

# QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Adelcio Machado dos Santos<sup>1</sup>  
Paulo Cezar de Campos<sup>2</sup>

## RESUMO

Os serviços, pelas suas características inerentes, não podem ser revestidos somente de qualidade se junto a eles não estiver efetivada a gestão do conhecimento. Demonstra-se, com base na obra de Nonaka e Takeuchi “Criação de conhecimento na empresa”, de que maneira isto ocorre nas organizações visando à eficiência e o empreendedorismo. A criação do conhecimento organizacional, pode-se dizer que consiste na capacidade de uma empresa em criar novo conhecimento e difundi-lo em sua organização como um todo, além de incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. Nesse ínterim, percebe-se que a perspectiva de aprendizagem e crescimento precisa estar direcionada a sua atenção para as pessoas e para as infra-estruturas de recursos humanos, que são de extrema necessidade ao sucesso da organização. Os investimentos a realizar nesta vertente podem ser tidos como sendo outro fator crítico para a sobrevivência e desenvolvimento das organizações em longo prazo. Entretanto, este desenvolvimento precisa ser sustentado por uma análise e intervenção constante na performance dos processos internos, sendo esses considerados como sendo os processos-chave do negócio. A melhoria desses processos internos no presente constitui indicador-chave do sucesso financeiro no futuro.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Capital intelectual. Serviços.

## ABSTRACT

The services, by their inherent characteristics, cannot present quality only if management knowledge is not attached to them. It is shown, based on Nonaka and Takeuchi's work “Creation and Knowledge in the company”, that this happens in organizations aiming at efficiency and entrepreneurism. One can say that the

---

<sup>1</sup> Pós-Doutor pela Universidade Federal de Santa Catarina. Especialista em Gestão de Recursos Humanos. Docente e Pesquisador da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp). Administrador (CRA/SC nº 21651), com militância em Administração Universitária e Gestão de Pessoas. Endereço: Rua D. Pedro II, nº 176, Apto. 402 – 88101-320 São José (SC) Brasil. E-mail: adelciomachado@gmail.com.

<sup>2</sup> Especialista em Administração Financeira pela Universidade do Contestado (UnC). Administrador (CRA/SC nº 12101). Mestrando em Administração. Docente e Pesquisador da Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp). Coordenador do Curso de Graduação em Administração desta Universidade. Endereço: Rua Manoel de Souza Santos, nº 338, bairro Berguer, Caçador (SC). E-mail: paulocezar@gmail.com.

creation of the organizational knowledge consists in the capacity a company has to create a new knowledge and spread it in the organization as a whole, besides incorporating it to its products, services and systems. While this happens, one can notice that the perspective of learning and growth need to be focused on people and on the infra-structure of human resources, which are extremely needful for the success of the organization. The investments to be performed in this área can be considered as another critical factor for the survival and development of the organizations in a long term. However, this development needs to be sustained by an analysis and a constant intervention in the performance of the internal processes, being that these are considered as the key-processes of the business. The improvement of these internal processes in the present constitutes the key-indicator of financial success in the future.

**Key-words:** Knowledge Management. Intellectual Capital. Services.

## 1 INTRODUÇÃO

A virada para o terceiro milênio caracterizou-se por uma série de transformações ágeis e marcantes. É considerado como sendo um período de constantes inovações tecnológicas, apresentando além de oportunidades econômicas sem precedentes, grandes reformas políticas e econômicas e também um intenso renascimento de novas culturas administrativas. Os estilos de vida, hábitos de compras, necessidades, anseios, desejos, aspirações dos consumidores estão em transformação constante.

Da mesma forma, a crescente diversidade de produtos, serviços, modelos e marcas, o crescimento da concorrência global, a segmentação de mercados, o surgimento de blocos econômicos, as diversidade de tecnologias, têm levado as organizações a olharem para dentro e para fora de si, e repensarem sua forma de atuação no mercado.

Desde sempre o homem vive uma procura constante pelo aperfeiçoamento contínuo de suas habilidades e o melhoramento de seus conhecimentos com a finalidade de satisfazer suas necessidades, anseios, desejos e aspirações. A rapidez com que as coisas se desenvolvem devido à quantidade de recursos disponíveis, não significa que já se chegou perto da cura para todos os males. Dessa maneira, as organizações procuram metodologias que possibilitem solucionar os problemas cotidianos e alcançar o sucesso em sua missão.

Malgrado a todos os avanços ocorridos no crepúsculo do segundo milênio, onde se entabulou a “Era do Conhecimento” e das conexões, obter qualidade e

produtividade continua sendo um grande desafio para os dirigentes. Destarte, o que para alguns é visto como problema, para outros é tido como fontes motivadoras de mudanças, que geram oportunidade para as organizações melhorarem seu desempenho e posicionar-se melhor no mercado, com os seus produtos, matéria-prima e serviços.

Ademais disso, as empresas se confrontam com uma crise de desempenho humano. Tanto nas empresas privadas como nas públicas, o desempenho humano constitui uma preocupação crescente para gerentes, economistas e políticos. Sendo considerado cada vez maior seu reconhecimento como uma das variáveis mais primordiais da economia atual.

Importa destacar, ainda, que os primeiros estudos específicos sobre as atividades econômicas de serviços, esporádicos e teoricamente não consistentes, surgiram nos anos 50, dirigidos para a análise da localização regional das atividades econômicas, entre as quais os serviços desempenhavam papel relevante como fator locacional.

Kon (2004) relata que, a partir da década de 1980, o interesse na pesquisa dessas atividades começou a intensificar internacionalmente entre os economistas, com a percepção do considerável aumento da representatividade dos serviços no emprego total e na geração de renda e de valor agregado dos países mais desenvolvidos, nos quais, já naquele período chegavam a representar em torno de 70% do total. Por outro lado, alguns analistas conscientizaram-se de que os serviços começavam a desempenhar um papel muito importante no desenvolvimento econômico global e regional dos países do que antes.

Pretende-se demonstrar neste artigo, a importância da gestão do conhecimento e como ela se tornou imprescindível para a qualidade dos serviços, visto que nos últimos anos esse setor tem apresentado um crescimento considerável.

## **2 TEORIA DO CONHECIMENTO**

Drucker (2001) enfatiza que as áreas do conhecimento estão em constante mudança. As faculdades, departamentos e disciplinas existentes com o passar do tempo se tornarão obsoletas, além de que, algumas delas já são bastante antigas. Há aproximadamente um século, diz o autor, não existia a bioquímica, a genética e

até mesmo a biologia dava seus primeiros passos. Havia a zoologia e a botânica. Portanto, não deve representar surpresa para nós que a diferença entre química orgânica e inorgânica não seja mais muito importante.

Da mesma forma, as linhas que antes separavam a fisiologia e a psicologia são cada vez menos significativas, assim como as existentes entre economia e governo, sociologia e ciências comportamentais, entre lógica, matemática, estatística e lingüística, e assim por diante.

A hipótese mais provável é que cada uma das antigas demarcações, disciplinas e faculdades acabarão por ser obsoletas e barreiras para o aprendizado e o conhecimento. O fato de se estar passando rapidamente de uma visão cartesiana do Universo, na qual são enfatizados partes e elementos, para uma visão estrutural, com ênfase no todo e nos padrões, desafia todas as linhas que dividem os campos de estudo e conhecimento.

Nesse ponto, Nonaka e Takeuchi (1997), destacam que o dualismo racionalista, na matriz de Descartes, entre sujeito e objeto ou mente e corpo partia do pressuposto de que a essência de um ser humano é o eu pensante racional. Esse “eu pensante” procura o conhecimento isolando-se do resto do mundo e dos outros seres humanos.

Entretanto, os desafios contemporâneos impostos ao dualismo cartesiano enfatizaram a importância de alguma maneira de interação entre o eu e o mundo externo na busca do conhecimento.

O conhecimento sempre foi importante – não é aleatório que o ser humano é o *homo sapiens*, o homem que pensa. Ao longo da história, a vitória ficou nas mãos de pessoas que estavam na vanguarda do conhecimento: os guerreiros primitivos que aprenderam a fazer armas de ferro, que derrotaram seus inimigos armados com bronze; as empresas norte-americanas, durante centenas de anos beneficiárias do sistema de escolas públicas mais abrangentes do mundo; que lhes proporcionou uma força de trabalho bem instruída (STEWART, 1998).

