



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

JACQUELINE NUNES CAVALCANTE

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO:
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR CALÇADISTA DA
PARAÍBA**

João Pessoa - PB

2010

JACQUELINE NUNES CAVALCANTE

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO:
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR CALÇADISTA DA PARAÍBA.**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção com concentração na área de Gestão da Produção, pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba.

Orientadora: Maria de Lourdes Barreto Gomes, Dra.

João Pessoa – PB

2010

C376a Cavalcante, Jacqueline Nunes.

Análise das práticas de gestão do conhecimento : estudo de caso em uma empresa do setor calçadista da Paraíba / Jacqueline Nunes Cavalcante. - - João Pessoa : [s.n.], 2010.

176 f. : il.

Orientador : Maria de Lourdes Barreto Gomes.

Dissertação (Mestrado) – UFPB/CT.

1. Engenharia de produção. 2. Gestão do conhecimento - Práticas. 3. Gestão do conhecimento - Modelos. 4. Organização do conhecimento.

UFPB/BC

CDU: 62:658.5(043)

JACQUELINE NUNES CAVALCANTE

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO:
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR CALÇADISTA DA PARAÍBA**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Maria de Lourdes Barreto Gomes, Dr.
(Orientadora)

Prof. Ricardo Moreira da Silva, Dr.
(Examinador)

Prof. Sandra Leandro Pereira, Dr
(Examinadora)

Dedico este trabalho aos meus pais, Maria Rozelita e Julio que dedicaram as suas vidas à minha educação como pessoa e profissional. À minha irmã, Christiane Kelly pelo incentivo, apoio e cooperação durante essa caminhada e muitas outras em minha vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus

Pela minha vida, por todas as bênçãos recebidas e ainda pela oportunidade de realização deste trabalho, pois sem Ele nada seria possível.

À minha família

Por estar presente em todos os momentos da minha vida, sempre apoiando e me orientando com todo amor e carinho.

Ao meu noivo, Fernando

Pelos bons momentos juntos e por toda ajuda dispensada a mim na elaboração deste trabalho.

A minha orientadora e professora, Maria de Lourdes

Pelos conhecimentos e preocupações dedicadas à minha vida acadêmica, profissional e pessoal.

Aos meus colegas de curso

Pelo companheirismo e informações prestadas, indispensáveis ao desenvolvimento deste trabalho.

Aos professores convidados, Sandra e Ricardo

Por contribuírem significativamente para a melhoria deste trabalho

A empresa Alpargatas SA

Pela compreensão, aceitação e facilidade proporcionadas durante a minha fase de coleta de dados.

Ao CNPq

Pela ajuda financeira concedida durante a realização deste trabalho.

Bem-aventurado o homem que encontra sabedoria, e o homem que adquire conhecimento, pois é mais valiosa do que ouro e prata.

Pr. 3, 13

RESUMO

Embora este trabalho não tenha a pretensão de tentar justificar a aplicabilidade da gestão do conhecimento, nem tampouco demonstrar se é possível ou não gerir o conhecimento das pessoas, tem como objetivo analisar as práticas de GC em uma empresa do setor calçadista da Paraíba. Para alcançar este objetivo, procedeu-se a um estudo na literatura específica, oportunidade em que foi realizada uma pesquisa bibliográfica abordando uma breve evolução histórica até chegarmos a “Era do Conhecimento”. Em seguida, houve a apresentação de alguns modelos de organização do conhecimento, logo após, apontaram-se os principais conceitos relacionados à gestão do conhecimento e, por último, os modelos mais conhecidos sobre o tema. No tocante à metodologia, a pesquisa pôde ser classificada como descritiva e exploratória, sendo quanti-qualitativa a natureza do tratamento dispensada aos dados. O estudo de caso foi escolhido como procedimento técnico para confrontar teoria e realidade, sendo o questionário, o instrumento de pesquisa utilizado para coleta de dados junto aos funcionários detentores de cargos de direção, representantes da população selecionada. Os resultados revelaram que a organização estudada exerce práticas de gestão do conhecimento condizentes com o modelo de organização do conhecimento proposto por Angeloni (1999) como também adota ações coerentes com os processos de gestão do conhecimento contidos no modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002). Através do modelo de organização do conhecimento escolhido, foi possível perceber que as dimensões infra-estrutura organizacional, pessoas e tecnologia são bem compreendidas e incentivadas, revelando uma conjuntura favorável ao desenvolvimento de uma organização do conhecimento. Da mesma forma, para o modelo de gestão do conhecimento escolhido foram encontradas ações presentes em processos fundamentalmente voltados a otimização do conhecimento existente na organização. É importante destacar que dos oito processos de gestão do conhecimento existentes neste modelo, apenas dois tiveram duas práticas merecedoras de maior atenção das seis analisadas. Por fim, esta pesquisa sugere a elaboração de um comparativo entre a unidade estudada e outras do mesmo setor.

Palavras-chave: conhecimento, organização do conhecimento, práticas de gestão do conhecimento.

ABSTRACT

Although this work does not have the pretension of trying to justify the applicability of the knowledge management, nor show whether or not it is possible to manage the knowledge of people, it aims to examine the practices of KM in a company's footwear sector of Paraiba. To achieve this goal, we carried out a study on specific literature, during which it was performed a literature search addressing the historical evolution until we get the "Knowledge Age". Then there was the presentation of some models of knowledge organization, soon after, showed the main concepts related to knowledge management and, finally, the best known models on the subject. Regarding to methodology, the research could be classified as descriptive and exploratory, and quantitative and qualitative nature of the treatment given to the data. The case study was chosen as a technical procedure to compare theory and reality, and the questionnaire, the research instrument used to collect data from employees holding positions in management, representatives of the people selected. The results revealed that the organization has studied knowledge management practices consistent with the organizational model of knowledge proposed by Angeloni (1999) also takes actions consistent with the procedures contained in knowledge management model of Probst, Raub e Romhardt (2002). Through the model of knowledge organization chosen, it is noted that the dimensions of organizational infrastructure, people and technology are well understood and encouraged, revealing an environment conducive to developing a knowledge organization. Likewise, for the model of knowledge management actions chosen were found in these processes mainly aimed at optimizing the existing knowledge in the organization. Importantly, the eight processes of knowledge management in this model, only two had two practices receiving the greatest attention of the six analyzed. Finally, this research suggests the establishment of a comparative study between the unit and sector peers.

Key-words: knowledge, knowledge organization, knowledge management practices

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organizações de Aprendizagem – Choo (2006)	35
Figura 2: Organizações de Aprendizagem – Sveiby (1998).....	36
Figura 3: Organizações de Aprendizagem – Angeloni (1999).....	37
Figura 4: Correspondência entre Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva.....	48
Figura 5: Planos e Dimensões da Gestão do Conhecimento – Modelo de Terra (2000).....	55
Figura 6: Modos de Conversão do Conhecimento	58
Figura 7: Espiral de Criação do Conhecimento Organizacional – Modelo de Nonaka e Takeuchi (1997)	60
Figura 8: Estrutura do Processo de Gestão do Conhecimento – Modelo de Bukowitz e Williams (2002)	63
Figura 9: Modelo de Gestão do Conhecimento da <i>KPMG Consulting</i>	66
Figura 10: Processos Essenciais à Gestão do Conhecimento – Modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002)	68
Figura 11: Componentes da Gestão do Conhecimento – Modelo de Rossatto (2002).....	71
Figura 12: Modelo de Gestão do Conhecimento – Rossatto (2002).....	72
Figura 13: Esquema de análise dos dados	92

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 : Interligação entre processos e atividades	99
Gráfico 2 : Presença de uma estrutura direcionada para a flexibilidade, a participação e comunicação entre as pessoas.....	102
Gráfico 3 : Dificuldade do processo de desaprendizagem causada por preceitos e visões de mundo particulares	103
Gráfico 4 : Valorização da intuição nos processos, nos atos e decisões	105
Gráfico 5 : Compreensão e promoção do acesso, disseminação e compartilhamento do conhecimento entre as pessoas possibilitadas pelas redes de internet e extranet	107
Gráfico 6 : Presença de uma visão integrada de processos causadas pelo uso de ferramentas do workflow.....	108
Gráfico 7: Média das categorias do modelo de OC de Angeloni (1999)	109
Gráfico 8 : Conhecimento sobre a quem se dirigir, em casos de dúvidas, queixas e sugestões..	111
Gráfico 9 : Presença da comunicação em todas as direções.....	114
Gráfico 10 : Ameaça as idéias dos funcionários da empresa causa pelo trabalho de consultores	116
Gráfico 11 : Enriquecimento do ambiente da empresa causado por pessoas contratadas por tempo limitado.....	117
Gráfico 12 : Recompensa justa a idéias criativas	121
Gráfico 13 : Existência de concessão de incentivos a elaboração de projetos próprios.....	123
Gráfico 14 : Divulgação para toda a organização das soluções de estudos de erros ou falhas ...	125
Gráfico 15 : A missão e a visão são do conhecimento de todos.....	126
Gráfico 16 : Setores diretamente correlacionados têm boas relações	128
Gráfico 17 : Introdução de conhecimentos novos em trabalhos repetitivo	131
Gráfico 18 : Favorabilidade da aplicação do conhecimento causada pelas estações de trabalho	133
Gráfico 19 : Desaprendizagem de conhecimentos obsoletos para aquisição de conhecimentos novos.....	135
Gráfico 20 : Existência de documentação de conhecimentos de áreas-chave.....	136
Gráfico 21 : Presença de preocupação em aprender conhecimentos do funcionário que “deixa” a empresa.....	137

Gráfico 22 : Abertura a feedbacks	138
Gráfico 23 : A empresa prega ser o conhecimento vital para o funcionamento das atividades ..	139
Gráfico 24 : Há convergência de interesses entre funcionários e alta administração.....	142
Gráfico 25 : Presença da diminuição da qualidade do trabalho causada por preceitos e rotinas	144
Gráfico 26 : Cumprimento das prioridades estratégicas.....	145
Gráfico 27 : Adequação do sistema de incentivos à função	147
Gráfico 28: Média das categorias do modelo de GC de Probst, Raub e Romhardt (2002)	148

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características-chave de quatro sociedades básicas	27
Quadro 2: Transformação dos valores básicos da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento.....	32
Quadro 3: Tipos de conhecimento.....	42
Quadro 4: Categorias analisadas e questões formuladas para investigação do elemento organizações do conhecimento.....	87
Quadro 5 : Categorias analisadas e questões formuladas para investigação do elemento processos de gestão do conhecimento.....	90
Quadro 6 : Práticas de GC relacionadas a Visão Sistêmica segundo modelos de Probst, Raub e Romhardt(2002) e Angeloni (1999)	150
Quadro 7 : Práticas de GC relacionadas à tecnologia segundo os modelos de Probst, Raub e Romhardt (2002) e Angeloni (1999)	151
Quadro 8 : Práticas de GC relacionadas ao apoio da alta administração segundo os modelos de Probst, Raub e Romhardt (2002) e Angeloni (1997).....	152
Quadro 9 : Práticas de GC relacionadas a cultura segundo os modelos de Probst, Raub e Romhardt (2002) e Angeloni (1999)	154
Quadro 10 : Práticas de GC relacionadas a estrutura da organização segundo modelos de Probst, Raub e Romhardt (2002) e Angeloni (1997)	155
Quadro 11 : Práticas de GC relacionadas a intuição e criatividade segundo os modelos de Probst, Raub e Romhardt (2002) e Angeloni (1999)	157
Quadro 12 : Consecução dos objetivos geral e específico.....	161

LISTA DE SIGLAS

ABICALÇADOS	Associação Brasileira da Indústria de Calçados
ABRAIC	Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva
AO	Aprendizagem Organizacional
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
FIEPB	Federação das Indústrias do Estado da Paraíba
GC	Gestão do Conhecimento
GED	Gerenciamento Eletrônico de Documentos
GI	Gestão da Informação
SIC	Sistema de Inteligência Competitiva
SGC	Sistema de Gestão do Conhecimento
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO AO ESTUDO	15
1.1 Definição da situação problema	15
1.2 Justificativa.....	19
1.3 Objetivos.....	24
1.3.1 Objetivo Geral	24
1.3.2 Objetivos específicos	24
1.4 Estrutura do Trabalho	25
CAPÍTULO 2 – EIXO TEMÁTICO	26
2.1 Evolução Histórica	26
2.1.1 Sociedade Industrial	29
2.1.2 Sociedade do Conhecimento	30
2.2 Organizações do Conhecimento	34
2.3 Gestão do Conhecimento.....	39
2.3.1 Classificação do Conhecimento	41
2.3.2 Dados, informação e conhecimento	44
2.4 Conceitos Relacionados à Gestão do Conhecimento	46
2.4.1 Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva	46
2.4.2 Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional	50
2.5 Modelos de Gestão do Conhecimento	54
2.5.1 Modelo de Terra	55
2.5.2 Modelo de Nonaka e Takeuchi.....	57
2.5.3 Modelo de Bukowitz e Williams	62
2.5.4 Modelo de Tejedor e Aguirre	66
2.5.5 Modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002).....	67
2.5.6 Modelo de Rossatto	70
2.5.7 Modelo de Davenport e Prusak	76
2.6 Considerações finais sobre o capítulo	78
CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA.....	81
3.1 Natureza da Pesquisa	81

3.2 Classificação da Pesquisa	82
3.3 Área da Pesquisa.....	83
3.3.1 Estudo de Caso	84
3.4 População e Amostra	84
3.5 Técnica Metodológica	85
3.5.1 Delimitação das dimensões e processos para avaliação	86
REFERÊNCIAS	164

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO AO ESTUDO

Este capítulo faz uma abordagem preliminar sobre os principais aspectos acerca das práticas de gestão do conhecimento em uma empresa do setor calçadista da Paraíba. Para tanto, foi dividido em três tópicos. No primeiro tópico, faz-se uma delimitação sobre o tema que culmina com a proposição da problemática a ser estudada. No segundo tópico, apontam-se as razões que justificam a necessidade da pesquisa. Por fim, no terceiro tópico, são definidos os objetivos que compõem a pesquisa: objetivo geral e objetivo específico.

1.1 Definição da situação problema

Tudo aquilo que se pode extrair a despeito das capacidades intelectuais do ser humano pode ser entendido como conhecimento. Para Fleury (2001) o conhecimento da empresa é fruto das interações que ocorrem no ambiente de negócios, sendo desenvolvidas por meio de processos de aprendizagem. Por outro lado, este autor acrescenta que o conhecimento também pode ser entendido como informação associada à experiência, intuição e valores. Nessa perspectiva é de suma importância que o conhecimento seja facilitado dentro da organização, uma vez que é a partir desses recursos intangíveis que emergirão novas formas de criar e pensar imprescindíveis para o sucesso empresarial.

Dessa forma, não há dúvidas de que o conhecimento está se tornando um importante fator de produção. Bukowitz e Williams (2002) afirmam que a riqueza acontece quando uma organização utiliza o conhecimento para criar valor para o cliente. Na visão de Slack, Chambers e Johnston (2007), é preciso articular um conjunto de princípios gerais que guiarão o processo de tomada de decisão. Entretanto, para que a organização possa aproveitar eficientemente o conhecimento é preciso conhecer sua definição, saber aonde ele se encontra, quem são os seus detentores e quais os meios ideais para sua gerência.

A gestão do conhecimento surge como fator indissociável à competitividade das organizações. Segundo Bukowitz e Williams (2002) a gestão do conhecimento surge para reparar prejuízos anteriores ao mesmo tempo em que busca alcançar uma política de segurança contra a perda de memória organizacional no futuro. A partir de ações que visem estimular o conhecimento é possível perceber quais as áreas em que o conhecimento não está sendo devidamente aproveitado ou percebido ao mesmo tempo em que se gera uma fonte ou documentação de atitudes ou casos de sucesso contra a perda de memória no futuro.

Para Terra (2000), a principal vantagem competitiva das organizações está baseada no conhecimento que os seus funcionários possuem. Acrescenta ainda que a gestão do conhecimento implica adoção de práticas gerenciais compatíveis com os processos de criação e aprendizado individual, coordenando sistematicamente esforços em vários planos: organizacional e individual; estratégico e operacional; normas formais e informais.

Dessa forma, a gestão do conhecimento passa a ser definida como um processo de criação, aprendizagem e envolvimento sistêmico das esferas individuais, coletivas, operacionais e estratégicas, sociedade e funcionários, governo e meio ambiente, integrando formal e informalmente os ambientes internos e externos. Diante da percepção da importância da gestão do conhecimento, diversos modelos vêm sendo elaborados a fim de melhor esquematizá-lo dentro do ambiente organizacional.

Na literatura específica, encontram-se diversas propostas de modelos de gestão do conhecimento organizacional. Constata-se que em sua maioria, os modelos existentes aproximam-se e se complementam conceitualmente. Um fator importante emerge entre esses modelos: a identificação do papel estratégico do conhecimento para a competitividade das empresas. Nesse sentido, Oliveira Junior (2001, p. 135) afirma que, “o conhecimento existente na empresa difere em suas dimensões e essas diferenças devem refletir no valor e utilidade estratégica desse conhecimento”.

Porém, não basta apenas ter consciência sobre esse fator, é preciso que as organizações enxerguem o contexto vigente e se adaptem de modo a deixar florescer o conhecimento em todas as suas esferas específicas. Para isso encontram-se na literatura princípios e proposições sistematizadas para que o conhecimento seja bem compreendido e possa colaborar para construção de um ambiente mais dinâmico e propício ao sucesso para a organização. A

tecnologia e o estabelecimento de atitudes voltadas à descoberta e ao uso do conhecimento são fundamentais e devem levados em consideração no estabelecimento desses princípios.

Segundo Bukowitz e Williams (2002), as tecnologias de informação e comunicações estão formando um conjunto de forças que levam o conhecimento para o centro e para o plano. Se por um lado quantidades variadas e distintas de informação tornam-se disponíveis a todos, exigindo discernimento e visão apurada a respeito de uma seleção e modo de usá-las; por outro, o alto contato e a experimentação das organizações não dispensam abordagens tradicionais. A tecnologia serve para intermediar sua partilha e não para substituir atos de pensar e decidir do ser humano, é apenas um instrumento de intermediação do processo, pois “a tecnologia isoladamente não transforma uma empresa em criadora do conhecimento.” (DAVENPORT E PRUSAK 1998, p.171).

Nesse sentido, para que a parte física da tecnologia – hardware – possa ser obtida é necessário investimento preciso e contínuo nas pessoas responsáveis pela produção e manipulação dos sistemas ou softwares, pois esta preparação antecede o resultado do bem a ser oferecido. Logo, todo este processo passa necessariamente pela visão sócio-técnica, conjugando homem e máquina para sua produção. Dessa forma, a gestão do conhecimento exerce papel de destaque uma vez que para o desenvolvimento da tecnologia na parte hardware seja “perfeita”, deverá haver um eficiente meio de adaptação da relação entre as pessoas, que juntamente com seus modos de trabalho, cultura, preferências, limitações e facilidades farão a devida transferência do conhecimento para a parte hardware.

O objetivo é criar uma esfera aonde, através da tecnologia o conhecimento possa ser direcionado e aproveitado de maneira inteligente, aproveitando as potencialidades do ambiente em que se encontra inserido. Apesar do reconhecimento da importância do uso das tecnologias de informação para o desenvolvimento e elevação da qualidade no que se refere ao dinamismo no uso do conhecimento, as TICs não farão parte do escopo principal de estudo e identificação deste trabalho, aparecendo apenas como apêndices nas abordagens de Angeloni (1999) e Probst, Raub e Romhardt (2002).

Nesse sentido, o olhar é voltado para a identificação de planejamentos, rotinas ou atitudes que visem promover a incidência de ativos direcionadores rumo à adoção de práticas de gestão do conhecimento. A pesquisa sobre ações ou atitudes de trabalho mais eficazes deve ser tão importante quanto a pesquisa por novos processos, produtos e serviços. Assim, o sentido pela

descoberta de projetos e maneiras de “como fazer” passa a concorrer em igualdade de significância quando comparada à adoção de práticas de gestão do conhecimento.

No que diz respeito às práticas de gestão do conhecimento, Bhirud, Rodrigues e Desai (2005) afirmam que estas ocorrem quando há a passagem do conhecimento contido na mente das pessoas para o conhecimento em sua forma explícita. Explicam que as melhores práticas devem existir para fins de formalização e compartilhamento de experiências dentro da organização. Logo, os casos de sucesso da organização deverão ser compreendidos e formalizados, para então, serem estendidos a todos, evitando assim, a concentração em uma única fonte inicial.

Para Choi, Poon e Davis (2008) mais importante que identificar uma prática de trabalho específica, é entender como práticas de trabalho são aplicadas em conjunto com outras práticas complementares. Percebe-se que a incidência de atitudes direcionadoras à gestão do conhecimento não podem estar retidas em um único setor, ou em uma atividade exclusiva, sendo imprescindível que as práticas estejam correlacionadas, permeando todo o ambiente organizacional. Para tanto, as organizações deverão conciliar diversidade e coordenação, desenvolvendo comportamentos de comunicação que permitam aos membros ampliar suas idéias, acomodando múltiplas interpretações (CHOO, 2006).

Nesse contexto, não há distinção entre qual seria o tipo ideal de organização para que a gestão do conhecimento possa colaborar estrategicamente para a organização. Assim, tanto organizações de serviços como indústrias de produção de bens ou produtos são igualmente favoráveis a implantação de ações voltadas ao estímulo à gestão do conhecimento. Nesse sentido, admite-se que, de um modo geral, as empresas de calçados do Brasil vêm tentando acompanhar essas mudanças.

