGINO, 2008, p. 37.

¹⁴⁵ GARCIA e TARGINO, 2008, p. 37.

¹⁴⁶ MORIN, 2005, p. 93, *apud* GARCIA e TARGINO, 2008, p. 37.

¹⁴⁷ WEBER, 1959, *apud* MONTEIRO et al, 2005, p. 237.

¹⁴⁸ SROUR, 2000, p. 51 *apud* MONTEIRO et al, 2005, p. 237.

¹⁴⁹ SROUR, 2000, p. 51 *apud* MONTEIRO et al, 2005, p. 238.

maneira útil no *modus operandi* das empresas e contribui para moldar sua identidade corporativa”.¹⁵⁰

Vale ressaltar que Leisinger e Schimitt¹⁵¹ consideram que as empresas são um *ethos* empresarial que não deveria priorizar a rentabilidade, e sim, o lado humanitário, pois a ética empresarial prevê que a entidade se preocupe com os funcionários e se esmere ao máximo para que eles progridam em todas as áreas de suas vidas, refletindo “sobre as normas e valores efetivamente dominantes em uma empresa”.¹⁵²

Neste sentido, a sociedade tem criticado as empresas e “o único lucro moralmente aceitável é aquele obtido com ética”. Para ser ética, a entidade pode reduzir custos, analisar criteriosamente sua estrutura, ser moralmente legítima para assim poder exigir ética dos funcionários, obter respeito dos pares comerciais e cumprir o dever inerente à responsabilidade social da organização.¹⁵³

Diante disso, Goulart¹⁵⁴ separa a moral do trabalho e a ética do trabalho como um dualismo vinculado aos valores, o que nos conduz a...

[...] entender a moral enquanto ideologia de dominação e a ética no trabalho como forma positiva de construção de uma sociabilidade efetivamente humana no interior da organização. Esta situação de uma ética no trabalho pode ser ilustrada através de situações de trabalho como a distinção entre o trabalho prescrito e o real, a autonomia vigiada nas empresas e em situações sociais paradigmáticas como o "jeitinho brasileiro".¹⁵⁵

O que implica decidir eticamente dentro de uma empresa? É a mesma situação que decidir no seu lar? O problema nem é o tema que demanda decisão, mas a pressão que a empresa faz, forçando por uma tomada de decisão rápida. Assim, Ferrell sugere um modelo de estrutura no processo da tomada de decisão, em que os atores principais seriam “a identificação da gravidade da questão ética, os fatores individuais, como desenvolvimento cognitivo moral, idade e sexo e a cultura da empresa”.¹⁵⁶

Figura 8. Diagrama de tomada de decisão

¹⁵⁰ SROUR, 2000, p. 51 *apud* MONTEIRO et al, 2005, p. 238.

¹⁵¹ LEISINGER e SCHIMITT, 2001, *apud* MONTEIRO et al, 2005, p. 237.

¹⁵² LEISINGER e SCHIMITT, 2001, *apud* MONTEIRO et al, 2005, p. 237.

¹⁵³ MOREIRA, 1999, *apud* MONTEIRO et al, 2005. p. 237.

¹⁵⁴ GOULART, 2002, *apud* MONTEIRO et al, 2005. p. 238.

¹⁵⁵ GOULART, 2002, *apud* MONTEIRO et al, 2005. p. 238.

¹⁵⁶ FERRELL et al, 2000/2001, *apud* MONTEIRO et al, 2005. p. 238.



Fonte: Ferrell¹⁵⁷.

Desta forma, a ética é um tema de muita importância tanto para homens e mulheres, quanto para colegas de trabalho e entidades. Pode ser pessoal, quando é influenciada pelos valores, fé, desejos, visões e momentos que o indivíduo vive. A experiência pessoal do indivíduo influencia seu “desenvolvimento cognitivo moral, também conhecido como o julgamento moral”.¹⁵⁸ Sua idade e sexo também influenciam.

Assim, Monteiro continua, sugerindo que a cultura de uma instituição é formada pelos seus valores, ideologias, objetivos, regras e formas de solucionar problemas na corporação. Necessita dar o exemplo aos seus empregados para decidirem entre tomarem ações éticas ou antiéticas. Ferrell argumenta que o diagrama apresentado anteriormente pode ser um guia para tomada de decisões, que, como já foi dito, não dependem somente das crenças do colaborador, mas também do que é praticado na instituição.¹⁵⁹

Igualmente, Pinedo relata que não conhece nenhuma corporação realmente ética, somente as que estão se encaminhando para isso.¹⁶⁰ As mudanças, para ocorrerem, tem necessidade de ser de dentro para fora. Ele apresenta ainda informações sobre empresas envolvidas em escândalos, e conclui que “há uma relação direta entre a evolução das empresas, a evolução dos seres humanos, a evolução de valores e o surgimento da ética”. Enfim, ele argumenta que para se ter comportamento ético, é necessário ser maduro, tanto para as pessoas, quanto para as empresas.

Pode-se ressaltar que a emoção é importante no processo de aprendizagem. Percebe-se que uma empresa é madura quando os funcionários se sentem confiantes, criadores do futuro. Uma empresa é formada por valores, assim como o ser humano, mas não há como aplicar os valores na empresa quando os funcionários não são estimulados. No momento em que

¹⁵⁷ FERRELL et al, 2000/2001, *apud* MONTEIRO et al, 2005. p. 238.

¹⁵⁸ MONTEIRO et al, 2005. p. 238.

¹⁵⁹ FERRELL et al, 2000/2001, *apud* MONTEIRO et al, 2005. p. 238.

¹⁶⁰ PINEDO, 2003, p. 5.

observamos que o que eles mais desejam é sair do local de trabalho quando aponta o horário no relógio, percebemos que há algo errado e que é necessário um trabalho para atingir os padrões éticos.

As pessoas até são criativas fora da empresa, mas não são motivadas para usarem a criatividade dentro da mesma. E as empresas que promovem ações em busca do seu objetivo, buscando um comportamento ético, sendo cuidadosas com seus funcionários, clientes e fornecedores, tornam-se orgânicas, ou seja, integradas. Porém, com o método de hierarquia tradicional que as empresas normalmente adotam, dificilmente chegam a este patamar de integração, pois os “peões” somente obedecem e se esquecem de pensar e criar e o que mais almejam, ao final do dia, é ir para as suas casas.¹⁶¹ Igualmente, para que se tenha uma empresa ética, a estrutura já não poderia mais ser vertical, permitindo que alguns se pensem superiores a outros. Em suma, haveria a necessidade de uma mudança estrutural que assegurasse lucratividade, sustentabilidade e mudasse a sociedade, senão, segundo Pinedo, corre-se o risco de haver outra revolução, como foi a Francesa.¹⁶²

Paralelamente, Kreitlon¹⁶³ exhibe o conceito de responsabilidade social empresarial (RSE) e como este tema é referido nas empresas, em termos éticos. Faz isso dentro de três escolas de pensamento que pesquisam o assunto: A *Business Ethics* (Ética Empresarial), a *Business & Society* (Mercado e Sociedade) e a *Social Issues Management* (Gestão de Questões Sociais). A *Business Ethics* divulga uma abordagem mais normativa, na qual as empresas são consideradas conscientes e devem seguir as mesmas regras morais dos indivíduos. Já a *Business & Society* segue um pensamento mais contratual, em que a empresa deve estar a serviço da sociedade. E a *Social Business Management* realiza pesquisas de cunho utilitarista, nas quais as empresas atuam superficialmente nas questões éticas, abordando a ética apenas como “um bom negócio”.¹⁶⁴

Portanto, o que as três escolas concordam é que, ao menos, as empresas socialmente responsáveis devem reconhecer o impacto que causam na sociedade, devem gerenciar este impacto local e globalmente, e devem manter diálogo aberto entre as partes interessadas sobre estes impactos. Ou seja, às vezes, necessitam reconhecer que há vontades coletivas mais imperativas do que as diretrizes que levam ao lucro em curto prazo, muitas vezes entrando em

¹⁶¹ PINEDO, 2003, p. 10-13.

¹⁶² PINEDO, 2003, p. 14.

¹⁶³ KREITLON, Maria Priscila. A ética na relação entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. XXVIII ANANPAD, 2014. *Anais do XXVIII ANANPAD*, Curitiba, 2004.

¹⁶⁴ KREITLON, 2004, p. 2.

contradição com as ações que deveriam ser tomadas, visando o lucro, e as que são tomadas, visando o bem social.¹⁶⁵

Por outro lado, Jones¹⁶⁶ expõe que a sociedade clama por um “capitalismo benigno”, onde as necessidades sociais fossem atendidas. Contudo, as empresas enfrentam pressões por eficiência e lucratividade que exigem ações, muitas vezes, incompatíveis com as necessidades da sociedade.

Visto que se encontra conteúdo sobre ética também nos livros sagrados, May¹⁶⁷ apresenta também a relação entre teologia e ética, sugerindo pautas para o uso da Bíblia e diferenciando os paradigmas protestante e católico. Segundo Bonhoeffer a principal premissa entre ética e teologia está em “perguntar pela vontade de Deus”, sendo assim “uma decisão de fé”.¹⁶⁸ May ainda aponta que:

É em Deus que se encontram as chaves para a ética. Em consequência, a ética é uma intensificação da teologia. É um momento específico da reflexão sobre o comportamento humano, individual ou coletivo, em meio à sua situação atual e real, frente a problemas específicos.¹⁶⁹

Igualmente, May versa que apesar de a Bíblia ser o documento escrito da teologia, “a memória primária da revelação da vontade de Deus”.¹⁷⁰ A ética bíblica e a ética cristã não são iguais. A ética bíblica consiste em como se apresenta a ética somente no texto bíblico, enquanto a ética cristã é mais ampla, pois “procura discernir a vontade de Deus em meio à realidade contemporânea”.¹⁷¹ Além disso, há diferenças entre os paradigmas protestante e católico ao pensar a ética cristã, por exemplo, para os protestantes, a ética é regida pela “lei de Cristo”, enquanto para os católicos é regida pela “lei natural”, ou seja, para os protestantes Jesus Cristo é o centro, é o mediador entre Deus e os seres humanos. Em contrapartida, para os católicos, a “lei natural” é composta por leis imutáveis originadas no advento da Criação, voltadas para os deveres e obrigações, portanto conservadoras.¹⁷²

¹⁶⁵ KREITLON, 2004, p. 10.

¹⁶⁶ JONES, 1999, *apud* KREITLON, 2004, p. 11.

¹⁶⁷ MAY, 2008, p. 90.

¹⁶⁸ BONHOEFFER *apud* MAY, 2008, p. 90.

¹⁶⁹ MAY, 2008, p. 91.

¹⁷⁰ MAY, 2008, p. 94.

¹⁷¹ MAY, 2008, p. 92.

¹⁷² MAY, 2008, p. 91-101.

3.3 Princípios Éticos e Gestão do Conhecimento

Neste contexto, Schumpeter cita que a “Inovação é uma característica intrínseca das organizações que sobrevivem no mercado”.¹⁷³ E para essa sobrevivência as empresas têm investido em gestão do conhecimento. Popadiuk e Choo propõem “que as capacidades de criação do conhecimento e o conhecimento do mercado são sementes chaves para a inovação, um processo que aumenta as probabilidades de prosperidade da organização em ambientes altamente competitivos”.¹⁷⁴ Também Scarbrough¹⁷⁵ considera inovação como um tema que trabalha conhecimento em prol de criação de valor. Assim, a Gestão do Conhecimento é tanto o caminho como o resultado deste processo. Partindo do princípio que o conhecimento é fonte de saber, mas também um resultado do processo de inovação, ele necessita ser supervisionado. Através de experiências, há provas que demonstram uma boa ligação “entre a capacidade de gerir conhecimento através de práticas com a inovação e com o desempenho organizacional”.¹⁷⁶ Seguindo este pensamento, a importância de gerenciar bem o conhecimento fica clara também em trabalhos mais recentes, que apresentam dados que empresas, que têm mais capacidade de Gestão de Conhecimento, têm tendência a serem mais inovadoras e terem melhor performance no mercado.¹⁷⁷

De forma complementar, a inovação e a competitividade sustentável dependem não só de uma adequada execução dos processos de GC da organização, mas também de como as firmas expandem e reconfiguram sua base de conhecimento, adicionando novo conhecimento.¹⁷⁸

Sob a mesma perspectiva, Pinho Neto expõe que os clientes internos das organizações estão gradativamente despontando como os agentes mais estratégicos no gerenciamento das instituições, uma vez que o momento que se vive exige transformações que são diretamente percebidas pelos funcionários das empresas. Por esta razão, as entidades devem colocar como foco de suas políticas, o seu público interno, tanto nos projetos da qualidade, nos programas de sustentabilidade e “nas políticas de responsabilidade social”.¹⁷⁹

¹⁷³ SCHUMPETER, 1927, *apud* DAVILA, 2016, p. 55.

¹⁷⁴ POPADIUK e CHOO, 2006, *apud* DAVILA, 2016, p. 55.

¹⁷⁵ SCARBROUGH, 2003, *apud* DAVILA, 2016, p. 55.

¹⁷⁶ DARROCH, 2005, *apud* DAVILA, 2016, p.55.

¹⁷⁷ ZACK; MCKEEN; SINGH, 2009; ROXAS; BATTISTI; DEAKINS, 2014, *apud* DAVILA, 2016, p. 55.

¹⁷⁸ DARROCH, 2005; ALEGRE; SENGUPTA; LAPIEDRA, 2013; INKINEN; Kianto; VANHALA, 2015; FORÉS; CAMISÓN, 2016 *apud* DAVILA, 2016, p. 55.

¹⁷⁹ PINHO NETO, Julio Afonso Sá de. *Ética, Responsabilidade Social e Gestão da Informação nas Organizações*. Informação & Sociedade, v. 20, n. 3, p. 27-38, set./dez. 2010. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/7370/4804>>. Acesso em: 01 abr. 2017. p. 30.

Diante disto, Ponchirolli¹⁸⁰ descreve que na economia global de aprendizado flexível, o conhecimento é a maior vantagem competitiva, e uma das alterações necessárias é a mudança organizacional, visando maior eficiência, diminuição de níveis hierárquicos. E isso somente é possível através do capital humano, dos funcionários, dos clientes internos, que devem saber trabalhar em grupos, ser adaptáveis, flexíveis, saber exercer liderança, e principalmente, entenderem a importância da passagem do conhecimento.