Até o século XIX, praticamente não havia contato entre o conhecimento e a ação. O conhecimento atendia ao “intelecto”, enquanto a ação baseava-se em experiência e habilidades dela resultantes.

Até a segunda metade do século XIX, toda a tecnologia estava separada da ciência e era adquirida por meio do aprendizado prático. Portanto, a busca do conhecimento, assim como o seu ensino, tem sido tradicionalmente dissociada de

sua aplicação. Ambos foram organizados por temas, isto é, segundo o que parecia ser a lógica do próprio conhecimento.

As faculdades e os departamentos das universidades, títulos acadêmicos, especializações e, na verdade, toda a organização da educação superior, têm se concentrado nos temas relacionados diretamente ao conhecimento. Elas têm se baseado, para usar a linguagem dos especialistas em organização, no “produto”, e não no “mercado”, ou no “uso final” (DRUCKER, 2001).

O fato de o conhecimento ter se tornado o principal recurso da sociedade moderna acrescenta mais uma função às tarefas tradicionais da universidade.

Às funções de ensino e pesquisa, ele acrescenta a do serviço comunitário, ou seja, a conversão do conhecimento em ação e resultados na comunidade. Portanto, o conhecimento é mais importante do que nunca, sendo assim, o estoque de capital intelectual é importante porque se está no meio de uma revolução econômica responsável pela criação da Era da Informação.

Spender (2001) acrescenta ainda que os gerentes atuais estão conscientes de que a extensão, a profundidade e o escopo do conhecimento e das habilidades da empresa impulsionam, de maneira crescente, suas chances competitivas. Têm consciência ainda de que, o ponto de vista gerencial, existe pouca diferença entre o capital humano que vai para casa à noite e o que se torna disponível mediante as alianças estratégicas.

O problema – e os problemas – do conhecimento foram inicialmente abordados por quase todos os filósofos. Os gregos introduziram na literatura filosófica, o termo “conhecimento”, sendo algumas vezes traduzido por “ciência”.

Abordaram com frequência problemas gnosiológicos, subordinando-os geralmente a questões depois denominadas “ontológicas”. A pergunta “o que é o conhecimento?” foi repetidas vezes formulada entre os gregos em estreita relação com a pergunta “o que é realidade?”.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) a história da filosofia desde o período grego relaciona-se a procura pela resposta desta pergunta. Apesar das diferenças fundamentais entre o racionalismo e o empirismo, os filósofos ocidentais em geral concordam que conhecimento é a crença verdadeira justificada, um conceito, que foi inicialmente introduzido por Platão em Ménon, Pédon e Teeteto. Entretanto, essa definição de conhecimento, encontra-se distante de ser perfeita em termos lógicos.

Algo semelhante aconteceu com muitos filósofos medievais. Isso não significa de maneira alguma que eles não tratassem do problema do conhecimento em pormenor.

Entretanto, é plausível sustentar que somente na época moderna o problema do conhecimento se transforma repetidamente em problema central – embora não único – do pensamento filosófico.

A constante preocupação dos autores com o “método” e com a “estrutura do conhecimento” é, nesse aspecto, muito reveladora. Mas ainda não se concebia o estudo do conhecimento como podendo dar impulso a uma “disciplina filosófica específica”.

Em contrapartida, o problema do conhecimento começou a ser objeto da “teoria do conhecimento”. A filosofia de Kant não pode ser reduzida, à teoria do conhecimento, mas é indubitável que esta teoria ocupa um lugar muito importante no pensamento desse filósofo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Ademais disso, manifestou-se com freqüência no pensamento filosófico moderno e contemporâneo certa “epistemofilia”, que contrasta com a “ontofilia” dos gregos e de muitos outros autores medievais. Em vista disso, alguns autores chegaram à conclusão de que a teoria do conhecimento é a disciplina filosófica mais importante. Outros avaliaram que os problemas epistemológicos, dependem de contextos metafísicos, ou ontológicos. Outros ainda insistiram na existência de uma estreita dependência mútua entre a teoria do conhecimento e a metafísica – ou ontologia.

A questão da relação ou falta de relação entre teoria do conhecimento e metafísica, ou ontologia, foi formulada também com referência à lógica, dando-se respostas similares às antes apontadas no que tange à relação, ou falta de relação, entre teoria do conhecimento e lógica.

No sentido amplo de pura descrição do que aparece ou do que é imediatamente dada, a fenomenologia do conhecimento visa manifestar o “fenômeno”, ou o “processo”, do conhecer. Entretanto, conhecer significa fenomenologicamente “aprender”, ou seja, o ato pelo qual um sujeito aprende um objeto. O conhecimento sensível é adquirido através dos sentidos. O inteligível está sujeito a utilização da razão e tem como objeto tipos geral, e não individuais e concretos.

O problema da razão foi retomado por diferentes filósofos, sendo que Kant

(2000 apud TEIXEIRA FILHO, 2000) defendia que, antes de tudo, era necessário estudar o que ela pode e o que não pode conhecer; o que é a experiência e o que ela pode e o que não pode conhecer, enfim o que é verdade. Destaca ainda que jamais seja possível saber se a realidade em si é espacial, temporal, causal, qualitativa, quantitativa.

Porém, é possível verificar que a razão tem uma estrutura universal que organiza necessariamente a realidade em termos de formas, conceitos e categorias do entendimento.

### **3 CAPITAL INTELECTUAL**

De acordo com Stewart (1998), o capital intelectual é a somatória do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos, com os quais os empresários e contadores estão familiarizados, o capital intelectual é intangível, isso quer dizer que o capital intelectual é o conhecimento da força de trabalho: o treinamento da intuição de uma equipe de químicos que descobre uma nova droga ou o *know-how* de trabalhadores que apresentam milhares de formas diferentes para melhorar a eficácia de uma determinada indústria.

Esse autor destaca ainda que seja a rede eletrônica que conduz informação na empresa à velocidade da luz, permitindo-lhe reagir ao mercado mais rápido que seus rivais. É a cooperação – o aprendizado compartilhado – entre uma empresa e seus clientes que trama uma ligação entre eles, trazendo, com muita frequência, o cliente de volta.

As pessoas obtêm e geram conhecimento das informações de diversas formas, sejam elas através da comparação, pela experimentação, por outros conhecimentos e por meio de outras pessoas, por exemplo. As atividades de criação de conhecimento têm lugar com os seres humanos e entre eles. Teixeira Filho (2000) acrescenta que o conhecimento é transmitido por pessoas e para as pessoas, através de meios estruturados, tais como: vídeos, livros, documentos, *Web*, etc.

Da mesma maneira, as pessoas obtêm conhecimento daqueles que já o têm, através do aprendizado interpessoal e o compartilhamento de experiências e idéias.

Vive-se nos dias atuais, de forma incomparavelmente, um momento de

aceleradas transformações tecnológicas - decorrentes de acúmulo de conhecimentos sem precedentes – em que os limites são impossíveis de imaginar, da mesma maneira, esse processo, também, está conduzido a rápidas, contínuas e profundas mudanças econômicas, políticas e sociais.

Tudo isso reflete com sucessivos choques nos gerenciamentos das organizações, em especial nas empresas que lidam em um ambiente competitivo. Para elas o conhecimento desse panorama e a imediata adaptação a essa realidade constituem uma questão de sobrevivência. Novas estruturas, procedimentos administrativos e também inovadoras formas de liderança já estão se fazendo necessário e serão muito mais num futuro imediato.

Da mesma maneira, o conceito de executivo moderno também se transforma de maneira veloz, predominando a demanda de crescentes e inovadoras competências.

Nesse íterim, o papel do pensamento criativo se faz de constitucional autoridade para a solução de questões para as quais a previsão e, conseqüentemente, o estabelecimento de padrões a seguir tendem a ser cada vez mais difícil. Na resolução de muitas dessas questões, esta se tornando impossível se fazer utilização de normas já existentes, por se tratarem de problemas novos ou com conotações originais, que surgem a todo o instante.

Spender (2001) considera a organização como um sistema para gerar, comunicar e aplicar o conhecimento, isso auxilia os gerentes na reflexão sobre como maximizar a pro atividade da organização para motivar as condições do mercado e, dessa maneira, refletir com maior liberdade habilidade competitiva.