Inseridas em um mercado em que a inovação e a qualidade são fatores fundamentais para a sobrevivência, as empresas que atuam no setor calçadista estão sempre necessitando do conhecimento para fabricação de produtos de forma inovadora e com maior competitividade. Uma das razões decorre do fato de o calçado ser um produto ligado à moda, que constantemente lança novas tendências utilizando também novos materiais, exigindo, então, dinamismo do setor para atender essas mudanças. Nesse cenário há também a demanda dos consumidores por calçados que cada vez mais necessitam de respostas rápidas das organizações inseridas nesse setor.

Nesse conjunto, a mão-de-obra exerce papel importante, uma vez que o setor calçadista combina tecnologia e fator humano para sua produção. Daí a importância da gestão do conhecimento para o setor, uma vez que o conhecimento está contido na cabeça dos indivíduos, sendo o conhecimento organizacional produto de um “processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização.” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 63).

Apesar de inserido em um contexto de fortes concorrências, o setor calçadista vem crescendo continuamente. Na Paraíba, a indústria de couro e calçados formado pelas cidades de Campina Grande, Patos, João Pessoa, Guarabira, Catolé do Rocha e Sousa emprega cerca de 400 empresas formais do ramo, com mão-de-obra formada por mais de 10 mil profissionais, chegando a 18% do emprego industrial do Estado, segundo dados do Sindicato de Couro e Calçados da Paraíba (FIEPB, 2007). Dados da Indústria de Calçados da Paraíba (ABICALÇADOS, 2009) revelam que a Paraíba é o terceiro produtor de calçados do Brasil.

Diante dos fatores apresentados, do crescente interesse pelo tema tratado, da necessidade de se capitalizar esforços e incentivos na construção de novas abordagens, permitindo chegar a frente com idéias e processos inovadores, da dificuldade em se inserir iniciativas que promovam a descoberta ou criação de ativos intangíveis valiosos e muitas vezes inexplorados, da busca por um alinhamento integrado entre estratégia, metas, objetivos e práticas de gestão do conhecimento e o interesse em se analisar como essas práticas possam estar sendo tratadas no referido setor, faz-se o seguinte questionamento:

Como se apresentam as práticas de gestão do conhecimento organizacional identificadas em uma empresa do setor calçadista da Paraíba?

1.2 Justificativa

A imposição por alcançar maiores patamares de crescimento, aprender mais rápido e manter-se competitivo vêm exigindo das organizações dinamismo no uso do conhecimento. Aos poucos, as organizações estão buscando iniciativas que lhes permitam promover os desafios

impostos pelo ambiente externo e com isso adaptar seus modelos de gestão. Nessa nova fase de adaptação, a gestão do conhecimento ganha impulso uma vez que propõe a criação e o aprendizado dos ativos intangíveis nas diversas esferas organizacionais.

Embora haja a percepção de que a gestão do conhecimento é um fator importante, nem sempre existe um adequado entendimento e proveito de suas potencialidades. Muitas vezes isso acontece porque não há uma devida preocupação e, conseqüentemente, envolvimento sistêmico em prol das esferas individuais, coletivas, operacionais e estratégicas para a gestão do conhecimento. Ocorre um isolamento entre as partes integrantes da organização, impedindo a interação conjunta necessária a um aproveitamento eficaz dos ativos intangíveis. Dessa forma, o conhecimento não é aproveitado, deixando muitas vezes de contribuir para a competitividade da organização.

Segundo Alvarenga Neto (2005), na Era da Informação ou do Conhecimento, as organizações estão, cada vez mais, investindo enormes quantias em tecnologia de informação com muita ênfase na tecnologia e pouca ou quase nenhuma atenção à informação, às pessoas, aos seus conhecimentos e à cultura organizacional. Os acontecimentos cotidianos e a corrida pela tentativa de estar sempre “a par” dos avanços tecnológicos acabam por prevalecerem nas opções por investimento por ativos organizacionais. Dessa forma, muitas vezes, as organizações acabam por deixar em último plano ou para um momento futuro o incentivo àquilo que seria a potencialização à capacidade de aprendizado das pessoas e das organizações.

Outro fator que contribui para a reduzida atenção aos ativos intangíveis é a ausência de ferramentas administrativas. Nesse sentido, Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 13) colocam: “as técnicas e ferramentas de produção (mão-de-obra, capital e terras) foram progressivamente refinadas, mas não se fez praticamente nenhum progresso na criação de ferramentas profissionais para administrar ativos do conhecimento.” De acordo com esses autores, as organizações não utilizam suficientemente suas patentes, não exploram nem desenvolvem habilidades específicas dos funcionários, contribuindo para o risco em falhar na exploração das vantagens competitivas de forças específicas, como é a tecnologia de ponta. Como resultado, estratégias bem formuladas e alocação de recursos estabelecidos acabam por não surtirem o efeito desejado, uma vez que carecem do aproveitamento adequado dos ativos intelectuais.

Nessa perspectiva, pode-se afirmar que a gestão do conhecimento constitui ativo de suma importância para o fator produção. Percebe-se que o conhecimento quando reconhecido e

incentivado abre caminhos para melhoria de processos internos e surgimento de novos produtos e serviços. Corroborando para esta visão, Davenport e Prusak (1998) afirmam que as organizações de maior sucesso são aquelas onde a gestão do conhecimento permeia as atividades de todos os membros na organização.

Dentro dos contornos da gestão do conhecimento, não se pode considerar que os diversos setores econômicos dêem igual importância ou estejam no mesmo patamar de “evolução” acerca da eficácia no uso e distribuição do conhecimento. O setor calçadista, em particular, apesar dos avanços tecnológicos ainda pode ser considerado um setor tradicional, pois não há predomínio da tecnologia em detrimento do uso da mão-de-obra. Segundo Holanda et al (2005), as principais características do setor são: iniciada por artesãos empreendedores que contavam apenas com suas técnicas e grande capacidade de trabalho; as empresas são tipicamente familiares apoiadas numa estrutura organizacional pouco complexa dirigidas pelo membro chefe da família; e possuem atividade exercida por capital nacional.

O incentivo cada vez mais presente à integração entre diferentes países para comercialização de serviços e produtos tem suscitado, principalmente por meio da criação de blocos econômicos, mudanças e adaptações nas características do setor. Segundo Gorini e Siqueira (2002, p. 5), este setor vem passando por uma série de dificuldades para manter-se atuante nos mercados externo e interno:

Internamente, entre as principais dificuldades destaca-se a baixa inovação tecnológica do setor e a concorrência com o produto importado. Externamente, o crescimento da concorrência asiática e também de países europeus, como Itália, Espanha e Portugal, ultimamente, têm absorvido parcela significativa do mercado brasileiro de sapatos. Some-se a isto o desenvolvimento de produtos sintéticos, que vem substituindo os calçados de couro natural, base das exportações brasileiras de calçados. Não obstante, o setor tem apresentado um incremento da qualidade do produto, resultado combinado da aplicação de materiais mais sofisticados e da melhoria nos processos de acabamento.

Por se tratar de um setor de uso intensivo de mão-de-obra, a instalação em regiões com abundância desta variável torna-se fundamental para sobrevivência das empresas cujo produto tem baixo valor agregado e tem no preço o principal atributo de concorrência e atratividade para a demanda (PIMENTEL, 2007). Assim, ao escolherem os atributos favoráveis a implantação de novas unidades industriais, características como mão-de-obra e perspectiva futura de preço baixo são prioridade, principalmente, às empresas de pequeno porte.

No Estado da Paraíba, o setor de calçados vem se firmando como um dos destaques no desenvolvimento econômico. Aliado ao setor coureiro, com boas ofertas de capacidade produtiva e mão-de-obra, vem se posicionando como impulsionador do crescimento do Estado. Considerado maior produtor de sandálias sintéticas do país – com 150 milhões de pares por ano – o pólo de couro e calçados da Paraíba abrange as cidades de Campina Grande, Patos e região metropolitana de João Pessoa (ABICALÇADOS, 2009). Com aproximadamente 111 empresas e 12.710 empregados, o pólo de couro e calçados do Estado tem como característica principal a produção de calçados voltados para os segmentos populares de consumo, como sandálias femininas, calçados infantis, calçados de segurança do trabalho (botas), tênis e chuteiras (ABICALÇADOS, 2009).

Não obstante ser destaque nacional, situando a Paraíba como terceiro Estado em volume embarcado, apresenta também 18% do emprego industrial paraibano (ABICALÇADOS, 2009). Os números apresentados demonstram o impacto para a movimentação econômica e financeira do Estado, que sendo responsável por grande parte dos empregos oferecidos na região, aponta um conjunto de características favoráveis à produção de couro e calçados.

Agradar aos consumidores desse segmento industrial é um constante desafio, pois a cada mudança de estação climática há também exigências por novas cores, formatos e materiais utilizados na fabricação de calçados. Isso exige flexibilidade para mudar a operação, alterando o que faz, como faz e quando faz (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2007). Logo, criatividade e rapidez são constantes a serem buscadas àqueles que desejem manter-se no setor.

Visto neste setor que a mão-de-obra ainda é predominante, permeando parcelas do processo produtivo, acredita-se que o incentivo à “produção” do conhecimento é indispensável para alavancagem das organizações, pois “o aprendizado individual e conhecimento humano, antecede o conhecimento organizacional.” (TERRA, 2000, p. 47). Tal perspectiva aliada a exigências por novas formas de competitividade formam um conjunto propício para análise de gestão do conhecimento no referido setor, sendo um dos aspectos que justificam o estudo proposto.

Apesar de a gestão do conhecimento ser um tema bastante discutido e pesquisado, a iniciativa de descobrir mais sobre este assunto ainda é recente e continua sendo bastante explorada, indicando que pode haver muito a ser descoberto ou até mesmo revisto. De 1987 até 1995, conforme consulta ao banco de teses da capes, em maio de 2009, foi digitado o termo

gestão do conhecimento na ferramenta de busca por assunto (expressão exata), não havendo nenhuma dissertação ou tese que referenciasse sobre esse assunto durante aqueles anos. Consultado novamente o banco de teses da capes e utilizando-se mais uma vez do instrumento de pesquisa por assunto (expressão exata) e digitando-se o termo gestão do conhecimento, foram encontradas 677 teses ou dissertações que foram elaboradas em um período que compreende 11 anos, de 1996 até 2007, último ano disponível para consulta.

Aprofundando-se mais ainda a pesquisa no referido banco de teses, desejou-se visualizar acerca de estudos relatados sobre práticas de gestão do conhecimento, quando foram encontradas 54 teses ou dissertações. Deste total, nenhuma pesquisa foi realizada no Estado da Paraíba para identificar, especificamente, as práticas de gestão do conhecimento em empresas do setor calçadista. Por outro lado, essa pesquisa representa ganhos para a unidade pesquisada, uma vez que, busca analisar ações ou práticas que ocorram no cotidiano da empresa. Desta forma, pode-se afirmar que os resultados encontrados apontam para a importância do tema a ser estudado tanto para a pesquisa científica como para as empresas do setor.

Diante de todos os fatores apresentados, é importante compreender como são contextualizadas as práticas de GC exercidas na empresa objeto de estudo. Para tanto, foi realizada uma pesquisa na literatura específica sobre o tema abordando diferentes modelos de organização do conhecimento bem como modelos de gestão do conhecimento. A partir da revisão desses modelos, foram tomados como base para este trabalho dois desses, sendo um de organização do conhecimento e outro sobre gestão do conhecimento.

O modelo de organização do conhecimento escolhido foi o proposto por Angeloni (1999) que analisa a organização a partir de uma visão holística fundamentada em três dimensões: infraestrutura organizacional, pessoas e tecnologia. A escolha deste modelo deveu-se a adequação ao ambiente de empresa escolhido, uma vez que se fundamenta no conhecimento visando o alcance de objetivos individuais e organizacionais.

O outro modelo selecionado foi o de Probst, Raub e Romhardt (2002) que propõem a análise de processos essenciais à gestão do conhecimento, são eles: identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e distribuição, utilização, retenção, metas e avaliação. Segundo os autores através da aplicação desses processos é possível criar um quadro amplo dos problemas operacionais indicadores da utilização do conhecimento como recurso. Tal modelo foi escolhido em virtude de ser possível entender os passos que envolvem a GC, além disso,

apresenta a idéia de continuidade ou perpetuação de todo o processo possibilitadas através da avaliação das metas ou objetivos alcançados.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar as práticas de gestão de conhecimento em uma empresa do setor calçadista da Paraíba.

1.3.2 Objetivos específicos

- Caracterizar as dimensões diretamente relacionadas a organização do conhecimento, mostrando as práticas adotadas pela empresa em congruência ao modelo de Angeloni (1999).
- Demonstrar a importância da adoção de práticas coerentes aos processos de gestão do conhecimento contidas no modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002) na realidade da organização pesquisada.

1.4 Estrutura do Trabalho

O trabalho de dissertação foi estruturado em quatro capítulos além da introdução contemplada no primeiro capítulo apresentado anteriormente. O segundo capítulo, Eixo Temático, retrata uma revisão da literatura pertinente a proposta de trabalho, considerando: uma breve retomada dos principais marcos históricos que contribuíram para o surgimento da Sociedade do Conhecimento; principais conceitos e características que individualizam a Gestão do Conhecimento; e, reunião de alguns dos modelos que retratam como deve ser efetuada a gestão do conhecimento nos ambientes organizacionais.

O terceiro capítulo, Aspectos Metodológicos, aponta os instrumentos que interferirão nos dados obtidos. O quarto capítulo, Descrição e Análise dos Resultados, apresenta as informações relativas às práticas de gestão do conhecimento presentes em determinada empresa do setor calçadista da Paraíba, sendo elaboradas análises consideradas relevantes. Por fim, tem-se a última seção, momento em que são feitas as considerações finais.

CAPÍTULO 2 – EIXO TEMÁTICO

Este capítulo traz um recorte dos principais pontos existentes na literatura específica considerados relevantes para a composição do estudo. O primeiro tópico apresenta a evolução histórica das principais formas de sociedade, sendo dividido em dois outros tópicos: sociedade industrial e sociedade do conhecimento. O segundo tópico discorre sobre as organizações do conhecimento, referenciando alguns dos principais autores estudiosos do tema. No terceiro tópico inicialmente são expostas algumas definições sobre gestão do conhecimento e práticas de gestão do conhecimento, em seguida são apresentados dois subtópicos: classificação dos principais tipos de conhecimento e a distinção entre dados, informação e conhecimento. O quarto tópico aponta os principais conceitos relacionados à gestão do conhecimento, sendo dividido em: gestão do conhecimento e inteligência competitiva e gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional. No quinto e último tópico destacam-se os modelos de gestão do conhecimento de alguns autores principais, quais sejam: Terra (2000), Nonaka e Takeuchi (1997), Bukowitz e Williams (2002), Tejedor e Aguirre (1998), Probst, Raub e Romhardt (2002), Rossatto (2002) e Davenport e Prusak (2003).

2.1 Evolução Histórica

Antes de reportar ao referencial teórico sobre o que seja gestão do conhecimento e seus principais modelos de aplicação, torna-se oportuna a necessidade de voltar um pouco ao passado, a momentos em que foram imprescindíveis para a construção dos atuais modelos de gestão. O objetivo é traçar, de maneira resumida, um demonstrativo das principais fases evolutivas até a era do conhecimento ou sociedade da informação, como tem sido chamado o momento atual. Para tanto, utilizou-se o modelo das sociedades básicas proposto por Crawford (1993), apresentado no Quadro 1, que servirá de apoio para evidenciar a gestão do conhecimento.

	<i>Sociedade Primitiva</i>	<i>Sociedade Agrícola</i>	<i>Sociedade Industrial</i>	<i>Sociedade do Conhecimento</i>
Tecnologia	Energia: energia humana Materiais: peles de animais, pedras Métodos de produção: nenhum Sistema de comunicação: voz humana	Energia: natural (humana, animal, vento) Materiais: recursos renováveis (árvores, algodão, lã) Métodos de produção: artesanato Sistema de comunicação: manuscrito	Energia: combustíveis fósseis (óleo, carvão) Materiais: recursos não-renováveis (metais etc.) Métodos de produção: linhas de montagem e partes intercambiáveis Sistema de comunicação: imprensa, televisão.	Energia: natural (sol, vento), nuclear Materiais: recursos renováveis (biotecnologia), cerâmica, reciclagem Métodos de produção: robôs Sistema de comunicação: comunicações ilimitada através de meios eletrônicos
Economia	Coleta, caça ou pesca	Economia local descentralizada e auto-suficiente cuja atividade econômica central é a produção e o consumo de alimentos. Simples divisão do trabalho em função da comunidade com poucos e bens definidos níveis de autoridades (nobreza, sacerdotes, guerreiros, escravos e servos).	Economia de mercado nacional, cuja atividade econômica é a produção de bens padronizados. Divisão complexa da mão-de-obra baseada em habilidades específicas, modo de trabalho padrão e organização com vários níveis hierárquicos.	Economia global integrada cuja atividade econômica central é a provisão de serviços de conhecimento com maior fusão e entre produtor e consumidor. Organizações empreendedoras de pequeno porte cujo meio tem um ganho diretamente.
Sistema Político	Tribo unidade política básica na qual os anciãos e o chefe governam	Feudalismo: leis, religião, classes sociais e políticos atrelados ao controle de terras com autoridade transmitida hereditariamente (regras aristocráticas): a comunidade local é a unidade política básica.	Capitalismo e Marxismo: leis, religião, classes sociais e políticas são modelados de acordo com os interesses da propriedade e do controle do capital. Nacionalismo: governos centralizados e fortes tanto na forma de governo como na forma ditatorial.	Cooperação global: instituições são modeladas com base na propriedade e no controle do conhecimento com organizações supra nacionais/os governos locais as principais unidades do governo e a democracia participativa definem as normas
Fonte de Riqueza		A terra é o recurso fundamental	Capital físico e mão-de-obra	Capital humano

Quadro 1: Características-chave de quatro sociedades básicas

Fonte: Adaptado de Crawford (1993)

A partir do Quadro 1 é possível perceber que a Era do Conhecimento foi antecedida por outras fases evolutivas: da sociedade primitiva para a sociedade agrícola, desta para a sociedade industrial e finalmente, passando então para a sociedade do conhecimento. Nos próximos parágrafos, são abordadas, de forma resumida, algumas características principais da sociedade primitiva e agrícola.

Na sociedade primitiva, o homem era a força motriz cujas ações diárias eram responsáveis pela própria sobrevivência. A energia para produção era dependente do esforço humano cotidiano, sendo as pedras, as ferramentas para cortar e moer, e o caminhar o único sistema de transporte. A economia era concentrada em atividades de coleta, caça e pesca em que o homem não intervinha na natureza, agindo unicamente como cliente dos seus produtos. O sistema político, por sua vez, era desempenhado por uma unidade tribal, cabendo aos anciãos a atividade de governar.

Na sociedade agrícola, a energia impulsionadora para o desenvolvimento tecnológico era proporcionada pela tríade homem, animal e vento. Para a realização das atividades e manipulação dos artefatos naturais, a força muscular humana ampliada era a ferramenta predominante. Nessa época os principais sistemas de transporte ainda são o cavalo e a carroça assim como o barco a vela. A economia, por sua vez, era descentralizada, não possuindo grandes centros de comercialização e as principais atividades eram a produção e o consumo de alimentos. Por fim, o sistema político estava atrelado a religião e aos grandes detentores de terra cuja autoridade era hereditária.

Apresentados os principais pontos da sociedade primitiva e agrícola, no tópico seguinte (2.1.1), faz-se uma abordagem mais detalhada sobre os fatores que tornaram a sociedade industrial um marco para o florescimento dos principais indícios que levariam a valorização do conhecimento como nova fonte de riqueza para a sociedade para logo após, serem apresentadas as características marcantes para a sociedade do conhecimento.

2.1.1 Sociedade Industrial

O início da era industrial é marcado pela publicação da coletânea “A Riqueza das Nações”, lançado em 1776 por Adam Smith. Buscando conhecer a acumulação do capital, a divisão do trabalho, a distribuição de renda e inferir sobre as responsabilidades do Estado associadas à expansão do desenvolvimento comercial, esta obra insere a necessidade por compreender quais as transformações que estavam ocorrendo no seio da sociedade e quais seriam os problemas resultantes dessa transição.

A principal mensagem de Smith (1776) consistiu em afirmar que a divisão do trabalho em tarefas menores proporcionaria um aumento da rentabilidade do trabalhador. Como consequência, a visão global da tarefa seria perdida, pois a atenção do trabalhador deveria estar voltada ao aprendizado de apenas uma parte componente do processo total. Mais tarde, esta definição de trabalho seria reforçada e implementada pela gerência científica de Fraderick Wislow Taylor.

No mesmo período em que foi publicado A Riqueza das Nações, James Watt patenteou o motor a vapor aperfeiçoado, criando as bases para os primeiros movimentos da Revolução Industrial. Drucker (1997) sintetiza os principais pontos da evolução do motor a vapor, afirmando que essa e outras invenções da Revolução Industrial emergiram rapidamente, sendo disseminadas em toda parte, aplicadas em todas as profissões e empreendimentos industriais. Projetado inicialmente para bombear água para fora de uma mina, James Watt, entre 1765 e 1776 inventara o primeiro provedor econômico de energia. Posteriormente, o motor foi usado para bombear ar para dentro de um alto-forno; logo, o motor a vapor estava sendo usado como provedor de energia em todos os tipos de processos industriais, em especial para a indústria têxtil.

