

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA AS EMPRESAS****IMPORTANCE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR COMPANIES**Vivian Toledo Santos Gambarato<sup>1</sup>Pâmela Gimenez Mateus<sup>2</sup>Renato Luiz Gambarato<sup>3</sup>**RESUMO**

Este trabalho abordou a importância da gestão do conhecimento como estratégia para a sobrevivência das empresas no mercado. Foram mostrados os conceitos de retenção de talentos, gestão de pessoas, capital intelectual e tecnologias voltadas à gestão do conhecimento, na visão de vários autores, a fim de comprovar a importância que essas questões podem proporcionar às organizações. Foi realizada uma pesquisa com empresas, que apontou parte de sua realidade com relação à prática de retenção de talentos e resultou em sugestões que possam vir a melhorar seus sistemas de gestão de pessoas, através desses conceitos. Hoje, todas as empresas sejam de pequeno, médio ou grande porte, que querem sobreviver no ambiente de globalização e de alta competitividade, precisam olhar o capital humano como principal ativo, e cuidar para que possam reter em seus quadros, funcionários de talento. O estudo permitiu observar que existem excelentes oportunidades de melhorias a serem exploradas e praticadas pelas empresas, independente de seus ramos de atuação e porte e que estas devem cuidar da cultura da organização, pois é ela quem influencia o comportamento e o envolvimento das pessoas. Devem ainda proporcionar aos funcionários respeito, bem-estar, oportunidades de crescimento profissional e conseqüentemente pessoal, fomentando assim, um compromisso verdadeiro das pessoas com resultados e os objetivos da organização.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Retenção de talentos. Sistemas de informação.

---

<sup>1</sup>Informática. Mestre. Faculdade de Tec. de Botucatu. Av. José Ítalo Bacchi, s/n. cep: 18606-855. Botucatu/SP. E-mail: [vsantos@fatecbt.edu.br](mailto:vsantos@fatecbt.edu.br). Fone: (14) 98122-9933

<sup>2</sup>Logística. Especialista. Faculdade de Tec. de Botucatu. Av. José Ítalo Bacchi, s/n. cep: 18606-855. Botucatu/SP. E-mail: [pamymateus@yahoo.com.br](mailto:pamymateus@yahoo.com.br).

<sup>3</sup>Ciência da Computação. Mestre. Faculdade de Tec. de Botucatu. Av. José Ítalo Bacchi, s/n. cep: 18606-855. Botucatu/SP. E-mail: [rgambarato@fatecbt.edu.br](mailto:rgambarato@fatecbt.edu.br). Fone: (14) 98113-1112

**ABSTRACT**

This work addressed the importance of knowledge management as a strategy for the survival of companies in the market. It have been shown the talent retention concepts, people management, intellectual capital and technologies related to knowledge management, in the view of several authors, in order to prove the importance of these issues can provide organizations. A survey of companies was performed, which showed part of your reality with respect to talent retention practice and resulted in suggestions that may improve their people management systems, through these concepts. Today, all companies, small, medium or large sizes, who want to survive in the globalization and highly competitive environment, need to look human capital as main asset, and care so that they can retain in his staff, talented employees. This study showed that there are excellent opportunities for improvement to be explored and practiced by companies, regardless of their areas of activity and size and that they should take care of the organization's culture, it is she who influences the behavior and the involvement of people. They must also provide employees with respect, well-being, professional growth opportunities and consequently staff, fostering thus a real commitment of people with results and the organization's objectives.

**Keywords:** Information Systems. People management. Retaining Talent.

---

<sup>1</sup>Informática. Mestre. Faculdade de Tec. de Botucatu. Av. José Ítalo Bacchi, s/n. cep: 18606-855. Botucatu/SP. E-mail: [vsantos@fatecbt.edu.br](mailto:vsantos@fatecbt.edu.br). Fone: (14) 98122-9933

<sup>2</sup>Logística. Especialista. Faculdade de Tec. de Botucatu. Av. José Ítalo Bacchi, s/n. cep: 18606-855. Botucatu/SP. E-mail: [pamymateus@yahoo.com.br](mailto:pamymateus@yahoo.com.br).