A criatividade, tanto individual quanto coletiva, está-se tornando crescentemente importante à medida que o passo e a imprevisibilidade dos mercados se alteram.

Com desenvolvimento científico e tecnológico, em seu sentido extenso, o conhecimento tem se tornado antiquado em um período de tempo, cada vez mais curto, exigindo assim, uma aprendizagem contínua e permanente. Como é impossível fazer previsões do conhecimento que se fará necessário para o futuro, torna-se imprescindível o desenvolvimento de disposições que auxiliem as organizações a se ajustar com facilidade ao novo e as circunstâncias marcadas pela mudança, pela incerteza e pela complexidade.

É em decorrência desse contexto que a criatividade tem sido aperfeiçoada



como o recurso mais valioso que as organizações dispõem para sua sobrevivência no próximo milênio.

A respeito, Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam o exemplo das empresas japonesas que realizam a inovação, tendo uma visão de futuro bastante ampla. Onde elas prevêem mudanças no mercado, na tecnologia, na concorrência e também no produto. Essas empresas, por agirem dessa forma, acabaram por conquistar um grande espaço na competição internacional.

Por essa razão, observa-se nessas empresas, um interesse cada vez maior em implantar o pensamento criativo em seus padrões. No sentido de promover as inovações indispensáveis a sua sobrevivência e expansão, as organizações têm apelado para o treinamento de criatividade de seus funcionários, como forma de compensar a educação anti-criativa que predomina atualmente na maior parte das instituições de ensino, e também dos processos de condicionamento da sociedade e dos sistemas educacionais que levam a maior parte dos profissionais a subestimar os seus recursos criativos.

Concomitante ao treinamento de seus funcionários, é preciso que as organizações adotem uma postura de trabalho voltada para o incremento de novas idéias. É preciso que a empresa fomente o gosto pelo desafio e passe a encarar o problema como parte integrante da solução.

Uma organização criativa e uma organização que valoriza o potencial para a competência, responsabilidade e ação, indo de encontro com a prática presente em nossa sociedade de promover um constante desperdício de potencial criativo. Ela se caracteriza por uma cultura que conhece o potencial limitado de seus recursos humanos, que cultiva a harmonia do grupo, que estabelece expectativas apropriadas, que tolera as diferenças e que conhece as habilidades e esforços de cada indivíduo.

Por conseguinte, para se implantar com sucesso o pensamento criativo nas organizações é preciso, em primeiro lugar, que se deixem de lado todos os estímulos não criativos que se recebe ao longo do desenvolvimento, isso só se consegue através do treinamento. Em segundo lugar é preciso que as organizações adotem um ambiente onde verdadeiramente se valorize a criatividade.

Em suma, Stewart (1998, p. XIII) resume que [...]

o capital intelectual constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza. É a capacidade intelectual coletiva. É difícil identificá-lo e

mais difícil ainda distribuí-lo de forma eficaz. Porém, uma vez que o descobrimos e o exploramos, somos vitoriosos.

Ações relacionadas à criação e à transferência de conhecimento devem estar sempre comprometidas com o desenvolvimento das competências estratégicas definidas pela empresa. Oliveira Júnior (2001) argumenta que a natureza do conhecimento agregado às competências será decisiva para a sustentabilidade da vantagem competitiva conferida por essas competências.

#### **4 MOTIVAÇÃO DO FATOR HUMANO E DESEMPENHO EMPRESARIAL**

Como maneira de melhorar a eficiência dos produtos já existentes, as novas tecnologias vêm sendo adotadas também para produzir novos produtos e serviços, ou, ainda, como incremento do rendimento e também da produtividade das organizações. Com efeito, a tecnologia constitui-se em um instrumento fundamental que afeta as relações sociais, as relações de dominação ou de poder organizacional e, assim sendo, seus impactos não podem ficar sem serem observados e analisados (RATTNER, 1985).

Com a implementação da mudança organizacional, os processos, a estrutura e os comportamentos, podem ser afetados. Podendo ser alterado também o processo decisório, ocorrendo da mesma maneira, com os canais de comunicação. Segundo Basil e Cook (1978), a mudança institucional e estrutural tem impactos múltiplos, variando da eliminação do meio de vida do trabalhador, até a completa reorientação da sociedade.

Os autores supracitados destacam ainda que a mudança tecnológica libertasse o homem de devotar todo o seu tempo e energia à sobrevivência física. Criou grandes excessos de bens materiais, permitindo a esse dedicar tempo e recursos a objetivos educacionais e culturais para intensificar o seu bem estar físico em sociedades industriais.

Essa nova liberdade do homem, dos problemas de sobrevivência e seu desenvolvimento como um ser instruído, com todos os conhecimentos ou experiências passadas do mundo ao alcance da mão, resultou em maciças mudanças sociais e comportamentais do século XIX e XX.

Dentre as várias mudanças organizacionais que ocorreram recentemente uma das que despertou maior atenção parece ser a tecnológica. Segundo Rodrigues

et al. (1986), a difusão e a multiplicação da tecnologia da microeletrônica cresceram, com uma enorme rapidez, no setor industrial, e de forma ainda mais surpreendente no setor de serviços. Dentre algumas vantagens dessa tecnologia que permitirão a sua aplicação às mais diferentes situações, a autora pontua: tamanho, custo, rapidez e baixo consumo de energia.

A relação entre a tecnologia utilizada, a estrutura e o desempenho organizacional vêm sendo intensamente estudada e debatida por aqueles que procuram melhor entender esta questão. Estudos teórico-empíricos que relatam sobre a evolução histórica do homem e seus meios de produção vêm tentando demonstrar a relação direta existente entre a tecnologia e diferentes variáveis organizacionais. Atendo-se à história do desenvolvimento tecnológico na produção de bens e serviços, o seu relacionamento é observado de forma direta com as modificações nas formas de organização das instituições existentes.

Desde a produção artesanal, passando pela primeira revolução industrial, que é o instante em que ocorre o surgimento de máquinas automáticas e semi-automáticas na produção, até os tempos atuais da automação, as organizações têm-se transformado de simples unidades fabris de trabalho manual, com preocupação principal na qualidade do produto, em sistemas mais sofisticados, onde o operário torna-se um fiscalizador/condutor ou analista/programador de máquinas automatizadas orientado pela idéia de máxima produtividade (CANTANHEDE, 1980).

Um dos estudiosos do impacto da tecnologia na organização, Woodward (apud HALL, 1984), demonstra que a natureza da tecnologia afeta de maneira fundamental as estruturas administrativas das empresas, atingindo aspectos como o número de níveis na hierarquia administrativa, a amplitude do controle dos supervisores de primeiro escalão e a proporção de gerentes e supervisores em relação ao restante do pessoal. Não apenas a estrutura é afetada, mas igualmente o sucesso ou a eficácia da organização que se relaciona com o 'encaixe' entre a tecnologia e a estrutura.

Seguindo-se a mesma linha de relacionamento entre tecnologia, estrutura de tarefas e nível de desempenho, uma estrutura organizacional 'flexível' é mais apropriada para um ambiente tecnológico em mudança, e, por outro lado, uma estrutura organizacional 'rígida' para um ambiente tecnológico estável.

Dessa maneira, segundo McKenna (1999), é possível observar que a

revolução tecnológica da última metade do século XX determinou grandes mudanças econômicas e industriais. Ao trabalhar com diferentes empresas, esse autor observou que, embora cada empresa e setor apresentassem sua própria base de conhecimentos, todos sofriam grande influência das mudanças tecnológicas. A tecnologia e seus efeitos atingiram tudo o que é realizado, afetando a vida pessoal e profissional de todos.

Uma nova tecnologia introduzida na organização, sempre acaba por gerar alguma espécie de impacto, segundo Weick (1991 apud GONÇALVES, 1994), sendo assim, a nova tecnologia não é essencialmente a que se baseia em computadores, nem é aquela completamente inédita, mas sempre é a tecnologia nova para a empresa em questão, ainda que ela não seja nova para o mercado, porém, utilizada em substituição a procedimentos anteriormente adotados na empresa.

Ainda salienta Gonçalves (1994) que uma nova tecnologia pode ser tida como uma mudança de procedimentos manuais para o uso de máquinas de datilografia e de calcular, que foram substituídas por microcomputadores, e, mais adiante, por redes de computadores. Tal substituição de tecnologias exige que as pessoas envolvidas adquiram um aprendizado para a utilização destes equipamentos e procedimentos.