Na visão de Gaither (2001), a Revolução Industrial surgiu em função de dois elementos principais: a substituição da força humana e da água pela força mecanizada e o estabelecimento do sistema fabril. Dessa forma, a revolução se espalhou para os diversos lugares do mundo, avançando mais ainda com o desenvolvimento do motor a gasolina e da eletricidade (ESCORSIM et al, 2005). Esses fatores impulsionaram o rápido desenvolvimento dos meios de produção, modificando as relações de produção e trabalho no ambiente interno das organizações além de toda a estrutura da sociedade.

A população rural migrou para as cidades em busca de uma melhor qualidade de vida junto ao trabalho nas fábricas. Embora a industrialização pudesse ser traduzida por grandes avanços tecnológicos ainda prevalecia o caráter hierárquico de utilização dos instrumentos e modos de fazer a produção. Em 1881, Frederick Winslow Taylor aplicara pela primeira vez o conhecimento ao estudo do trabalho, à sua análise e a sua engenharia (DRUCKER, 1997).

A partir da análise do processo de trabalho e das operações que o compunham, Taylor propôs o estudo dos métodos de trabalho, instituindo a existência de uma maneira formalizada para o exercício de tarefas estritamente simples e repetitivas que deveriam ser executadas por um trabalhador especializado. Sua maior preocupação era criar uma sociedade na qual empresários e trabalhadores pudessem trabalhar harmoniosamente com um objetivo comum, o aumento da produtividade.

De acordo com Drucker (1997), a especialização dos trabalhadores e o princípio de treinamento intenso preconizado por Taylor fizeram com que operários desqualificados se tornassem, no prazo de sessenta a noventa dias, soldadores e construtores de navios de primeira classe alterando para sempre os rumos dos países aliados que venceram a Segunda Guerra Mundial. A aplicação do conhecimento ao trabalho elevou drasticamente os níveis de produtividade que começaram a subir à taxa de 2, 5 a 4 por cento ao ano (DRUCKER, 1997).

Hoje, percebe-se que a produtividade continua crescendo a altas taxas, proporcionados principalmente pela aplicação do conhecimento a modernização da tecnologia e aos fatores de produção. Toffler (1994) afirma que o conhecimento passou de auxiliar do poder monetário e da força física à sua própria essência e é por isso que a batalha pelo controle do conhecimento e pelos meios de comunicação está-se acirrando no mundo inteiro.

2.1.2 Sociedade do Conhecimento

Atualmente, está-se presenciando a um constante avanço da tecnologia e dos meios de comunicação que vêm alterando a forma como as organizações produzem e ofertam seus bens e serviços. Os consumidores estão se tornando mais exigentes, demandando cada vez mais produtos e serviços inovadores, forçando as organizações a se readaptarem a essas mudanças.

Esse novo paradigma está sendo chamado por muitos como era do conhecimento ou sociedade do conhecimento.

Segundo Probst, Raub e Romhardt (2006) para sobreviver e competir na “sociedade do conhecimento”, as empresas devem aprender a administrar seus ativos intelectuais, pois o conhecimento é o único recurso que aumenta com o uso. Dessa forma, as organizações precisam buscar maneiras para identificar, captar e usufruir do conhecimento existente na mente dos seus funcionários, convertendo-o em resultados para a organização.

Em meio a este panorama, constata-se que o importante não é produzir mais e melhor, e sim *o que de novo deve ser feito* (TERRA, 2000). Se antes, a riqueza pertencia aqueles que detinham maiores quantidades de capital, matéria-prima e terras, hoje, para ser competitivo é preciso produzir bens e serviços inovadores, que instiguem a curiosidade e o desejo dos consumidores. Por outro lado, a idéia de repetição também pode estar atrelada ao que de novo deve ser feito, pois muitas vezes o descobrimento de direcionamentos alternativos só é alcançado a partir da ação de “fazer novamente”, fato que permite enxergar formas mais eficazes ou até erros “invisíveis” na maneira até então usual de execução de procedimentos e atividades. Essas transformações foram sendo inseridas aos poucos, sendo antecedidas em especial, pela sociedade industrial. Nesse sentido, Crawford (1993) faz um comparativo entre os elementos da sociedade do conhecimento com os da sociedade industrial que são mostradas no Quadro 2 (transformação dos valores básicos da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento).

Sociedade Industrial	Sociedade do Conhecimento
Hierarquia	Igualdade
Conformidade	Individualidade e Criatividade
Padronização	Diversidade
Centralização	Descentralização
Eficiência	Eficácia
Especialização	Generalização, interdisciplina, holismo
Maximização da riqueza material	Qualidade de vida, conservação dos recursos materiais

Ênfase no conteúdo quantitativo	Ênfase na qualidade do resultado
Segurança	Auto-expressão e auto-realização

Quadro 2: Transformação dos valores básicos da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento

Fonte: Adaptado de Crawford (1993)

A transição de uma sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento modificou profundamente os valores sociais assim como o modo de produção atuais. O trabalhador deixa de ser visto como algo dispendioso e produtivo apenas quando passível de controle para ser visto como ativo gerador de idéias e respostas indispensáveis à dinâmica organizacional. Busca-se a qualidade de vida e com isso o incentivo a participação do trabalhador nas decisões do dia-a-dia, estabelecendo um relacionamento de parceria que muitas vezes estende-se além das fronteiras físicas da organização.

Nesse contexto, a sociedade do conhecimento evolui em um ambiente cada vez mais imprevisível e mutável, fazendo surgir novas formas de aliança e concepção de produtos e serviços. De acordo com Terra (2000), são vários sinais da emergência da sociedade do conhecimento:

- A importância da inovação tecnológica para o crescimento econômico e a competitividade empresarial;
- Evolução dos setores de informática e telecomunicações;
- A importância relativa dos ativos intangíveis;
- Os impactos econômicos e sociais dos níveis de educação e qualificação profissional.

Essas características apontam para a significativa relevância do conhecimento como ativo a ser adquirido, incentivado e desenvolvido buscando auferir uma competitividade sustentável para as organizações. Drucker (1997) alerta para o grande desafio da sociedade do conhecimento qual seja desenvolver práticas sistemáticas para administrar a autotransformação. Para este autor, as organizações têm que estar preparadas para abandonar o conhecimento que se tornou obsoleto, criando novas formas a partir dos seguintes pontos: melhoria contínua de todas as atividades; desenvolvimento de novas aplicações a partir de seus próprios sucesso; e inovação contínua como um processo organizado.

Nessa nova perspectiva, as conseqüências para os trabalhadores seriam a valorização do inovador, do original e do imaginativo ao mesmo tempo em que ocorre a desvalorização da

repetição, das cópias e da automação (TERRA, 2000). Se antes o trabalho era desempenhado de maneira a estipular movimentos simples e repetitivos, sendo definido única e exclusivamente por ordens da alta gerência; agora passa a adquirir caráter dinâmico através de atividades mais complexas, sendo permitido e até mesmo estimulada a participação de todos no estabelecimento de padrões e caminhos a serem seguidos.

Nesse sentido, Drucker (1997) afirma que os trabalhadores do conhecimento e sua produtividade passam a constituir os ativos mais valiosos para a organização. O trabalhador do conhecimento passa a ser a nova fonte de riqueza, pois adota um comportamento pró-ativo que lhes permite interagir com todos os elementos ao seu redor, criando um ambiente propício ao aprendizado e surgimento de novas idéias. No que se refere a sua produtividade, Drucker (1999) elenca a existência de seis fatores que são determinantes para sua composição:

- Definir qual é a tarefa bem como a melhor forma de desempenhá-la;
- Autonomia para o desenvolvimento das atividades;
- A inovação continuada tem de fazer parte do trabalho, da tarefa e da responsabilidade dos trabalhadores do conhecimento;
- Aprendizado contínuo e ensino contínuo;
- A qualidade deve ser tão importante quanto a quantidade produzida;
- Motivação do trabalhador, que deve ser visto como um “ativo” e não como “custo”.

Da mesma forma que o incentivo aos fatores acima relacionados à produtividade é importante, o estímulo a *expertise* dos trabalhadores do conhecimento além de ajudá-los a trabalhar eficientemente, conserva-os dentro da empresa (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002). A qualidade de vida relacionada a esses funcionários requer condições que estejam em torno da aprendizagem, do conhecimento e do reconhecimento do aprender errando (DINIZ e GOMES, 2007). Dessa forma, políticas inovadoras que incorporem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados de esforços individual e grupal devem estar presentes nas práticas de gestão de recursos humanos.

De acordo com Probst, Raub e Romhardt (2002), embora as capacidades individuais dos trabalhadores do conhecimento formem a base da atividade da empresa bem-sucedida, o sucesso de muitos projetos e estratégias depende também de que diferentes indivíduos e componentes possam ser combinados eficientemente. É necessário então que haja uma perfeita sincronia entre insumos e trabalhadores do conhecimento, ajustando-se às adversidades intervenientes de forma a

oferecer o melhor custo/benefício para a organização, o ambiente e os envolvidos. Dessa forma, as organizações passam a emergir sob um comportamento diferenciado em busca da competitividade nessa nova era do conhecimento.

2.2 Organizações do Conhecimento

O cenário atual propõe um novo modelo de organização voltada para a valorização e maximização dos ativos intangíveis, em especial o conhecimento. Denotam-se as transformações que impulsionam a integração de estruturas, processos, recursos e pessoas em busca de conhecimentos que sejam convertidos em inovação dentro dessa nova empresa.

Alguns autores preocuparam-se em estudar as organizações inseridas nesse novo panorama, entre eles: Senge (1998), Garvin (1993) – organizações de aprendizagem; Choo (2006), Nonaka e Takeuchi (1997), Sveiby (1998) e Angeloni (2005) – organizações do conhecimento. Reconhecendo a importância do aprendizado contínuo, esses autores buscam definir e estruturar modelos sobre quais os aspectos principais para as organizações sobreviverem na era do conhecimento.

Segundo Choo (2006, p. 30), “a organização que for capaz de integrar eficientemente os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões pode ser considerada uma organização do conhecimento”. Para o autor, a inter-relação entre informação, competência dos membros e compreensão correta do ambiente proporcionarão vantagens especiais às organizações, permitindo-lhes agir com inteligência, criatividade e esperteza. A figura 1 apresenta a organização do conhecimento sob o ponto de vista do referido autor.

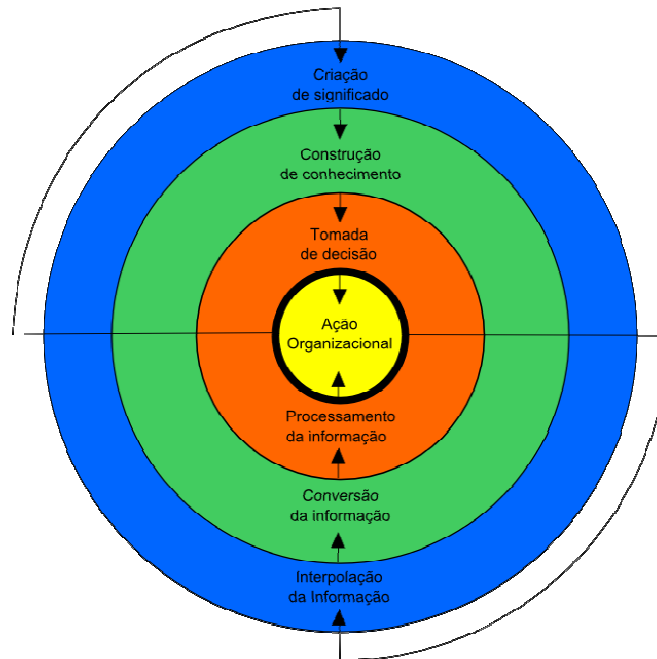


Figura 1: Organizações de Aprendizagem – Choo (2006)

Fonte: Adaptado de Choo (2006)

Choo (2006) afirma existirem três modos de uso da informação que se complementam e se sobrepõem, por intermédio de uma relação mutuamente dinâmica, um fornecendo as peças necessárias ao funcionamento do outro:

- Criação de significado: é uma forma retrospectiva de interpretar o ambiente, pois os membros observam suas ações e experiências passadas para interpretar ou construir suas percepções para dar sentido ao meio ambíguo que os cerca. O resultado da construção de significado são ambientes interpretados, partilhados ou não, que orientam a tomada de decisão.
- Construção do conhecimento: incentiva a organização na construção do conhecimento através da conversão do conhecimento tácito dos seus membros em conhecimento explícito de modo que a organização possa desenvolver novas idéias.
- Tomada de decisão: vê a organização como um sistema decisório racional. Pois reconhece o problema, busca alternativas, avalia as conseqüências e escolhe resultados aceitáveis. Reconhecendo a limitação da capacidade dos indivíduos no processamento de informações, a organização cria rotinas a partir dos resultados auferidos por

processos decisórios anteriores, orientando a busca de alternativas e simplificando o processo de tomada de decisão posteriores.

Neste mesmo segmento, Sveiby (1998) ao referir-se as organizações do conhecimento, compara esse tipo de organização a redes de fluxo de conhecimento; esse processo é caracterizado por transformações constantes de informações em conhecimento, ocorrendo assim, a maior valorização dos ativos intangíveis bem como qualificação dos profissionais. A Figura 2 mostra a organização do conhecimento sob a perspectiva desse autor.

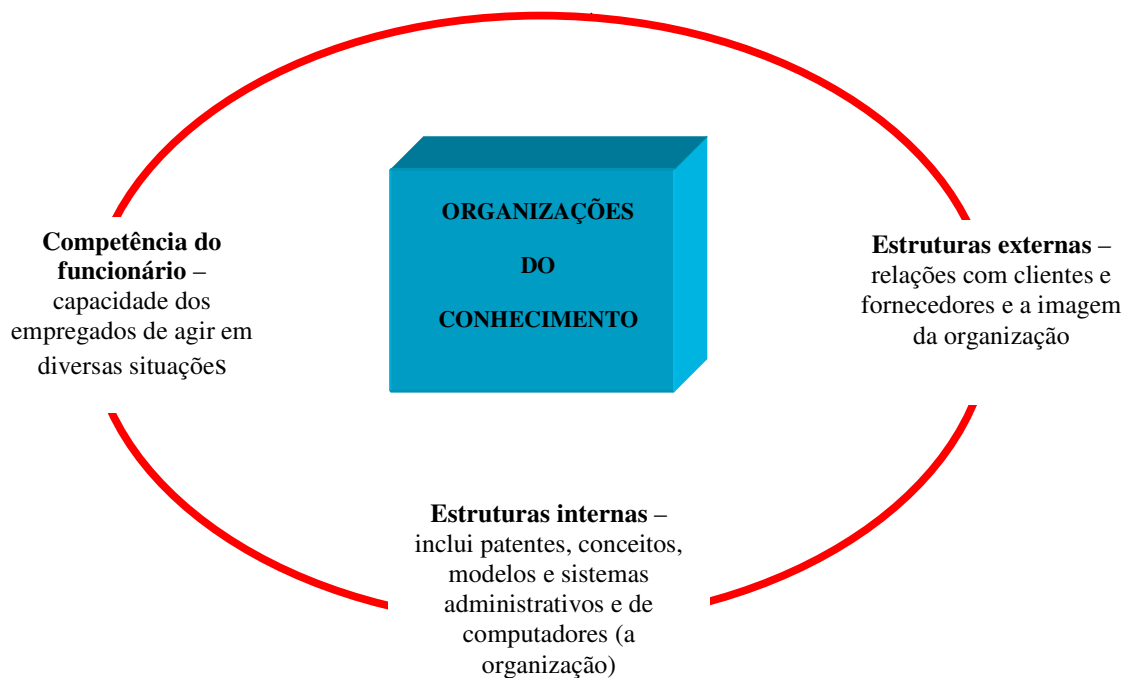


Figura 2: Organizações de Aprendizagem – Sveiby (1998)

Fonte: Adaptado de Sveiby (1998)

Através da figura citada, percebe-se que a organização do conhecimento pode ser vista como uma rede com fluxo constante de transformação de informações em conhecimento através da interação com clientes internos e externos e utilização dos recursos e conceitos próprios da empresa.

Outro modelo de organização do conhecimento é o criado por Angeloni (1999) que surgiu a partir da revisão dos modelos de Donald Schon (1971) e Prax (1997). Esse modelo é imbuído em uma perspectiva holística que define organizações do conhecimento como aquelas voltadas para criação, armazenamento e compartilhamento do conhecimento através de um processo interativo

de três dimensões: infra-estrutura organizacional, pessoas e tecnologia tendo por meta o alcance de objetivos individuais e organizacionais, sendo visualizados na Figura 3.

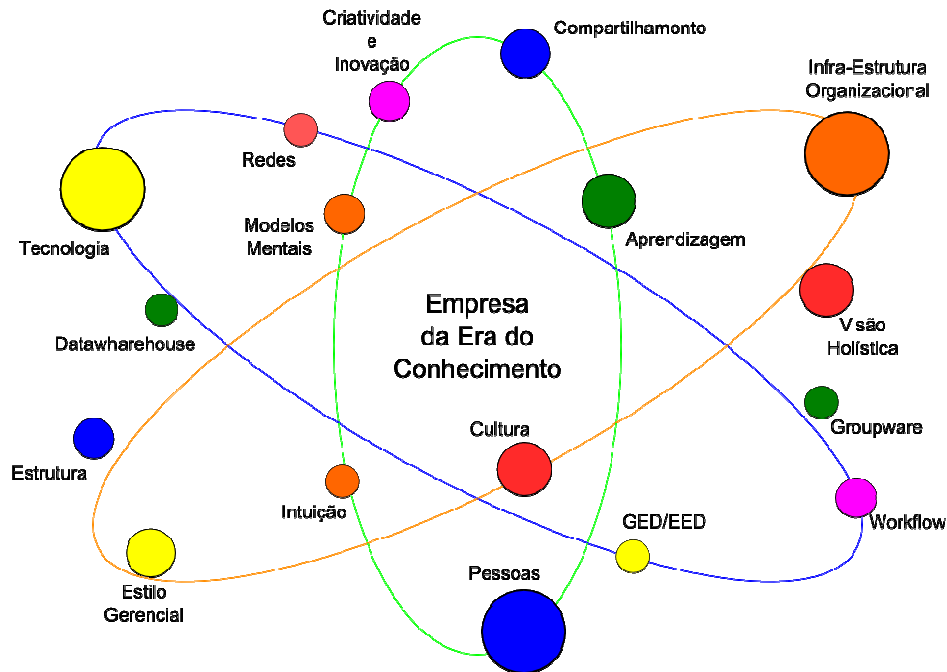


Figura 3: Organizações de Aprendizagem – Angeloni (1999)

Fonte: Adaptado de Angeloni

Para Angeloni (1999) dimensão infra-estrutura refere-se ao arranjo e disponibilidade de meios necessários a construção de um ambiente propício aos objetivos da organização do conhecimento, apresentando os seguintes aspectos:

- Visão holística: deve-se evitar o fracionamento dos acontecimentos e atividades organizacionais, buscando o inter-relacionamento de todas as partes que compõem a organização.
- Cultura: deve ser estimulada por valores que impulsionem a criação do conhecimento, tais como: a confiança, a franqueza e a colaboração.
- Estilo gerencial: os gestores devem estar conscientes do seu papel para o desenvolvimento de uma organização voltada para o conhecimento; portanto, devem fomentar princípios como a participação, a flexibilidade, a autonomia e o apoio.

- Estrutura: o estabelecimento de processos e estruturas deve possibilitar a flexibilidade, a participação e a comunicação entre as pessoas. Dessa forma, as práticas devem apoiar a criação, o armazenamento e o compartilhamento do conhecimento.

A dimensão pessoas, por sua vez, é apresentada por Angeloni (1999) como aquela que detém qualificação e conhecimentos incalculáveis, sendo necessário ao desenvolvimento de suas atividades os seguintes princípios:

- Aprendizagem: incentivo ao aprendizado contínuo como forma de fazer frente às mudanças macro e micro-ambientais.
- Modelos mentais: podem ser entendidas como representações mentais internas acerca da visão de mundo interpretada pelos indivíduos; é necessário o entendimento, a combinação e a recriação desses modelos, possibilitando a desaprendizagem de idéias e processos.
- Compartilhamento: refere-se a construção de um sentido único e compartilhado entre as pessoas, com estabelecimento de objetivos comuns.
- Intuição: reconhecível e estimulada em virtude do reconhecimento da racionalidade limitada sempre presente no ambiente organizacional.
- Criatividade e inovação: incentivo, reconhecimento e abertura de espaço para o surgimento de sugestões e idéias que visem a criatividade e inovação.

A terceira dimensão, tecnologia, está relacionada a infra-estrutura tecnológica necessária as organizações que desejam construir um ambiente propício a criação, armazenagem e disseminação do conhecimento:

- Redes: a presença de redes (intranets, extranets e internet) promove aumento do acesso, disseminação e compartilhamento ao conhecimento entre as pessoas.
- Data warehouse: representa um depósito central de dados, aberto ao acesso por múltiplos aplicativos que compartilham seu conteúdo (ALMEIDA, 2005) utilizados para tomada de decisão.
- Workflows: utilizado para captação do funcionamento de um dado processo através da geração, controle a automatização desse.

- Gerenciamento eletrônico de documentos (GED): permite o reagrupamento de informações, facilitando seu arquivamento, acesso, consulta e difusão em todos os níveis organizacionais.