<sup>3</sup> Ciência da Computação. Mestre. Faculdade de Tec. de Botucatu. Av. José Ítalo Bacchi, s/n. cep: 18606-855. Botucatu/SP. E-mail: [rgambarato@fatecbt.edu.br](mailto:rgambarato@fatecbt.edu.br). Fone: (14) 98113-1112

## **1 INTRODUÇÃO**

As organizações estão vivenciando uma experiência inédita, graças aos acontecimentos históricos das eras pós-modernas, como mudanças nas áreas econômica, tecnológica e de mercado, e principalmente nesta última, têm-se exigido dos executivos verdadeiros exercícios de criatividade e coragem para enfrentar mudanças de uma magnitude e velocidade jamais imaginadas (MARRAS, 2011).

Visando à agregação de valor do conhecimento e à constante busca das empresas em conquistar e manter seus diferenciais competitivos de mercado, muitas pesquisas têm sido conduzidas e praticamente todas destacam a informação e o conhecimento como sendo os bens de maior valor.

Esse contexto exige um novo tipo de liderança em gestão de pessoas, uma liderança estratégica do capital humano, em que os líderes devem direcionar seus esforços para conseguir reter, em seus quadros, funcionários talentosos e, melhor do que isso, saber como utilizar essa competência individual, em benefício das metas organizacionais. Para que isso ocorra, é fundamental que as empresas conheçam e saibam as reais necessidades de seus funcionários e reavaliem a gestão dos seus processos de recursos humanos, tais como a aquisição de talento, desenvolvimento e retenção de pessoal, com o intuito de manter os funcionários satisfeitos e comprometidos com os resultados, para que possam, assim, conseguir alcançar e manter o sucesso sobre a concorrência.

Uma gestão eficiente do capital intelectual integrada com as ferramentas do Sistema de Informação (SI) e da Tecnologia da Informação (TI) deve ser vista como importante ferramenta aliada a uma gestão estratégica e de desempenho organizacional.

A Gestão de Pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas (empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação utilizada) para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização dependendo da maneira como são tratadas, podem ser fontes de sucesso como podem ser a fonte de problemas (CHIAVENATO, 2004).

Gramigna (2007) destaca um ponto comum nas empresas de sucesso, a maioria apresenta um forte componente humano. A autora afirma acreditar que essas empresas possuem formas especiais de tratar seus talentos e que, certamente, estarão à frente

aquelas que possuírem um modelo efetivo de gestão de pessoas, o qual compatibilize os interesses da organização com os interesses individuais.

A gestão de pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos e possui seis processos básicos (CHIAVENATO, 2010):

1. Processos de agregar pessoas: utilizados para incluir novas pessoas na empresa, podem ser denominados de processos de provisão, ou de suprimento de pessoas, incluem recrutamento e seleção;

2. Processos de aplicar pessoas: utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenhos de cargo, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e análise do desempenho;

3. Processos de recompensar pessoas: utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais;

4. Processos de Desenvolver Pessoas: utilizados para capacitar e melhorar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Envolve seu treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância;

5. Processos de manter pessoas: utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais;

6. Processos de monitorar pessoas: utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas, ou seja, avaliação de desempenho. Incluem bancos de dados e sistemas de informações gerenciais.

O capital humano é algo definitivamente reconhecido como uma fonte estratégica de criação de valor, de fato, é o ativo mais valorizado nas organizações na economia baseada em conhecimento (FRANGOS, 2007).