O mesmo autor continua, afirmando que além de presente em todas as formas de organização, a tecnologia é do mesmo modo uma potente força, podendo estender as capacitações humanas. A revolução industrial utilizou a tecnologia para ampliar a capacidade física do homem na realização de trabalhos e a revolução da informática está estendendo a capacidade no instante de realizar trabalho mental e redistribuindo o tempo que é dedicado à realização das diversas atividades.

As aplicações da informática nas organizações variam bastante de acordo com cada circunstância e da mesma maneira acontece com seus impactos. As influências provocadas por esta tecnologia têm estabelecido configurações novas do trabalho que são responsáveis por novos desenhos organizacionais. Tal fato se dá, tanto em termos de processo decisório, estrutura de poder, divisão do trabalho, ou, ainda, comportamentos e atitudes, diferentes variáveis estão sendo afetadas pela adoção da nova tecnologia.

Champion (1979) destaca algumas mudanças processuais primordiais nas organizações, que estão associadas ao aperfeiçoamento em tecnologia que são:

- 1) tomada de decisão;

- 2) quantidade de níveis de supervisão;
- 3) tipo de supervisão;
- 4) coordenação entre as tarefas de trabalho;
- 5) segurança na função;
- 6) status da função.

Como maneira de melhor entendimento desse tema, é importante citar alguns teóricos motivacionais. Nesse contexto, Frederick Herzberg, desenvolveu na década de 50 o modelo de motivação que se deu por meio de uma pesquisa realizada com engenheiros e contadores. O autor concluiu que dois fatores influenciam a motivação, primeiro são os fatores de manutenção e segundo são os fatores de motivação.

Para Davis e Newstrom (1992) fatores motivacionais tais como realização e responsabilidade estão, nomeadamente relacionados com o trabalho em si, enquanto que o desempenho do trabalhador o seu reconhecimento e crescimento estão por ele assegurados. Os fatores de motivação na sua maior parte estão centralizados no trabalho; estando ligados dessa maneira com o seu conteúdo. Por outro lado, os fatores de manutenção estão principalmente pautados ao contexto de trabalho, uma vez que eles se encontram mais ligados com o ambiente que envolve o trabalho.

Tal disparidade entre o conteúdo do trabalho e o seu contexto é assaz significativa. Uma vez que mostra que os empregados estão primária e fortemente motivados por aquilo que fazem para si mesmo. Quando assumem a responsabilidade ou ganham reconhecimento por meio do seu próprio comportamento se acham fortemente motivados (DAVIS; NEWSTROM, 1992).

Em consonância com o magistério lavra de Hesketh (1977, p. 100), “o trabalho de Herzberg apresenta o que ele chama de teoria bifatorial de motivação”. Esse autor também destaca que fatores higiênicos – atratividade de instalações físicas e bons salários criam insatisfação caso não existam, mas a sua presença apesar disso não cria motivação. Já os fatores motivacionais, tais como desafio, responsabilidade e reconhecimento, são necessários para que essa seja estimulada.

Os conceitos fundamentais de comportamento organizacional se relacionam diretamente com a natureza das organizações, isso quer dizer, com diferenças individuais, comportamento motivado e valor da pessoa, e ainda, à natureza das organizações, isto é, seu sistema social e interesse mútuo (DAVIS; NEWSTROM,

1992).

Maslow e Herzberg (apud VIEIRA, 1996) consideram ainda que exista qualidade de vida no trabalho, na medida em que os indivíduos têm condições de satisfazer suas necessidades pessoais, através da organização onde atuam.

Dependendo do desenvolvimento pessoal e da posição percebida na vida, as pessoas ligam determinados valores a itens ou ações oferecidas por uma determinada empresa. Essa simplificação da teoria de Maslow, no entendimento de Townsend (1991), explica por que um programa que ofereça uma combinação de reconhecimento, gratidão e celebração é tão bem-sucedido.

Para determinadas pessoas, o reconhecimento público ou do seu valor para a empresa será o principal motivador. Enquanto que para outras, as recompensas materiais são a maior fonte de inspiração e motivação. E, para outras, ainda, a celebração que demonstre reconhecimento e gratidão será a chave que as liga. Para a maioria, uma combinação é o que funciona melhor (TOWNSEND, 1991).

No juízo de Brocka e Brocka (1994), o modelo da hierarquia das necessidades de Maslow propõe fundamentalmente que as pessoas possuem necessidades que desejam satisfazer e que, aquelas que já foram atendidas não têm mais a força motivacional das necessidades não satisfeitas.

A respeito desse assunto Hesketh (1977) argumenta que, o trabalho de Maslow estabeleceu dois postulados primordiais a respeito da motivação humana. O primeiro é o de que as necessidades psicológicas do homem podem ser vistas através de uma perspectiva hierárquica.

Aquelas necessidades de ordem inferior, isto é, necessidades de ordem física e estabilidade, devem ser satisfeitas em certo grau antes que as necessidades de ordem superior – necessidades de auto-estima e auto-realização – se tornem ativas.

Por sua vez, o segundo postulado versa a respeito da noção de que uma necessidade satisfeita deixa de ser um fator motivador de comportamento. Descobertas como estas ajudam a entender porque é que um aumento salarial pode ser de valor motivacional marginal. O ser humano está em níveis diferentes na hierarquia motivacional em diferentes épocas.

A motivação é o resultado da liberdade de ação que se dá à pessoa. O que motiva as pessoas é o que elas fazem. A motivação resulta da possibilidade de agir, se sentir realizado e ser reconhecido por seus atos.

De acordo com Teboul (1991), o “algo mais” da motivação somente aparece quando as pessoas têm condições de realizar-se e ser apreciadas. As pessoas motivadas dispõem de um gerador autônomo. Elas são colocadas em movimento a partir do interior, e não do exterior através de uma situação. A participação nos resultados procura menos colocar em movimento e mais recompensar o movimento.

## **5 GESTÃO E A PERFORMANCE EMPRESARIAL**

Para a *performance* da organização, faz-se mister reconhecer que o futuro desta, está diretamente ligada à gestão de negócios, sendo que o que se fizer dela, de forma coletiva, em suas decisões e ações cotidianas e em seus desdobramentos.

Conforme explanação de Teixeira Filho (2000), o futuro apenas será definido de forma completa, quando esse se tornar presente. Tal fato, não se trata de uma escolha entre a nostalgia de um real datado e um virtual ameaçador, mas entre diferentes concepções do virtual.

Encontram-se nesta categoria as comunidades virtuais, vivas e atuando. A questão, então é como construí-las e apoiá-las, de maneira coletiva, para o interesse comum das pessoas e das empresas.

A gestão do conhecimento por ser essencial para a qualidade dos serviços, já não é suficiente para tratar o setor de serviços com seriedade. A preocupação voltada unicamente para o aumento da produtividade já não atende aos novos requisitos do panorama competitivo. Tais conceitos já não são suficientes para defender o conceito de que os gerentes de serviço têm que se preocupar mais com o cliente.

De acordo com Gianesi e Corrêa (1994), já há algumas décadas, em decorrência da necessidade de maior profissionalismo na administração das operações de serviços nas empresas, tem-se procurado adaptar as técnicas de administração industrial, originalmente desenvolvidas para o setor de manufaturas, às condições do ambiente de produção de serviços.

Esses autores acrescentam ainda que tal movimento teve como consequência um acréscimo na tendência de procura de profissionais com formação em Administração Industrial, por parte das empresas de serviços como instituições financeiras, administradoras de cartões de crédito, empresas varejistas e atacadistas, restaurantes, entre outras.

Entretanto, em que o setor de manufatura reconhece a inadequação de algumas metodologias tradicionais de administração da produção, buscam por novos conceitos, visando à adaptação ao novo ambiente econômico mundial, o setor de serviços precisa ampliar conceitos e metodologias adequados, tanto aos novos tempos, quanto às especificidades de suas operações.

Nesse contexto, forças de natureza similar àquelas que geraram a revalorização da função de manufatura dentro das empresas industriais estão agindo, também, nas empresas de serviços, no sentido de valorizar a função de operações.