Percebe-se que os três modelos apresentados reconhecem a necessidade de alavancagem de certas estruturas como forma de possibilitar a criação de caminhos que levem a aprendizagem e tragam o conhecimento para a organização. Reconhecem o papel dos indivíduos na transformação do conhecimento em produtos e serviços inovadores para a organização, buscando assim, a utilização de recursos e meios que lhes permitam contextualizar a organização em interação contínua com as ocorrências do ambiente externo. Sinalizam então, para contextualização dos processos organizacionais aos parâmetros estabelecidos nos respectivos modelos, não se esquecendo da adequação ao ambiente particular interno, visando atingir a transformação em organizações do conhecimento.

2.3 Gestão do Conhecimento

O desafio de gerir organizações do conhecimento tem ressaltado a importância de melhoria dos resultados através gestão eficaz dos ativos intangíveis. Como consequência surge a necessidade de implantar iniciativas voltadas a gestão do conhecimento como forma de melhorar o desempenho organizacional nos mais diversos aspectos que normalmente incluem a elaboração de propagandas atrativas aos consumidores, a análise das tendências do mercado, o incentivo a formação de parcerias e busca por inovação e adaptação as constantes mudanças do mercado.

Como toda área recente e em expansão, a gestão do conhecimento é interpretada por vários estudiosos que propõem designações e modelos apoiados em teorias específicas ou simplesmente revelados em estudos de caso. Muitas delas se caracterizam por apresentar como principal objetivo capacitar as organizações a atingir resultados por meio de ações que visem compartilhar o conhecimento entre os indivíduos, como afirmam Davenport e Prusak (2003). Nesse sentido, com a finalidade de delimitar um pouco sobre o assunto, nos próximos parágrafos são trazidos alguns conceitos e características sobre a gestão do conhecimento.

Para Rossatto (2002) a gestão do conhecimento pode ser definida como um processo estratégico, contínuo e dinâmico que tem como objetivo a gestão do capital intangível da empresa e todos os pontos estratégicos a ele relacionados, estimulando a conversão do conhecimento. Na visão de Malhotra (2005) a GC remete a aspectos críticos da adaptação organizacional, sobrevivência e competência contra descontínua mudança ambiental. Para o autor uma GC deverá envolver processos organizacionais em torno de uma eficaz combinação de dados e capacidade de transformação das tecnologias de informação ao mesmo tempo em que incentiva a criatividade e a capacidade inovadora dos seres humanos.

Para Eriksson e Dickson (2003), o termo GC engloba a forma como as organizações exercem funções, comunicam e analisam situações alcançando novas soluções para os problemas e desenvolvendo novas formas de fazer negócios ao mesmo tempo em que envolve questões de cultura, costumes, valores e competências, bem como relações com clientes e fornecedores. Na visão de Kidwell, Linde e Johnson (2000), gestão do conhecimento compreende o processo de transformar o conhecimento em ativos intelectuais duradouros, conectando as pessoas ao conhecimento de que precisam para tomada de decisão.

Alguns estudiosos buscam definir a GC a partir da comparação ao conceito de gestão da informação. Nesse sentido, para Alvarenga Neto (2008) a maior parte do que se chama GC é na verdade uma GI; entretanto para o autor a GI é apenas um dos componentes da GC uma vez que este conceito inclui e incorpora outros aspectos, temas, abordagens e preocupações como a criação, utilização e partilha da informação e no conhecimento do contexto organizacional. Cianconi (2003), por sua vez, afirma que muitas organizações implantam a GI sob a denominação enganosa de GC. Isso acontece porque estão focalizadas apenas no conhecimento explícito e nos aspectos que dizem respeito a sua captura, registro e acesso, esquecendo-se daqueles relacionados a criação do conhecimento.

Embora o termo gestão do conhecimento já seja bastante difundido e de uso corrente nos círculos acadêmicos e empresariais, ele vem recebendo muitas críticas e contribuído para desvios de interpretação. Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) afirmam que não se gerencia o conhecimento, apenas capacita-se para o conhecimento, uma vez que este não pode ser controlado ou se o forem podem ser sufocados por um gerenciamento mais intenso. Para Baroni e Tavares (2007), a gestão do conhecimento sendo compreendida como uma ação sistemática, consciente e planejada aproxima mais o termo da realidade.

Para este trabalho, o conceito de gestão do conhecimento pode ser compreendido como um conjunto de processos facilitadores que envolvem desde a criação até a retenção do conhecimento com objetivo de promover vantagem competitiva a organização. Entende-se que para a existência da gestão do conhecimento ser possível algumas capacidades organizacionais devem ser estimuladas visando a descoberta de novas formas de enxergar o desenvolvimento de produtos/serviços e processos em prol da satisfação ao consumidor.

Dessa forma, são desenvolvidas práticas de gestão do conhecimento que podem ser definidas como práticas de gestão organizacional voltadas para a produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações ao mesmo tempo em que se estabelece a intermediação dessas relações com o mundo exterior (BATISTA, 2004). De acordo com Batista (2004), as práticas de gestão do conhecimento são refletidas através de atividades com as seguintes características: (1) são executadas regularmente; (2) têm o objetivo de gerir a organização; (3) são fundamentadas em padrões de trabalho; e (4) são voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento ou aplicação do conhecimento dentro e fora da organização.

Diversos modelos e teorias são disponibilizadas na literatura especializada com o objetivo de facilitar a identificação de práticas de gestão do conhecimento. As abordagens variam conforme dimensões selecionadas e de forma geral preocupam-se com o ambiente interno e externo à organização. Adiante serão apresentados alguns desses modelos, entretanto, visando uma maior aprofundamento sobre alguns termos utilizados na GC, os dois tópicos a seguir retratam o invólucro que delimita a classificação do conhecimento e a diferença entre dados, informação e conhecimento.

2.3.1 Classificação do Conhecimento

A existência do conhecimento está condicionada a características específicas que o particularizam de acordo com sua construção. Apesar de apresentar uma definição considerada genérica, aplicável portanto a várias situações, algumas vezes a vasta abrangência do significado acaba sendo confusa, gerando distorções e desentendimentos.

Segundo Oliveira (2001), o conhecimento deve ser classificado conforme graus de aprofundamento e proximidade da verdade universal, assim, expõe cinco tipos de conhecimento:

- Empírico: advindo da experiência individual;
- Científico: produzido através da investigação científica, que exige demonstrações, testes e comprovação;
- Filosófico: direcionado por meio da reflexão humana, que acaba por gerar conceitos subjetivos, ultrapassando as barreiras formais do conhecimento científico;
- Vulgar: é o conhecimento superficial sem nenhuma base científica;
- Teológico-Religioso: fundamento em preceitos ditados pela fé, que não podem ser provados nem contrariados, considerados portanto, como verdades infalíveis, exatas e de aceitação universal.

Boisot (apud CHOO, 2006) classifica o conhecimento conforme disponibilidade de haver codificação ou difusão imediata de informações como demonstra o quadro 3. Para o autor existem quatro tipos de conhecimento: privado, pessoal, público e do senso comum. Esses conhecimentos se manifestam conforme disponibilidade de serem codificados, ou seja, registrados por escritos sem perdas relevantes ou ainda de terem sua codificação limitada, uma vez que a sua transferência através de meios formais não ocorrerá sem perdas relevantes.

A disseminação, que também impacta na construção do conhecimento, ocorre quando o conhecimento pode ser divulgado por diversos meios, tais como relatórios, livros, decretos, leis etc.; já o conhecimento não disseminado é aquele que permanece na mente dos indivíduos, pois é difícil de ser expresso por meio de palavras ou metáforas comparativas.

Codificado	Conhecimento privado	Conhecimento público
	Conhecimento pessoal	Conhecimento do senso comum
Não codificado		

Não disseminado

Disseminado

Quadro 3: Tipos de conhecimento

Fonte: Boisot (apud CHOO, 2006)

O conhecimento público é codificado e divulgável, sendo encontrado em fontes impressas, formais e informais, como livros, boletins de pesquisa, artigos científicos, manuais de

especificação entre outros. Já o conhecimento de senso comum é disseminado, porém pouco codificado; sendo adquirido por meio da experiência individual com os demais membros da mesma comunidade, através de encontros ou reuniões.

O conhecimento pessoal é o mais difícil de ser codificado e disseminado porque reside da experiência própria de cada indivíduo, resultando em modelos diferentes de enxergar e interpretar fatos e realidades. O conhecimento privado é aquele desenvolvido e codificado por um indivíduo ou grupo com o intuito de estruturar determinadas situações. Acontece que muitas vezes esse conhecimento não pode ser disseminado, pois está limitado as necessidades e particularidades daqueles que o criaram.

Paralelamente a definição de conhecimento codificado e disseminado proposto por Boisot (2006), apresentam-se os conceitos de conhecimento tácito e explícito propostos por Nonaka e Takeuchi (1997). O conhecimento explícito é definido pelos autores como o conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática; é facilmente transferido e disseminado entre as pessoas, sendo encontrado em livros, fórmulas científicas, relatórios e todo instrumento formal ou informal produzido e estruturado pelo homem. O custo do compartilhamento é baixo e ocorre, geralmente por meios eletrônicos e representações matemáticas materializadas por gráficos.

O conhecimento tácito, por sua vez, é definido pelos autores como algo pessoal, formado dentro de um contexto que envolve o indivíduo em constante interação com seu ambiente. Está inserido na mente das pessoas, sob a forma de modelos ou ainda é aplicado por meio de procedimentos não formalizados que ocorrem diariamente no cotidiano das organizações. Sua transmissão é de difícil entendimento, e geralmente ocorre de forma vaga e não-estruturada. O custo do seu compartilhamento é alto porque exige contato direto, comunicação face a face, apresentando por isso, dificuldade na sua transferência.

Aos tipos de conhecimento propostos por Nonaka e Takeuchi (1997), Choo (2002) acrescenta o conhecimento cultural. Segundo este autor, esse conhecimento consiste em estruturas cognitivas e emocionais que habitualmente são usadas pelos membros da organização para perceber, explicar, avaliar e construir a realidade. O conhecimento cultural envolve o uso de interpretações e crenças para descrever e disseminar a realidade existente, ao mesmo tempo em que limitações e expectativas são usadas para construção de uma nova realidade.

2.3.2 Dados, informação e conhecimento

Muitos autores têm discutido sobre o que verdadeiramente distingue dado, informação e conhecimento. No escopo deste trabalho, não se pretende fazer um levantamento aprofundado sobre o assunto, mas apenas trazer alguns fatores que possam diferenciar esses três elementos. Considera-se de extrema importância tal diferenciação, pois muitas vezes as organizações se utilizam de um ou outro elemento de forma precipitada, afetando diretamente o seu processo decisório.

Angeloni (2005) define dados como elementos descritivos de um evento e desprovidos de qualquer tratamento lógico ou contextualizado. Para Alvarenga Neto (2005) os dados são simples observações do mundo que podem ser realizadas por pessoas ou tecnologias apropriadas como por exemplo em funções logísticas do chão de fábrica. Pronunciamentos como quantidade de produtos vendidos no mês, acidente de carros ocorridos em determinado feriado e taxa inflacionária incidente sobre produtos industrializados são dados porque estão fora de um contexto e são insignificantes àqueles que não os utilizam para uma ação efetiva. Segundo Davenport e Prusak (2003) os dados descrevem apenas parte daquilo que aconteceu, não fornecendo julgamento nem interpretação e nem qualquer base sustentável para a tomada de ação.

Segundo Castanha (2004) a partir dos dados obtém-se as informações e estas são frutos dos dados dentro de um contexto específico. Angeloni (2005) define informações como um conjunto de dados selecionados e agrupados conforme critério lógico para a consecução de um determinado objetivo. Desse modo, as informações sugerem uma atividade anterior de anotação e registro dos dados em um contexto previamente definido. Davenport e Prusak (2003) acrescentam ainda que a condição fundamental para que os dados se transformem em informação é o acréscimo de significado dado pelo indivíduo. Para esses autores, os dados podem ser transformados em informação a partir dos seguintes métodos:

- Contextualização: definir qual a finalidade dos dados coletados;
- Categorização: entende-se o que significam as unidades de análise ou os componentes essenciais dos dados;
- Cálculo: especificar como serão analisados os dados, se matemática ou estatisticamente

- Correção: eliminação dos erros dos dados a partir da compreensão do contexto;
- Condensação: os dados podem ser compactados conforme critérios pré-definidos.

O avanço da tecnologia e das comunicações vêm trazendo novas possibilidades na geração de informação bem como na observação e registro de dados. De acordo com Maçada e Becker (2001) devido aos critérios e especificidades com que a tecnologia da informação deve ser tratada e implementada, a capacidade dos executivos para guiar e influenciar ações relacionadas com gerenciamento e uso destas tecnologias nas estratégias de negócios têm sido reconhecida como critério de sucesso. Nos dias atuais, a difusão e o acesso facilitado de programas e softwares diversos, alguns destes gratuitos, disponibilizados por meio da Internet têm contribuído para redução de custos e gerenciamento direcionado das informações disponíveis.

O conhecimento, por sua vez, é a informação trabalhada e definida segundo critérios específicos. Davenport e Prusak (2003, p.6) definem conhecimento como “uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporcionada uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações.” Dixon (2000) refere-se ao conhecimento como elos significativos que as pessoas fazem nas suas cabeças entre informação e a sua respectiva aplicação em ação quando em um dado contexto. Dessa forma, o conhecimento é algo inerente ao contexto ao qual está inserido, pois alcança diferentes interpretações conforme caracterização de cada indivíduo. É repassado por meios estruturados, como livros e documentos, e contatos entre pessoas que vão desde conversas até relações de aprendizado (DAVENPORT e PRUSAKK, 1998).

Probst, Raub e Romhardt (2002) alertam para a necessidade do desenvolvimento de uma abordagem integrada entre dados, informações e conhecimento, reconhecendo a relação entre esses elementos. Destacam que as habilidades e o conhecimento são adquiridos lentamente conforme o tempo, quando a soma das informações são reunidas e interpretadas. Nesse sentido, não basta que um determinado setor estruture e mantenha bem os dados, se não souber extrair informações e gerar conhecimento, relacionando dados, informação e conhecimento, de nada adiantará essa capacidade aprimorada. Todo esse processo é definido como progressão ao longo de um continuum de dados, informação e conhecimento.

Seguindo essa mesma linha, Davenport e Prusak (1998) salientam que o conhecimento deriva da informação, que por sua vez deriva dos dados através de um processo de intervenção dos seres humanos através de quatro processos:

- Comparação: como as informações podem ser comparadas a partir de situações parecidas;
- Consequências: quais são as implicações das informações selecionadas para as decisões e tomadas de ação;
- Conexões: qual a semelhança entre o novo conhecimento e o conhecimento já acumulado;
- Conversação: qual a opinião das outras pessoas a respeito desta informação.

Através dessas quatro atividades interliga-se a informação ao conhecimento, direcionando atitudes orientadoras para transformação de informação em conhecimento, permitindo analogias, comparações e associações que mais tarde poderão originar novos ou aprimorados produtos, serviços e processos. Diante dessas considerações, pode-se afirmar que a compreensão da estreita relação entre dados, informações e conhecimento permitirá as organizações identificarem com percepção mais aguçada relações entre cenários distintos.

2.4 Conceitos Relacionados à Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento é uma disciplina nova e em expansão, seus conceitos e terminologias estão em constante crescimento e descoberta. Estudiosos sobre o tema focalizam diversos aspectos no que tange a sua relação com diferentes abordagens de gestão, assim, podem ser encontrados sob enfoques como: Tecnologia da Informação (TI), Inteligência Empresarial (IE), Cultura Organizacional (CO), Estrutura Organizacional (EO) entre outros. Nesse contexto, será apresentada a relação entre a gestão do conhecimento e os temas Inteligência Competitiva e Aprendizagem Organizacional (AO).

2.4.1 Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva

O desafio de antecipar-se às mudanças exige uma certa sensibilidade à captação de informações relevantes acerca das forças propulsoras que rodeiam o ambiente de negócio das organizações. Nesse sentido, Gomes e Braga (2004) alertam que possuir uma grande quantidade

de informações ou de dados não é mais suficiente, sendo imprescindível selecionar e analisar essa profusão de informações, transformando-a em inteligência, de modo a favorecer respostas as organizações na adaptação ao ambiente no qual estão inseridas. É nesse contexto que a inteligência competitiva está pautada, uma vez que apresenta o propósito de desafiar as organizações a utilizarem informação de forma a alavancar a inteligência empresarial, contribuindo para uma tomada de decisão eficaz.

De acordo com Canongia e Milani (2000), a Inteligência Competitiva (IC) é um instrumento utilizado para melhorar a competitividade através do fornecimento de “informações analisadas” para tomada de decisão, com base em um programa sistemático de coleta e análise de informação sobre as atividades e as tendências gerais dos negócios. Para Miller (2002), inteligência competitiva é um conjunto de ações cujo foco é na concentração das perspectivas atuais e potenciais, quanto a pontos fortes, fracos, e nas atividades de organizações que tenham produtos e serviços similares dentro de uma economia.

Dessa forma, a inteligência competitiva surge como uma ferramenta que visa direcionar as organizações frente ao ambiente de negócios, buscando agregar valor as informações como forma de minimizar as incertezas inerentes ao processo de tomada de decisão. Nesse sentido, Alvim (2000) elenca alguns dos aspectos inerentes a um processo de inteligência competitiva:

- Antecipar as mudanças de mercado;
- Identificar atitudes atuais e futuras da concorrência;
- Descobrir novos e potenciais concorrentes;
- Aprender com o sucesso e o fracasso dos outros;
- Aumentar a extensão e a qualidade dos negócios;
- Aprender sobre novas tecnologias, de produtos, processos e gestão, que afetam seu negócio;
- Aprender sobre mudanças políticas, legislativas e regulatórias que podem afetar seu negócio;
- Obter uma resposta mais rápida e efetiva aos movimentos identificados.

Além da contemplação desses aspectos, um processo de inteligência competitiva para ser bem sucedido deve ser elaborado através de passos que direcionem a organização para adoção de atividades em torno de objetivos compartilhados. Gomes e Braga (2004) propõem a adoção de alguns passos a serem seguidos antes da implantação do início de um processo de inteligência

competitiva: (1) definição clara da missão, (2) elaboração de um inventário com informações relativas às pessoas e a organização, (3) realização de um marketing interno e (4) providência de incentivos para seus colaboradores. Para esses autores, a IC assume papel estratégico importante no processo de obtenção de um conhecimento contínuo a respeito da natureza, política, economia, tecnologia entre outras variáveis que compõem o ambiente de negócios.

Na visão de Costa (2000, p. 3), “a gestão do conhecimento e o sistema de inteligência competitiva, associados a tecnologia da informação – TI, são elementos essenciais à gestão estratégica das organizações.” Ambos os conceitos reconhecem a validade dos ativos intangíveis como principal fonte agregadora de competitividade às organizações, prescrevendo aspectos específicos com o objetivo de facilitar a orientação e aprendizagem daqueles que as utilizam. Stollenwerk (2000) apresenta de forma esquemática a correspondência entre gestão do conhecimento e a inteligência competitiva, referenciadas conforme a cadeia de valor da informação existente nas organizações (figura 4).

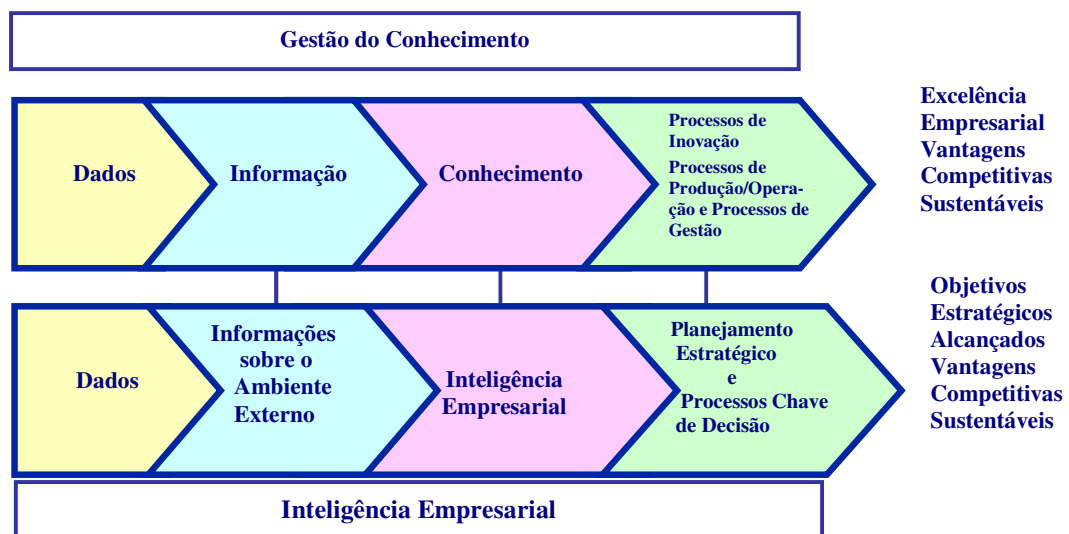


Figura 4: Correspondência entre Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva
Fonte: Stollenwerk (2000)

Embora haja pontos de convergência entre esses dois conceitos, alguns autores preocupam-se em esclarecer quais seriam os limites que os separam, apontando as suas principais diferenças. Segundo Canongia et al. (2004), enquanto a gestão do conhecimento promove a codificação e a circulação do conhecimento internamente, a inteligência competitiva preocupa-se em fornecer

meios para a aquisição de conhecimento sobre o ambiente externo. Para Gomes e Braga (2004) a diferença entre GC e IC está no fato de a segunda constituir-se em uma metodologia que faz parte da primeira.