Na era do conhecimento, busca-se o homem global, o homem integrado. A ponte da gestão do conhecimento se dá, precisamente, pela cultura organizacional. Cada vez mais, esse tipo de profissional é exigido em seu entendimento do negócio, sua visão da concorrência e seu conhecimento da tecnologia disponível (ROSINI; PALMISANO, 2008).

Um dos indicadores de competitividade, e talvez aquele que se constitui no alvo das preocupações dos gestores de pessoas, é sua capacidade de formar e manter o capital intelectual, a frase “não faz mais parte do nosso quadro” repete-se cada vez mais, acarretando perda de talentos, história e cultura organizacional (GRAMIGNA, 2007).

O capital intelectual mostra uma eficácia impressionante, pois vale na medida em que se distribui dentro da organização e se transforma cada vez mais em produtos e serviços em criatividade e inovação. Mas o capital intelectual requer como fundamento o capital humano, ou seja, é preciso pensar nas pessoas (CHIAVENATO, 2005).

Para Diorio (2002), frente ao mercado globalizado, as organizações só sobrevivem se contarem em seus quadros com talentos que façam o diferencial que tanto o mercado exige. Para manter os funcionários talentosos motivados e comprometidos com os resultados do negócio e também dispostos a permanecerem funcionários da corporação, as lideranças nas empresas têm que se preocupar não só em propiciar a eles uma visão de futuro e de negócio, bem como investir em sua satisfação e autorrealização.

Mendonça (2002) afirma que reter talentos é o esforço despendido na tentativa de manter os talentos satisfeitos e comprometidos com os resultados da organização em que trabalham e que gere motivação para não deixá-la. A retenção de talentos é a capacidade que determinada empresa possui em manter pessoas que a ajudarão a permanecer competitiva e a se perpetuar em um mundo de rápidas mudanças.

Diante desse fato, deve-se refletir sobre até que ponto os mecanismos de reconhecimento e recompensa são motivadores e atuam de maneira preponderante na retenção de talentos. Existem pessoas que fazem o diferencial das organizações por deterem competências de difícil aquisição e de importância estratégica. No entanto, essas competências serão perdidas se não estiverem vinculadas aos objetivos da organização e se não forem claramente estabelecidas relações entre o desempenho, práticas de reconhecimento e a recompensa adotada (MENDONÇA, 2002). A autora conclui que reconhecer e recompensar talentos vai muito além de abonos e prêmios pecuniários e materiais, ou seja, embora estímulos externos sejam importantes, a motivação em permanecer em determinada empresa é intrínseca ao talento e está associada ao espaço de vida, no momento que ele se percebe respeitado, integrado ao grupo, recompensado justamente e plenamente reconhecido diante do esforço empreendido.

Diante do contexto apresentado, para uma gestão eficiente do conhecimento, é imprescindível saber que o uso dos SI como arma estratégica, e principalmente facilitadora, pode trazer vantagens competitivas para sobrevivência de qualquer negócio.

O papel a ser desempenhado pela TI é estratégico, pois esta deve ajudar no desenvolvimento do conhecimento coletivo e do aprendizado contínuo, tornando mais fácil para as pessoas da organização compartilhar problemas, perspectivas, ideias e soluções.

Segundo Chiavenato (2010), é muito comum existir vários bancos de dados relacionados logicamente entre si por meio de um software que executa as funções de criar e atualizar arquivos, recuperar dados e gerar relatórios. Sendo assim, a gestão de pessoas requer a utilização de vários bancos de dados interligados que permitam obter e armazenar dados a respeito de diferentes níveis de complexidade como: Cadastro de pessoal, com dados pessoais de cada funcionário; Cadastro de cargos, com dados sobre os ocupantes de cada cargo; Cadastro de seções, com dados dos funcionários de cada seção, departamento ou divisão; Cadastro de remuneração, com dados sobre os salários e incentivos salariais; Cadastro de benefícios, com dados sobre benefícios e serviços sociais; Cadastro de treinamento, com dados sobre programas de treinamento; Cadastro de candidatos, com dados sobre candidatos a emprego; Cadastro médico, com dados sobre consultas e exames médicos de admissão, periódicos, etc.; Outros cadastros dependendo das necessidades da organização, da área de RH, dos gerentes de linha e dos próprios colaboradores.