Entretanto, os recursos humanos, são considerados, como sendo um ativo-chave em atividades de serviços. Para a obtenção da satisfação e retenção dos clientes, uma empresa de serviços, precisa se assegurar de que tenha também retenção e satisfação de seus colaboradores. É por meio da gestão da cadeia de valor colaborador-cliente que as empresas de serviços obtêm vantagens competitivas e, por conseguinte, aumentem sua performance empresarial.

De acordo com Carvalho e Rotondaro (2005), em decorrência dos consumidores não participarem do processo de produção dos bens, os julgamentos sobre a qualidade da operação serão inferidos com base na qualidade dos próprios bens. Entretanto, nos serviços, o consumidor, que provavelmente participa da operação, não julga apenas seu resultado, mas da mesma maneira, os aspectos de sua produção.

Em suma, no alvitre de Nonaka e Takeuchi (1997), qualquer gerente que se mantenha informado, terá condições de observar que se está vivendo na “sociedade do conhecimento”, na qual o conhecimento não é somente outro recurso, ao lado dos fatores de produção tradicionais, sejam elas: terra capital e trabalho, mas sim o recurso mais importante.

Os gerentes perceberão, da mesma forma, que o futuro pertence aos “trabalhadores do conhecimento”, os que utilizam a cabeça e não as mãos, e que a chave para a prosperidade futura encontra-se em sua educação e treinamento. Os autores acrescentam, que de acordo com o raciocínio popular, se as empresas treinarem seus colaboradores, eles terão mais condições de aprender.

Esse modelo simplista funcionará se a empresa só estiver preocupada em absorver conhecimento de algum lugar e passá-lo adiante para os indivíduos dentro da organização. Porém, não funcionará quando a intenção for criar conhecimento,



não somente no nível individual, mas também no nível do grupo e no nível organizacional.

No modelo simplista, o conhecimento se move lateralmente e em uma única direção, enquanto o conhecimento se move em uma espiral quando da criação do conhecimento organizacional.

Ainda consoante o magistério da lavra de Nonaka e Takeuchi (1997), um gestor pode adotar sete diretrizes para implementar um programa de criação do conhecimento organizacional dentro de uma empresa. Entretanto, nem sempre o processo é simples como retrata a imprensa não-especializada, mas certamente é mais eficaz, consistentes nas seguintes diretrizes:

**1 Crie uma visão do conhecimento:** essa deve ser criada pela alta gerência, que deve também definir o campo ou domínio que proporciona aos seus membros um mapa mental do mundo onde vivem e uma direção geral relacionada ao tipo de conhecimento que buscam criar. A essência da estratégia encontra-se no desenvolvimento da capacidade organizacional de adquirir, criar, acumular e explorar o domínio do conhecimento.

Em um futuro não muito distante, a alta gerência será avaliada não somente pelas medidas de desempenho econômico, mas também pela qualidade da visão do conhecimento que apresentar aos elementos tanto de dentro quanto de fora da empresa;

**2 Desenvolva uma equipe do conhecimento:** a criação do novo conhecimento começa pelo indivíduo, entretanto, não é uma simples questão de processar informações objetivas. Na verdade trata-se de uma atividade subjetiva e extremamente pessoal.

Com o intuito de estimular valiosos *insights* e intuições, uma empresa que cria conhecimento precisa de diversidade no pool de talentos disponível dentro da empresa. Tal diversidade aumenta a variedade de requisitos, que é uma das condições capacitadoras para a organização. Para garantir que esse pool de talentos disponível dentro da empresa mantenha sua liberdade e autonomia, a empresa deve ser capaz de oferecer diversidade também nos planos de carreira.

Devendo também utilizar-se de critérios diferentes para a avaliação do desempenho dos líderes de projeto, devendo permitir também que esses cometam “erros importantes”;

**3 Construa um campo de interação de alta densidade na linha de frente:**

para nutrir uma mentalidade subjetiva e pessoal entre seus funcionários, uma empresa que cria conhecimentos precisa oferecer um local onde se possa obter uma rica fonte de experiência original – o que pode ser chamado de campo de alta densidade. Esse campo refere-se a um ambiente no qual ocorre intensas interações entre os membros da equipe. Podendo ser representado por atividades das equipes multifuncionais de desenvolvimento de novos produtos, por exemplo.

A teoria da criação do conhecimento está ancorada no importante pressuposto de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre conhecimento tácito e conhecimento explícito;

**4 Pegue carona no processo de desenvolvimento de novos produtos:** o processo de desenvolvimento de novos produtos é apenas a essência da criação do novo conhecimento organizacional. A criação desse conhecimento é como um derivativo do desenvolvimento de novos produtos. Destarte, o desempenho da empresa no processo de desenvolvimento de novos produtos torna-se o fator crítico para a criação do conhecimento organizacional.

É preciso que as empresas tenham em mente que para obter o sucesso no processo de desenvolvimento de novos produtos, que é necessário manterem uma abordagem adaptativa e flexível ao seu desenvolvimento. É necessário também certificar-se da existência de uma equipe super organizada para supervisionar o processo de desenvolvimento e, também, estimular a participação de não-especialistas no desenvolvimento de novos produtos, o que acrescenta variedade ao processo;

**5 Adote o modelo gerencial middle-up-down:** na maioria das vezes, o processo de criação do conhecimento organizacional é iniciado por um senso de urgência ou uma crise dentro da organização. O caos criativo pode ser gerado internamente, definindo-se metas organizacionais desafiadoras que estão muito além da atual capacidade da empresa, ou ainda, promovendo a reflexão na ação, em que a empresa estimula seus membros a questionarem e negarem as premissas cognitivas/comportamentais existentes.

Nonaka e Takeuchi (1997) destacam que uma das maneiras mais eficazes de gerenciar o caos criativo é através da gerência *middle-up-down*. Nesse modelo, a alta gerência articula a visão ou sonho para a empresa, enquanto os funcionários da linha de frente, examinam a realidade. A defasagem entre sonho e realidade é abrandada pelos gerentes de nível médio, que atuam como mediadores entre os

dois, criando os conceitos de negócios e produtos intermediários;

**6 Adote a organização em hipertexto:** para que possa se qualificar como sendo uma empresa criadora do conhecimento, a empresa precisa ter capacidade organizacional de adquirir, acumular, explorar e criar de maneira contínua e dinâmica, novos conhecimentos. E categorizá-los e recontextualizá-los estrategicamente, para que sejam utilizados por outros membros da organização ou pelas gerações futuras.

Em que pesem a complexidade, a adoção da estrutura de hipertexto é necessária, principalmente, porque facilita a vida dos membros da equipe, pois eles só precisam estar em um nível de cada vez, também, porque a qualidade do conhecimento controlada pela organização aumenta pois acontece uma especialização dos tipos de conhecimento.

O nível do sistema de negócios em uma hierarquia especializa-se na aquisição, acúmulo e exploração do conhecimento explícito, enquanto a força-tarefa lida principalmente com o conhecimento tácito e cria novos conhecimentos através do processo de conversão. O nível da base de conhecimento em certo sentido, concentra-se no armazenamento e na reinterpretação dos conhecimentos tácito e explícito.

A adoção desse tipo de organização pode levar algum tempo, entretanto, a decisão de adotá-la exigirá a visão e o compromisso da alta gerência;

**7 Construa uma rede de conhecimentos com o mundo exterior:** a criação do conhecimento não significa apenas uma questão de processamento de informações objetivas a respeito de clientes, fornecedores, concorrentes, assistentes de canais, a comunidade local ou o governo. Os membros da equipe também precisam mobilizar o conhecimento tácito dos participantes externos por meio de interações sociais.

Para que a comunicação direta seja eficaz, é útil utilizar sempre os produtos ou protótipos reais, esses projetam uma imagem muito mais forte da mensagem que a empresa está tentando transmitir do que a mera utilização das palavras.

Além dessas diretrizes, é importante enfatizar que o conhecimento organizacional também é criado por meio de um processo interativo. As interações nas dimensões epistemológicas e ontológicas reúnem-se nessas duas espirais.

## 6 MENSURAÇÃO DO CONHECIMENTO

A mensuração do desempenho empresarial a partir do capital intelectual pode ser considerada, já que as últimas décadas foram marcadas por uma grande revolução em diversas áreas, nos mais variados ramos de negócios no mundo inteiro.