A ABRAIC (2009) estabelece a diferença ao afirmar que a GC está relacionada com a gerenciamento do conhecimento acumulado dos funcionários visando transformá-los em ativos da empresa através da criação de condições para que o conhecimento seja criado, socializado, externalizado dentro da empresa, transformando-o de tácito em explícito; a IC, por sua vez, está mais voltada para a produção do conhecimento referente ao ambiente externo da empresa. Carvalho (2000) relaciona IC e GC a utilização de seus sistemas, afirmando que os SIC e os SGC muitas vezes funcionam como compartilhadores de informação, conhecimento e inteligência; estando o primeiro fortemente voltado à tomada de decisão, e o segundo em gerenciar, processar e gerar conhecimento interno à organização. Para o autor, a existência de um SGC além de facilitar o fluxo e a criação de conhecimento permite que a inteligência consiga ser gerada mais facilmente; o SIC, por outro lado, é facilitado pela existência de um SGC.

Stollenwerk (2000, p.14) afirma que “projetos bem sucedidos de sistemas de IC têm adotado os princípios e modelos de gestão do conhecimento, pela necessidade de integrar processos paralelos e distintos para captação e análise de dados e informações sobre o ambiente externo.” De acordo com Silva (2007), os temas andam juntos e têm como função melhorar a maneira de analisar, classificar, organizar e apresentar eficientemente o conhecimento para que seus destinatários tenham condições de tomar decisões que venham a resultar em benefício organizacional.

A partir dessas considerações, afirma-se que a gestão do conhecimento e a inteligência competitiva estão intrinsecamente relacionadas, apresentando abordagens complementares. Se por um lado a IC preocupa-se em adquirir informações a respeito do comportamento dos concorrentes para alavancar a tomada de decisão, a GC busca incentivar um comportamento organizacional propício a criação e difusão de conhecimentos imprescindíveis as necessidades organizacionais. Ambos os temas convergem para criação, facilitação e utilização de informações e conhecimentos como forma de inter-relacionar as diversas esferas organizacionais em torno a alavancagem de vantagens competitivas.

2.4.2 Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional

A aprendizagem organizacional tem suscitado constantes debates no meio empresarial e no mundo acadêmico uma vez que situa a organização em um contexto de mudanças necessárias ao desenvolvimento de competitividade, inovação tecnológica e produtividade tão exigidas nos dias atuais. Dessa forma, esse cenário de sucessivas mudanças acaba exigindo o desenvolvimento de estratégias de aprendizagem técnica e organizacional, com o intuito de aumentar a produtividade do conhecimento, que se traduz em inovação e aperfeiçoamento de produtos e serviços e no surgimento de novas capacidades (FERNANDES, 2006).

Este conceito insere a necessidade de se compreender como as organizações agem para introduzir atitudes de aprendizagem que se reflitam em ações favoráveis ao constante crescimento organizacional. Segundo Swirski de Souza (2004, p. 03), “busca-se compreender que estruturas organizacionais, que políticas de gestão de pessoas, que cultura, que valores, que tipos de liderança, que competências, que aspectos, enfim, podem favorecer ou obstaculizar processos de aprendizagem.”

O conceito de aprendizagem pode ser compreendido a partir de diversas perspectivas conforme ênfase ou ponto de partida adotado pelos diversos estudiosos do tema. Em geral, são consideradas as dimensões individual, grupal e/ou organizacional para análise e compreensão, conforme argumentam Nonaka e Takeuchi (1997), Fleury e Fleury (2006), Argyris e Schon (2000), Senge (1998) entre outros. Antonello (2005), por sua vez, através de uma revisão da literatura, identificou seis focos ou ênfases em que está pautada a aprendizagem organizacional: socialização da aprendizagem organizacional, melhoria contínua e inovação, cultura, gestão do conhecimento e processo-sistema. A autora esclarece que a noção de mudança permeia todas essas ênfases, constituindo o pilar fundamental para a compreensão do tema. Dessa forma, serão mostrados alguns conceitos e idéias dos principais autores conhecedores do tema aprendizagem organizacional, posteriormente serão tecidos alguns comentários sobre a relação entre aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento.

Segundo Huber (apud ANTONELLO, 2005), para responder à mudança, a organização tem que aprender continuamente. Na visão de Fleury e Fleury (2006, p. 39), “aprendizagem pode ser então pensada como um processo de mudança, provocado por estímulos diversos, mediado por

emoções, que pode vir ou não a manifestar-se em mudança no comportamento da pessoa.” Para esses autores existem duas vertentes principais de modelos de aprendizagem individual:

- Modelo behaviorista: fundamentado no comportamento, que é passível de ser observado através das respostas surgidas após estímulos do meio ambiente. Planejar esse processo de aprendizagem seria possível a partir de uma estruturação desse processo que pode ser observado e mensurado.
- Modelo cognitivista: mais abrangente que o modelo behaviorista, dispõe-se a explicar fenômenos mais complexos como a aprendizagem de conceitos e a solução de problemas. Este modelo considera dados objetivos, comportamentais e subjetivos, considerando ainda as crenças e percepções que influenciam o processo de percepção da realidade dos indivíduos.

Argyris e Schon (2000) conceituam aprendizagem organizacional como um processo de identificação e correção de erros. O erro é concebido como um desvio das rotas anteriormente previstas ou planejadas. De acordo com esses autores, a aprendizagem organizacional pode ser vista a partir de duas formas: aprendizagem de ciclo simples e aprendizagem de ciclo duplo. No primeiro, o objetivo é corrigir falhas que se tornaram visíveis a partir de resultados, sem preocupar-se em questionar a opinião das pessoas. Nesse caso, o indivíduo tem a liberdade de modificar seu discurso, mantendo fixa a estratégia em uso, ou não chegando a questionar os valores de base que guiam sua ação (ARGYRIS e SCHON, 2000).

Na aprendizagem de ciclo duplo, os autores esclarecem que há uma busca por fazer imergir questionamentos sobre premissas e normas enraizadas na organização e que possam levar a solução de problemas. Enfatizam que o aprendizado acontece quando o indivíduo além de questionar sobre estratégias adotadas, também põe em reflexão os seus valores e comportamentos adotados em suas ações. Segundo Haro (2008, p.32), “este tipo de aprendizagem é mais efetivo, pois questiona alguns aspectos relacionados a preceitos e modelos mentais que governam a tomada de decisão com relação às ações.”

Outro modelo de aprendizagem que merece atenção é o definido por Kolb (1997), que propõe um modelo vivencial, creditando à experiência individual processos de aprendizagem. Segundo o autor, o indivíduo pode passar por quatro fases de aprendizagem: experiência concreta (EC), observação reflexiva (OR), conceituação abstrata (CA) e experimentação ativa (EA). Essas etapas não seguem uma ordem, sendo possível iniciar-se em qualquer uma das quatro fases

indistintamente (KOLB, 1997). Constitui-se em um ciclo interativo em que processos se justapõem com igualdade de preferências àqueles que se reportam a cenários de observação e conseqüente aprendizagem.

O autor argumenta ser difícil atingir esse ideal de aprendizagem já que algumas fases podem estar situadas em lados opostos a exemplo da experiência concreta e conceituação abstrata. Tentando compreender como ocorrem essas forças e fraquezas ao nível do indivíduo, propõe a identificação de estilos de aprendizagem a partir de um “Inventário de Estilo de Aprendizagem” que identifica aptidões e afinidades próprias a cada estilo definido.

A capacidade para aprendizagem é mais facilmente adquirida a partir do exercício de condições estimuladoras. Para Senge (1998) a aprendizagem organizacional ocorre por meio da aprendizagem individual, sendo desenvolvida a partir de cinco disciplinas consideradas como caminho para as “organizações de aprendizagem”, são elas: (1) estimular o “domínio pessoal”; (2) exteriorizar os “modelos mentais”; (3) promover uma “visão compartilhada”; (4) facilitar o “aprendizado em equipe”; e (5) difundir um “pensamento sistêmico”.

Antonello (2005), por sua vez, posiciona no resultado da socialização da aprendizagem individual o surgimento da aprendizagem organizacional ao afirmar que esta acontece quando os integrantes da organização experimentam uma situação problemática e têm a possibilidade de investigação através de um olhar organizacional, identificando assim as lacunas entre o esperado e os resultados de ações presentes. É preciso desenvolver nas pessoas a motivação para aprender em todos os níveis da organização (SENGE, 1998), sendo-lhes dada oportunidade de refletir, questionar e errar, criando uma atmosfera de estímulo a aprendizagens.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a aprendizagem organizacional encontra pontos convergentes com a teoria de criação do conhecimento de sua autoria, entretanto, apontam falhas ao relacionar a carência presente no desenvolvimento do conhecimento que deveria constituir aprendizagem nas teorias sobre aprendizagem organizacional. Nobre (2005) corrobora com esta visão ao afirmar que a aprendizagem organizacional deve ser enxergada como uma nova dimensão, que direciona a estratégia em torno de uma propagação, de maneira rápida e eficaz do conhecimento nos diversos campos em que a organização atua. Crossan et al (1994) também contribui para esse entendimento ao afirmar que:

(...) uma “organização de aprendizes” é aquela munida de destreza capaz de criar, inovar, adquirir e transmitir o conhecimento, bem como transformar o comportamento, tanto do indivíduo como da organização, com o intuito de reproduzir novos conhecimentos e observações, tudo fruto da expertise dos membros da organização.

A aprendizagem organizacional surge como um desafio a ser difundido com o objetivo de alavancar o conhecimento existente nas diversas esferas organizacionais, proporcionando aos indivíduos um ambiente saudável e motivador para exposição de idéias e criação de novos conceitos a serem refletidos em produtos e serviços. Assim, proporcionar às pessoas e à organização formas de aprender e de reaprender, de acordo com o caos ou a estabilidade que se forma no ambiente visando à alavancagem do conhecimento, torna-se realidade a partir da aprendizagem organizacional (FERNANDES, 2005).

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a criação do conhecimento só é possível a partir da interação entre o aprendizado de circuito simples e o aprendizado de circuito duplo, preconizados por Argyris e Schon (2000). Davenport e Prusak (2002), por sua vez, consideram que a aquisição do conhecimento está diretamente relacionada ao processo de aprendizagem, sendo mais ampla e complexa que a simples acumulação de dados e informações.

Para Fleury e Fleury (2006), a gestão do conhecimento está intimamente incutida nos processos de aprendizagem nas organizações, exercendo papel de suporte na conjugação de três processos: aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, disseminação e construção de memórias, em um processo coletivo de elaboração das competências necessárias a organização. Assim, a aquisição, o desenvolvimento, a disseminação e a memorização de conhecimentos acontecem por meio de processos de aprendizagens que se fundamentam conforme particularidades encontradas em cada ambiente organizacional. A aprendizagem surge a partir da finalização do estágio anterior a elevação a próxima etapa, formando assim um ciclo contínuo e iterativo.

No que tange a aquisição e o desenvolvimento de conhecimentos Fleury e Fleury (2006) afirmam que esses podem ocorrer através de processos proativos ou por processos reativos. Entre os processos proativos, apontam para a experimentação e a inovação, que podem ser traduzidos por meio de novos conhecimentos e metodologias, contribuindo para geração de novos produtos e serviços baseados em situações não rotineiras. Já os processos reativos, são percebidos a partir de situações como: (1) resolução sistemática de problemas através de diagramas, uso de ferramentas estatísticas entre outros; (2) experiência realizadas por outros utilizando, por

exemplo, a ferramenta benchmarking; e (3) contratação de pessoas, chamado “sangue novo” que poderá constituir uma nova fonte de conhecimentos a organização.

Antonello (2005) discursa a respeito da importância em se classificar os tipos diferentes de conhecimentos e aprendizagem necessários a situações de trabalho. Para a autora, uma aprendizagem pode fazer uma pequena diferença sob a perspectiva do indivíduo, por outro lado uma aprendizagem mais ampla pode significar uma reconceitualização de pensamentos e ideais.

Por exemplo, administrar organizações requer tecnologia, comercialização e tipos organizacionais e funcionalmente especializados de conhecimento. Além disso, a reunião social e o conhecimento local e pessoal são atributos essenciais para os gerentes. Como conhecimento e aprendizagem estão proximamente conectados esses tipos de conhecimentos podem ser aprendidos e podem ser utilizados num nível superficial ou num domínio mais profundo (ANTONELLO, 2005, p. 23).

Por todos esses fatores, a criação de um ambiente de aprendizagem entre indivíduos, organização e agentes exteriores torna-se essencial àquelas organizações que pretendam produzir conhecimentos até então inexistentes ou subutilizados. Torna-se cada vez mais importante a percepção de quais seriam os ciclos existentes, como eles se processam e se justapõem com o intuito de obter soluções auferíveis a aspectos relacionados ao conhecimento. Compreender a relação entre AO e GC constitui base fundamental para enxergar o funcionamento característico de fenômenos individuais, grupais e organizacionais, contribuindo assim, para o alcance de uma competitividade a níveis globais.

2.5 Modelos de Gestão do Conhecimento

Na literatura especializada, muitas são as propostas de modelos para a gestão do conhecimento. Com suas particularidades e semelhanças, esses modelos propõem a execução atenta de um conjunto de atividades, que juntos, ajudarão a “gerenciar” de forma adequada o conhecimento das organizações. A seguir são apresentados sete modelos: modelo de Terra (2000), modelo de Nonaka e Takeuchi (1997), modelo de Bukowitz e Williams (2002), modelo de Tejedor e Aguirre (1998), modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002), modelo de Rossatto (2002) e modelo de Davenport e Prusak (2003).

2.5.1 Modelo de Terra

De acordo com Terra (2000) a gestão do conhecimento envolve a conjugação de processos humanos de aprendizado, criação e aquisição do conhecimento. Destaca que o desenvolvimento efetivo do aprendizado e criatividade individual são indissociáveis dos aspectos emotivos e inconscientes e dependem de contatos com outros membros e de experiências concretas.

O autor apresenta um modelo de gestão do conhecimento composto por sete dimensões: fatores estratégicos e o papel da alta administração; cultura e valores organizacionais; estrutura organizacional; administração de recursos humanos; sistemas de informação; mensuração dos resultados e aprendizado com o ambiente. A figura 5 apresenta essas dimensões situadas nos planos respectivos.

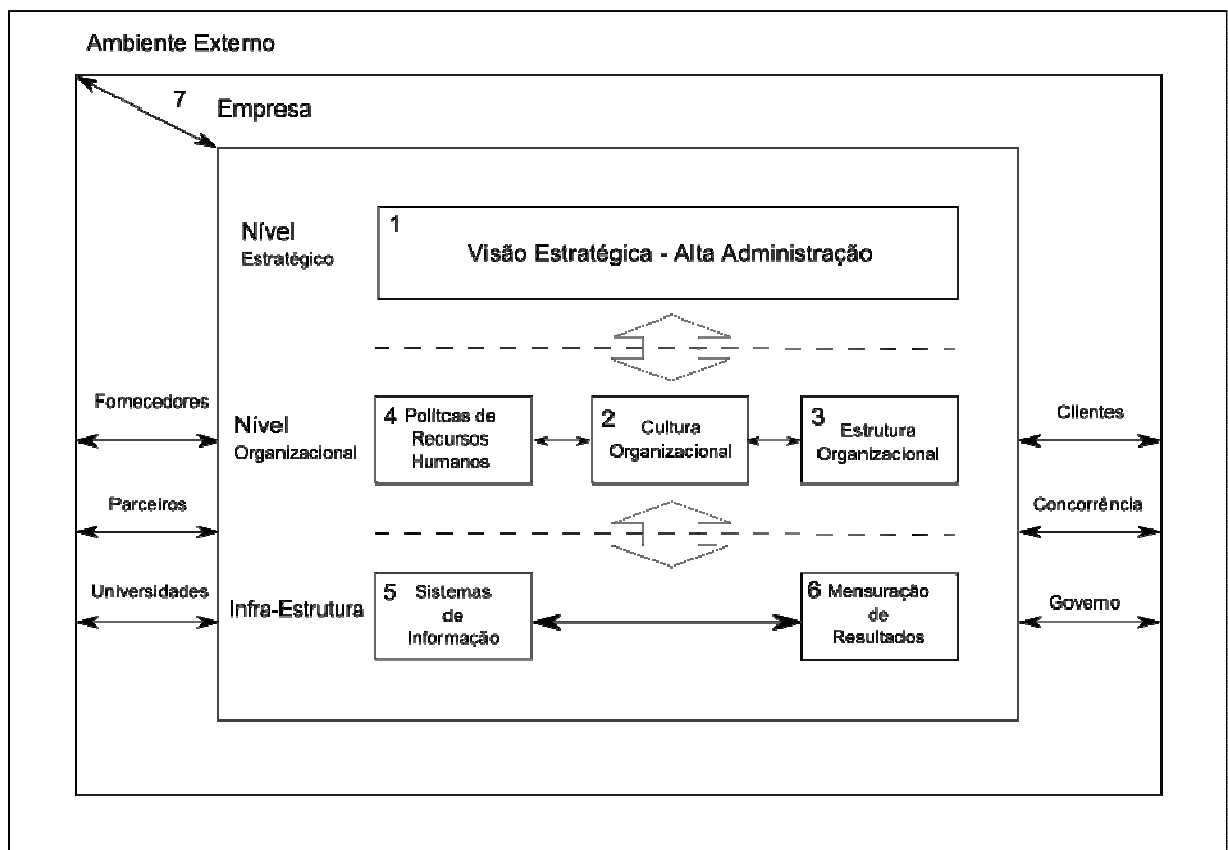


Figura 5: Planos e Dimensões da Gestão do Conhecimento – Modelo de Terra (2000)

Fonte: Terra (2000)

De acordo com Terra (2000) as sete dimensões são assim definidas:

- 1 – Visão e Estratégia: a alta administração tem o papel de estabelecer a estratégia empresarial bem como as metas a serem perseguidas, apresentando-as aos funcionários, enfatizando o direcionamento de esforços ao aprendizado.
- 2 – Cultura Organizacional: a cultura organizacional deverá ser desenvolvida visando à inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometimento com os resultados de longo prazo. A otimização de todas as áreas deve ser uma preocupação primordial da alta administração, que deverá estimular o caráter estratégico em normas formais e informais.
- 3 – Estrutura Organizacional: as novas estruturas organizacionais e práticas de organização do trabalho deverão estar baseadas em equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia, superando os limites à inovação, ao aprendizado e à geração de novos conhecimentos impostos pelas velhas estruturas hierárquico-burocráticas.
- 4 – Política de Recursos Humanos: as práticas e políticas de administração de recursos humanos deverão estimular a aquisição de conhecimentos externos e internos à empresa, bem como a geração, à difusão e ao armazenamento de conhecimentos. No intuito de fazer cumprir esses objetivos são estimuladas as seguintes iniciativas: atração e manutenção de pessoas com habilidades e competências propícias a geração do conhecimento; incentivo a comportamentos individuais e coletivos de aprendizado, fortalecendo as core competencies empresariais; e adoção de remuneração associada as competências individuais, ao desempenho da equipe e da empresa no curto e longo prazo.
- 5 – Sistemas de Informações: os avanços da informática nas tecnologias de comunicação e nos sistemas de informação estão afetando substancialmente os processos de geração, difusão e armazenamento de conhecimento no ambiente organizacional. Por isso, o contato pessoal e o conhecimento tático deverão ser fortalecidos no sentido de propiciar um ambiente de elevada confiança, transparência e colaboração frente a tais avanços tecnológicos.
- 6 – Mensuração dos Resultados: a mensuração de resultados sob várias perspectivas e sua comunicação por toda a organização deverão ser alcançados.
- 7- Aprendizado com o Ambiente: o aprendizado com o ambiente deverá ser almejado através de alianças com outras empresas assim como o estreitamento do relacionamento com clientes.

As dimensões apresentadas por Terra (2000) alcançam todos os níveis intra-organizacionais, buscando a participação de todos para uma gestão eficaz do conhecimento. Fornece caminhos sobre como os recursos deverão ser utilizados visando a otimização do seu valor. Por fim, estabelece a importância do acordo por meio de alianças com o ambiente externo, em busca de novas fontes de conhecimento.

2.5.2 Modelo de Nonaka e Takeuchi

A teoria de criação do conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (1997) é composta por elementos que se entrelaçam desenvolvendo um modelo interativo que incorpora três dimensões diferentes – epistemológica, ontológica e temporal. Na dimensão epistemológica há a distinção entre o conhecimento tácito e o explícito, destacando para a importância de se mobilizar e converter o conhecimento tácito. A ontológica refere-se aos níveis de entidades que contribuem para criação do conhecimento, quais sejam, individual, grupal, organizacional e interorganizacional.

Para os autores, este modelo está ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o explícito. Esses dois tipos de conhecimentos não podem ser analisados de forma separada, pois são interdependentes e sua energia interativa contribui significativamente para criação do conhecimento nas diversas entidades internas e externas à organização.

A dimensão epistemológica, que abrange a interação entre o conhecimento tácito e o explícito, diferencia quatro diferentes modos de conversão conhecimento: socialização, externalização, internalização e combinação como mostra a figura 6.