A mera existência de conhecimento na empresa é de pouco valor, se ele não estiver acessível e não for utilizado como um dos seus recursos mais importantes. Com essas ferramentas, pretende-se que o conhecimento possa fluir por meio de redes de comunidades, transformando a tecnologia em um meio e o conhecimento em um capital, em uma mensagem.

Uma gestão verdadeira do conhecimento e do capital intelectual, envolvidos no ambiente empresarial, agregados a utilização adequada das ferramentas que os SIs oferecem, gerando vantagens competitivas, de fato pode constituir em uma gestão estratégica de pessoas, obtendo-se assim o sucesso organizacional.

Assim, o que se pretendeu com o presente trabalho foi disponibilizar um estudo sobre os conceitos e a interação entre gestão do conhecimento, SI e TI, na visão de vários autores, e analisar a aplicação dos mesmos em empresas.

## 2 MATERIAL E MÉTODOS

### 2.1 Estudo de caso

O presente estudo foi desenvolvido a partir de uma pesquisa que levou em consideração os seguintes critérios: empresas de quaisquer ramos de atuação, de micro, pequeno, médio e grande porte, com o propósito de analisar e verificar as possíveis diferenças ou semelhanças existentes nos setores de recursos humanos das mesmas e suas políticas de retenção de talentos.

A finalidade do trabalho foi de favorecer reflexões sobre a gestão estratégica de pessoas nas organizações, diante do cenário atual, ao compreender o quanto as pessoas são importantes e, de fato, fazem a diferença nas empresas, quando se fala em conseguir manter a competitividade em um mercado cada vez mais dinâmico e ao mesmo tempo muito específico.

A pesquisa teve início com o desenvolvimento de um questionário com perguntas abertas envolvendo aspectos considerados importantes sobre a gestão de pessoas nas empresas, com o intuito de conhecer o cenário atual. Este questionário foi elaborado a partir dos tópicos estudados neste trabalho, com perguntas que abordam políticas para a retenção de talentos, sistemas de informação, treinamentos, *turnover*, cultura organizacional e a relação entre as pessoas da empresa.

Os dados coletados foram cuidadosamente analisados para a identificação tanto dos aspectos positivos a serem reforçados, como das oportunidades de melhoria a serem exploradas nas empresas que responderam ao questionário. Não se pretendeu realizar uma análise estatística ou amostral a respeito do assunto. Para os aspectos com potencial de melhoria, foram pesquisadas técnicas e alternativas de ferramentas administrativas que, ao serem adotadas, poderiam agregar soluções pertinentes à problemática identificada.

Os contatos com as empresas se iniciaram no final de julho de 2013, através de telefone e e-mail. A pesquisa foi apresentada para quatorze empresas, das quais seis empresas retornaram a pesquisa preenchida.

A pedido das empresas que participaram do estudo, foi preservada a não identificação de seus nomes, caracterizando como um ponto positivo para a obtenção de respostas francas, sem distorções por conta de intenções de valorização da imagem de uma determinada empresa, ou receio das possíveis interpretações dos resultados apresentados. Entretanto, neste trabalho, foram indicadas informações de caráter geral,

que permitiram a compreensão do perfil e porte de cada empresa, para melhor entendimento das conclusões.

Portanto, as seis empresas pesquisadas, foram nomeadas através de letras, conforme segue:

**Empresa A:** É uma empresa do segmento industrial de torrefação café, conta atualmente com 70 funcionários, e atua no mercado desde 1962.

**Empresa B:** É uma empresa do ramo de atuação em elaboração de manuais e documentações técnicas, conta com 04 funcionários e está no mercado há cinco anos.