Tais mudanças, por mais radicais e estranhas que possam parecer, forçam a busca de alguma forma melhorar a vida no cotidiano das pessoas. Para adaptarem-se às mudanças algumas empresas implantam sistemas desenvolvendo estratégias, desenvolvendo a cultura da iniciativa empreendedora, estudando planos de carreiras, sistemas de informação gerencial, desenvolvendo a cultura da responsabilidade social, administrando conflitos, desenvolvendo e treinando equipes, promovendo qualidade, na tentativa de revolucionar e aprimorar seu funcionamento.

Nos tempos atuais onde a busca da vantagem competitiva é um objetivo a ser perseguido por todas as organizações que desejam participar do “jogo do mercado”, as empresas procuram se apresentar diante de seus clientes de uma maneira mais diferenciada, buscando obter a tão importante distinção que as farão preferidas pelo consumidor.

Na luta por diferenciar-se uma das outras, as empresas apresentam-se ao mercado através de produtos que procuram agregar “valor adicional” ao cada vez mais exigente consumidor deste início de século.

Levando-se em consideração os ambientes de produção da qualidade, é possível observar que existem três tipos básicos de indicadores, no entendimento de Paladini (2002): indicadores de desempenho, indicadores de suporte, indicadores de qualidade propriamente ditos.

Quanto ao primeiro grupo, que são os indicadores de qualidade, referem-se diretamente ao processo produtivo. Por atuarem nas ações de operações básica de fabricação e de produção de bens e serviços, procurando otimizar tanto as operações individualmente como o gerenciamento integrado delas, esses indicadores investem na eficiência das operações em si, ou seja, na produtividade, são os indicadores típicos do ambiente de qualidade *in line*, já que atuam diretamente no processo de produção.

Esses indicadores apresentam características básicas bem definidas, que

são:

- a) enfatizar o processo produtivo;
- b) envolver procedimentos de gestão mais tática e operacional do que estratégica. Todavia, podem envolver ações estratégicas, como as que determinam diferenciais de produção (capacidades de produção que podem ser fundamentais em relação aos concorrentes);
- c) referir-se às características potenciais da empresa, isto é, o que a empresa tem de melhor em relação a seus concorrentes e que pode transformar-se em diferencial competitivo;
- d) evidenciar fragilidades da empresa, ou seja, pontos fracos que ela precisa considerar como prioritários em suas ações de otimização do processo;
- e) avaliar o desempenho do processo, incluindo-se aí todos os seus elementos, principalmente, o elemento humano;
- f) possuir, como meta básica, medir a eficiência da organização.

Dessa maneira, os indicadores de desempenho avaliam a qualidade com base no processo produtivo da organização.

Já os indicadores de suporte, referem-se ao ambiente *off line*, podendo atuar tanto no suporte produtivo em si quanto no suporte às ações *on line*, ou ainda, na relação entre ambos. Os indicadores de suporte, dessa maneira, atuam em toda a organização.

São consideradas características básicas dos indicadores de suporte, conforme Paladini (2002):

- a) dar ênfase ao suporte ao processo produtivo, às ações que relacionam a empresa ao mercado e às atividades que interligam o processo produtivo e o atendimento às expectativas do consumidor;
- b) o envolvimento de forma preferencial a procedimentos de gestão tática e operacional;
- c) a agilidade da empresa em oferecer suporte às novas ações requeridas e a integrar elementos de diferentes áreas e de diversas funções;
- d) a evidência de deficiências da empresa na ação conjunta de operações de agentes de produção ou, ainda, no suporte ao funcionamento dessas mesmas operações e desses mesmos agentes;
- e) a avaliação do desempenho das ações de suporte ao processo produtivo e às demais ações fundamentais da empresa;

f) possuir, como meta básica, a capacidade de medir o suporte e o apoio aos modelos de eficiência e eficácia das ações gerais da organização.

Esses indicadores de suporte avaliam a qualidade com base no suporte oferecido ao processo produtivo da organização.

Quanto aos indicadores de qualidade propriamente ditos, configuram-se mais abrangentes. Referem-se à maneira como a organização reage às mudanças.

São os indicadores de qualidade propriamente ditos – já que, como se pode observar, os demais indicadores estão da mesma forma voltados para a qualidade, embora atuem em ambientes específicos – no primeiro caso, no processo produtivo, e no segundo, nas ações gerais de suporte. Esses indicadores atuam no ambiente *on line*. São indicadores essencialmente estratégicos. Por isso, são conhecidos como indicadores de sobrevivência da organização.

Como características básicas observam-se que os indicadores de qualidade propriamente ditos:

- a) enfatizam as reações da empresa às mudanças do mercado, bem como a forma como a empresa influencia o mercado, gerando alterações adequadas a seus bens tangíveis ou a seus serviços. Evidenciam, do mesmo modo, a análise das tendências do mercado, que podem direcionar as atividades da empresa para criar reações pro ativas;
- b) envolvem procedimentos de gestão estratégica. Podem incluir a gestão tática e a gestão operacional;
- c) referem-se às oportunidades que a empresa identifica no mercado;
- d) evidenciam ameaças externas à empresa, principalmente em termos de concorrentes e de visão estratégica de bens tangíveis e de serviços;
- e) avaliam, dessa maneira, o impacto do processo e do suporte a ele no desempenho estratégico da empresa;
- f) possuem, como meta básica, medir a eficácia da organização.

Os indicadores de qualidade (propriamente ditos) são os mais relevantes, tanto por suas características estratégicas como também por serem os mais abrangentes. De fato, esses indicadores incluem os demais e, por seus atributos básicos, colocam os outros indicadores a serviço da ação estratégica da organização.

Em operações de serviços, o cliente sempre tem papel especialmente importante, o que não acontece na maioria das vezes em manufatura. Isso faz com

que sua atuação possa influenciar sua própria percepção de qualidade por outros clientes.

Gianesi e Corrêa (1994) acrescentam ainda que, por outro lado, os mesmos motivos que fazem com que o cliente seja uma fonte de possíveis problemas para o processo de prestação de serviços representam também oportunidades de melhoria, tanto de sua percepção de qualidade como da própria utilização de recursos. Como o cliente toma parte do processo, podem-se transferir a ele atribuições que normalmente deveriam estar a cargo da mão-de-obra remunerada.

Nesse contexto, uma organização que aprende é uma empresa que constantemente constrói estruturas e estratégias tais que aumentem e maximizem o conhecimento organizacional. Senge (1998 apud SOLTERO, 2003), as define como aquelas empresas em que as pessoas continuamente expandem sua capacidade para criar os resultados que realmente desejam, em que novos padrões de pensamentos são fomentados e em que as pessoas continuamente aprendem a como aprender juntas.

Por sua vez, o aprendizado organizacional, como a habilidade da organização obter a compreensão e o entendimento gerados por sua própria experiência por meio da experimentação, da observação, da análise e da boa vontade de examinar casos de sucesso e fracasso.

Soltero (2003) considera ainda quatro elementos totalmente interligados para o aprendizado organizacional: a aquisição de conhecimento, a distribuição de informação, a interpretação da informação e a memória organizacional.

Ademais disto, observa que uma entidade aprende se, por meio de seu processo de informação, o alcance de seu comportamento potencial é modificado.

Uma das qualidades mais importantes dessas organizações é que elas tenham a capacidade de criar, adquirir e transferir o conhecimento e, portanto, modificar seu comportamento para gerar e refletir novos conhecimentos.

É importante salientar finalmente, o pensamento de Bukowitz e Williams (2002), onde o lado tático do processo de gestão do conhecimento abarca quatro passos básicos. De acordo com que as pessoas reúnem a informação de que necessitam para o seu trabalho diário, utilizam o conhecimento para gerar valor, aprendem com o que criaram e, finalmente, devolvem esse conhecimento para o sistema, para que outros o utilizem quando abraçam os seus próprios problemas.

Cada passo requer a participação de todos na organização em algum grau.

As atividades que definem os passos desse processo não estão bem delimitadas, por isso são descritas de forma contínua. Entretanto, cada passo do processo tem um conjunto central de atividades suficientemente coerentes entre si para distinguir cada passo seguinte.

## **7 NATUREZA DOS SERVIÇOS E SUAS CARACTERÍSTICAS – INTANGIBILIDADE, NÃO-ESTOCABILIDADE, SIMULTANEIDADE**

De acordo com Kotler (1998) serviço significa qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e seja fundamentalmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico.