Partindo destes pressupostos, Davila¹⁸¹ comenta que, em função da nova forma de economia, a Gestão do Conhecimento passou a ser um hábito, cada vez mais, rotineiro nas empresas. Sendo formal ou não, usado por toda a empresa, ou somente por alguns níveis, fazendo uso das ferramentas específicas da Gestão do Conhecimento, ou não, esses mecanismos pretendem criar, guardar, dividir e implementar “conhecimento para criar valor por meio de resultados de desempenho, aprendizagem e inovação”. Para ser bem sucedida nas etapas e usos da Gestão do Conhecimento, a empresa tem que ter a cultura de compartilhamento do saber bem enraizada, “pois as práticas são rotinas que acontecem geralmente nos níveis operacional e tático”.

Em concordância com Mckeen, Zack e Singh (2006) e Kianto e Andreeva (2014), as práticas de GC são definidas como um conjunto de atividades organizacionais e gerenciais observáveis e intencionalmente executadas para gerir o conhecimento da empresa. As organizações dependem fortemente do conhecimento externo para sua competitividade. De fato, existe nelas uma alta preocupação por explorar fontes de conhecimento externas (DESOUZA; AWAZU, 2006), tais como: parceiros, agentes de desenvolvimento, centros de pesquisa e a própria concorrência.¹⁸²

Já Buarque¹⁸³ propõe que historicamente a primeira linguagem da economia foi ética, ou seja, vinda da ética explicativa que era baseada em mitos. E, por muito tempo, esta prática travou o avanço da economia, pois esta linguagem não era neutra. Com o passar do tempo, ela se tornou sistêmica, e depois quantitativa, tentando eliminar a parte ética. Porém não obteve êxito, e a ética que se vê é legitimadora, o que, mais uma vez, está travando a economia, e a ciência necessita buscar uma ética reguladora para satisfazer as necessidades da sociedade atual. É fundamental que seja uma nova ética, com palavras próprias.

Vale ressaltar que não é à toa que a informação repassada à sociedade pelos funcionários tende a ser mais facilmente acreditada se comparada a quaisquer outras maneiras

¹⁸⁰ PONCHIROLLI, Osmar. *Capital Humano: Sua Importância na Gestão Estratégica do Conhecimento*. 5ª impr. Curitiba. Juruá, 2011. p. 19-20.

¹⁸¹ DAVILA, 2016, p. 56.

¹⁸² DAVILA, 2016, p. 56.

¹⁸³ BUARQUE, Cristovam. *Da Ética à Ética: minhas dúvidas sobre a ciência econômica*. Curitiba: Ibepex, 2012. p. 156.

de comunicar consumidores, clientes, governo, acionistas ou meios de comunicação. Os dados produzidos por este público podem levar a consequências graves nas relações da empresa com seus *stakeholders*, podendo gerar crises que poderão levar até ao fechamento da instituição. O público externo sempre acredita que o público interno é a “melhor testemunha dos valores e do comportamento ético” da empresa.¹⁸⁴

Dessa forma, se a organização for cidadã e entender o agir ético na sociedade, ou seja, a responsabilidade social, “a gestão da informação em nível interno torna-se fundamental devido ao seu papel de promover o envolvimento de todos seus colaboradores no processo administrativo”. Fazer esse trabalho é fazer um estudo profundo do público interno, saber suas necessidades. Não é somente espalhar para a sociedade as ações de benfeitorias que são feitas. E além de dialogar com o funcionário, é necessário “torná-lo sujeito de todo o processo administrativo, inclusive no que diz respeito à responsabilidade social, onde ele deve participar desde a elaboração de uma política nesse sentido até sua completa integração na execução dos projetos e ações nessa área”.¹⁸⁵

Para isso, deve haver alterações organizacionais profundas, mudando estruturas arcaicas. Dessa forma, o capital humano deve ser valorizado e considerado “o bem maior da organização”, sempre lembrando que o conforto e qualidade de vida dos profissionais são imprescindíveis que estejam acima de quaisquer metas lucrativas. “Assim, o lucro, ainda que essencial para a sobrevivência de uma organização, só deve ser considerado como satisfatório e legítimo se o compromisso com a ética, por parte da alta administração, for aceito e assimilado como um valor inalienável”.¹⁸⁶

Neste contexto, Pinho Neto continua argumentando que o Gestor do Conhecimento, em conjunto com os colaboradores da empresa, deve ter como prioridade criar uma regra que trate especificamente do bem-estar dos funcionários. E esta política deve estar alinhada aos princípios éticos da empresa, pois “deverá orientar todos os outros procedimentos e estratégias administrativas”.¹⁸⁷ Com este documento, a empresa mostra aos colaboradores que eles são os elementos mais importantes no processo, e são capazes de traçar estratégias conjuntas com prazos médios e longos, propiciando diálogo. Desta forma, acredita-se na força da ética, quando políticas antigas e modelos arcaicos são revisados, pois estão em desacordo com proposições legais.

¹⁸⁴ PINHO NETO, 2010, p. 36.

¹⁸⁵ PINHO NETO, 2010, p. 36.

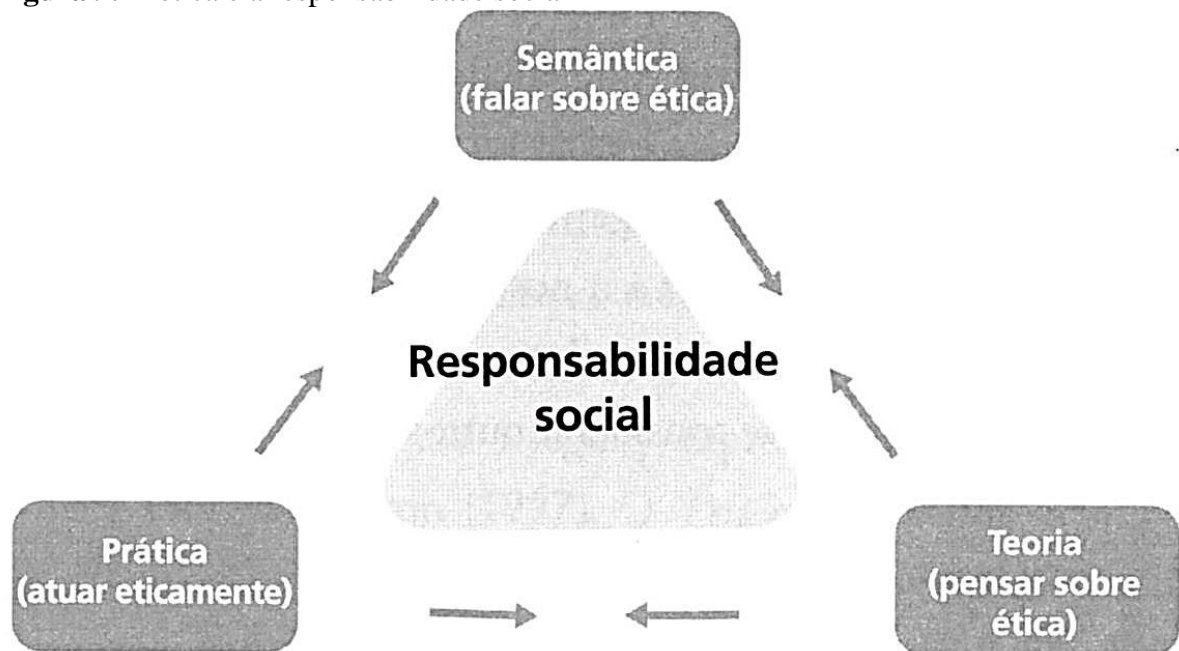
¹⁸⁶ PINHO NETO, 2010, p. 36.

¹⁸⁷ PINHO NETO, 2010, p. 36.

Em contrapartida, Andreeva¹⁸⁸ propõe que as ações de Gestão Estratégica e Cultura Organizacional estão em nível acima se comparadas a outras ações. Ou seja, além de serem hábito, são práticas ou norteadores que objetivam a melhora da Gestão do Conhecimento crítico, e a mudança de cultura em médio ou longo prazo. Como exemplificação, no que diz respeito às ações de Gestão Estratégica, pode-se observar que para se mapear o conhecimento atual, necessita-se de um passo-a-passo muito rigoroso. Enquanto que para outras ações, como praticar *benchmarking* de conhecimento, por exemplo, os passos a serem dados são intencionais.

Igualmente, Aristóteles ensina “que o homem é um animal político e que realiza o seu viver ético pela prática das virtudes e que a vida social é o lugar em que essas virtudes se manifestam”.¹⁸⁹ Por isso, às vezes, é necessário abrir mão do egoísmo, intrínseco no ser humano, em prol do bem coletivo.

Figura 9. A ética e a responsabilidade social



Fonte: Arruda¹⁹⁰

Paralelamente, Alencastro propõe que uma empresa, para ser bem sucedida nacional e internacionalmente, necessita ter “uma sólida reputação de comportamento ético e responsabilidade social”, pois é o seu “capital reputacional”, o que conta muito nas relações comerciais. “Falhas éticas levam as empresas a perder cliente e fornecedores importantes, dificultando o estabelecimento de parcerias.”¹⁹¹

¹⁸⁸ ANDREEVA, 2016, *apud* DAVILA, 2016, p.55.

¹⁸⁹ ARISTÓTELES *apud* ALENCASTRO, Mario Sergio Cunha. *Ética Empresarial na Prática: liderança, gestão e responsabilidade corporativa*. Curitiba. Ibpex, 2010. p. 100.

¹⁹⁰ ARRUDA, 2008 *apud* ALENCASTRO, 2010, p.138.

¹⁹¹ ALENCASTRO, 2010, p. 138.

Assim, é impossível trabalhar a Gestão do Conhecimento, a Inovação, o Crescimento em empresas tanto de pequeno, quanto de médio e grande portes sem que se trabalhe princípios éticos em conjunto. A ética está inserida na vida, na economia, no conhecimento. Uma empresa que não é ética, não leva bem-estar aos seus funcionários, que conseqüentemente, não gerem com competência o conhecimento, não criando valor, e não levando a organização ao lucro. Desta forma, para a empresa ter sucesso, necessita estar alinhada com princípios éticos.

Portanto, o objeto de estudo deste trabalho é a empresa “X” que é uma multinacional americana do ramo de máquinas agrícolas. Ela atua globalmente, tendo mais de 3.100 concessionárias e distribuidores independentes, em mais de 140 países, em todo o mundo. No Brasil, ela tem mais de 25 anos no mercado, tendo subsidiárias nos estados RS e SP. Este trabalho foi realizado na unidade de Canoas, região metropolitana de Porto Alegre, RS, devido ao fato de a pesquisadora fazer parte do corpo funcional da referida unidade.

Seu faturamento anual, em 2016, foi mais de sete milhões de dólares. Seu lema é alimentar o mundo, por isso oferece muitas opções para satisfazer as necessidades dos clientes – desde tratores de baixa potência para pequenas fazendas até máquinas sofisticadas de alta tecnologia para agronegócios profissionais de grande escala. Também está voltada na inovação de novos produtos, e focada na busca pela mais alta tecnologia. Assim como em ampliar mercados e fábricas na China, Brasil e África, e para tanto, tem programas de redução de custos, maximização de eficiência, expansão de serviços. Sua missão é promover o crescimento sustentável e lucrativo por meio do atendimento superior ao cliente, inovação, qualidade e compromisso.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para a realização desta investigação, o método utilizado é o de análise e discussão de resultados do estudo de caso da empresa “X”, obtidos mediante observação participante e levantamento documental. Para Yin, “o estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa”.¹⁹² Já Foote Whyte¹⁹³ contribui, em sua bibliografia, sobre a coleta de dados por observação direta ou participante, descrevendo a participação do investigador na pesquisa para que ela flua e produza resultados. Outra metodologia utilizada neste trabalho é a pesquisa bibliográfica que, segundo Gil, “[...] é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.¹⁹⁴ Já na pesquisa documental, Bravo considera “documentos todas as realizações produzidas pelo homem que se mostram como indícios de sua ação e que podem revelar suas ideias, opiniões e formas de atuar e viver”.¹⁹⁵ Existem vários tipos de documentos como: os escritos; os numéricos ou estatísticos; os de reprodução de som e imagem; e os documentos-objeto. Por esses motivos, a pesquisa documental não deve ser referida como uma técnica ou procedimento de coleta de dados, mas sim como método de pesquisa. O trabalho com os documentos é realizado em duas etapas: a primeira de coleta de documentos e a outra de análise do conteúdo.¹⁹⁶

4.1 Evidenciação de Princípios Éticos em etapas de seleção e integração de pessoas

Conforme destacado na revisão teórica que versa acerca de princípios éticos nas organizações, percebe-se que estes estão internalizados na sociedade e necessitam fazer parte de todos os processos que envolvem os seres humanos. Assim, a Empresa “X” também trabalha dentro de princípios éticos. São valores que permeiam a cultura local, onde os *sites* da empresa estão localizados. A empresa, também, presa valores globais que são chamados core values, que devem ser seguidos mundialmente nas unidades da corporação. “Viver com os outros nem

¹⁹² YIN, 2001, *apud* MENEZES, Maria Arlinda. Do método do caso ao case: a trajetória de uma ferramenta pedagógica. *Educação e Pesquisa*, v. 35, n. 1, p. 129-143, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97022009000100009>. Acesso em: 11 mar. 2017. p. 19.

¹⁹³ WHYTE, 1943, *apud* VALLADARES, 2007.

¹⁹⁴ GIL, 2006, *apud* PIANA, 2009, p. 44.

¹⁹⁵ BRAVO, 1991, *apud* SILVA et al, 2009.