**Empresa C:** É uma empresa que atua no segmento de saúde ocupacional, está no mercado há quinze anos e conta com 10 funcionários.

**Empresa D:** É uma empresa do segmento de recuperação de crédito conta com 1931 funcionários e está atuando no ramo desde 1980.

**Empresa E:** É uma empresa do segmento de locação de filmes, conta com 04 funcionários e atua no mercado há dezessete anos.

**Empresa F:** É uma empresa metalúrgica de fabricação de máquinas, conta com 177 funcionários, atua no mercado desde 1980.

Após receber todos os questionários respondidos, iniciou-se a análise e discussão dos resultados obtidos, conforme segue.

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Ao ser questionada sobre políticas de retenção de talentos, a grande maioria (90%) das empresas afirmou não ter políticas para reter talentos; apenas uma empresa afirmou ter e destacou “pagar de acordo com o mercado ou até acima, e investir em treinamento e desenvolvimento” como suas políticas de retenção.

Observa-se, nessa questão, uma excelente oportunidade para as empresas que ainda não praticam políticas de retenção, pois, segundo Bastos (1994), o comprometimento das pessoas nas organizações pode estar relacionado com treinamento, qualificação, reconhecimento e recompensa. Ou seja, a retenção de talentos está diretamente ligada às políticas e práticas que a empresa disponibiliza aos funcionários, bem como a própria cultura organizacional.

Em relação às questões relacionadas ao uso de SI e TI para auxílio à gestão de pessoas e conhecimento, a maioria das empresas (66%) considera os SIs como uma importante ferramenta para o acesso e controle das informações. Porém, apenas duas



empresas possuem um banco de dados para armazenar as informações dos funcionários. Uma das empresas destacou ainda que a alta administração acredita que os SIs são importantes apenas para administrar o processo produtivo. Apontam ainda como benefícios dos SIs agilidade no processamento das informações, controle, geração de relatórios e, como malefício, a dependência. Apenas duas empresas informaram um caso real de implantação e apontaram aspectos positivos, como rapidez nos atendimentos e acesso à informação em tempo real.

É importante frisar, que os SIs devem ser vistos como ferramentas que agregam valores aos processos, trazendo consigo vantagens competitivas para a organização, ou seja, as empresas devem se perguntar “como usar a tecnologia para alavancar os negócios”, pois a era atual é da informação, que necessita, portanto ser muito bem administrada (LAUDON; LAUDON, 2011).

Na questão sobre o processo de contratação, apenas uma empresa afirmou utilizar empresas terceirizadas, duas empresas informaram não utilizar nenhum tipo de técnica para o processo, e três empresas argumentaram utilizar alguns métodos para contratar como “testes de informática, psicológicos, entrevistas e dinâmica em grupo”.

Ao perguntar se a empresa realiza treinamentos, somente uma empresa disse não realizá-los; duas informaram apresentar treinamentos, porém não com frequência; as demais (3) informaram realizar treinamentos com frequência e sempre custeados pela empresa.

Observa-se aqui, um grande potencial de melhoria, principalmente para a empresa que não realiza e para as que não praticam com frequência, já que os treinamentos são um forte aliado à retenção de talentos, por proporcionarem melhorias contínuas e realização tanto pessoal, quanto profissional. Os treinamentos devem, portanto, fazer parte da cultura da organização, pois é também através deles que tanto empresa quanto funcionários crescem, e garantem produtividade e a competitividade no cenário atual.

A questão sobre as políticas de benefícios da empresa como, por exemplo, faculdades, cursos e especialização e seu subsídio, trouxe como resultado que 50% das empresas não disponibilizam nenhum tipo de benefícios para os funcionários, no entanto, as demais disseram possuir convênios com instituições de graduação e pós-graduação, escolas de idiomas, e que subsidiam até metade do valor e em alguns casos o valor total.