Las Casas (2007) conceitua serviços como sendo uma transação realizada por uma determinada empresa ou por um indivíduo, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem. Numa distinção implícita considera bem como alguma coisa – um objeto, um artigo, artefato ou um material qualquer – e serviço como um ato, ação esforço, desempenho.

Para a Associação Americana de marketing, serviços são aquelas atividades, vantagens ou até mesmo satisfações oferecidas à venda ou que são proporcionadas em conexão com a venda de mercadorias (LAS CASAS, 2007).

No entendimento de Santos e Varvakis (s.d.) serviços são as interações/transações que ocorrem entre o prestador de serviços e o cliente. Costumeiramente, as transações identificam o serviço prestado por uma determinada organização e são fundamentais para a qualidade percebida pelo cliente.

Os serviços possuem características específicas que os diferenciam dos bens manufaturados. Estas características devem ser consideradas, uma vez que trazem implicações no gerenciamento dos serviços. Quanto às particularidades dos serviços, pode-se destacar, a intangibilidade; a produção e consumo simultâneos e a participação do cliente.

Sobre a intangibilidade, Santos e Varkavis (s.d.) asseveram que os serviços são intangíveis por natureza, já que eles não podem ser tocados ou possuídos pelo cliente, como acontece com os bens manufaturados. Dessa maneira, o cliente



vivencia o serviço que lhe é prestado, o que torna mais complexa a avaliação do serviço pelo cliente.

Gianesi e Corrêa (2006) destacam que os serviços são experiências que o cliente vivencia enquanto que os produtos são coisas que podem ser possuídas. A intangibilidade dos serviços torna difícil para os gerentes, funcionários e mesmo para os clientes, avaliar o resultado e a qualidade do serviço. Mesmo existindo exceções, os serviços são de difícil padronização o que torna a gestão do processo complexa. Pela dificuldade de avaliar os resultados e pela impossibilidade de avaliação dos serviços antes da compra, os clientes percebem mais riscos na compra de serviços do que de produtos, baseando-se em referência de terceiros e na reputação de quem estiver prestando o serviço. Os serviços não são patenteáveis, exigindo outras estratégias para assegurar o benefício da inovação.

Nos serviços, a produção ocorre ao mesmo tempo em que o consumo. Daí decorre outras implicações, como o fato dos serviços não serem estocados e da necessidade da garantia de qualidade durante o processo. Uma vez que não é possível se fazer inspeções como acontece na indústria de manufatura. Eventuais erros são percebidos imediatamente durante o processo.

De acordo com Teboul (1999) como o serviço é considerado uma prestação de serviços, não pode ser estocado. Devendo ser consumido no instante de sua produção, não existindo fora de sua prestação, sendo que o processo de entrega é o serviço e o serviço é o processo.

Os serviços não podem ser guardados, sendo que os mesmos quando não consumidos estão definitivamente perdidos. Se a demanda exceder a oferta, o cliente estará “estocado”, o que não é muito bom para o cliente. Caso contrário, uma parte da capacidade permanece inutilizada. Portanto, é necessário que se ajuste a oferta à demanda e maximize-se a utilização da capacidade.

A produção e o consumo dos serviços normalmente são simultâneos, não existindo uma etapa intermediária entre a produção e seu consumo. Para Las Casas (2007), eliminando-se a possibilidade de isolamento do sistema de operações das variações do ambiente externo, por meio dos estoques. Isto significa que em grande quantidade de casos é mais difícil utilizar a capacidade produtiva eficientemente em sistemas de prestação de serviços. Já que o serviço não pode ser estocado, a sua capacidade produtiva disponível que não for utilizada é perdida para sempre. Tal característica não teria maiores conseqüências se a demanda por serviços fosse

constante. Infelizmente, nem sempre é, pois na maioria das vezes, apresenta comportamento cíclico com grandes variações.

A simultaneidade entre produção e consumo, também afeta a gestão da qualidade, já que elimina a oportunidade da intervenção do controle de qualidade enquanto inspeção final. Outras formas devem ser encontradas para garantir a qualidade dos resultados das operações de serviços, como o controle e a garantia da qualidade dos processos, por exemplo.

Sobre os serviços não estocáveis, Corrêa e Caon (2006), também destacam alguns aspectos essenciais aos serviços, tais como: pontualidade, frequência de partidas e segurança numa linha aérea, por exemplo, qualidade do diagnóstico e qualidade do relacionamento entre o prestador do serviço e o cliente, qualidade de ensino, etc. Entretanto, além desses elementos não estocáveis essenciais, existe uma grande quantidade de elementos não estocáveis acessórios, não associados diretamente à missão primeira do serviço, mas que completam o pacote de valor e podem ser os fatores diferenciadores entre operações concorrentes num ambiente competitivo.

Em diversas situações, os elementos não estocáveis essenciais são considerados pelos pelo cliente como condição *sine qua non*, ou seja, se não estão presentes, o prestador de serviço está desqualificado para o fornecimento. Entre os que apresentam os não estocáveis em níveis aceitáveis ao cliente, é escolhido muitas vezes o fornecedor que se diferencia em termos dos elementos não estocáveis acessórios e dos elementos estocáveis.

Outro ponto importante a ser observado, destaca Teboul (1999) é que o cliente participa do processo da produção de serviços, sendo que esse pode não apenas participar ativamente, mas também como co-produtor do serviço. Nos serviços, o cliente é quem dá início ao processo de produção, porquanto o serviço só é produzido após sua solicitação.

Para Gianesi e Corrêa (2006), o cliente é elemento que, de alguma forma, dispara a operação, muitas vezes em termos de quando e como esta deve realizar-se, constituindo uma entrada do sistema de operações que não é diretamente controlada pela gestão. Em serviços, o cliente, ou um bem de sua posse, é de determinada maneira forma tratado pelo sistema. Devido à necessidade da presença do cliente, o tempo e o custo do deslocamento do cliente até as instalações, ou vice-versa, são consideradas na decisão econômica da localização. A principal

conseqüência desta característica é a necessidade de controle descentralizado das operações.

Em decorrência da presença do cliente durante o processo existem limites referentes ao tempo que os clientes estão dispostos a esperar pela prestação de um serviço. Tal característica tem conseqüências importantes para os critérios através dos quais o cliente avalia o serviço.

Para Las Casas (2007), além do conhecimento, devem-se conhecer as etapas do processo de compra, já que dessa maneira, é possível interferir-se no processo, facilitando a decisão. Se o serviço for de compra comparada, em que os consumidores costumam comparar modelos e preços antes de uma decisão final, o mercadólogo irá preocupar-se com o material promocional, permitindo a inclusão de características e benefícios principais do produto ou serviços para auxiliar o trabalho de comparação.

Ademais disso, o prestador de serviço precisa conhecer os papéis desempenhados pelos vários indivíduos no processo de compra. O conhecimento destes papéis orienta o esforço mercadológico para as pessoas certas. Deve-se determinar quem compra o serviço, quem influencia, quem paga, quem consome.

Outro ponto a ser analisado, de acordo com Corrêa e Caon (2006), refere-se à tecnologia da informação que altera substancialmente os elementos do pacote serviço oferecido aos clientes que são intensivos em informação. Tudo aquilo que “viaja” por cabo ou por ondas eletromagnéticas é substancialmente alterado. A lista de sugestões para o cliente é intensiva em informação pode ser automatizada utilizando técnicas de *data mining* e *database marketing* e transmitida a custo muito baixo e em tempo muito baixo, utilizando, por exemplo, a Internet.

Somente com a evolução recente da tecnologia da informação isso passou a ser possível. Exemplo disso é o livro físico, não viaja por cabo, mas as operações que farão com que esteja disponível e seja rapidamente enviado para que chegue no prazo e em boas condições de conservação, não foram substancialmente alteradas pelas tecnologias mais contemporâneas de informação e telecomunicações.

Ainda de acordo com Corrêa e Caon (2006) esse mercado por ser intensivo em informação, está fadado a ser substancialmente alterado num futuro próximo. Toda a lógica de distribuição já está sendo e deverá ser alterada ainda mais para que o conteúdo seja transmitido sem necessidade do transporte físico da mídia na

qual se apóia.