¹⁹⁶ SILVA et al, 2009.

sempre é coisa fácil. Mais difícil, ainda, é trabalhar com pessoas estranhas, em contato quase diário, sobretudo quando não se está preparado para isso”.¹⁹⁷

Paralelamente, Ponchirolli pondera que o Capital Humano é considerado essencial na estratégia da Gestão do Conhecimento. E para que se mantenha esse Capital Humano, as empresas estão trabalhando muito forte, dentro da ética, para oferecer pacotes de benefícios e um ambiente acolhedor para que esses talentos, proprietários da informação, sejam retidos na empresa. Trabalhando o Capital Humano através da Ética Argumentativa, que aceita a influência cultural dos indivíduos nas suas argumentações – o que é fundamental em uma empresa global como a “X”, e através da Teoria da Ação Comunicativa de Habermas que “traça um diagnóstico dos problemas contemporâneos das sociedades ocidentais [...] que permite analisar a racionalização [...] da ação estratégica”, a empresa “X” trabalha os princípios éticos elencados abaixo.¹⁹⁸

Diante disto, a empresa “X”, conforme dados retirados da *intranet*, passa aos seus colaboradores e demais *stakeholders* seus valores, que considera essenciais, e os valores tidos como comerciais. A organização destaca o valor “responsabilidade”, acreditando no empenho do colaborador pela excelência. Destaca a integridade, incentivando a honestidade entre os colegas. Valoriza o respeito, uma vez que culturas diversas devem viver em harmonia e aprender umas com as outras. Fayard aponta que

abordar e compreender essas diferentes culturas não somente torna possível, por distanciamento ou contextualização, ressaltar os trunfos da sua própria, mas também proceder de modo similar acerca dos outros. [...]. Essa abordagem de diversidade é não somente uma fonte de desenvolvimento e de eficácia, mas também um imperativo de um mundo aberto e interdependente onde as tecnologias da interação desempenham um papel cada vez maior.¹⁹⁹

Neste sentido, a empresa “X” desenvolve o valor “espírito de equipe” já pensando na comunicação e Gestão da Informação e Conhecimento. Transparência também facilita muito o diálogo entre as áreas. Com relação aos valores comerciais, a instituição prima o foco no cliente, buscando sempre superar suas expectativas. Empenha foco ainda nas concessionárias, pois são fundamentais para o negócio da empresa “X”. Valoriza as pessoas, buscando ser o melhor empregador do segmento, motivando, treinando e desenvolvendo os funcionários. Espera ter a qualidade reconhecida pelos clientes. Propõe trabalhar de maneira ética em todas as unidades

¹⁹⁷ WEIL, 1992, p. 47 *apud* ALENCASTRO, 2010, p. 100.

¹⁹⁸ PONCHIROLLI, 2011, p. 101,102,119.

¹⁹⁹ FAYARD, Pierre. *O Inovador Modelo Japonês de Gestão do Conhecimento*. Trad. Patrícia C. R. Reuillard. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 23-24.

da empresa no globo, respeitando o meio ambiente. Mantém uma estratégia para que, mesmo sendo multimarcas, cada marca da empresa “X” mantenha seu valor e individualidade. E o último, mas não menos importante valor comercial, é trabalhar para dar lucratividade à empresa e, assim, retorno aos nossos acionistas.

Nesta perspectiva, os princípios éticos universais²⁰⁰ englobam os conceitos de respeito e transparência, os mesmos que também aparecem nos *core values* da empresa “X”. Deste modo, pode-se afirmar que nos processos de seleção e integração de novos funcionários, a empresa “X” trabalha dentro dos princípios éticos.²⁰¹ Recentemente, inclusive, houve uma situação de contratação de uma estagiária que ela foi selecionada para um departamento, mas como o padrasto dela está abaixo da mesma diretoria, não foi permitida a contratação dela. A gerência ainda argumentou que os supervisores e gerentes eram diferentes, mas o RH manteve postura firme e não permitiu a contratação, pois disse haver uma política que não permite parentes abaixo da mesma diretoria (na política consta “mesmo departamento” – ANEXO 4).²⁰²

Ainda em relação aos processos de RH, a Gestão do Conhecimento para este departamento não está bem organizada na *intranet*. Freitas et al²⁰³ aponta em sua obra que a customização e a personalização dos portais corporativos, a saber, as *intranets*, sejam executadas de acordo com o perfil dos usuários para eles possam, facilmente, localizar os conteúdos que procuram. Na sequência de imagens abaixo, vemos o caminho a ser seguido para localizarmos as políticas de RH:

Figura 10. Menu Intranet empresa “X”



Fonte: Intranet empresa “X”.

Neste contexto, na aba “Pessoas”, encontram-se as políticas de RH da empresa “X”. Nota-se que a nomenclatura utilizada não é autoexplicativa. Os termos são de difícil compreensão. Talvez, somente os colegas de recursos humanos tenham facilidade em encontrar documentos neste menu. Os demais colaboradores ficam desorientados com expressões que não conhecem ou que não tem significância para eles, ou seja, uma pessoa que não possui o nome do documento que está procurando, não vai ter facilidade em encontrar o manual que deseja. Freitas disserta sobre a estrutura dos portais corporativos e a possibilidade de

²⁰⁰ FOUREZ, 1995, *apud* GARCIA e TARGINO, 2008, p. 37.

²⁰¹ MORIN, 2005, p. 92, *apud* GARCIA e TARGINO, 2008, p. 37.

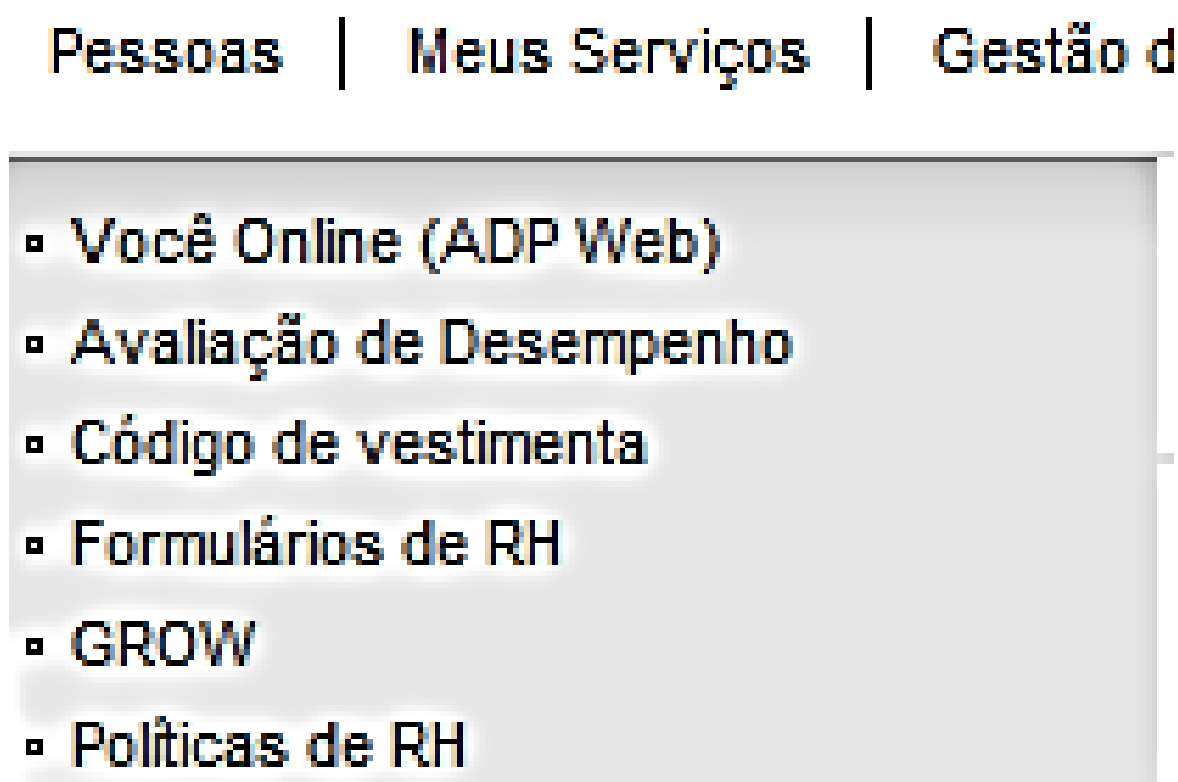
²⁰² A autora deste trabalho não encontrou esta política na *intranet*, porém encontrou através de comunicados enviados.

²⁰³ FREITAS et al, 2004, p. 35.

personalização dos mesmos, pois personalizando, os usuários constroem uma identidade com o portal, sentindo-se, então, confortável para localizar os itens que tem necessidade.²⁰⁴

Partindo destes pressupostos, Chiavenato salienta que uma instituição socialmente organizada se estrutura para receber bem seus novos colaboradores, sendo que considera este processo de convívio inicial com os colegas, um dos mais importantes para que o vínculo seja fixado e a boa impressão seja causada, e uma ótima relação seja começada entre a empresa e o novo funcionário, visando uma parceria duradoura.²⁰⁵ Chiavenato ainda acrescenta que é neste momento que a cultura da empresa é repassada ao novo colega.

Figura 11. Aba “pessoas” no menu da Intranet empresa “X”



Fonte: Intranet empresa “X”.

Por esta razão que um item que muitos sentem falta é um manual, explicando o que fazer quando uma pessoa nova é contratada, e chega ao setor para trabalhar. Nem o gestor, nem os colegas sabem como proceder com ela, pois ela não vem do RH com senhas e perfil necessários para trabalhar. Cada item que a pessoa necessita como computador, celular, senhas para softwares de trabalho têm que ser solicitados separadamente pelo gestor, após a contratação, o que ocasiona muita perda de tempo e de lucro em horas trabalhadas. O gestor possui dois problemas: solicitar separadamente cada item e descobrir para quem ele deve fazer

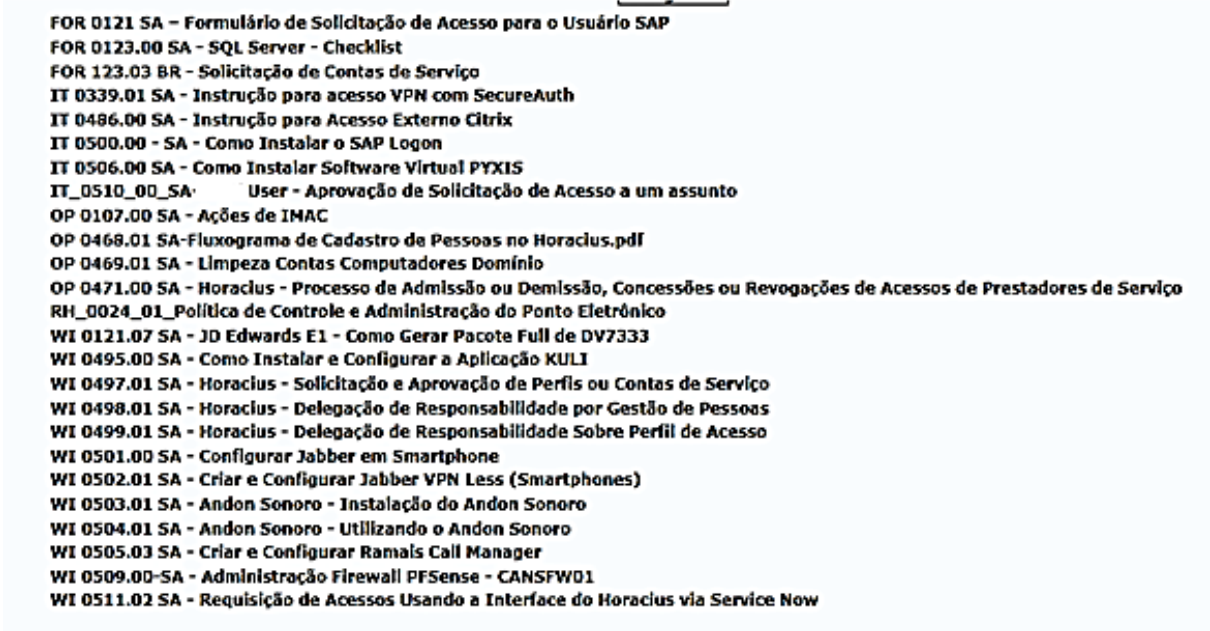
²⁰⁴ FREITAS et al, 2004, p. 35.

²⁰⁵ CHIAVENATO, 1999, *apud* QUINTANILHA, 2013, p. 21.

cada uma das solicitações, pois alguns itens são solicitados através de abertura de “chamado” no *service desk* na *intranet*, alguns são via sistema Horacius, alguns são por *email*. Alguns, depois de solicitados, ainda deve-se fazer o *follow up*, e descobrir quem são os “proprietários da informação” para que se cobre deles a liberação do acesso da pessoa, então é muito moroso este processo.

Diante disso, Monteiro disserta sobre os princípios éticos, esclarecendo que a organização necessita dar o exemplo a seus funcionários para que possam decidir pelo caminho a seguir, se o ético ou o antiético.²⁰⁶ Que impressão fica o colaborador novo quando inicia na organização e já enxerga toda esta desorganização? Com toda certeza, ele imagina que os demais processos também estão fora de ordem e que o corpo diretivo é despreparado, podendo haver brechas para ações antéticas em vários campos. Certamente, a empresa “X” necessita revisar este processo, pois reflete em sua imagem.

Figura 12. Políticas de RH



FOR 0121 SA - Formulário de Solicitação de Acesso para o Usuário SAP
 FOR 0123.00 SA - SQL Server - Checklist
 FOR 123.03 BR - Solicitação de Contas de Serviço
 IT 0339.01 SA - Instrução para acesso VPN com SecureAuth
 IT 0486.00 SA - Instrução para Acesso Externo Citrix
 IT 0500.00 - SA - Como Instalar o SAP Logon
 IT 0506.00 SA - Como Instalar Software Virtual PYXIS
 IT_0510_00_SA - User - Aprovação de Solicitação de Acesso a um assunto
 OP 0107.00 SA - Ações de IMAC
 OP 0468.01 SA-Fluxograma de Cadastro de Pessoas no Horacius.pdf
 OP 0469.01 SA - Limpeza Contas Computadores Domínio
 OP 0471.00 SA - Horacius - Processo de Admissão ou Demissão, Concessões ou Revogações de Acessos de Prestadores de Serviço
 RH_0024_01_Política de Controle e Administração do Ponto Eletrônico
 WI 0121.07 SA - JD Edwards E1 - Como Gerar Pacote Full de DV7333
 WI 0495.00 SA - Como Instalar e Configurar a Aplicação KULI
 WI 0497.01 SA - Horacius - Solicitação e Aprovação de Perfis ou Contas de Serviço
 WI 0498.01 SA - Horacius - Delegação de Responsabilidade por Gestão de Pessoas
 WI 0499.01 SA - Horacius - Delegação de Responsabilidade Sobre Perfil de Acesso
 WI 0501.00 SA - Configurar Jabber em Smartphone
 WI 0502.01 SA - Criar e Configurar Jabber VPN Less (Smartphones)
 WI 0503.01 SA - Andon Sonoro - Instalação do Andon Sonoro
 WI 0504.01 SA - Andon Sonoro - Utilizando o Andon Sonoro
 WI 0505.03 SA - Criar e Configurar Ramais Call Manager
 WI 0509.00 SA - Administração Firewall PFSense - CANSFW01
 WI 0511.02 SA - Requisição de Acessos Usando a Interface do Horacius via Service Now

Fonte: *Intranet* empresa “X”.