Nas questões em que se abordou se a empresa disponibiliza algum tipo de canal para receber as ideias e sugestões dos funcionários, como é o aproveitamento dessas ideias e como os funcionários são recompensados, evidenciou-se que apenas uma empresa oferece um canal para receber as ideias dos funcionários, através do acesso a Intranet, ou seja, possibilita um registro. A grande maioria informou disponibilizar as reuniões para ouvir as sugestões. Todas as empresas informaram utilizar as ideias quando benéficas aos processos, porém apenas duas informaram recompensar os funcionários e em forma de dinheiro.

Connellan (2010) diz que as organizações não podem deixar passar uma grande oportunidade de mostrar o reconhecimento, recompensar e comemorar, quando novas ideias surgem, ou um problema é notado e se obtêm soluções criativas, pois o reconhecimento diz respeito a agradecer, de mostrar que se está ciente de que alguém fez algo especial.

Mendonça (2002) afirma que reconhecer e recompensar talentos vai muito além de abonos e prêmios pecuniários e materiais, ou seja, embora estímulos externos sejam importantes, a motivação das pessoas está associada ao espaço de vida, no momento em que percebem ser respeitadas, e integradas ao grupo, recompensado justamente e plenamente reconhecido diante do esforço empreendido.

Nas questões em que se questionou se a empresa tem recrutamento interno, e quais são os motivos quando o mesmo não é atendido, apenas 3 das 6 empresas pesquisadas, disseram possuir recrutamentos internos, e afirmaram que os principais motivos para eles não preencherem as vagas são falta de experiência e de formação acadêmica para os novos cargos. Entre elas, uma empresa afirmou aproveitar 80% dos recrutamentos internos, sendo essas classificadas entre médio e grande porte.

Uma das questões indagou se a empresa se considera um empregador diferenciado, e a grande maioria (90%) disse não se considerar, ou seja, apenas uma empresa afirmou ser um empregador diferenciado acrescentando “sim, principalmente pela a inserção de inúmeros jovens no mercado de trabalho, por disponibilizar um curso de capacitação para pessoas que não possuem experiências”.

Independente de seu tamanho, é imprescindível que as empresas busquem uma cultura organizacional comprometida com seus valores, voltada para proporcionar o bem estar das pessoas, garantindo o envolvimento das mesmas para alcançar os objetivos, tanto da organização quanto dos profissionais.

Em relação ao percentual de *turnover* abordado, todas as empresas consideraram seus índices de rotatividade como “baixo”, e somente 2 das 6 empresas informaram os valores, uma sendo de 1% ao ano e a outra de 4 a 7,5% ao mês. As demais não informaram os percentuais. Essas 2 empresas apontaram como principais motivos para a rotatividade apresentada, “ a não adaptação ao novo serviço, a obtenção de novos empregos com melhores condições, insatisfação com as atividades desenvolvidas, e uma delas apontou que em geral é a empresa quem toma a iniciativa de demitir”.

Chiavenato (2010) diz que, somente através da verificação dos verdadeiros motivos da rotatividade, é possível estruturar a empresa para oferecer melhores condições de trabalho para os funcionários e com isso reduzir as taxas de *turnover*. Vale ressaltar que quando um talento deixa a organização leva consigo conhecimento e parte da cultura organizacional.

Em relação às oportunidades de crescimento profissional, como por exemplo, o plano de carreira, 5 das 6 empresas informaram não ter planos de carreira. Uma delas informou que está em um processo de consultoria externa para a implantação de plano de carreira e disse que será atrelado às competências, habilidades e conhecimento técnico dos funcionários.

Uma das questões abordou a avaliação das empresas, em relação ao perfil de seus gerentes, e o relacionamento deles com a equipe. Uma empresa avaliou como ótimo o perfil e relacionamento, outra empresa informou que avalia os gerentes através dos resultados obtidos pela equipe, três empresas informaram não avaliar, e por fim uma das empresas avaliou seus gerentes com perfil “predominantemente autoritário” afirmando ainda que “infelizmente são raros os casos de bom relacionamento com a equipe”.