Quanto ao exemplo dado, do “livro eletrônico”, tecnologicamente tudo está resolvido, a única coisa que falta equacionar é a questão de direitos autorais, por tratar-se de elemento estocável, reproduzível e transmissível. Uma influência muito importante que as tecnologias de informação estão tendo na transformação do pacote de valor entregue ao cliente é a tendência de tornar os estocáveis muito mais intensivos em informação.

A tendência de tornar o estocável mais intensivo em informação trabalha com a finalidade de aumentar extensão do contato para além da entrega do estocável. Visa apoiar o cliente para que ele tenha sucesso no uso do estocável fornecido. Com isso, a intenção é aumentar o pacote de serviço entregue ampliando o escopo de preocupações prestador de serviço. A única preocupação não é apenas a entrega do pacote de experiência e produtos, mas, garantir que o cliente tenha sucesso em suas atividades com o produto vendido.

## **8 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

De forma geral, as organizações convivem nos dias atuais com problemas ou resultados indesejáveis internos que geram grande variabilidade em seus processos, muitos dos quais não estão sob controle ou não são previsíveis. Sendo assim, convivem com custos e índices de perdas elevados, e com reclamações e insatisfações de clientes externos e internos.

Isso se opera porque, atualmente, vive-se um momento de aceleradas transformações tecnológicas, decorrentes do acúmulo de conhecimentos, cujos limites são impossíveis de visualizar. Por sua vez, esse processo está conduzindo a rápidas, contínuas e profundas mudanças econômicas, políticas e sociais.

Nesse contexto, Nonaka e Takeuchi (1997) ressaltam que o conhecimento ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos, sendo esse, uma função de atitude, perspectiva ou intenção específica, estando também relacionado à ação. Por sua vez o conhecimento também se relaciona com o significado, estando esse específico ao contexto e relacional.

Esses autores apresentam em sua teoria da criação do conhecimento organizacional, a definição tradicional do conhecimento como sendo crença verdadeira justificada. Enquanto a epistemologia tradicional do Ocidente se

concentrou na verdade como atributo essencial do conhecimento, esses destacaram a natureza do conhecimento como crença justificada. Essa diferença de enfoque introduz outra distinção radical entre a visão do conhecimento na tradição epistemológica ocidental e a da teoria sobre a criação do conhecimento.

Enquanto a epistemologia tradicional enfatiza a natureza absoluta, estática e não-humana do conhecimento, em geral expressa em proposições pela lógica forma, considera-se o conhecimento como um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação a verdade.

Verificou-se ainda que nos últimos anos, ocorreu uma mudança significativa no foco da sociedade industrial transformando-se em uma sociedade do conhecimento. Dentre os diversos fatores que contribuíram para essa mudança, tem-se desde as transformações na economia e no valor dos ativos mais significativos, até no perfil exigido do colaborador.

As organizações do conhecimento são aquelas que contam com uma estrutura focada no conhecimento e não no capital; aquelas cujos ativos intangíveis são muito mais valiosos do que seus ativos tangíveis; cujos trabalhadores são profissionais qualificados e com alto grau de escolaridade.

A maioria das teorias econômicas tratou o conhecimento, implícita ou explicitamente, como um fator importante nos fenômenos econômicos. No entanto, o tratamento dado ao conhecimento difere de acordo com a ênfase dada no conhecimento, o tipo de conhecimento no qual se presta a atenção e as formas de adquiri-lo e utilizá-lo.

Não existe carência de idéias no que diz respeito ao aperfeiçoamento do comportamento humano. Talvez um dos fatores diga respeito aos gestores que estão sobrecarregados por tais idéias, sugestões e teorias. Precisando sim, de uma ciência, uma tecnologia ou um sistema para aprimorar o comportamento humano.

Tudo isso reflete como se efetuam os sucessivos choques no gerenciamento das organizações, em especial nas empresas que lidam em um ambiente competitivo, provocando nelas, aumento na competitividade e também pela procura de profissionais com mais competência e conhecimento para lidar com tais situações.

O reconhecimento desse cenário e a imediata adaptação à sua realidade são constituintes para a sobrevivência das organizações. Novas estruturas, procedimentos administrativos, maneiras de motivar e treinar seus colaboradores,

formas de liderança já estão se fazendo necessárias e o serão cada vez mais. Colaboradores voltados à satisfação dos clientes e motivados trazem inúmeros benefícios para eles mesmos e para os proprietários.

Os gestores, posto que simpatizem com a adoção de novos paradigmas que surgem para ampliar a melhoria da situação, redundam por esbarrar em sistemas inadequados e incompatíveis com as necessidades existentes.

Esses fatos carecem de soluções inovadoras para o setor, acredita-se que a solução para essas organizações é evoluir para uma política de implantação de um modelo moderno, estruturado em fundamentos científicos que objetive a eficiência, a eficácia e a efetividade, utilizando-se quando possível, de recursos computacionais.

Destarte, utilizando-se do planejamento e controle estratégicos como uma função intercomplementar dentro das empresas, poder-se-á evitar o indesejado insucesso e as organizações garantirão a sua efetivação no sistema produtivo econômico e poderão superar suas crises aleatórias.

Gerir uma empresa é constitui faina que exige concentração, competência, perseverança, dedicação exclusiva e até pouco de intuição. O “mix” de dificuldade inerente é grande em todas as áreas da organização.

As atividades executadas pelos decisores são bastante variadas, relacionadas às questões administrativas, surge à necessidade de organizar um processo de tomada de decisão, de forma a priorizar as estratégias latentes.

A organização que planeja estrategicamente consegue um maior entrosamento da suas atividades, uma vez que promove uma alocação e adequação mais consciente dos recursos existentes às necessidades, além de uma visão mais ampla do seu ambiente.

À luz dos ensinamentos de Nonaka e Takeuchi a respeito do que acontece nas empresas japonesas, algumas vezes é melhor criar o capital intelectual dentro das empresas, moldando seus colaboradores para que tenham condições de suprir com as necessidades dessas e prestar melhor serviço para os seus clientes, aperfeiçoando, destarte, a qualidade esperada.

## REFERÊNCIAS

BASIL, D.; COOK, C. **O empresário diante das transformações sociais, econômicas e tecnológicas**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

BROCKA, Bruce M.; BROCKA, Suzanne. **Gerenciamento da qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1994.

BUKOWITZ, Wendi; R. WILLIAMS, Ruth. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CANTANHEDE, G. **Administração e gerência: do artesanato à automação**. Rio de Janeiro: FGV, 1980.

CARVALHO, Marly Monteiro de; ROTONDARO, Roberto Gilioli. Modelo seis sigma. In: \_\_\_\_\_.; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CHAMPION, D.J. **A sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1979.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. São Paulo: atlas, 2006.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: obra completa**. São Paulo: Nobel, 2001.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GONÇALVES, J. E. L. Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviços. **REA – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, p.63-81, jan/fev. 1994.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas e processos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HESKETH, José Luiz. **Desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1977.

KON, Anita. **Economia de serviços: teoria e evolução no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento:** integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

PALADINI, Edson Pacheco. **Avaliação estratégica da qualidade.** São Paulo: Atlas, 2002.

RATTNER, H. **Informática e sociedade.** São Paulo: Brasiliense, 1985.

RODRIGUES, S. B. et al. Tecnologia da informação nos serviços: o impacto na configuração do trabalho. **REA – Revista de Administração e Empresas**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 1, p. 43-56, jan/mar 1986.

SANTOS, Luciano Costa; VARVAKIS, Gregório. **Gestão da qualidade em serviços.** Universidade Federal de Santa Catarina. Grupo de análise de valor.

SOLTERO, Alonso Pérez. Gestão do conhecimento na solução de problemas de gestão de qualidade. In: TERRA, José Claudio; KRUGLIANSKAS, Isak (Coords.). **Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SPENDER, J. C. Gerenciando sistemas de conhecimento. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento:** integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual:** a nova vantagem competitiva das empresas. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEBOUL, James. **Gerenciando a dinâmica da qualidade.** São Paulo: Qualitymark, 1991.

\_\_\_\_\_. **A era dos serviços:** uma nova abordagem de gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento:** como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

TOWSEND, Patrick. **Compromisso com a qualidade:** um sistema comprovado de melhoria da qualidade. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

VIEIRA, Adriane. **A qualidade de vida no trabalho e o controle da qualidade total.** Florianópolis: Insular, 1996.