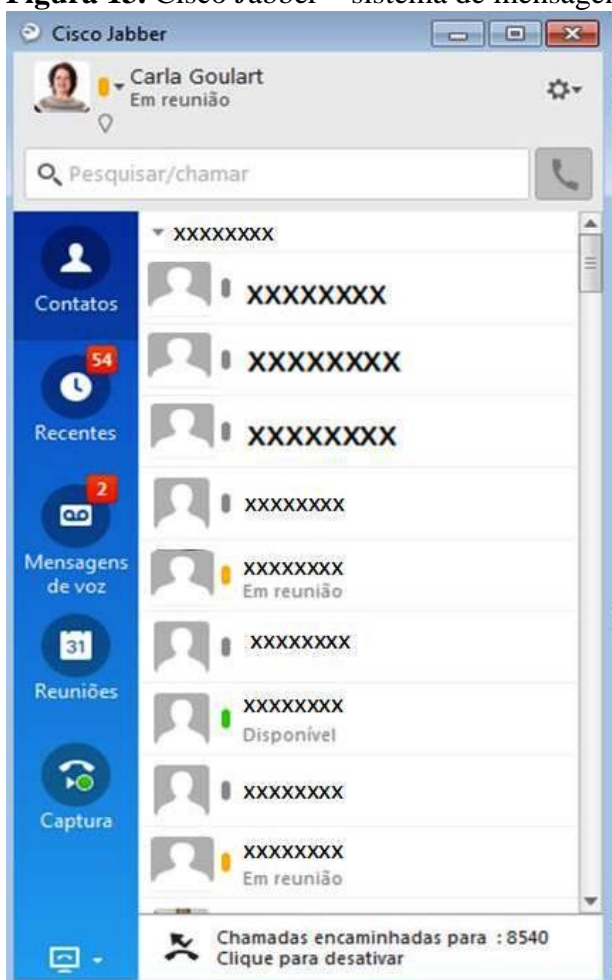
4.2 Evidenciação de Princípios Éticos no compartilhamento do Conhecimento entre os colaboradores no trabalho

Conforme evidenciado, a empresa “X” disponibiliza aos colaboradores várias ferramentas para compartilhamento do Conhecimento. A mais conhecida é o *e-mail*, através do *Outlook*, mas também há o sistema de mensagens instantâneas *Cisco Jabber* que permite

²⁰⁶ MONTEIRO et al, 2005. p. 238.

compartilhamento de tela. E também há o *WebEx* que permite *Conference calls* com compartilhamento de telas. Ou seja, o compartilhamento do Conhecimento ocorre ininterruptamente, o que faz com que a autora conclua que a empresa “X” realmente acredite que os seus valores (vistos na seção anterior) estão assimilados e internalizados por seus funcionários, que agem dentro dos princípios éticos quando do compartilhamento do conhecimento entre os colegas de trabalho. A autora considera esta enormidade de opções de compartilhamento de informações uma evidência de princípios éticos, pois uma empresa que tivesse dúvidas quanto ao caráter e a índole de seus colaboradores, não disponibilizaria tantos recursos.²⁰⁷ Neste sentido, Darroch²⁰⁸ recomenda o uso da tecnologia (teleconferências, videoconferências ou *groupware*) para facilitar a comunicação. Esta vertente teórica foi possível confirmar, por meio da pesquisa, pois o compartilhamento de informações na empresa “X” ocorre diariamente através destas ferramentas.

Figura 13. Cisco Jabber – sistema de mensagens instantâneas



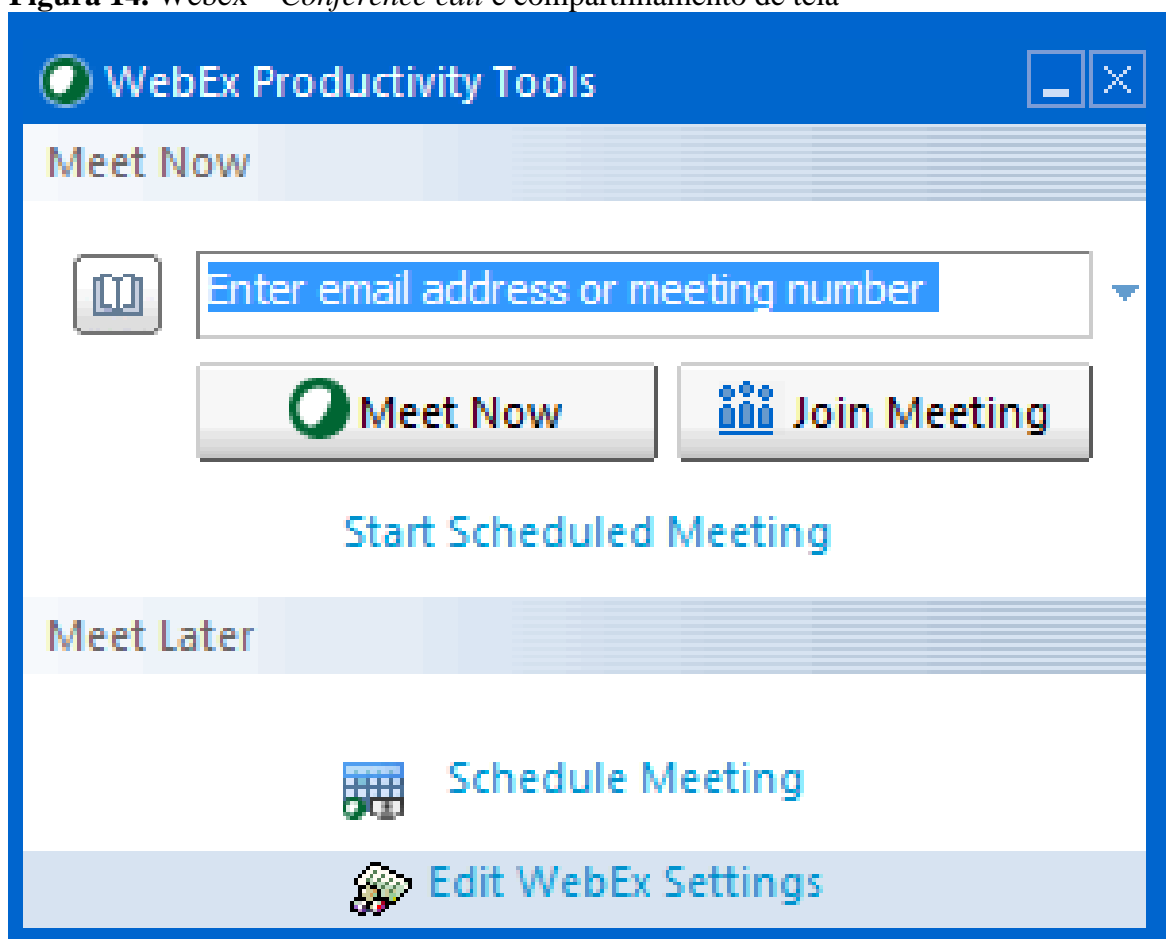
Fonte: Intranet empresa “X”.

²⁰⁷ FERRELL et al, 2000/2001, *apud* MONTEIRO et al, 2005. p. 238.

²⁰⁸ DARROCH, 2016, *apud* DAVILA, 2016.

Porém, não são todos os colaboradores que recebem usuário e senha para o *Webex*, por exemplo. Então o que ocorre é o compartilhamento de senhas, e muitas vezes, mais de uma pessoa necessita usar ao mesmo tempo. A autora não considera esse compartilhamento de senhas um desvio ético, pois este sistema serve somente para compartilhar telas, não há dados salvos nele. Então o colaborador que utiliza a senha de outra pessoa em sua máquina, vai compartilhar somente os seus documentos e nada pertencente à outra pessoa. Por fim, quando o compartilhamento de tela se dá somente entre duas pessoas, o *Cisco Jabber* tem essa funcionalidade, e para este sistema, todos os colaboradores que têm acesso a *email*, também acessam o *Cisco Jabber*.

Figura 14. Webex – *Conference call* e compartilhamento de tela



Fonte: *Intranet* empresa “X”.

Nesta perspectiva, Kianto e Andreeva²⁰⁹ também citam em sua lista que *internet*, *intranet* e ferramentas de *e-learning* devem ser usados para facilitar o compartilhamento de ideias e conhecimentos entre os colaboradores. A empresa “X” utiliza o sistema *Grow* para o

²⁰⁹ KIANO E ANDREEVA, 2014 *apud* DÁVILA, 2016.

e-learning e também para as avaliações de desempenho, e para as oportunidades de carreira globais. Na imagem abaixo vemos que está disponível para a autora a realização de um curso anticorrupção e outro de performance. Neste caso, eles estão sem prazo para realização, mas alguns tem prazo para realização e constam na meta de alguns colaboradores.

Figura 15. Grow - sistema de gestão de carreira

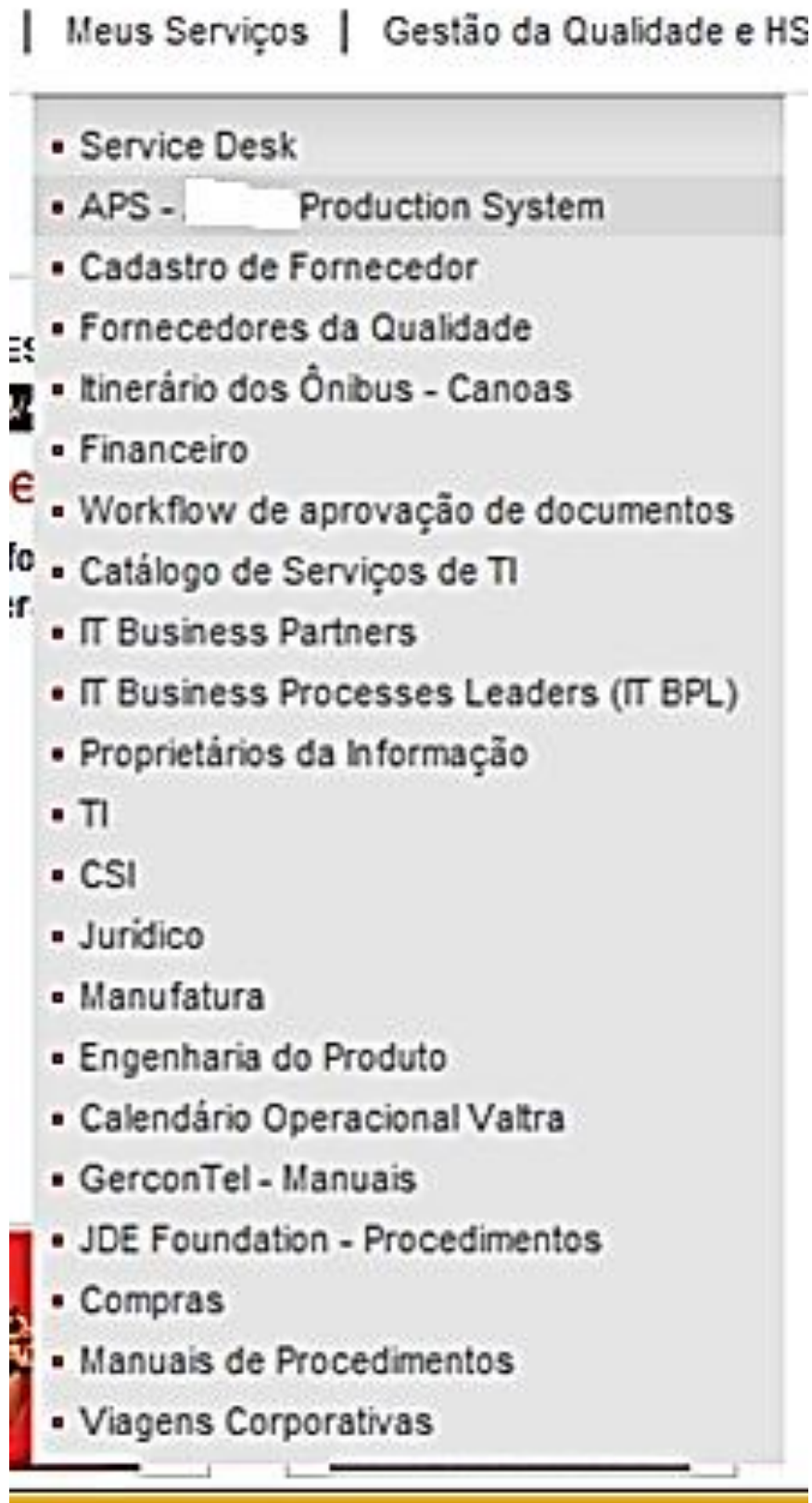
The screenshot displays the Grow HR system interface. At the top, there is a navigation bar with a 'To Do' dropdown menu and a 'Sort by Date | Type' option. Below this, the 'Due Anytime (2)' section lists two tasks: 'Complete online course... Anti-Bribery Course and Anti-Corruption Policy Certification - English Language Version' and 'Complete online course grow Performance Rating'. A 'Recently Completed (0)' section is also visible. On the right side, the 'My Goal Plans' section shows the '2017 Performance Goal Plan' with three items: 'Reduzir custos de viagens', 'Realização de eventos', and 'Melhorias na área'. At the bottom, a 'Welcome' section provides information about the Grow system and regional support email addresses: APA (Growuserhelp-APA@...corp.com), EME (Growuserhelp-EME@...corp.com), North America (Growuserhelp-NA@...corp.com), and South America (Growuserhelp-SA@...corp.com). A logo for 'GROW EVERY DAY. EVERY WAY' is also present.

Fonte: Intranet Empresa “X”.

4.3 Gestão do Conhecimento na interação entre diferentes setores dentro da empresa

À luz desta compreensão, a Gestão do Conhecimento entre os diferentes setores da empresa, realmente, é um tema preocupante, pois não há um único procedimento a ser seguido. Cada departamento faz como pensa ser a melhor maneira, e seguidamente, a comunicação é falha.