Figura 6: Modos de Conversão do Conhecimento

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997)

a) Socialização

Socialização é o processo de compartilhamento do conhecimento tácito em conhecimento tácito, que ocorre através da troca de experiência entre indivíduos. De acordo com Coelho (2008) o compartilhamento é realizado através da observação direta, observação direta e narração, imitação, experimentação e comparação, e execução conjunta. A utilização desses mecanismos permite uma compreensão dos modelos mentais envolvidos possibilitando a busca por uma harmonia entre pensamentos e atitudes. O uso de linguagem não é necessário, prova disso é a aprendizagem que acontece de mestres para aprendizes através da observação, análise, imitação e prática.

b) Externalização

Na externalização há a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito na forma de analogias, metáforas, conceitos, hipóteses ou modelos. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 72) “o uso de uma metáfora/analogia atraente é muito eficaz no sentido de estimular o compromisso direto com o processo criativo.” O uso dessas ferramentas permite formalizar o conhecimento tácito, tornando-o acessível e sujeito a novas formas de conversão.

c) Combinação

É a fusão do conhecimento explícito em conhecimento explícito decorrente da conversão de meios como documentos, reuniões, palestras, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas. É por meio da combinação que novos conhecimentos são originados a partir de conhecimentos anteriormente estudados. Organizações que se dispõem a reunir, analisar e classificar documentos existentes extraíndo novas informações e perspectivas geram novos conhecimentos que antes estavam apenas nas entrelinhas e não apresentavam significado. A utilização de sistemas de informação e redes de comunicação têm contribuído para essa fusão do conhecimento.

d) Internalização

É um processo no qual há incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Está intimamente relacionado ao “aprender fazendo”, pois permite pôr em prática através de métodos sistematizados ações descritas em documentos transcritos de maneira sistematizada. Por outro lado, também pode acontecer sem que haja a necessidade de “reexperimentar” experiências anteriormente vivenciadas por outras pessoas. Nesse caso, quando examinadas obras e ouvida experiências de outras pessoas, o indivíduo poderá concretizar modelos mentais sem a necessidade de transpor em ações, pois como é conhecido, ao indivíduo existe a possibilidade de aprendizado por imaginação, dedução ou analogias.

Na dimensão ontológica há o estímulo a criação e acumulação do conhecimento no nível individual (conhecimento tácito), que posteriormente deverá ser expandido para os níveis grupal, organizacional e interorganizacional. A figura 7 mostra a espiral de criação do conhecimento.

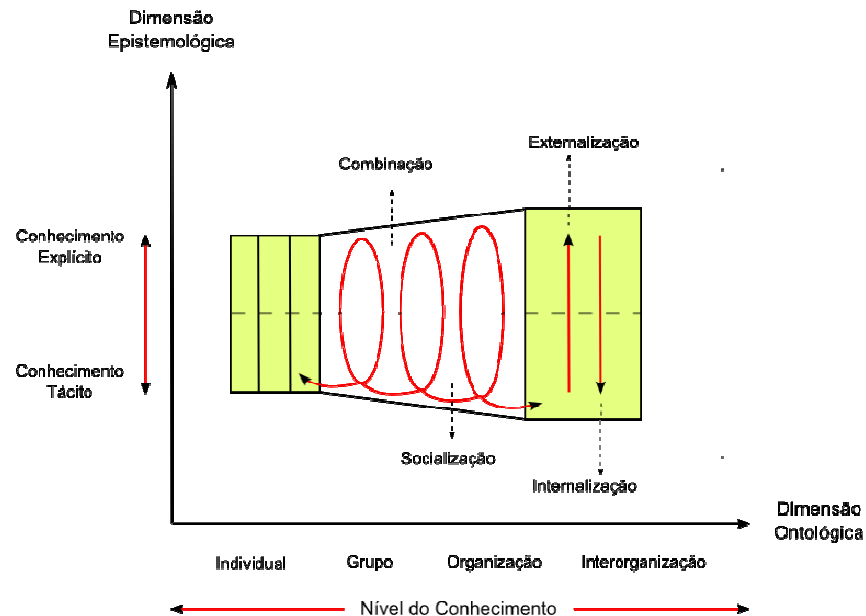


Figura 7: Espiral de Criação do Conhecimento Organizacional – Modelo de Nonaka e Takeuchi (1997)

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997)

Dessa forma, a essa interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito ultrapassa as fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações formando a “espiral do conhecimento” assim denominada por Nonaka e Takeuchi (1997). Essa espiral do conhecimento mostra que a criação do conhecimento tem início no plano individual, sendo posteriormente estendida a escalas cada vez maiores na medida em que há a interação com o conhecimento explícito nos diversos níveis organizacionais.

De acordo com os autores para que haja a criação do conhecimento são necessárias algumas condições que facilitem as atividades em grupo, permitindo a criação e acúmulo do conhecimento em nível individual. Essas condições devem ser estimuladas tendo em vista a difusão do conhecimento visando aos objetivos traçados pela organização. Cinco condições são apresentadas para esta difusão: intenção, autonomia, flutuação e caos criativo, redundância e variedade de requisitos:

a) Intenção

A intenção é a condição que direciona a espiral do conhecimento, ou seja, é a força propulsora que faz a organização seguir em direção as suas metas. Essa condição é alcançada por meio de princípios estratégicos que devem estar alçados no incentivo à capacidade organizacional de adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento. Para tanto, na formulação da estratégia deve-se atentar para uma visão que permita o direcionamento ao tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido bem como a implementação desse tipo de conhecimento em um sistema de informação adequado. Sua importância advém do reconhecimento e avaliação ao conhecimento percebido ou criado. Para criar o conhecimento necessário à intenção, a organização precisará fortalecer continuamente um senso de propósito em torno dos valores significativos à organização.

b) Autonomia

A permissão para que os membros ajam de forma autônoma, conforme julgamentos particulares recebe o nome de autonomia segundo os autores. É importante porque amplia as chances de serem produzidos novos tipos de conhecimento, além de contribuir para a automotivação dos indivíduos. Permite o estabelecimento de métodos próprios para cumprimentos das tarefas, o que garante novas abordagens aos processos existentes.

c) Flutuação e caos criativo

A flutuação e o caos criativo estão diretamente relacionados à interação entre a organização e o ambiente externo. A primeira diz respeito ao “colapso” de rotinas, hábitos ou estruturas cognitivas enfrentadas por seus membros diante das dificuldades e facilidades enfrentadas no dia-a-dia das suas atividades. Representa a possibilidade de questionar e reconsiderar as formas de agir e pensar dos membros rompendo com o *status quo* vigente. Dessa forma, há atenção ao diálogo e debate por meio da interação grupal, que permite a criação de novos conhecimentos.

O caos, por sua vez, é a condição gerada quando a organização enfrenta uma crise real, seja por interferência incontrolável dos agentes externo ou então pela própria iniciativa de líderes da organização. Neste caso, é chamado de “caos criativo”, pois incita os membros a refletirem sobre suas próprias idéias gerando soluções criativas capazes de enfrentar a crise instalada.

d) Redundância

Redundância é a capacidade de a organização semear informações entre os diversos segmentos setoriais sem que para isso haja uma necessidade imediata ou pré-definida. Acelera o

processo de criação do conhecimento, pois permite a extensão de idéias e informações a setores diversificados que emitindo opiniões igualmente diferentes possam contribuir para geração do conhecimento. Contribui para quebra de barreiras entre os níveis existentes, uma vez que incentiva o diálogo e expressão de idéias. A redundância também é responsável por permitir manter o autocontrole da organização, pois o compartilhamento de informações adicionais ajuda ao membro a ter consciência do conhecimento que detém e que é necessário ao desenvolvimento organizacional.

e) Variedade de requisitos

A variedade de requisitos está relacionada a detenção e alargamento por parte dos membros de um conjunto vasto de requisitos que possibilitem o desafio de enfrentar situações diversas. Esse conjunto de requisitos pode ser aperfeiçoado através da combinação das informações bem como o acesso ao conhecimento existente nos diversos níveis organizacionais.

2.5.3 Modelo de Bukowitz e Williams

De acordo com Bukowitz e Williams (2002) a gestão do conhecimento é um processo de geração, construção e obtenção de valor do conhecimento através do capital intelectual. Os autores propõem a estruturação de um modelo de gestão do conhecimento que acompanha dois cursos de atividades que ocorrem concomitantemente nas organizações.

O primeiro ocorre no nível tático e está relacionado a utilização do conhecimento no dia-a-dia para responder às exigências e oportunidades do mercado. O outro está situado no nível estratégico, exigindo, portanto, um prazo mais longo que deverá envolver a utilização do capital intelectual combinado aos objetivos estratégicos. Esses dois cursos de atividades se ajustam mutuamente de forma coordenada e interativa favorecendo uma gestão adequada do conhecimento conforme pode ser visto na figura 8.

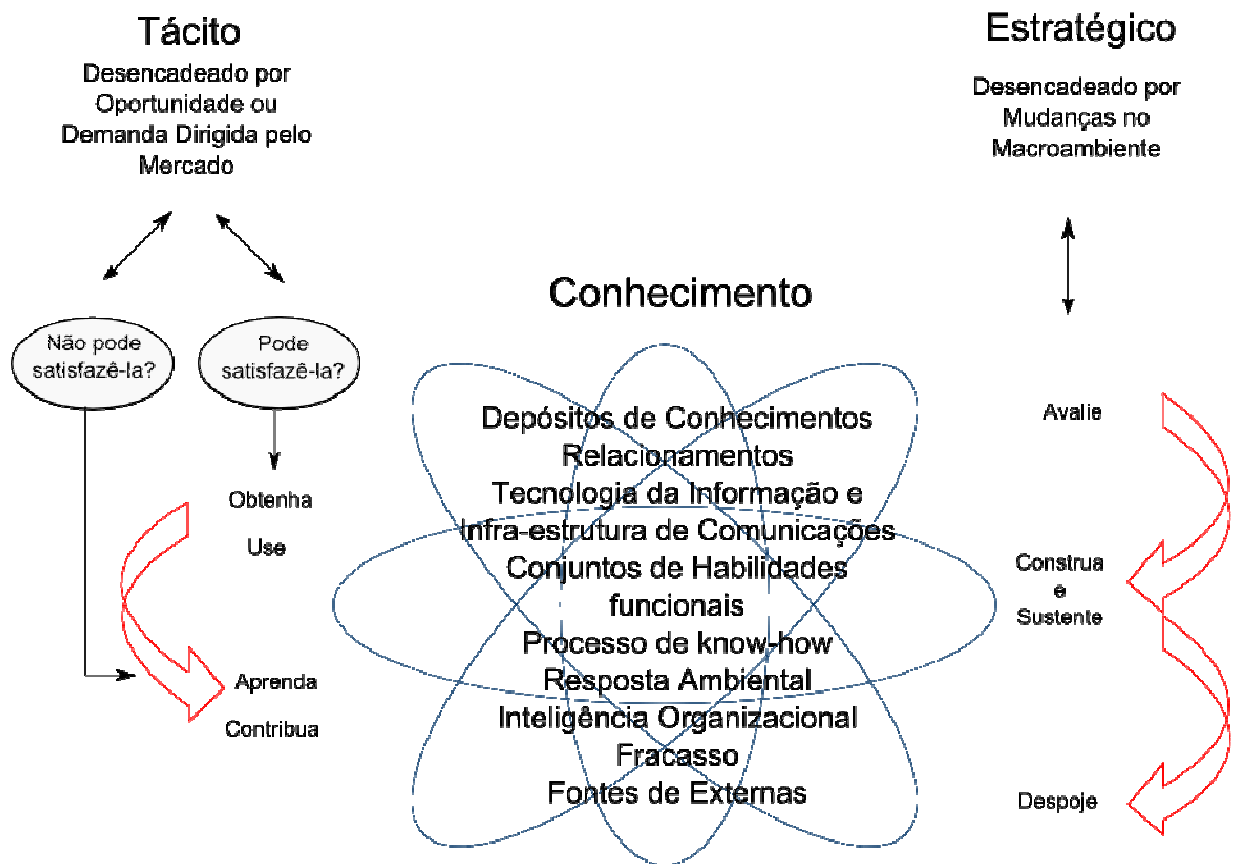


Figura 8: Estrutura do Processo de Gestão do Conhecimento – Modelo de Bukowitz e Williams (2002)
 Fonte: Adaptado de Bukowitz e Williams (2002)

A parte tática da estruturação do processo de gestão do conhecimento proposto pelos autores diz respeito à contribuição proporcionada pela aprendizagem advinda da reunião das informações e conseqüente uso requeridos para o desenvolvimento das atividades cotidianas desenvolvidas pelos indivíduos em particular ou organizados em grupos. Dessa forma, novas abordagens podem ser criadas a partir da composição de quatro fases: obtenção de informações, utilização do conhecimento para geração de valor, aprendizagem com a criação e contribuição ao conhecimento da empresa refletido em novos conceitos, processos e/ou resultados.

a) Obtenção de informações

A obtenção de informações deve ser antecedida por uma noção prévia do que se deseja fazer com ela (BUKOWITZ e WILLIAMS, 2002). Diante da facilidade do acesso aos meios de informação e comunicação, vários tipos de informações são disponibilizadas continuamente a todos aqueles que se interessam por seu acesso, sendo-lhes difícil selecionar quais delas são mais

relevantes. Para facilitar essa escolha, as organizações deverão oferecer instrumentos e ferramentas que sejam simples, de fácil acesso e utilizáveis aos seus membros.

b) Utilização do conhecimento

A utilização do conhecimento está diretamente relacionada a necessidade por inovações ou resoluções de problemas que se reflitam na criação de valor para a organização. Torna-se imprescindível que as pessoas sejam estimuladas a adotar um comportamento movido pela sede por descobertas, deixando para trás o medo pelo inédito e imprevisível. Nesse sentido os autores alertam para os limites organizacionais rígidos que possam sufocar a difusão de idéias nas organizações. Torna-se então necessário o estímulo à comunicação entre os membros e entre esses e o ambiente externo, que poderá ser introduzido por meio de instrumentos que facilitem o pensamento criativo bem como o estabelecimento de um ambiente que permita o livre fluxo de idéias e pensamentos.

c) Aprendizagem

A aprendizagem, por sua vez, é o processo que antecede a geração de novas idéias, pois é responsável por estruturar e direcionar pensamentos em torno de objetivos determinados. Para os autores a aprendizagem é um grande desafio para as organizações, pois formas de integração desse processo devem ser encontradas e integradas à maneira como as pessoas trabalham, colocando a reflexão estruturada que poderá oferecer retorno a longo prazo acima das necessidades de curto prazo. Para tanto, Coelho (2008) coloca ser importante a atenção aos momentos de: realizar tarefas; vencer desafios como à promoção do prazer pelo trabalho que os indivíduos executam; a integração de mecanismos para refletir sobre atividades desenvolvidas; conseguir retirar benefícios dos erros, insucessos e discordâncias; o desenvolvimento do treinamento no trabalho visando adquirir experiências e reforçando a idéia de que se aprende fazendo.

d) Contribuição ao conhecimento da empresa

A contribuição do conhecimento as organizações é vista como um meio lucrativo e econômico de ganhar idéias e soluções através da difusão das melhores práticas assim como aplicação do conhecimento adquirido com uma experiência em outra experiência. Para tanto, faz-se necessário criar uma infra-estrutura que possibilite esse compartilhamento, em geral, os sistemas de informação oferecem aportes distintos e diferenciados a esse processo, podendo ainda ser adaptados conforme a individualidade da cultura e ambiente empresarial. Outro fator a ser

considerado é a vontade dos membros a essa contribuição, já que muitos o enxergam como uma ameaça sua individualidade. Neste caso, os autores atentam para a retribuição que propicie algum tipo de benefício, sendo que isto deverá ser trabalhado por meio da motivação.

No que diz respeito a parte estratégica da estruturação do processo de gestão do conhecimento, Bukowitz e Williams (2002) orientam para o alinhamento da estratégia de conhecimento da organização com a estratégia geral de negócios, propondo uma avaliação contínua do capital intelectual tendo em vista as necessidades mais abrangentes da empresa. Está mais diretamente relacionada ao papel dos grupos e lideranças organizacionais específicas. Compreende quatro etapas: avaliação, construção e manutenção e descarte do conhecimento.

a) Avaliação

A avaliação relaciona-se com a definição do conhecimento necessário para a missão organizacional bem como o mapeamento do capital intelectual existente, contrastando com as necessidades futuras de conhecimento (BUKOWITZ e WILLIAMS). Dessa forma, torna-se possível direcionar cada fonte de conhecimento existentes as respectivas demandas ou necessidades, contribuindo assim para o alcance dos objetivos estratégicos.

b) Construção e manutenção

Para construir e manter o conhecimento as organizações deverão desenvolver relacionamentos que facilitem a troca de experiências e conhecimentos diversos. Nesse sentido, as organizações deverão construir e enxergar novas perspectivas com relação aos seguintes imperativos: recursos, que deverão ser canalizados de maneira a reabastecer e criar conhecimento; conexão, a fim de formar relacionamentos que promovam os seus objetivos de gestão do conhecimento; reconhecimento do valor implícito do conhecimento, através da extração de valores e atenção aos detalhes; reciprocidade, envolvendo o cumprimento de preceitos e políticas entre a organização e seus membros (BUKOWITZ e WILLIAMS).

c) Descarte

No descarte, em princípio vê-se a necessidade de evitar o dispêndio de energias na absorção de conhecimentos que não tragam valor à empresa. Todo conhecimento que não ofereça vantagens para a empresa em virtude de adaptações ou resposta as mudanças deverá ser jogado fora. Para completar essa fase, aqueles conhecimentos que por algum motivo não estão sendo explorados ou utilizados apenas parcialmente deverão ser submetidos a uma revisão em prol dos objetivos e atividades desenvolvidas na organização.

2.5.4 Modelo de Tejedor e Aguirre

O modelo de Tejedor e Aguirre (1998) elaborado com o apoio da KPMG consulting é construído a partir de uma seleção de fatores que podem influenciar a capacidade de aprendizagem da organização, abordando também os resultados esperados dessa aprendizagem.

Um ponto fundamental desse modelo é a capacidade de interação entre os seus elementos, que formam um sistema de causas e efeitos lançados em todos os sentidos. Dessa forma, a estrutura, a cultura, a liderança, os mecanismos de aprendizagem, o trabalho em grupo entre outros fatores são elementos interdependentes que mantêm relações dinâmicas entre si, como mostra a figura 9.

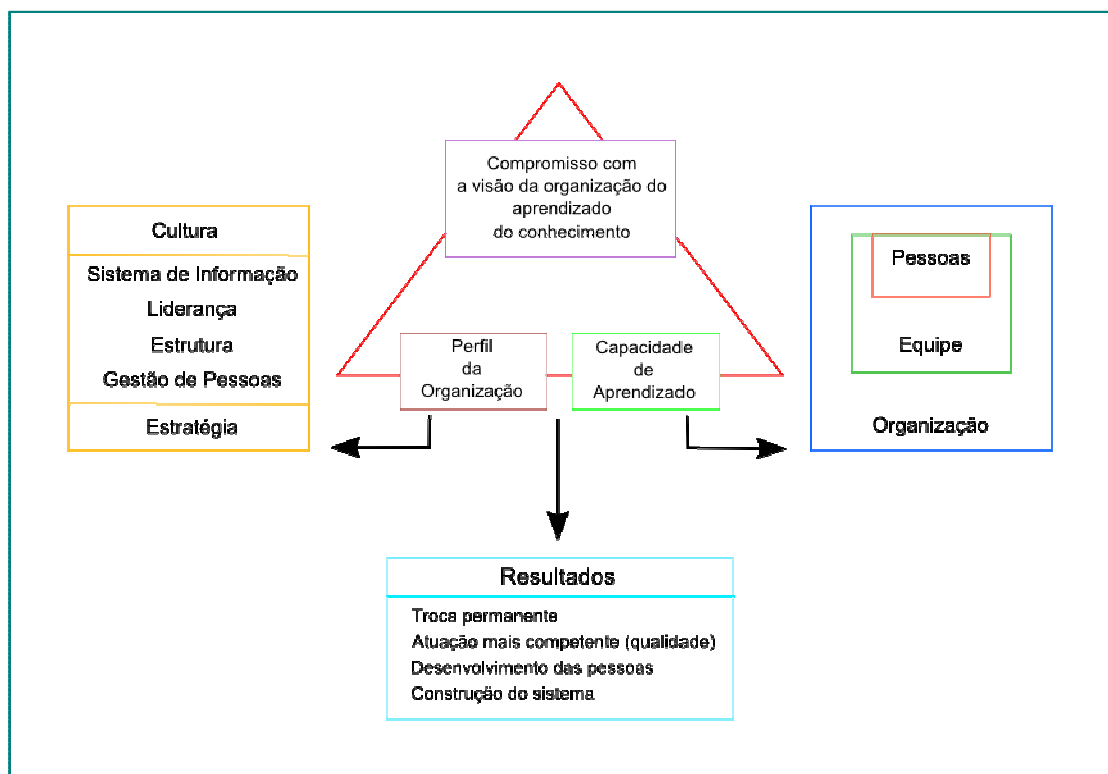


Figura 9: Modelo de Gestão do Conhecimento da KPMG Consulting

Fonte: Adaptado de Tejedor e Aguirre (1998)

Na visão dos autores, o primeiro passo para se determinar a aprendizagem em uma organização é a conscientização de todos os envolvidos, em especial dos dirigentes, de que o aprendizado é um processo gerenciável, que envolve a participação das pessoas e alocação de recursos. A capacidade de aprendizado, por sua vez, é permeada por meio de condições suficientes que traduzam a criação, captura, armazenamento, transmissão e interpretação do conhecimento a fim de permitir o desenvolvimento e a utilização da aprendizagem no nível dos indivíduos e das equipes.