Michelman (2007) diz que muito da responsabilidade de retenção de pessoal está nas mãos dos gerentes e em suas habilidades em empregar práticas de qualidade na gestão e motivação de seu pessoal, ou seja, os líderes que sabem colocar em prática métodos de trabalho que sejam satisfatórios e façam sentido para a equipe têm muito mais chances de conquistar lealdade, ou seja, comprometimento.

Foi questionado se faz parte da cultura da empresa realizar *feedbacks* em todos os níveis da organização. Somente 2 empresas afirmaram realizar *feedbacks*, a grande maioria disse não realizar.

Connellan (2010) diz que a ausência de *feedbacks* faz com que as pessoas deixem de lado seu comprometimento, afirma ainda que não receber *feedbacks* pode ser tão devastador, quanto receber um *feedback* negativo.

O estudo deixou muito clara a importância de uma empresa reconhecer que o conhecimento, portanto, as pessoas são, sem dúvida, o principal ativo das organizações. O diferencial competitivo é o talento humano.

#### 4 CONCLUSÕES

O estudo permitiu observar que existem excelentes oportunidades de melhorias a serem exploradas e praticadas pelas empresas, independente de seus ramos de atuação e porte. Todas as empresas devem cuidar da cultura da organização buscando excelência e mudanças quando necessário, pois é ela quem influencia o comportamento e o envolvimento das pessoas, portanto, uma cultura que possui políticas e práticas voltadas para a retenção de talentos.

A TI, por sua vez, desempenha um papel estratégico para qualquer modelo de gestão do conhecimento, portanto não se deve pensar em ambas separadamente; a TI deve ser agregada, quando se fala em gestão do conhecimento.

Nota-se que as organizações ainda não têm uma visão clara de como incorporar a gestão do conhecimento em sua cultura, de modo a transformá-la. Desta forma, é importante que as empresas, independente do ramo de atividade ou porte, estabeleçam políticas de benefícios, programas de treinamento e motivacionais, visando reter seus talentos e ter funcionários como colaboradores envolvidos com os processos e objetivos da organização.

#### REFERÊNCIAS

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. Tese (Doutorado em Psicologia). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 1994.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2ª edição. 7ª. reimpressão. Rio de Janeiro. Editora, Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 1ª edição. 4ª. reimpressão. Rio de Janeiro. Editora, Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3ª. edição. 6ª. reimpressão. Rio de Janeiro. Editora, Elsevier, 2010.

CONNELLAN, T. **Nos bastidores da Disney.** São Paulo. Editora: Futura, 2010.

DIÓRIO, S. Competência emocional dos gestores. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., 2002, Salvador, BA. **Anais ...** Salvador, BA: ANPAD, 2002.

FRANGOS, C. A. **Mantendo os talentos de sua empresa: alinhe o capital humano com as estratégias dos negócios.** Rio de Janeiro. Editora: Elsevier, 2007.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos.** São Paulo: Editora Prentice Hall (Pearson), 2007.

LAUDON, K., LAUDON, J. **Sistemas de informação gerenciais.** 9. ed. Pearson Education, 2011.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico.** São Paulo: Editora: Saraiva, 2011.

MENDONÇA, M. C. F. **Retenção de talentos por meio de reconhecimento e recompensas.** 2002. 200 f. Dissertação (Mestrado Executivo) - Escola Brasileira de Administração Pública, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002.

MICHELMAN, P. **Mantendo os talentos de sua empresa: por que a retenção de pessoal deve tornar-se a estratégia principal imediata.** Rio de Janeiro. Editora: Elsevier, 2007.

ROSINI, M. A.; PALMISANO, A. **Administração de Sistemas de Informação e a Gestão do Conhecimento.** São Paulo. Editora, Cengage *Learning*, 2008.