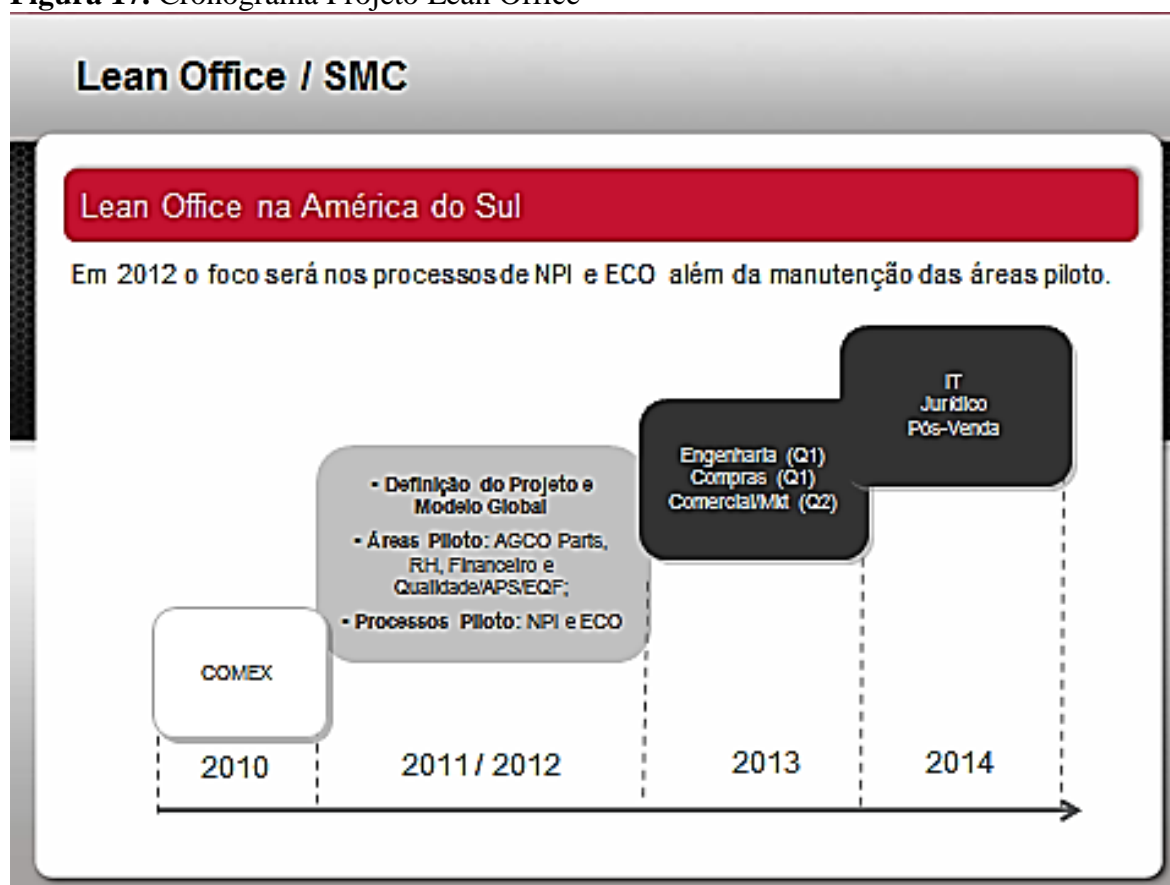
Figura 16. Aba “Meus Serviços” no menu da Intranet



Fonte: Intranet empresa “X”.

Um bom exemplo de um projeto que poderia ter padronizado a empresa toda, mas não seguiu em frente é o *Lean Office*. Na aba “APS”, no menu da intranet que vimos acima, encontra-se uma apresentação sobre este projeto. Nesta apresentação, a autora destaca um *slide* que apresenta as datas de implementação do projeto *Lean Office* nas áreas da empresa “X”. Com base na vivência da autora, o projeto nunca chegou ao Pós-Venda. Era para ter chegado em 2014, e já estamos em 2017, mas nenhuma ação foi tomada neste sentido, nem no Pós-Venda, nem em nenhuma área comercial da empresa “X”.

Figura 17. Cronograma Projeto Lean Office



Fonte: *Intranet* empresa “X”.²¹⁰

Vale ressaltar que a empresa “X” é muito departamentalizada. Assim, cada departamento é responsável por lançar suas notas fiscais nos sistemas. Funciona desta forma caso forem notas de serviço ou faturas, pois se forem notas de venda, então é outro caminho. Assim, geralmente as secretárias das áreas lançam as notas, mas há muitas áreas que não possuem secretárias, o que muitas vezes, faz com que estas atividades recaiam sobre estagiários. E eles, geralmente, não têm experiência contábil nenhuma, além de terem períodos curtos de

²¹⁰ PPT Palestra *Lean Office* na Semana de Melhoria Contínua na empresa “X”, 2012 (*Intranet* empresa “X”).

estágio, o que faz que sejam repostos por novos estagiários com frequência. Dessa forma, se um estagiário tem a obrigação de lançar uma nota e se depara com um menu de *intranet* como este, certamente, ficará confuso.

Digamos que ele clique no item 2 do menu “Financeiro” que é “CAP - Treinamento Lançamento NF JDE (PPT)”, ele fará o download do documento que encontra-se como anexo 3 deste trabalho. Reparando o documento, o estagiário obterá várias informações, mas não como se lança uma nota no sistema. Ou o título do documento está errado, ou o documento está incompleto. Ainda tentando aprender, ele clica em “Fluxos” no menu, e vai no segundo item, no qual está escrito: “CAP - Fluxograma de Lançamento das Notas Fiscais de Serviços”. Este documento é o anexo 1 deste trabalho. Se analisarmos, veremos que ele aborda status de aprovação e alçadas de aprovação, assuntos que nosso estagiário nunca tomou conhecimento e que não vai encontrar com facilidade na *intranet*. Ou seja, mais um documento sem utilidade para quem já não domina o assunto. Então, ainda insistindo, ele clica no primeiro item de “Fluxos”, que é “CAP – Fluxo de Notas de Serviço”, que é o anexo 2 deste trabalho. E nada mais é do que um texto em “Word”, tentando explicar alguns detalhes de lançamento para pessoas que já lançam notas no sistema em estágio mais avançado. O que a autora pretende afirmar com este dado é que há muita dificuldade de transmissão de conhecimento na empresa “X”, e se perde muito tempo e, conseqüentemente, dinheiro com o retrabalho que se tem, corrigindo erros de pessoas inexperientes, que são colocadas, sem preparo, a exercerem atividades importantes.

Figura 18. Detalhamento do menu “Financeiro” na Intranet

- **C&C - Orientações**
 - CAP - Manual Lançamento Despesas NAC
 - CAP - Treinamento Lançamento NF JDE (PPT)
 - Câmbio - Inclusão de Fatura Financeira no JDE
 - Câmbio/ Síscoserv - Orientações Compra de Serviços
 - Câmbio - Registros INPI + BACEN
 - Contabilidade - Tipos de pedidos x Centro de custo
 - Impostos - Aquisição de Ferramental
 - Impostos Indiretos - Treinamento de Emissão de Nota Fiscal
 - Fiscal - Manual Natureza de Operação x Tipos de Pedidos
 - CAP - Bradesco - Infoemail
 - CAP - Transferências entre contas identificadas
 - Fiscal - Roteiro para atendimento por e-mail
 - CAP - Adiantamento a Fornecedor
 - CAP - Adiantamento de Ferramental
 - Fiscal - Cancelamento de NFe
 - Fiscal - Inutilização de NFe
 - Fiscal - Perguntas e respostas
 - Fiscal - Tributação de produtos
 - Fiscal - Utilização ICM\$ para Aquisição de Ativo - São Paulo
 - Fiscal - Consulta Mercadorias Faltantes
 - Fiscal - Estudo Consignação Industrial
 - Fiscal - Manual Geração FCI
 - Fiscal - Orientação Venda Direta Colheita de Ira MT
- **C&C - Fluxos**
 - CAP - Fluxo Notas de Serviços
 - CAP - Fluxograma Lançamento a Pagamento NF Serviço
 - Câmbio - Fluxo de Importação via Courier

Neste sentido, outro tema interessante é o *Workflow*. Muito poucos sabem qual é a função desta ferramenta. Alguns colaboradores comentam que na Manufatura e em outras plantas da empresa “X”, este processo é mais usado, mas o administrativo da Unidade de Canoas, RS, não sabe como utilizá-lo. Parece que deveria ser feito para solicitar aprovação de algum serviço antes de enviar a nota para pagamento, mas, como quando a nota é enviada para pagamento sem *workflow*, ela é paga igual, então para que fazer? Veja abaixo que na aba “Meus Serviços”, “Workflow de aprovação de documentos” temos o seguinte menu, mas não temos nenhum item que explique a função do *workflow*, ou seja, se ninguém explicar para que usar, ninguém vai usar. E mesmo que explique, se ninguém exigir, se não constar em nenhuma política, não vai ser aplicado.

Figura 18: *Workflow* de aprovação de documentos.

Home > Meus Serviços > Workflows de Aprovação

Workflow de Aprovação de Documentos

- Abrir novo processo de aprovação
- Consultar processos

Workflow de Aprovação de Documentos - Legado

- Consultar meus processos [LEGADO]
- Consultar minhas aprovações [LEGADO]
- Consultar minhas pendências [LEGADO]

Minhas Tarefas de Workflow

Não há itens para mostrar nesta exibição.

Fonte: *Intranet* empresa “X”.

Paralelamente, há problemas nas informações de TI, por exemplo, a aba “Meus Serviços”, “TI”, é de difícil compreensão, porque é muito complicado de encontrar qualquer informação que se apresente necessária. Nesta seção, há algum material que complementa as informações de RH para que seja possível preparar um funcionário para iniciar a trabalhar. Porém, mesmo assim, sem assistência, não se obtém êxito em encontrar estes documentos. Este fator contraria a lista de práticas de Gestão do Conhecimento de Kianto e Andreeva que, dentro da categoria Tecnologia de Informação e Comunicação (TICs), apresenta que a *intranet* deve

facilitar o compartilhamento de ideias entre os colaboradores e que TI deve assegurar que a estrutura das TICs seja capaz de compartilhar informação e conhecimento na cadeia de valor da empresa.²¹¹ Por conseguinte, Pinedo destaca que por mais que as empresas estejam trabalhando dentro de princípios éticos, nenhuma ainda é totalmente ética, e necessita fazer mudanças internas para alcançar este patamar.²¹²

Figura 19. Detalhamento aba “TI” no menu da Intranet

| TI |
|---|
| → SAIBIS - Filas de Processamento |
| → SAIBIS - Perfis por usuário |
| → SAIBIS - Tabelas de Base Histórica |
| → Como fazer para |
| → Autosserviço de senhas |
| → Consulta solicitação de scripts |
| → Consulta solicitação de scripts (fluxo antigo) |
| → Consulta solicitação de acesso |
| → Consulta solicitação de promoção de versão |
| → Consulta solicitações de alteração de estrutura de perfil |
| → Consulta perfis |
| → Consulta CRW (legado) |
| → Governanca - Sistemas e Aplicativos - Biblioteca |
| → Cronograma Anual de Manutenção |
| → Perfis - Alteração de Responsáveis e Depositários |
| → Infra Apps - Activities and Projects |
| → Hosting e Helpdesk - Activities and Projects |
| → Consulta Backlog de Chamados |
| → Homologação e Instalação de Softwares |
| ▪ Controle de Softwares Homologados |
| ▪ Solicitação de Software |

Fonte: *Intranet* empresa “X”.

²¹¹ Kianto e Andreeva, 2014, *apud* Dávila, 2016, p. 53.

²¹² Pinedo, 2003, p. 5.

4.4 Gestão do Conhecimento na interação com fornecedores

Nesta perspectiva, a Gestão do Conhecimento com os fornecedores ocorre em vários níveis, pois pode ser através da área de compras, ou de suprimentos, ou de engenharia, entre outras. A autora apresenta um exemplo bem sucedido da área de compras, no qual os colaboradores da empresa “X” compram algum item através do sistema “Empresa “X” Fácil” que se encontra na aba “sistemas” na intranet.

Neste sistema, o colaborador busca o item que quer comprar e verifica se está cadastrado, se está, é só comprar; se não está, necessita pedir que a área de compras cadastre. Assim, por exemplo, o colaborador quer cartões de visita. Este item já está disponível, veja abaixo:

Figura 20. Sistema de compras “Empresa “X” Fácil”



Fonte: Intranet empresa “X”.

Assim, após fechar o pedido no sistema “Empresa “X” Fácil”, o pedido vai para o fornecedor de cartões de visita que envia um *e-mail* para o colaborador que colocou o pedido como este abaixo:

Olá colaborador,

Recebemos seu pedido Empresa “X” Fácil #330806

Veja abaixo o procedimento para que possas editar seu cartão online, através do APS Fornecedor. Um sistema avançado de impressão pela internet.

PASSO A PASSO:

Acesso o site Empresa”X”.fornecedor.com.br

1. Assista o vídeo de como se cadastrar no site, clicando nesse link: [CADASTRO](#)
2. Assista o vídeo de como efetuar as solicitações de cartões e edição dos dados individuais: [COMPRANDO](#)
3. DÚVIDAS: acesso o atendimento online na página de compras.

Lembrando que a Nota Fiscal será de serviço e deverá ser lançada diretamente no JDE.

Após seguir estes procedimentos e aprovar o layout do cartão de visitas no site do fornecedor, o fornecedor envia o *email* abaixo, confirmando o pedido.

Informação do pedido

Número do pedido: 22140
 Número do ítem do pedido:
 Nome do ítem do pedido:
 Status do ítem do pedido:
 Status de impressão do ítem do pedido:
 Url do ítem do pedido: [Pedido](#)

Informação do cliente

CANOAS -
 XXXXXXXXXXXXXXXX
 carla goulart

[carla.goulart@empresa"x.com](mailto:carla.goulart@empresa)
 51 - 34628000

Pedido recebido.

17/03/2017 | 16:02

ATENÇÃO: Em função do grande volume de pedidos que a PrintStore processa mensalmente, arquivos e pedidos serão armazenados por até 30 dias após a compra. Após esse período não será possível efetuar a recompra de pedidos antigos.

Enviado por: Correios

Enviado CANOAS -
para: XX
 Canoas, RS XXXXXX-XXX, BR

Item #1**Cartão Empresa “X” Corporativo**

Carla Gobbato Goulart

- Quantity = 1 Cento (100)
- Stock = Reciclado 240G
- Ink = 4X1

R\$ 39,38

Ordem de Compra

- **Insira a ORDEM DE COMPRA do Empresa “X”**

Fácil: 330806

Subtotal: R\$ 39,38

Frete: R\$ 0,00

Total: R\$ 39,38

O status do seu pedido é :

Para verificar o status do seu pedido acesse o seu

[Histórico de compras](#)

Portanto, pode-se perceber que a Gestão do Conhecimento, pelo menos, no que diz respeito a este fornecedor de cartões de visitas, é muito bem executada pela empresa “X”.