Este modelo considera algumas atitudes, princípios e valores que devam ser adotados pelas organizações de aprendizagem: iniciativas pró-ativas das pessoas, capacidade de desafiar modelos mentais arraigados, visão sistêmica, trabalho em equipe, ambiente que incentive a criatividade, desenvolvimento de mecanismos que permitam aprender com os erros, criação de meios para arquivo da memória organizacional, mecanismos de pesquisa de conhecimentos vigentes no exterior. Dessa forma, a organização deverá estimular entre seus membros atitudes que estimuladas, permitirão a produção de bens, serviços, processos ou simplesmente conceitos úteis.

2.5.5 Modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002)

Probst, Raub e Romhardt (2002) argumentam que a gestão do conhecimento deve ajudar a organização a tratar o conhecimento como recurso, estimulando idéias práticas que possam ser implementadas. Dessa forma, enfatizam que os processos essenciais da gestão do conhecimento deverão produzir um quadro amplo dos problemas operacionais que possam surgir ao se considerar o conhecimento como recurso. Nesse sentido, a figura 10 apresenta os processos essenciais a gestão do conhecimento segundo esses autores.

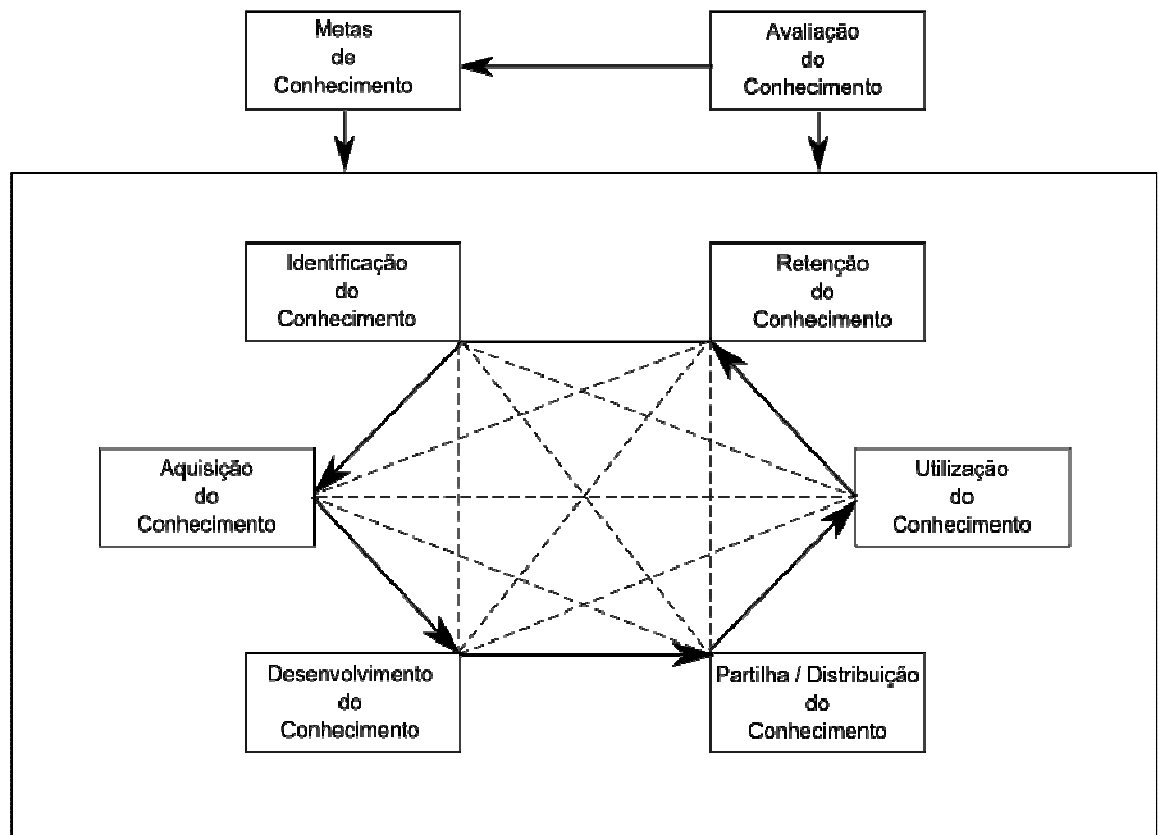


Figura 10: Processos Essenciais à Gestão do Conhecimento – Modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002)
 Fonte: Adaptado de Probst, Raub e Romhardt (2002)

Conforme Probst, Raub e Romhardt (2002) tais processos são assim definidos:

a) Identificação

Nessa etapa ocorre a análise e descrição do ambiente de conhecimento da empresa. Busca-se garantir que a organização elabore um referencial de conhecimentos internos e externos que permita aos funcionários localizarem o que precisam.

b) Aquisição

Diz respeito à aquisição de conhecimento para a empresa por meio de fontes externas. Assim, relacionamentos com clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros em empreendimentos corporativos são desenvolvidos tendo como pré-requisito a criação de uma fonte de conhecimentos para a organização. Além disso, o recrutamento de especialistas ou até mesmo a compra de outras empresas cujos ativos intangíveis sejam atraentes também poderão ser considerados como fontes de conhecimentos externos.

c) Desenvolvimento

Nesta fase, objetiva-se pôr em prática o conhecimento adquirido por meio da geração de novas habilidades, novos produtos, idéias melhores, e processos mais eficientes. Todo esse processo visa direcionar esforços para o desenvolvimento de capacidades que ainda não estão presentes na empresa nem fora de seus limites.

d) Partilha e distribuição

O compartilhamento e a distribuição ensejam a utilização por toda empresa do conhecimento adquirido ou gerado. Dessa forma, a distribuição do conhecimento deve propor meios que possibilitem o compartilhamento e a disseminação do conhecimento do indivíduo para outros indivíduos, para o grupo e para a organização.

e) Utilização

A existência de ações visando o compartilhamento e a distribuição do conhecimento não garantem que haja uma utilização eficaz desse ativo. Há, portanto, a necessidade de utilização de fontes – como patentes ou licenças – que garantam um eficaz uso dos conhecimentos existentes na organização.

f) Retenção

O processo de identificar o conhecimento não será suficiente para que a organização usufrua resultados impulsionadores a uma vantagem competitiva. Para tanto é necessário a retenção do conhecimento e das práticas consideradas importantes, que poderá ser feita através o uso de meios variados de armazenagem da organização.

g) Avaliação

A avaliação está diretamente relacionada a fase do estabelecimento das metas. Assim, pretende verificar se as metas estão sendo alcançadas, com o intuito de fornecer dados essenciais para o ajustamento e controle dos possíveis desvios aos processos de gestão do conhecimento.

h) Metas

É por meio do estabelecimento de metas do conhecimento que serão fixadas as habilidades a serem desenvolvidas e em que níveis ocorrerão. São identificadas três tipos de metas: (1) normativas, visam criar uma cultura incentivadora a partilha do conhecimento; (2) estratégicas, estabelecem o conhecimento essencial a organização bem como as habilidades necessárias a serem utilizadas num futuro próximo ; e (3) operacionais, convertem as metas normativas e estratégicas em ações concretas.

Adquiridos os conhecimentos necessários à organização, deve-se tomar providências para garantir acessibilidade por aqueles que deles necessitam. Para que uma competência técnica valiosa não seja desperdiçada, os processos de selecionar, armazenar e atualizar precisam ser constantemente geridos e muitas vezes até mesmo reestruturados. A escolha de meios de armazenagem torna-se uma variável importante nessa fase.

Para Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 37) “a gestão do conhecimento está ligada à administração estratégica, pois ambas visam proteger vantagens competitivas de longo prazo desenvolvendo competências organizacionais.” Afirmam que a gestão do conhecimento deve estar inserida em uma estratégia global em que intervenções operacionais devam ser introduzidas visando alinhamento aos objetivos globais e reestruturação face a adaptação às mudanças. Para isso, os elementos metas e avaliação são adicionados visando controle e manutenção por objetivos.

2.5.6 Modelo de Rossatto

De acordo com Rossatto (2002) dois fatores são fundamentais para que seja possível a existência da gestão do conhecimento, participação ativa dos indivíduos e da própria empresa. Dessa forma, a organização deverá prover alguns suportes estruturais necessários e incentivar algumas atitudes visando garantir um ambiente propício a proliferação de conhecimentos por parte daqueles que compõem a sua base de relacionamentos.

A autora propõe um modelo de gestão do conhecimento genérico cujos elementos que o compõem fazem parte da estruturação de qualquer empresa, sendo, portanto, passível de aplicação aos mais diversos tipos de ambientes empresariais. Assim, “o modelo sugerido adota quatro elementos fundamentais – estrutura, ações, conversão do conhecimento e ativos intangíveis – como seus componentes básicos, que devem trabalhar integrados, sintonizados e sincronizados, conduzindo todo o processo de gestão.” (ROSSATTO, 2002, p. 7). Por este motivo, são representados em forma de camadas, que por estarem interligadas e suplantadas uma na outra, precisam da finalização efetiva das etapas anteriores para que assim, possa haver uma

convergência de interações culminando com a adaptação da empresa a nova Era do Conhecimento. A figura 11 apresenta os elementos fundamentais desse modelo.

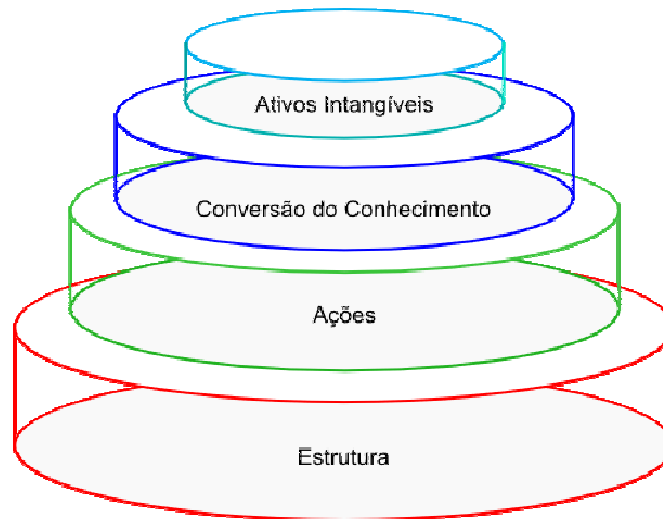


Figura 11: Componentes da Gestão do Conhecimento – Modelo de Rossatto (2002)

Fonte: Adaptado de Rossatto (2002)

Para a autora, a primeira camada (estrutura) deverá alicerçar todas as demais, devendo por isso, ser implementada primeiramente através das definições das características estruturais e estratégicas da organização. A segunda camada, por sua vez, compreende as ações necessárias a ocorrência da gestão do conhecimento, que dependem da definição prévia da estrutura. É a partir da terceira camada, conversão do conhecimento, que há a criação e difusão do conhecimento atingindo todas as esferas da organização. Na quarta e última camada referente, os ativos intangíveis são analisados e estimulados, pois compreende-se que valores como marca e imagem empresarial poderão elevar substancialmente o resultado final do balanço patrimonial da empresa.

De acordo com a autora, na medida em que se sobe os degraus das etapas propostas pelo modelo de gestão do conhecimento, a interdependência e interação entre esses elementos torna-se mais forte, atingindo seu ponto mais crítico nos ativos intangíveis da empresa, que repercute numa intensa troca de conhecimentos e uma forte interação entre os indivíduos resultando em valores e benefícios à organização. Cada uma das camadas anteriormente explicadas pode ser

decomposta em outros elementos. A figura 12 é o resultado de um corte plano e horizontal que revela os demais elementos que compõem as quatro camadas descritas.

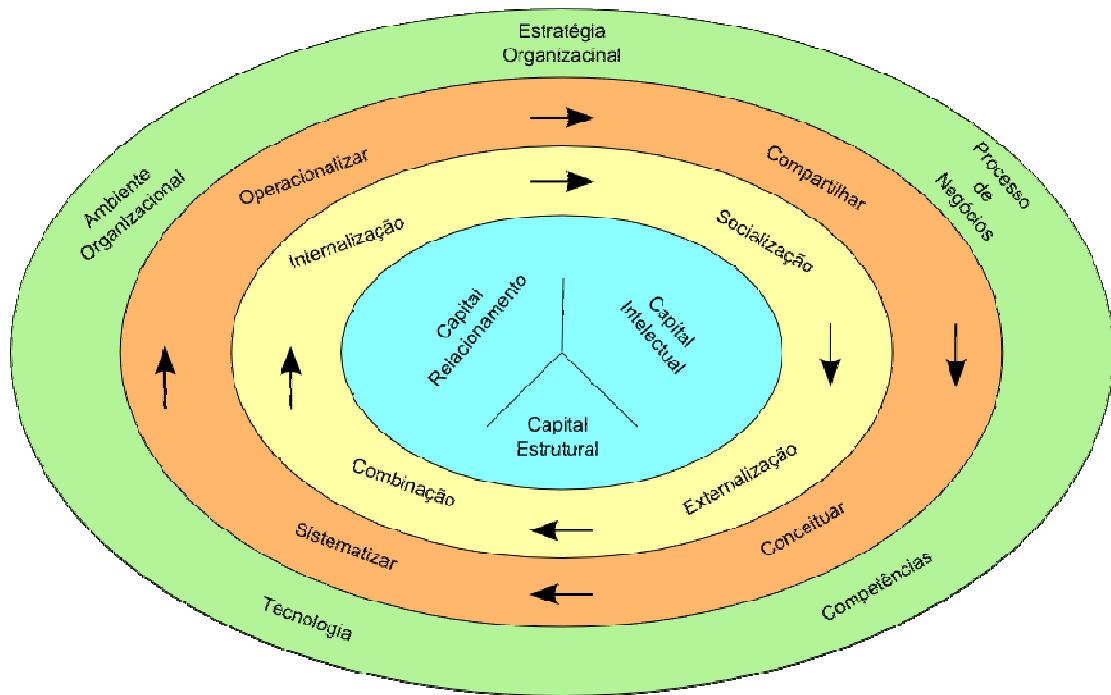


Figura 12: Modelo de Gestão do Conhecimento – Rossatto (2002)

Fonte: Adaptado de Rossatto (2002)

A estrutura, segundo Rossatto (2002), reúne as condições estratégicas e capacitadoras e de dispositivos organizacionais que sustentam os demais elementos do modelo de gestão do conhecimento. É composta por cinco elementos:

a) Estratégia organizacional

É uma alternativa escolhida como forma para diferenciar-se dos demais concorrentes do mesmo setor. Para Slack, Chambers e Johnston (2007, p. 87) pode ser definida como “um padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e têm o objetivo de fazê-la atingir seus objetivos.” Rossatto (2002) salienta que a estratégia deverá conter os ativos intangíveis como parte de sua missão, incentivando-os internamente, de modo a transformá-los em produtos ou serviços ou convergi-los em oportunidades a serem usufruídas.

b) Processo de negócios

Segundo Rossatto (2002, p. 12) “é um agrupamento de atividades por área de negócios de acordo com a estratégia organizacional e que leva em consideração suas funcionalidades e conteúdos.” Assim, a estratégia de negócios direciona a busca por conhecimentos que sejam necessários a áreas específicas da organização a partir dos recursos, processos e interação das pessoas que fazem parte da empresa.

c) Competência dos colaboradores

Na visão de Rossatto (2002) diz respeito as habilidades, experiências, qualificações, percepções, know-how, rede social, escolaridade e demais características que distinguem cada membro da organização. Para a autora, é importante a organização fazer uma análise das competências dos seus colaboradores.

d) Infra-estrutura tecnológica

Corresponde, de acordo com Rossatto (2002), a um conjunto de ferramentas e recursos técnicos necessários à automatização das atividades e processos de negócios da empresa, formando um aparato estruturado para o apoio as ações voltadas a gestão do conhecimento. A autora relata que a importância advinda do planejamento e organização de uma infra-estrutura tecnológica está diretamente associada a capacidade de a organização tornar-se mais independente dos conhecimentos tácitos dos indivíduos após sua externalização, uma vez que estes são tratados e armazenados em uma base própria da empresa, estando disponível no momento requerido.

e) Ambiente organizacional

Segundo Rossatto (2002) o ambiente organizacional pode ser definido como um conjunto de características organizacionais construídas para a orientação do funcionamento de toda a empresa; sendo fundamentada na estratégia e nos processos de negócios, que podem ser enxergados a partir de três elementos principais: cultura, estilo gerencial e estrutura organizacional.

As ações, segundo elemento do modelo de gestão do conhecimento, são atitudes e acontecimentos que devem ocorrer na organização para que seja possível a transformação do conhecimento. De acordo com Rossatto (2002), são divididas em quatro macro-estratégias:

a) Compartilhar: trata-se da reunião de ações referentes a socialização, cujo objetivo é estimular, facilitar ou propiciar a troca de conhecimentos tácitos entre os indivíduos.

- b) Conceituar: refere-se as ações relacionadas a externalização, que objetivam estimular, facilitar ou propiciar a explicação dos conhecimentos tácitos, tornando-os conhecidos.
- c) Sistematizar: é o agrupamento de ações associadas a combinação, que tem como intenção transportar conhecimentos explícitos em um sistema de conhecimentos acessíveis a toda organização.
- d) Operacionalizar: é a atitude de agrupar as ações referentes a internalização, absorção e exploração do conhecimento explícito com o objetivo de torna-lo tácito.

A conversão do conhecimento ocorre por meio da interação entre os conhecimentos tácito e explícito. Rossatto (2002) salienta que a organização deverá prover condições facilitadoras dessa conversão, uma vez que ela é imprescindível para a criação e difusão do conhecimento e de outros ativos intangíveis dentro e fora da organização, contribuindo então, para originar produtos e serviços ou novas oportunidades de negócios. No modelo proposto, são vistos quatro tipos de conversão:

- a) Socialização: é a troca de conhecimentos tácitos mediante a interação entre os indivíduos. Propicia o compartilhamento de experiências, pensamentos e ideais, sendo portanto, indispensável uma boa compreensão do receptor, que utilizará do seu modelo mental para captar e interpretar os novos conhecimentos adquiridos.
- b) Externalização: é a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Nesse caso, há uma mudança do conhecimento pessoal e particular para um conhecimento que passa a ser codificado e acessível a um determinado grupo. Promove a reflexão, diálogo e compreensão de idéias e pensamentos, incentivando a criatividade e imersão de sugestões e comentários que poderão ser adaptados a produtos e serviços.
- c) Combinação: é o ajuste efetivado a partir da interação entre conhecimentos explícitos. Os conhecimentos advindos da combinação serão armazenados, classificados e integrados a uma base de dados que será incutida a organização, sendo utilizada para orientar funções e atividades desempenhadas das pessoas.
- d) Internalização: é o resultado da conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Assim, o conhecimento existente em livros, manuais, panfletos, palestras e outros meios exteriores são compreendidos, interpretados e inseridos junto a base de conhecimentos tácitos dos colaboradores. Estes, automaticamente, passam a utilizar-se dessa nova fonte

adquirida em atividades, processos e rotinas, contribuindo assim, para abertura de novas percepções, análises e modificações a estruturas antes visualizadas sob um único perfil.

Por último, são apresentados os ativos intangíveis, que na percepção de Rossatto (2002) são aqueles que podem originar produtos e serviços ou oportunidades de negócios, trazendo vantagem competitiva para a empresa. No modelo sugerido, trilhado pela linha metodológica de Sveiby (1998), este elemento é composto por três ativos:

a) Capital intelectual

“É o conjunto de conhecimentos, em sua maioria tácitos, detido pelos membros da organização que os capacita a atuar em várias situações para criar ativos tangíveis e intangíveis, que constituem a vantagem competitiva da empresa.” (ROSSATTO, 2002, p. 18).

Considerados atualmente como a maior riqueza das organizações, esses ativos são os grandes responsáveis pela criação e difusão de novos produtos, serviços e processos. Dessa forma, cabe as organizações identificar, estimular e recompensar as pessoas para que compartilhem pensamentos, idéias e sugestões, garantindo a melhoria da vantagem competitiva organizacional.

b) Capital estrutural

É o conjunto de ativos intangíveis de propriedade da organização. Fazem parte da rotina diária e compreendem as patentes, os métodos, as metodologias, sistemas administrativos, estratégia organizacional, cultura, infra-estrutura tecnológica e outras variáveis que orientam os indivíduos no desenvolvimento de suas atividades. A comunicação entre o capital intelectual e o capital estrutural pode contribuir para geração de novos conhecimentos inserindo novos perfis a organização.

c) Capital de relacionamento

É o resultado da relação entre a empresa e os diversos *stackholders* envolvidos direta ou indiretamente junto ao ambiente organizacional. Estão compreendidas nesta categoria as marcas, os relacionamentos com fornecedores, consumidores, acionistas e comunidades locais e a imagem e reputação repassada pela empresa ao mercado.

2.5.7 Modelo de Davenport e Prusak

De acordo com Davenport e Prusak (2003) a gestão do conhecimento contribui para melhorar os resultados traçados para as atividades da organização. Assim, afirmam que a gestão do conhecimento precisa ser combinada com outras atividades, tais como, estratégia de negócios, gestão de processos, gestão de pessoas, planejamento e controle da capacidade entre outras para que obtenha um resultado favorável. Estabelecem três etapas para a gestão do conhecimento: geração do conhecimento, codificação e coordenação de conhecimento e transferência de conhecimento.

a) Geração do conhecimento

Na visão de Davenport e Prusak (2003) a geração do conhecimento constitui-se de todo e qualquer conhecimento adquirido pela organização bem como aquele desenvolvido por ela. Compreende o conjunto de cinco ações conscientes tomadas de forma a orientar a organização a aumentar seu estoque de conhecimentos: aquisição, recursos dedicados, fusão, adaptação e rede de conhecimento.