4.5 Gestão do Conhecimento na interação com os terceirizados

Partindo deste pressuposto, Souza²¹³ indica que “uma nova geração de estratégias competitivas está surgindo e conceitos como vantagem competitiva, cadeia de valor, *core competence*, orientação para o crescimento, entre outros, passaram a ser repensados e alinhados a teorias mais recentes”.²¹⁴ O que mais vem sendo usado recentemente nos planejamentos estratégicos de gerenciamento é a terceirização. Esta é uma boa estratégia para dar competitividade às empresas no mercado. Souza et al citam autores como Gottfredson, Puryear e Phillips (2005), Jiang e Qureshi (2006), Busbin, Johnson e DeConinck (2008) que escrevem sobre os progressos globais da terceirização. Estes avanços estão fazendo com que a rivalidade entre os concorrentes fique mais acirrada, forçando-os a reverem seus processos e “agregando-lhes maior flexibilidade operacional”.²¹⁵

Nesta mesma perspectiva, a Gestão do Conhecimento com os terceirizados que trabalham diariamente dentro da empresa se dá da mesma forma como ocorre entre os colaboradores, ou seja, usando os princípios éticos²¹⁶ propostos nos valores da empresa, através das ferramentas que a empresa disponibiliza. A única diferença entre estes colaboradores terceirizados dos colaboradores efetivos é que, no *e-mail*, aparece a expressão “prestador de serviço” ao lado do nome deles, veja exemplo: “XXXXX, Danilo - Prestador de Serviço Danilo.XXXXX@empresax.com”. Ou seja, eles têm os mesmos acessos que os colaboradores efetivos aos mesmos sistemas e ferramentas, possibilitando uma Gestão do Conhecimento de qualidade entre eles. Claro, diferença essa com relação à Gestão do Conhecimento, pois com relação aos benefícios, por exemplo, eles não são tratados da mesma maneira pela empresa “X”.

Neste sentido, a seleção deles geralmente é realizada por consultorias e empresas parceiras da empresa “X”, assim como são efetivados por estas empresas e terceirizados pela empresa “X”, o que faz com que eles tenham os benefícios oferecidos pela empresa que assinou a carteira de trabalho deles, por exemplo, plano de saúde. Alguns terceiros não podem nem utilizar o refeitório da empresa “X”. E a cesta de Natal distribuída no final do ano também não está disponível para eles.

²¹³ DE SOUZA, Leonardo Leocádio Coelho; MALDONADO, Mauricio Uriona; RADOS, Gregorio Jean Varvakis. Gestão da terceirização no setor brasileiro de distribuição de energia elétrica. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 51, n. 2, p. 188-201, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v51n2/v51n2a06.pdf>>. Acesso em: 9 mai. 2017. p. 189.

²¹⁴ BUSBIN, JOHNSON, DeCONINCK, 2008, *apud* SOUZA et al, 2011, p. 189.

²¹⁵ SOUZA et al, 2011, p. 189.

²¹⁶ PINEDO, 2003, p. 5.

Por outro lado, os terceirizados que não trabalham diariamente na empresa têm ainda mais dificuldades de executar seus serviços. Eles são chamados para manutenções eventuais, e muitas vezes, não obtém êxito em adentrar na empresa, pois algum documento está vencido ou há algum funcionário novo na empresa deles que não tem ainda integração, ou seja, não foi treinado quanto aos procedimentos da empresa “X”. Isso é muito moroso e, em várias situações, ficamos meses sem tarefas executadas, devido a problemas burocráticos com terceirizados. Um exemplo bem atual é a vidraçaria. Temos necessidade de trocar um vidro que está representando risco, mas demoramos para poder agendar a visita, pois funcionários da vidraçaria estavam sem integração.

Figura 21. Workflow para solicitação de integração de terceiro

PASS-446.023 REV 05 Página 4 de 6

Intranet → Meus serviços → Workflow de Aprovação de Documentos → Abrir novo processo de aprovação

Home > Meus Serviços > Workflow de aprovação de documentos

Workflow de aprovação de documentos:

OK Cancelar

* Indica um campo obrigatório

| | |
|------------------------------|---|
| Tipo * | Aprovação de documentos (geral) |
| Título * | INSIRA O NOME DA EMPRESA CONTRATADA |
| Descrição | INSIRA A DESCRIÇÃO DO SERVIÇO CONTRATADO |
| Aproversores * | INSIRA NO MÍNIMO DOIS APROVADORES DA ÁREA DE EHS |
| Tipo de Aprovação * | <input checked="" type="radio"/> Apenas um usuário precisa aprovar <input type="radio"/> Todos usuários precisam aprovar |
| Aproversores 2º Nível | |
| Tipo de Aprovação | <input type="radio"/> Apenas um usuário precisa aprovar <input type="radio"/> Todos usuários precisam aprovar |
| Notificados | |
| Observações | |
| Anexo * | Procurar... |

OK Cancelar

Inserir mais de um Técnico de Segurança (principal e backup). Marcar a opção "apenas um..." para aprovação.

Anexar toda a documentação

Nota: quando tratar-se da manutenção de um documento vencido. O contratante devesse abrir novo workflow, e inserir apenas o documento atualizado.

Fonte: *email* interno de divulgação de política

4.6 Gestão do Conhecimento na interação com os clientes

Os clientes da empresa “X” são os concessionários e distribuidores de máquinas agrícolas. Além de os clientes finais que são os consumidores dos produtos da empresa “X”, revendidos através dos mediadores que são os distribuidores. Bom, desta forma, a cadeia de clientes é muito grande, e há pesquisas que revelam que fazer um cliente novo tem o custo cinco vezes maiores do que manter um antigo. Assim a empresa “X” tem a maior intenção em fidelizar seus clientes. Pesquisas ainda apontam que 25% dos clientes chegam a ficar tão insatisfeitos em algum momento que vão negociar com concorrentes. E somente um cidadão em cada 25, esclarece o motivo de seu descontentamento, os demais esperam que a empresa descubra o que fez de errado.²¹⁷

Ainda, a empresa “X” tem consciência que não só os clientes externos que são valiosos. Os clientes internos também são muito relevantes. Os externos são os que adquirem os produtos, os que dão lucro para a empresa, sem eles não é possível ter fonte de renda e continuar com o *business*. Já os internos são os colegas, os colaboradores que trabalham na instituição e que também são clientes, mesmo que fiquem em outro *site* da empresa, ao na estação de trabalho ao lado. O trabalho de um colega pode depender do trabalho de outro e vice versa, então é muito importante tratar bem todos os tipos de clientes de uma empresa.²¹⁸

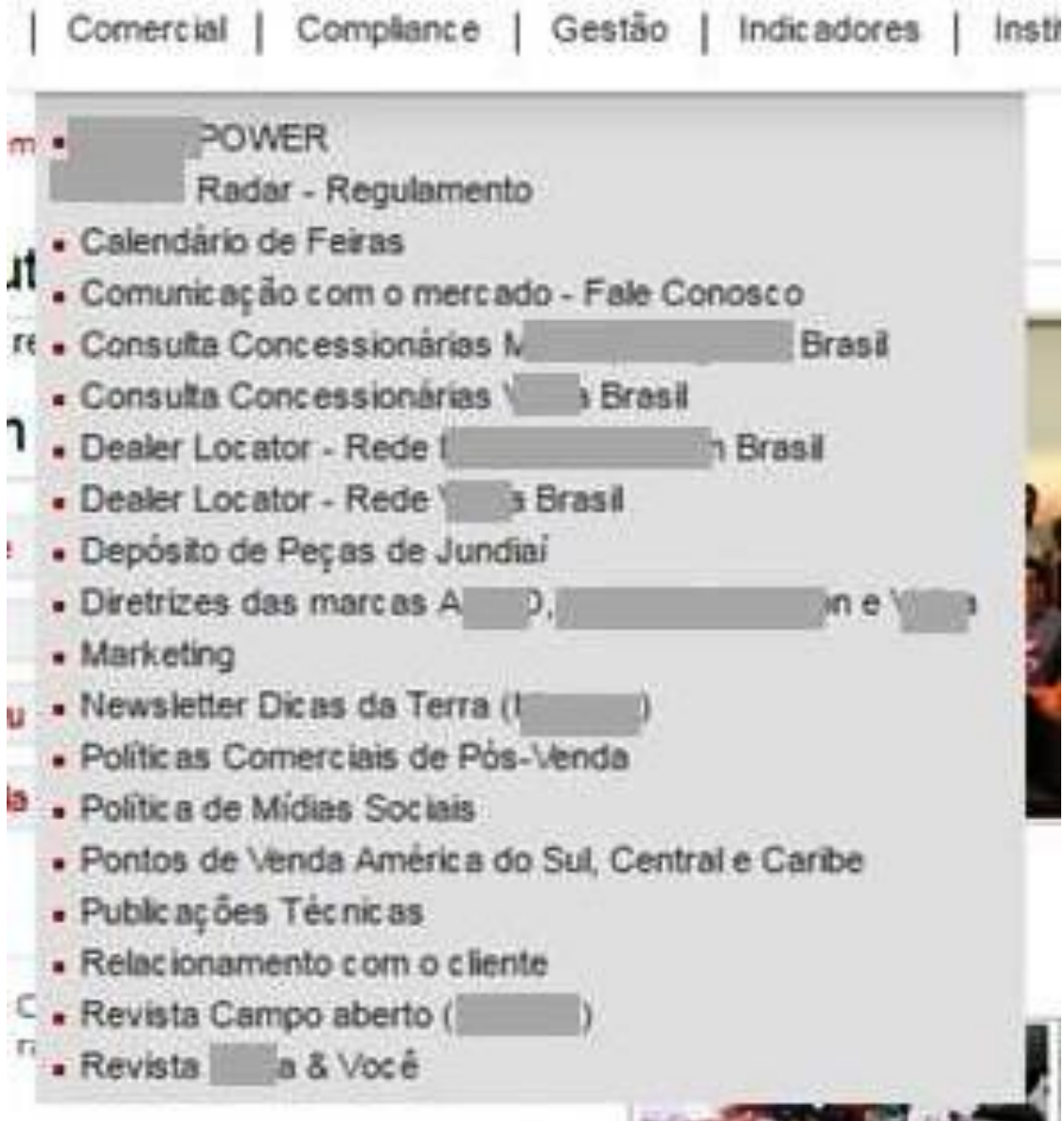
Assim, a empresa “X” presta a Gestão do Conhecimento na interação com os seus concessionários e demais clientes, pois tem necessidade que toda informação seja passada de forma clara para que não haja mal-entendidos. Por isso, possui um departamento exclusivo para lidar com as vendas que se chama “Desenvolvimento de Concessionárias”. Este departamento conta com gerente, especialistas e analistas que trabalham exclusivamente em prol dos nossos clientes no que diz respeito a políticas, identidade visual, crédito e outras diretrizes.

Diante disso, na *intranet*, temos a aba “comercial”, que tem um menu, no qual pode-se encontrar muita informação sobre os clientes da empresa “X”, dados sobre as feiras as quais os clientes também participam junto com a fábrica. Podemos encontrar dados das concessionárias, vendas e *dealers*. As diretrizes das marcas que a empresa “X” representa, constando a identidade visual que as lojas das vendas devem ter, e outras diretrizes a serem seguidas, o *link* de marketing com os logos a serem usados nos materiais timbrados das marcas, como envio de ofícios aos clientes.

²¹⁷ PERFORMANCE RESEARCH ASSOCIATES. *Atendimento Nota 10*. Tradução de Cíntia Braga. Rio de Janeiro: Sextante, 2008. p. 18.

²¹⁸ PERFORMANCE RESEARCH ASSOCIATES, 2008, p. 42.

Figura 22. Aba “comercial” no menu da intranet



Fonte: Intranet empresa “X”.

4.7 Gestão do Conhecimento na interação com os demais *stakeholders*

Paralelamente, para entender melhor o que são os *stakeholders*, a autora selecionou a imagem abaixo que destaca quem são os personagens que compõem os *stakeholders* de uma empresa. Assim, como se pode ver, *stakeholders* são todos os componentes do meio da empresa.

Figura 23. A organização e todos os seus stakeholders



Fonte: Arruda²¹⁹

No item quatro deste quarto capítulo, abordamos os fornecedores. Os clientes e distribuidores foram retratados no item cinco. Os trabalhadores foram citados no item dois. Neste subcapítulo sete, versaremos sobre os demais membros que compõem os *stakeholders*. Os acionistas, por exemplo, são os proprietários da empresa “X”, é para eles que os líderes globais da empresa necessitam prestar contas ao final do ano fiscal, pois como a empresa “X” é uma empresa com capital aberto na bolsa de valores, todos que tem ações da empresa são os proprietários da empresa.

Já as entidades de crédito são muito importantes para a empresa “X”, pois são elas que oportunizam crédito aos produtores rurais para poderem obter as máquinas agrícolas. No grupo da empresa “X” existe uma entidade de crédito chamada “Empresa “X” Finance” que é o que mais atua na busca de crédito para financiamento do maquinário da empresa “X”. A Gestão do Conhecimento com essas entidades ocorre de forma efetiva. A empresa “X” possui um departamento financeiro e jurídico muito sólido.

Neste sentido, as atividades com Governos Estrangeiros devem ser regidas pelos valores e princípios éticos da empresa. Toda e qualquer transação com o exterior passa pelo departamento de auditoria e *compliance* da empresa, regidos pela Lei Anti-Corrupção Brasileira e a FCPA Americana, nos quais a Gestão do Conhecimento é bem empregada.

À luz desta compreensão, muitas atividades sociais são executadas pela empresa “X”, uma delas é o projeto Pescar, o qual a autora já foi voluntária. Neste projeto, jovens têm aulas

²¹⁹ ARRUDA , 2008 *apud* Alencastro, 2010, p.138.

de diversas matérias com colaboradores da empresa que se voluntariam no projeto e, após o período de aulas, eles vão para vivências nas áreas da empresa para aprender ofícios diferentes. É um bom exemplo de passagem de Conhecimento.

Com relação a grupos de apoio à empresa, pode-se pensar no sindicato que rege a empresa. Neste caso a relação de convivência entre ambas as instituições não é de boa qualidade, então o compartilhamento do Conhecimento é mínimo, pois o sindicato, alegando buscar vantagens para os colaboradores, utiliza as informações que obtém contra a empresa, muitas vezes em ações judiciais.

Já os meios de comunicação, como a imprensa, são recebidos e contatados através do departamento de *Marketing* Comunicação que faz este trabalho com excelência, compartilhando exatamente o Conhecimento que deseja ser compartilhado para que não se publique nem a mais, nem a menos do que se idealiza. A autora não se recorda de problemas com vazamento de informações.

Enfim, a comunidade local é envolvida nas ações sociais da empresa, quando são feitas doações de equipamentos antigos da empresa, como de TI, por exemplo, para instituições pertencentes à comunidade.

5 CONCLUSÃO

Iniciou-se este trabalho com o surgimento do conhecimento, passando pelas diferenças culturais orientais e ocidentais na criação de conhecimento. Também foram trabalhadas as mudanças estruturais necessárias nas organizações para que se criem ambientes propícios para o desenvolvimento do conhecimento, assim como os instrumentos que possibilitam esse desenvolvimento e suas práticas. A ética, a moral e os valores foram revisados a partir dos princípios éticos.

Então, após análise do conteúdo da empresa “X” no que diz respeito aos princípios éticos em relação ao recrutamento, seleção e integração de colaboradores e no compartilhamento de conhecimento entre os colegas; depois de explorar a Gestão do Conhecimento entre os diferentes setores da empresa, com os terceirizados, fornecedores, clientes e demais *stakeholders*. O objetivo geral deste estudo foi alcançado, pois as práticas de Gestão do Conhecimento na empresa “X” foram analisadas sob a perspectiva de princípios éticos. A autora elencou os princípios éticos universais, junto com os *core values* da companhia investigada e pôde perceber que todo o trabalho executado prima por estar de acordo com estes princípios e valores.

Além disso, os objetivos específicos também foram atingidos, pois as práticas de Gestão do Conhecimento na empresa “X” foram descritas e também avaliadas se estão respaldadas em princípios éticos. Foi possível refletir sobre a relevância dos princípios éticos para a operacionalização das práticas de gestão do conhecimento na empresa “X” e identificar a forma de contemplar os princípios éticos em processos subjacentes às práticas de Gestão do Conhecimento. Todas estas variantes foram analisadas no capítulo quatro, junto com o material apresentado, e respaldadas pelo referencial teórico. Um bom exemplo da relevância são as regras de *compliance* do jurídico da empresa que são severas quanto aos princípios éticos.

A pergunta chave do estudo que questiona a forma que os princípios éticos podem respaldar a gestão do conhecimento na empresa “X” é respondida no momento em que a empresa “X” disponibiliza tantas práticas de Gestão do Conhecimento aos colaboradores como os sistemas via *web* de compartilhamento de tela e conteúdo, que necessitam de total confiança da empresa no trabalhador para que o conhecimento não seja repassado para fora da empresa indevidamente.

Desta forma, a hipótese um que sugere que os princípios éticos permeiam as práticas de Gestão do Conhecimento na empresa “X” com base no exemplo dos líderes organizacionais só fica aparente

em alguns casos, pois em outros, a Gestão do Conhecimento não está clara nem para os gestores. Como pode-se ver no caso de integração de pessoas no capítulo quatro, nem os gestores sabem o que fazer quando chega o colega novo no departamento.

Já a hipótese dois fica mais evidente no estudo. Ela descreve que os princípios éticos são considerados em práticas de Gestão do Conhecimento em decorrência da sensibilização de todos os envolvidos no referido processo. Na empresa “X”, muitos fatos só progridem devido ao interesse dos envolvidos em dar seguimento, em cobrar ações e chegar ao resultado. É o trabalho coletivo que leva ao resultado, porque se forem esperar que o processo se conclua automaticamente, isto geralmente não ocorre.

O empresariado e a sociedade estão passando de um “paradigma mecanicista para um novo paradigma holístico”, que antes valorizava os bens tangíveis, e agora valoriza o bem intangível, o conhecimento, o capital intelectual, o capital humano. No futuro, os funcionários das empresas trabalharão, cada vez mais, em plataformas *Web*, os portais praticamente serão seus “*desktops*” nos computadores do trabalho. A integração e interação entre os colaboradores se dará muito mais fortemente em função dos portais, que também facilitarão a modalidade *home-office* de trabalho. Os portais irão, cada vez mais, compartilhar conhecimento e promover o *e-learning*, através de serviços e interatividade.²²⁰ Por fim, uma mudança de cultura é necessária para que a cooperação e colaboração gerem conhecimento e, assim, aumento da produtividade das empresas, pois o conhecimento é o maior ativo da organização e tem valor inestimável.

²²⁰ FREITAS et al, 2004, p. 82-84.

REFERÊNCIAS

ALENCASTRO, Mario Sergio Cunha. *Ética Empresarial na Prática: liderança, gestão e responsabilidade corporativa*. Curitiba. Ibpex, 2010. p. 100.

BOFF, Leonardo. *A ética e a formação de valores*. Reflexão, n. 11, ano 4, out. 2003. São Paulo: Instituto Ethos. Empresas e responsabilidade social.

BUARQUE, Cristovam. *Da Ética à Ética: minhas dúvidas sobre a ciência econômica*. Curitiba: Ibpex, 2012.

DAVILA, Guillermo Antonio. *Relações entre Práticas de Gestão do Conhecimento, Capacidade Absortiva e Desempenho: Evidências do Sul do Brasil*. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPG-EGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2016. Disponível em: <<http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2016/09/Guillermo-Antonio-Davila.pdf>>. Acesso em: 25 mai. 2017.

DE SOUZA, Leonardo Leocádio Coelho; MALDONADO, Mauricio Uriona; RADOS, Gregorio Jean Varvakis. Gestão da terceirização no setor brasileiro de distribuição de energia elétrica. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 51, n. 2, p. 188-201, 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v51n2/v51n2a06.pdf>>. Acesso em: 9 mai. 2017.

FAYARD, Pierre. *O Inovador Modelo Japonês de Gestão do Conhecimento*. Trad. Patrícia C. R. Reuillard. Porto Alegre: Bookman, 2010.

FREITAS, Rogério Afonso de; QUINTANILHA, Leslie Wittig; NOGUEIRA, Ari dos Santos. *Portais Corporativos: Uma Ferramenta Estratégica Para a Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro. Brasport, 2004.

GARCIA, Joana Coeli Ribeiro, TARGINO, Maria das Graças. Responsabilidade ética e social na produção de periódicos científicos. *Perspectivas em ciência da informação*, v. 13, n. 1, Belo Horizonte, p. 33-54, Jan./Abr. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/pci/v13n1/v13n1a04.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2017. p. 37.

GOERGEN, Pedro. Educação e Valores no Mundo Contemporâneo. *Educação & Sociedade*, Campinas, v. 26, n. 92, p. 983-1011, out. 2005. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/pdf/%0D/es/v26n92/v26n92a13.pdf](http://www.scielo.br/pdf/es/v26n92/v26n92a13.pdf)>. Acesso em: 11 mar. 2017.

KOHLBERG, 1964, *apud* PINEDO, Victor. Ética e valores nas empresas: em direção às corporações éticas. *Reflexão*, Ano 4, n 10, p. 3-14, out. 2003.

KREITLON, Maria Priscila. A ética na relação entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial. XXVIII ANANPAD, 2014. *Anais do XXVIII ANANPAD*, Curitiba, 2004.

MAY, Roy H. *Discernimento moral: uma introdução à ética cristã*. Trad. Walter O. Schlupp. São Leopoldo: Sinodal, 2008.

MENEZES, Maria Arlinda. Do método do caso ao case: a trajetória de uma ferramenta pedagógica. *Educação e Pesquisa*, v. 35, n. 1, p. 129-143, 2009. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97022009000100009>. Acesso em: 11 mar. 2017.

MENEZES. Maria Arlinda de Assis. Do método do caso ao case: a trajetória de uma ferramenta pedagógica. *Educação e Pesquisa*, v. 35, n. 1, São Paulo, p. 129-143, Jan./Abr. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97022009000100009>.

Acesso em: 11 abr. 2017.

MONTEIRO, Janine Kieling, ESPÍRITO SANTO, Fabiana Cobas do, BONACINA, Franciela. Valores, ética e julgamento moral: um estudo exploratório em empresas familiares. *Psicologia Reflexões Críticas*, v. 18, n. 2, Porto Alegre, p. 237-246, mai./ago. 2005. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/prc/v18n2/27475.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2017.

NONAKA Ihujiro; TAKEUCHI Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Editora Campus: Rio de Janeiro, 1997.

PERFORMANCE RESEARCH ASSOCIATES. *Atendimento Nota 10*. Tradução de Cíntia Braga. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

PIANA, MC. *A construção do perfil do assistente social no cenário educacional* [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009.

PINHO NETO, Julio Afonso Sá de. *Ética, Responsabilidade Social e Gestão da Informação nas Organizações*. Informação & Sociedade, v. 20, n. 3, p. 27-38, set./dez. 2010. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/7370/4804>>. Acesso em: 01 abr. 2017. p. 30.

PONCHIROLLI, Osmar. *Capital Humano: Sua Importância na Gestão Estratégica do Conhecimento*. 5ª impr. Curitiba. Juruá, 2011.

REVISTA PROFISSÃO MESTRE. *Entrevista: Mario Sergio Cortella defende a gestão do conhecimento*. 14 de outubro de 2015. Disponível em: <<http://www.todospelaeducacao.org.br/educacao-na-midia/indice/35500/entrevista-mario-sergio-cortella-defende-a-gestao-do-conhecimento/>>. Acesso em: 01 mai. 2017.

RICOEUR, Paul. *Ética e Moral*. Trad. Antônio C. Amaral. Covilhã: LusoSofia: Press, 2011.

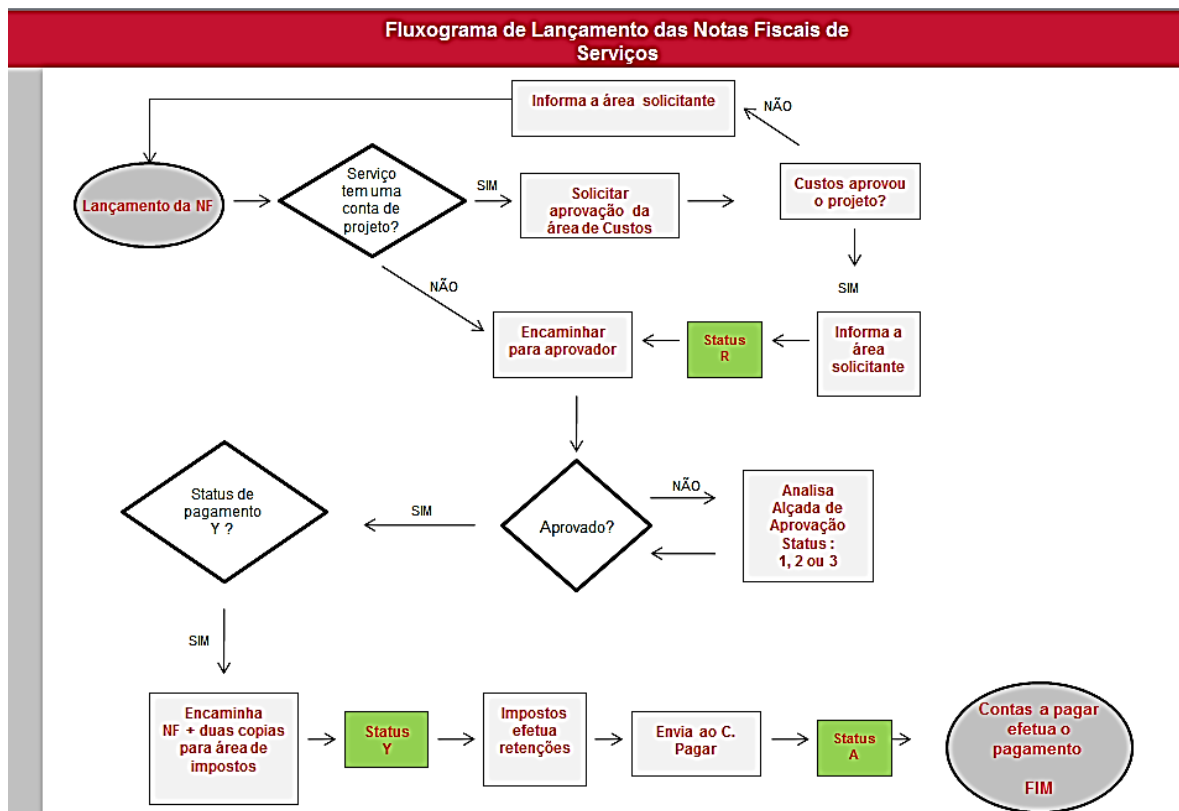
SCHREIBER, Dusan. O Estudo da Influência Simbólica do Líder no Processo de Gestão do Conhecimento. *Revista Gestão & Tecnologia*, Pedro Leopoldo, v. 15, n. 1, p. 200-229, jan./abr. 2015.

SENGER, Igor et al. O estudo de caso como estratégia metodológica de pesquisas científicas em administração: um roteiro para o estudo metodológico. *Revista de Administração*, v. 3, n. 4, p. 93-116, 2013. Disponível em: <www.revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/download/771/1327>. Acesso em 11 mar. 2017.

SHAPER, Valério G. *Ética, Moral e Moralismo: Definições e Distinções*. Texto didático. Faculdades EST. 2016.

VALLADARES, Licia. *Os dez mandamentos da observação participante*. Revista brasileira de Ciências Sociais, v. 22, n. 63, São Paulo, p. 153-155, fev. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092007000100012>. Acesso em: 11 abr. 017.

ANEXO 1: Fluxograma de Lançamento das Notas Fiscais de Serviços, retirado da intranet da empresa X.



ANEXO 2: Fluxo Notas de Serviços, retirado da *intranet* da Empresa “X”.

Para adequar a Empresa “X” às necessidades do **SPED** (Sistema Público de Escrituração Digital), e controles de notas Fiscais de serviços seguem alterações no fluxo interno para lançamento de **Notas Fiscais de Serviços, a partir de 30 de Setembro de 2008:**

1) A NF de Serviço deve ser entregue na área de Impostos, acompanhada de 2 cópias, sempre **as terças e quintas feiras**

Nota: Não recebemos Notas Fiscais sem identificação do remetente e do setor.

Recomenda-se que não encaminhe por malote

2) A NF de Serviço somente será liberada (com prazo de 3 dias) mediante entrega na área de Impostos, de outra maneira o lançamento ficará com status Y no JDE;

3) Os campos **Número da Fatura, Data da Fatura, Data Contabilização (data de lançamento no JDE) e Data de Vcto**, são campos chaves para apuração dos impostos, escriturações e contabilização, por isto devem analisar o lançamento antes de confirmar.

Nota: Sempre obedecer ao vencimento da Nota Fiscal mesmo que o lançamento seja feito com a Nota Fiscal já vencida.

Se o vencimento não constar na NF favor contatar o fornecedor ou ver o prazo que consta no cadastro no JDE..

4) A área de Impostos repassará as NFS para o Contas a Pagar, fazendo as conferências cabíveis a Impostos (declarações e emissões corretas, etc). As conferências Financeiras (valores, CNPJ, aprovação) continuam sob responsabilidade do Contas a Pagar;

5) Não serão aceitas NFS fora dos dias pré-determinados ou com data de emissão superior ao dia 25 de cada mês ou, mesmo com data do dia 25, entregues depois desta data na área Fiscal;

6) Não é permitido lançamento de documentos com espaço, zero antes do numero, letras após o numero ou qualquer caractere adicional que não seja o numero do documento;

Nota: Mesmo que os documentos contenham zero ou letras não podem ser lançadas

7) Todas notas deverão ser entregues na Área Fiscal devidamente aprovadas;

8) Notas de reembolso, estacionamento, e viagens (BBTUR) devem ser lançadas na opção outras inclusões e deve ser encaminhada diretamente para o contas a pagar;

- 9) Se os lançamentos não estiverem de acordo com o procedimento, os mesmos serão excluídos e devolvidos aos responsáveis;
- 10) Atentar sempre para descrição do serviço antes da inclusão no sistema
- 11) Favor replicar as instruções acima sempre que novos usuários assumirem o processo, a fim de evitarmos erros nos registros e lançamentos.

ANEXO 3: Treinamento Contas a Pagar – Lançamentos de NF no sistema, , retirado da *intranet* da Empresa X.

Procedimento Contas a Pagar

Conteúdo

- Procedimento Contas á Pagar
- Intimações em cartório KPI's (suporte jurídico)
- Apresentação política de viagens
- Fluxo Notas de Serviços
- Lançamento Manual de NF's de Serviço no JDE (ORACLE UPK)
- Lançamentos de Despesas

Procedimento Contas a Pagar

Consolidação da data de Pagamento / Condição de pagamento 25D

Gostaríamos de informar a consolidação das datas de pagamento para os fornecedores do grupo AGCO em uma única data por mês.

Devido ao alto número de operações financeiras diárias que as nossas condições de pagamento exigem e os respectivos riscos associados ao grande volume de trabalho demandado, iniciamos a partir das entregas de 01/Maio/2010 a consolidação dos pagamentos em um único dia do mês.

A data de pagamento foi fixada no dia 25 de todo mês subsequente à data da emissão da nota fiscal da mercadoria ou serviço realizado. Assim, todas as notas fiscais de mercadorias e serviços emitidas a partir de 01/Maio/2010 foram pagas no dia 25/Junho/2010 e assim sucessivamente.

Segue abaixo o esquema ilustrativo da consolidação da data de pagamento:

| ATIVIDADES | RESP. | MÊS | | | | | | | |
|---|------------|--|----|----|----|-------------------|----|----|----|
| | | N | | | | N + 1 | | | |
| | | 18 | 28 | 38 | 48 | 18 | 28 | 38 | 48 |
| 1. Emissão da nota fiscal da mercadoria ou serviço. | Fornecedor | Emissão da nota fiscal da mercadoria ou serviço ←-----→ | | | | Data de Pagamento | | | |
| 2. Pagamento ao fornecedor | AGCO | | | | | | 25 | | |

Procedimento Contas a Pagar

Cadastros de Novos Fornecedores

O procedimento a ser feito é antes de ser realizado qualquer serviço ou fornecimento, para fornecedores novos, é solicitar cópia do contrato social, cópia do cartão de CNPJ.

Esta informação é passada para análise financeira do fornecedor (Carlos Keller e Sinara Silva) somente após a homologação e o de acordo do financeiro é que solicitamos o cadastro do fornecedor

Qualquer colaborador tem acesso ao formulário para inclusão de novos fornecedores, ele fica na intranet; **Meus Serviços / Cadastro de Fornecedor.**

Qualquer cadastro de novo fornecedor deve ter um de acordo e ciência da área de Compras.

Compras envia um formulário com dados essenciais que o fornecedor deve preencher.

Depois que o fornecedor é aprovado, Compras faz a solicitação de inclusão via intranet com estes dados.

The screenshot shows a web browser window with the following content:

- Browser title: Solicitação de inclusão/manutenção de fornecedores - Windows Internet Explorer fornecido por AGCO do Brasil
- Address bar: http://intranet/financeiro/fornecedores/default.asp
- Page title: Solicitação de inclusão/manutenção de fornecedores.
- Section header: **Dados do fornecedor**
- Form fields:
 - Operação:** Radio buttons for Incluir, Manutenção, Excluir.
 - Tipo:** Radio buttons for Pessoa Jurídica, Pessoa Física.
 - Tipo de fornecedor:** Radio buttons for Produtivo, Ocasional (produtivo), Improdutivo, Eventual (reposição), Brinde (Marketing), Serviço, Reposição, Preço (produtivo), Indireto (produtivo), Transportadora.
 - Regime de Tributação:** Dropdown menu.
 - Atividade Comercial:** Dropdown menu.
 - Commodity:** Dropdown menu.
 - Informações EDI:** Dropdown menu.
- Microsoft VBScript runtime error: 800a01a8: Object required: financeiro.fornecedores/default.asp, line 477
- Form controls: Comrador, Seguidor CAN, Seguidor SRO.

Procedimento Contas a Pagar

Alterações no prazo de pagamento e ajustes no cadastro

A forma de pagamento é uma das diretrizes acordadas quando se negocia a inclusão de um fornecedor. Quem determina o prazo de pagamento é comprador ou solicitante do serviço, conforme contrato.

Atualmente quem realiza Cadastros e alterações para todas as plantas AGCO do Brasil; Valtra do Brasil, AGCO Parts e AGCO Implementos (Sfil) é a Vanessa Oliveira

Solicitamos a todos que atualizem seu cadastro através de solicitação a Vanessa Oliveira Vanessa.oliveira@agcocorp.com (51) 3462-7203.

Dados para Atualização Cadastral:

- Nº CNPJ
- Dados Bancários (Nome do Banco, Nº do banco, Nº Agência e Nº da Conta Bancária)
- Endereço Completo
- Telefone

Procedimento Contas a Pagar

Intimações em cartório KPI's (suporte jurídico)

AGCO não faz mais pagamentos de boletos desde março de 2010; no entanto enfrentamos muitos problemas com fornecedores para os quais já fizemos o pagamento por meio de depósito em conta, e ainda assim recebemos dezenas de intimações em cartório em todas as plantas, sendo que o problema é mais grave na AGCO Canoas

Estas cobranças são indevidas uma vez que já lhes foi informado por meio de Comunicado que a AGCO não paga mais boletos bancários e nem faz pagamentos para terceiros
(no caso de títulos negociados com fomentos)

Existem diversos casos de recebimento de intimações nas quais os títulos já foram pagos anteriormente em 2009 e 2010 e 2011 ainda assim são intimados em cartório.

Há também aquelas intimações em que nem existe o numero da NF, ou em que o apresentante não é nosso fornecedor cadastrado AGCO

Procedimento Contas a Pagar

Ações preventivas tomadas até o momento

Comunicado direto aos fornecedores por meio de email

Disponibilidade das informações de pagamentos no máximo em 24hs no portal de fornecedores AGCO FACIL

Disponibilidade no portal email para atualização de cadastros bancários

Disponibilidade no portal nome do contato na AGCO ou da área do solicitante do pedido

Comunicado legível no portal da Alteração da forma de pagamento de boleto para depósito em conta

Comunicamos na reunião mensal de compradores de todas as plantas a necessidade de informar as novas contratações a respeito da nova modalidade de pagamento

O jurídico inseriu na minuta de contrato a informação sobre pagamentos via depósito em conta

Diariamente em nossos contatos com fornecedores, informamos e os atualizamos sobre a nova modalidade de pagamento

Procedimento Contas a Pagar

Nosso departamento jurídico pediu que seguissemos o seguinte fluxo para recebimentos de intimações de cartório (3 dias até o vencimento final):

1º dia – Devemos enviar e-mail para o fornecedor com cópia da intimação questionando o aviso (ligar também para o fornecedor para questionar aviso para não virar Protesto);

2º dia – Não recebendo resposta ou solução o caso deverá ser enviado para nosso Depto Jurídico para preparar ação antes de virar protesto via judicial;

3º dia – Nosso escritório fará a petição junto ao Juiz para evitar que a CIA seja Protestada indevidamente com toda documentação suporte.

Política de Viagens, Adiantamentos e Reembolso de Despesas

Cartão Corporativo

Todo colaborador tem o direito de solicitar o cartão de crédito corporativo, desde que, previamente autorizado pelo gerente da área.

Adiantamento de Viagens

Todo colaborador que não possui o cartão de crédito corporativo, poderá solicitar adiantamento para os gastos durante sua viagem.

Para solicitar o adiantamento, o colaborador deverá entregar no departamento de contas à pagar, com no mínimo 2 dias de antecedência, o formulário de adiantamento previamente preenchido, assinado e aprovado no sistema.

****Este formulário encontra-se disponível na Intranet para todos os colaboradores.****

Política de Viagens, Adiantamentos e Reembolso de Despesas

Prestação de Contas

A prestação de contas do adiantamento deverá ser incluída, aprovada no sistema, e entregue ao departamento de Contas à Pagar no prazo máximo de **15 dias** a contar da data de retorno da viagem.

O prazo para prestação de contas do cartão de crédito corporativo é o mesmo, porém, contado **15 dias** da data de recebimento do extrato.

Afim de facilitar a conferência pelo aprovador e pela auditoria interna, os recibos devem ser originais, sem rasuras e em bom estado.

**** O extrato é enviado pela secretária da área sempre na 1ª (primeira) semana do mês. ****

IMPORTANTE:

Caso o colaborador não respeite os prazos estipulados na política para a prestação de contas, o assunto será repassado para seu superior imediato e RH.

Procedimento Contas a Pagar Lançamento de Despesas

Despesas reembolsáveis

Estacionamento;

Pedágio;

Telefonemas profissionais;

Internet profissional;

Telefonemas particulares até 5 minutos diários, quando o colaborador estiver em viagem a serviço da empresa;

Gorjetas (em local onde a prática é usual, desde que justificada no relatório de viagem);

Variação cambial;

Pagamento de taxa para visto, passaporte e consulado para viagens internacionais, inclusive atualização de passaporte quando a serviço da empresa;

Frete aéreo, entregas urgentes, correios para fins profissionais;

Lavagem de veículos da frota ou locado pela empresa (1 vez por semana);

Transporte para treinamentos

Procedimento Contas a Pagar Lançamento de Despesas

Despesas não-reembolsáveis

Entretenimento pessoal;

Infrações de trânsito e despesas decorrentes de atos infratores;

Perda ou excesso de bagagem (exceto para material pesado ou volumoso de propriedade da empresa);

Aluguel de roupas;

Lavanderia (exceto em viagens com roteiro acima de 4 dias);

Canais por assinatura pagos em quarto de hotel;

Cabeleireiros e barbeiros;

Couvert artístico;

Seguros de viagem;

Multas por troca de horário de vôos (reembolsável somente com autorização de um Diretor);

Aniversários de colaboradores;

Compra de medicamentos e perfumarias;

Decoração de salas e departamentos sem objetivo de representação;

Festas departamentais

Seguro bagagem e proteção plástica para malas.

ANEXO 4: Política de Contratação de Parentes

| | | |
|--|---|---|
| EMPRESA “X” | POLÍTICA DE CONTRATAÇÃO DE PARENTES | NÚMERO RH - 20 |
| | | PAGINAS 1 de 2 |
| COBERTURA | RESPONSABILIDADE ADMINISTRATIVA VICE-PRESIDENTE SÊNIOR GLOBAL BUSINESS SERVICES | ÚLTIMA REVISÃO 03/01/2015 |
| DATA DE INÍCIO Janeiro, 2010 | | |

OBJETIVO DA POLÍTICA

A EMPRESA “X” Corporation contrata e promove funcionários com base no mérito, desempenho e resultados.

O objetivo desta Política é tratar das condições que envolvem a contratação e promoção de parentes de funcionários. Para o propósito desta Política, o termo 'parente' é definido como membro familiar imediato ou indivíduo com quem o funcionário possui relação pessoal íntima

e atual. As relações pessoais íntimas referem-se a relações consensuais. O Código de Conduta Global da Empresa trata de situações envolvendo comentários pessoais ou condutas indesejadas no ambiente de trabalho.

Por membro da família entende-se:

- Cônjuge;

- Pais ou avós ou cônjuges, ou ainda, qualquer indivíduo que tenha assumido o lugar dos pais ou avós, incluindo madrastas e padrastos e avós por afinidade;
- Filhos, incluindo enteados e filhos adotivos;
- Irmãos, incluindo meios-irmãos e filhos da madrasta ou padrasto;
- Tia ou tio;
- Sobrinha ou sobrinho;
- Primo em primeiro-grau; ou
- Cunhado, cunhada, genro ou nora.

DISPOSIÇÕES GERAIS DA POLÍTICA

- Os parentes de um funcionário podem ser considerados para o emprego desde que possuam as qualificações, habilidades/capacidades necessárias para o cargo, e devem ser avaliados objetivamente como os melhores candidatos para o cargo com base no mérito.
- Está proibida a relação direta ou indireta de supervisor/subordinado entre parentes.
- Parentes não podem trabalhar no mesmo departamento ou função no mesmo local.
- O funcionário não pode estar em um cargo em que tenha acesso a informações confidenciais sobre seu parente, como Recursos Humanos e Contas a Pagar.
- Caso ocorra alguma relação que viole esta Política após o vínculo empregatício ter sido estabelecido, por exemplo, através do casamento, os indivíduos devem informar a

relação imediatamente ao Departamento de Recursos Humanos e estes terão a oportunidade de trabalhar junto ao RH para buscar uma solução apropriada.

- Nenhum parente do Vice-Presidente poderá ser empregado em nenhuma unidade da EMPRESA “X”, sem a aprovação específica do Vice-Presidente Sênior de Global Business Services. Nenhum parente do Vice-Presidente Sênior poderá ser empregado em nenhuma unidade da EMPRESA “X” sem a aprovação específica do CEO.
- É permitido contratar estagiários de meio turno para estágios de férias ou verão, desde que as políticas e procedimentos de contratação adequados sejam observados, que o parente possua as habilidades e capacidades necessárias para realizar o trabalho e que a contratação seja informada ao Departamento de Recursos Humanos e aprovada por eles.
- As relações de vínculo empregatício anteriores à emissão desta Política não serão afetadas, na medida em que suas relações estiverem em conformidade com as políticas aplicáveis, anteriormente. Contudo, esta exceção não se aplica a promoções, reatribuições e transferências realizadas após a data desta Política, uma vez que estas alterações passarão a ser regidas por esta Política.
- Qualquer exceção a esta Política deve ser avaliada e aprovada por escrito pelo Vice-Presidente Sênior de Global Business Services e pelo Vice-Presidente, Conselho Geral e Secretaria Corporativa. O não cumprimento desta Política poderá acarretar em ação disciplinar e até mesmo rescisão do vínculo empregatício.
- No caso de qualquer parte desta Política estar em conflito com a legislação local, a legislação local deverá prevalecer.