Compreendendo a importância da renovação interna para aquisição de novos conhecimentos, algumas organizações utilizam-se da compra, concretizada através da aquisição de uma nova organização, aluguel ou financiamento do conhecimento desejado ou ainda a contratação de indivíduos que o detenham.

No que se refere aos recursos dirigidos, as organizações para se afastar de preocupações impostas com lucro e datas-limite formam unidades ou grupos específicos para geração de conhecimento. Como exemplos, citam-se os departamentos de pesquisa e desenvolvimento.

A fusão, por sua vez, acontece quando são postos em contato pessoas com diferentes percepções e idéias a respeito de um assunto específico. A intenção é gerar conhecimento através do conflito de posições, criando uma sinergia que convirja para soluções fora do comum.

A adaptação é o meio pelo qual a organização amplia suas capacidades internas para introduzir mudanças adaptáveis ao novo ambiente. Para Davenport e Prusak (2003), os ativos mais importantes para adaptação de uma empresa são funcionários que tenham conhecimentos a oferecer e capacidade de aprendizagem. Estabelecem ainda dois fatores inerentes a empresas

adaptativas: em primeiro lugar, incluir recursos e capacidades internas que possam ser utilizadas de novas formas e, em segundo, estar aberta a mudança ou ter uma elevada capacidade de absorção.

O conhecimento também pode ser gerado por redes estabelecidas através de encontros informais e auto-organizados ocorridos dentro da empresa por pessoas com interesses comuns. A continuidade desses encontros é bem vista e poderá contribuir para geração de novos conhecimentos.

b) Codificação e coordenação do conhecimento

A codificação tem como princípio a apresentação do conhecimento de forma clara, portátil e acessível aqueles que dele necessitam. A codificação muitas vezes é dificultosa, pois pode levar a perda de propriedades importantes do conhecimento. Com relação a esse aspecto, Davenport e Prusak (2003, p. 84) alertam para os pontos: “(1) decidir a que objetivos o conhecimento codificado irá servir, (2) identificar o conhecimento existente nas várias formas apropriadas para atingir tais objetivos, (3) avaliação do conhecimento segundo sua utilidade e adequação à codificação e, (4) os codificadores devem identificar um meio apropriado para a codificação e a distribuição.”

Como guias para encontrar o conhecimento existente na organização, os autores destacam os mapas do conhecimento. Estes servem para localizar os conhecimentos importantes, publicando-os em uma lista ou quadro que aponte para pessoas, documentos ou banco de dados e mostre onde encontrá-los. Outra forma de captar o conhecimento é o uso de sistemas especializados que são usados para imitar o conhecimento humano através de sua transferência a sistemas formalizados.

c) Transferência de conhecimento

De acordo com Davenport e Prusak (2003, p. 123), “a transferência do conhecimento envolve duas ações: transmissão (envio ou apresentação do conhecimento a um receptor potencial) e absorção por aquela pessoa ou grupo.” Os autores alertam para a consciência de que a mera disposição do conhecimento não garante o acesso, é preciso que haja a transferência, que deverá levar a uma mudança de comportamento ou descoberta de alguma idéia vantajosa para a organização.

Nesse contexto, conversas informais nos corredores da empresa e contatos estabelecidos por meios eletrônicos favorecem a transferência. Em grandes empresas, em especial, o uso de

tecnologias apropriadas desempenha papel eficaz no repasse de conhecimentos. Entretanto, os autores salientam que valores, normas e comportamentos constituintes da cultura organizacional são imprescindíveis para o sucesso dessa transferência. Dessa forma, a cultura deve ser amplamente compartilhada e a linguagem deve ser entendida por todos aqueles que compõem a organização.

2.6 Considerações finais sobre o capítulo

Neste capítulo foram apresentados alguns dos modelos de organizações do conhecimento mais difundidos na área. Primeiramente, o modelo de Choo (2006) que tem como característica principal a integração entre informação, competência dos membros e compreensão do ambiente, sendo esses fatores determinantes para obtenção de capacidades diferenciadas. Em seguida, o modelo de Sveiby (1998), que retrata a organização do conhecimento como aquela em que há um fluxo constante de conhecimentos, possibilitado por meio da transformação de informações - coletadas dentro e fora da empresa - em conhecimento. Por último, exibiu-se o modelo de Angeloni (1999), que imbuído numa perspectiva holística se dispõe a analisar a organização do conhecimento através de três dimensões: infra-estrutura organizacional, pessoas e tecnologia. Tal modelo foi escolhido para servir de apoio a esta pesquisa por oferecer uma ampla composição de fatores vinculados diretamente ao conhecimento visando o alcance de objetivos individuais e organizacionais.

O modelo de Terra (2000) que forma um arcabouço para a gestão do conhecimento, destacando sete dimensões: fatores estratégicos e o papel da alta administração; cultura e valores organizacionais; estrutura organizacional; administração de recursos humanos; sistemas de informação; mensuração dos resultados e aprendizado com o ambiente. O modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) que prega a difusão de um modelo interativo composto por três dimensões - epistemológica, ontológica e temporal - integrantes dos conhecimentos tácito e explícito em diferentes níveis organizacionais. O modelo de Bukowitz e Williams (2002) que propõe a gestão do conhecimento focando dois cursos de atividades distintos, estratégico e operacional. O modelo de Tejedor e Aguirre (1998) que atenta para o aumento da capacidade de aprendizagem da

organização ao mesmo tempo em que há a possibilidade de exercer atitudes influenciadoras. O modelo de Rossatto (2002) que propõe a gestão do conhecimento sincronizada em torno de quatro elementos fundamentais – estrutura, ações, conversão do conhecimento e ativos intangíveis – encontrados em qualquer organização. O modelo de Davenport e Prusak (2003) que estabelece três etapas para a gestão do conhecimento: geração do conhecimento, codificação e coordenação de conhecimento e transferência de conhecimento.

Por fim, tem-se o modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002) que enfatiza a análise de processos essenciais para a gestão do conhecimento – identificação, aquisição, desenvolvimento, compartilhamento e distribuição, utilização, retenção, metas e avaliação - a fim de produzir um quadro amplo dos problemas operacionais indicadores da utilização do conhecimento como recurso. A escolha desse modelo deveu-se a possibilidade de entender de forma minuciosa os passos que envolvem a GC, além de ele propor de forma “corrigida” o retorno dos processos por meio de uma avaliação das metas ou objetivos alcançados, formando assim um modelo cíclico e contínuo.

É importante salientar que a construção desse trabalho foi pautada no paradigma funcionalista. Segundo Araújo (2003, p. 104), o funcionalismo pretende ser um recurso metodológico para a explicação funcional, tanto na fase da descrição como na fase da elaboração de leis, resultado da formalização das observações de conexões funcionais.

Assim, os objetivos inerentes a busca pela identificação e análise das práticas de gestão do conhecimento assim como a revisão da literatura específica sobre o tema foram investigadas a partir do modo como são apresentadas, buscando-se compreender e analisar a forma como são contextualizadas através dos expoentes do tema e das condições e relações encontradas na empresa estudada. O aspecto relacional pôde ser identificado tanto no aporte final de cada um dos capítulos quanto na própria análise dos resultados auferidos através da obtenção das opiniões dos sujeitos da pesquisa.

Souza (2001) destaca que de acordo com Parsons, grande expoente do funcionalismo, a noção de sistema implica também a noção de estabilidade, sendo a mudança menos importante que a estabilidade. De acordo com Araújo (2003), a mudança é resultado da escolha de alternativas que melhor contribuam para a manutenção do sistema. O distanciamento da mudança e a preferência pela estabilidade pôde ser percebida através da escolha dos próprios modelos que

ênfatizam o conhecimento como suporte à consecução gradual de objetivos e posição estratégica, afastando, por outro lado, hipóteses drásticas ou revolucionárias para obtenção do conhecimento.

Por fim, no funcionalismo a totalidade é evocada para explicação das partes, compreendendo o todo maior que a soma das partes (ARAÚJO, 2003). Identificando este aspecto neste estudo, o objetivo maior foi analisar as práticas de GC na referida empresa; logo, foram focalizados aspectos diversos nesse sentido, evocando pontualmente sua relação com temas como cultura, tecnologia, fornecedores externos para explicação da empresa no contexto GC.

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA

3.1 Natureza da Pesquisa

Ao se considerar o tratamento a que foram submetidos os dados obtidos, foi adotada a abordagem quanti-qualitativa, com predomínio desta última. De acordo com Vergara (2005), é possível submeter os dados ao tratamento qualitativo e quantitativo concomitantemente, pois um não exclui o outro. Günther (2006) concorda com este pensamento ao afirmar que explicação e compreensão dependem uma da outra, tornando difícil dissociar os métodos quantitativos e qualitativos a partir de uma única escolha.

No tocante a pesquisa qualitativa, Neves (1996) a define como um conjunto de diferentes técnicas interpretativas cujo objetivo é a descrição e decodificação dos componentes de um sistema complexo de significados. Assim, buscou-se descrever e decodificar características relacionadas ao tema a ser estudado. Neste caso, considerou-se importante identificar o sentido do comportamento dos atores, baseando-se na interpretação (LIMA, 1999), ou seja, a relação pesquisador-objeto em estudo é considerada sob um recorte pessoal e muitas vezes intransferível, pois cada indivíduo encontra a sua maneira uma lente própria e inconfundível de enxergar determinado fenômeno. A despeito deste aspecto, Garnica (1997, p. 03) complementa:

Nas abordagens qualitativas, o termo pesquisa ganha novo significado, passando a ser concebido como uma trajetória circular em torno do que se deseja compreender, não se preocupando única e/ou aprioristicamente com princípios, leis e generalizações, mas voltando o olhar à qualidade, aos elementos que sejam significativos para o observador-investigador. Assim, não existirá neutralidade do pesquisador em relação à pesquisa - forma de descortinar o mundo -, pois ele atribui significados, seleciona o que do mundo quer conhecer, interage com o conhecido e se dispõe a comunicá-lo. Também não haverá “conclusões”, mas uma “construção de resultados”, posto que compreensões, não sendo encarceráveis, nunca serão definitivas.

Nesta perspectiva, pode-se afirmar que o objetivo foi descrever algumas das principais características intervenientes ao fenômeno em estudo, relacionando atores, cenários, processos, atividades e funções entre outros aspectos intervenientes. Não se pode deixar de salientar o caráter temporal e de descobertas em constante construção sobre a pesquisa, pois a volatilidade

imposta pelas constantes mudanças sociais e estruturais acrescentada por novas e diferentes abordagens apontaram para resultados válidos, porém nunca esgotáveis.

Quanto ao caráter quantitativo, a pesquisa pôde ser assim classificada uma vez que possibilitou quantificar e dimensionar o universo pesquisado (COLLIS e HUSSEY, 2005). Richardson (1999), por sua vez, prega a caracterização deste método pela quantificação nas modalidades de coleta e no tratamento de informações por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas. Dessa forma, o universo pesquisado pôde ser quantificado através da aplicação de questionário objetivo, uso de escala de concordância, construção de gráficos e ainda leitura de médias percentuais.

3.2 Classificação da Pesquisa

De acordo com Gil (2002) com relação aos objetivos, as pesquisas são classificadas com base em seus objetivos gerais em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas. Considerando-se o objetivo geral proposto nesta pesquisa, utilizaram-se os grupos descritivo e exploratório.

As pesquisas exploratórias são aquelas realizadas em áreas em que o conhecimento acumulado e sistematizado ainda está em construção, diferindo da leitura exploratória (VERGARA, 2008). O objetivo é explanar o máximo possível sobre o assunto “desconhecido”, desvendando todos os aspectos perceptíveis, mesmo que pareçam ilógicos a primeira vista. A utilização deste grupo para este estudo é justificada por se tratar de um tema ainda desconhecido tanto para a academia quanto para o meio empresarial. Assim, afirma-se que procedimentos amparados por meio da pesquisa exploratória forneceram um suporte de forma a desvendar as práticas de gestão do conhecimento em determinada empresa do setor calçadista da Paraíba.

A pesquisa descritiva, por sua vez, busca expor as características de determinada população ou fenômeno ou ainda o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2002). Vergara (2008) alerta para o não compromisso de explicação dos fenômenos que esta pesquisa descreve, embora sirva de base para tal explicação. Dado o objetivo geral proposto, a pesquisa também pôde ser

caracterizada como descritiva, pois buscou descrever as principais características percebidas entre os atores envolvidos no processo das práticas de gestão do conhecimento.

Segundo Gil (2002), a classificação das pesquisas em exploratória e descritiva é utilizada para dar proximidade a uma explanação conceitual, por outro lado, a necessidade de analisar os fatos do ponto de vista empírico, confrontando teoria e realidade, requer um modelo conceitual e operativo para a pesquisa. Conforme o autor, as pesquisas podem ser classificadas de acordo com a orientação quanto à coleta e análise de dados, sendo divididas em dois grupos: (1) fontes de “papel”, que compreendem a pesquisa bibliográfica e documental; e (2) dados fornecidos por pessoas, cujos métodos são pesquisa experimental, pesquisa *ex-post facto*, o levantamento e o estudo de caso. Particularmente para este estudo, foi considerada a pesquisa bibliográfica no que se refere às fontes de “papel” e o estudo de caso no que diz respeito aos dados fornecidos por pessoas, sendo este, explicado mais adiante.

A pesquisa bibliográfica pode ser definida como o estudo sistematizado por meio de consulta a materiais publicados em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas entre outros materiais acessíveis ao público, sejam essas fontes primárias ou secundárias (VERGARA, 2008). Tal pesquisa pôde ser contemplada, em parte, nos capítulos precedentes (referencial teórico), uma vez que a consulta a livros, artigos, dissertações, teses entre outros serviram de sustentação ao quadro teórico do tema proposto. Por outro lado, houve a continuidade desse tipo de pesquisa no que se chama de análise de dados, uma vez que o referencial teórico também foi utilizado de forma a estabelecer relações descritas nos resultados.

3.3 Área da Pesquisa

Criada em 1907, a empresa alpargatas iniciou suas operações através de um único calçado que encontrava na lona e nas cordas sua principal matéria-prima. Empresa de capital nacional, é detentora de uma das marcas mais reconhecidas no Brasil e no exterior, reconhecendo como principal patrimônio os seus logotipos, que ganham em valor e investimento quando comparados as linhas de montagem.

Fabricante de várias marcas, compete em diversificados mercados e segmentos que compreendem artigos esportivos, calçados e têxteis industriais. Sua sede está localizada no sudeste, mas possui filiais espalhadas em Estados do Norte e Nordeste e escritórios fora do país. No Estado da Paraíba possui fábricas e satélites localizados em diferentes cidades como Campina Grande, João Pessoa, Guarabira, Santa Rita entre outras. No capítulo referente à discussão dos resultados, haverá uma complementação sobre o perfil da empresa.

3.3.1 Estudo de Caso

O procedimento técnico utilizado para confrontar a teoria com a realidade foi o estudo de caso. Segundo Gil (2002), essa técnica consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos tendo por objetivo seu amplo e detalhado conhecimento, proporcionando uma visão global do problema.

Essa técnica foi utilizada como forma de obter uma compreensão mais detalhada sobre as características que compõem determinada empresa do setor calçadista da Paraíba no que diz respeito às práticas de gestão do conhecimento. Nesse sentido, a utilização dessa técnica permitiu uma análise acurada sobre o ponto de vista da empresa a despeito de fatores, ambiente e relações que permeiam as práticas de gestão do conhecimento.

3.4 População e Amostra

Para Vergara (2008) o universo ou população deve ser entendido como um conjunto de elementos (empresas, produtos e pessoas) que apresentam as características que serão objeto de estudo. Utilizando-se desta definição, a população para este estudo compreendeu uma empresa do setor calçadista do Estado da Paraíba, que por estar inserida em uma conjuntura de constantes mudanças e transformações guiadas pela competitividade, apresenta o conhecimento como seu principal distintivo.

No tocante a amostra, Marconi e Lakatos (2007) a definem como uma parcela ou porção selecionada a partir do universo escolhido. Segundo os autores, existem duas grandes divisões no processo de amostragem: a probabilística e a não probabilística. Neste estudo foi utilizado o tipo de amostragem não probabilística intencional que diz respeito a opinião de alguns elementos representativos da população. Marconi e Lakatos (2007) esclarecem que neste tipo de amostragem o pesquisador não se dirigirá a “massa”, mas aqueles a seu entender, pela função desempenhada, exercem funções de líderes de opinião influenciando os demais. Neste sentido, a amostra foi delimitada por todos aqueles que de alguma forma exercem funções de direção dentro da organização, simplificando, foram aqueles entendidos como “líderes” dos setores ou departamentos.

Para tanto, foi entregue questionário a totalidade das pessoas que detém cargo de chefia, compreendendo, assim, 12 (doze) gerentes e 26 (vinte e seis) supervisores. Levando em consideração este universo, obteve-se um retorno de 100% dos questionários entregues, não havendo igualmente falhas ou ausência de respostas para as assertivas descritas no instrumento de pesquisa.

3.5 Técnica Metodológica

O instrumento de pesquisa selecionado para a coleta de dados nos levantamentos foi um questionário. Segundo Marconi e Lakatos (2007, p. 86), “questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.”. Adotou-se esta técnica metodológica em virtude da consecução da economia de tempo e da possibilidade do alcance de um maior número de pessoas simultaneamente, sendo estas as vantagens mais significativas deste tipo de instrumento dentre algumas apontadas por Marconi e Lakatos (2007).

O questionário foi dividido em duas partes: (1) perfil dos sujeitos da pesquisa, que conteve assertivas sobre características sócio-demográficas; e (2) práticas de gestão do conhecimento, distribuídas em duas partes conforme as variáveis e os respectivos indicadores definidos no tópico 3.5.1 da próxima seção. Uma escala do tipo Likert com os extremos “discordo totalmente”

e “concordo totalmente” formaram o conjunto de alternativas disponíveis para demarcação de opiniões dos pesquisados nas questões fechadas. Através do estabelecimento dessas alternativas é possível encontrar cinco pontos equidistantes na escala, sendo “1” e “2” correspondentes à discordância ou insatisfação, “3” correspondente à neutralidade ou indiferença, o quê se pode considerar como um ponto imparcial, e o “4” e “5” correspondentes ao nível de concordância ou satisfação

Visando uma maior proximidade na relação pesquisador-sujeito da pesquisa, o questionário foi entregue por meio de visita, momento em que foram justificados o motivo, os interesses e a importância do estudo. Como dito anteriormente, foram solicitados a participar da pesquisa os membros que exercem cargos de direção na respectiva organização a ser avaliada. Tal escolha pôde ser justificada em virtude da facilidade de acesso como também por esses indivíduos abrangerem uma visão generalizada sobre as práticas de gestão do conhecimento existentes em sua organização.

3.5.1 Delimitação das dimensões e processos para avaliação

Com o intuito de compreender as características e principais fatores que individualizam determinada empresa do setor calçadista no que se refere às práticas de gestão do conhecimento foram construídos dois quadros para facilitar e direcionar o estudo em torno de determinadas variáveis. Os quadros puderam ser construídos a partir do referencial teórico coletado e tiveram como base alcançar cada um dos objetivos específicos propostos através da escolha de determinada (s) questão (s), que por sua vez foi disposta em categorias específicas. Dessa forma, os modelos relacionaram categorias que serviram como sinalizadores dos pontos examinados nas respectivas organizações.

O primeiro quadro foi desenvolvido por meio do modelo de Angeloni (1999), que caracteriza as organizações do conhecimento. O segundo e último quadro foi baseado no modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002) e investigou os processos básicos de gestão do conhecimento organizacional. A seguir, os quadros 4 e 5 trazem os respectivos objetivos juntamente com suas categorias.

Objetivo: Apontar aspectos que permitam caracterizar determinada empresa do setor calçadista como organização do conhecimento.		
Elemento: Organizações do Conhecimento		
Definição: São aquelas voltadas para criação, armazenamento e compartilhamento do conhecimento através de um processo interativo de três dimensões: infra-estrutura organizacional, pessoas e tecnologia tendo por meta o alcance de objetivos individuais e organizacionais (ANGELONI, 1999).		
Dimensão	Categorias analisadas	Questões formuladas
A. Infra-estrutura organizacional	1. Visão holística	Busca-se a interligação de processos e atividades.
	2. Cultura	A cultura da empresa estimula valores como a confiança, a franqueza e a colaboração.
	3. Estilo gerencial	O estilo gerencial é de descentralização, incentivando princípios como participação, flexibilidade, autonomia e apoio.
	4. Estrutura	A estrutura é direcionada para o trabalho em processos, possibilitando a flexibilidade, a participação e comunicação entre as pessoas.
B. Pessoas	1. Aprendizagem	A empresa incentiva o aprendizado contínuo como forma de enfrentar as mudanças macro e micro ambientais.
	2. Modelos mentais	Preceitos e visões de mundo particulares a cada indivíduo dificultam o processo de desaprendizagem de idéias e processos
	3. Compartilhamento	Em geral, existe um sentido único e compartilhado entre as pessoas, que trabalham em torno de objetivos comuns
	4. Intuição	A intuição é valorizada nos processos nos atos e decisões em virtude do reconhecimento da racionalidade limitada
	5. Criatividade	Existe incentivo, reconhecimento e abertura de espaços a idéias e sugestões que visem a criatividade e a inovação.
C. Tecnologia	1. Redes	As redes de internet e extranet são bem compreendidas e promovem o aumento do acesso, disseminação e compartilhamento do conhecimento entre as pessoas
	2. Workflows	As ferramentas do Workflow (fluxo de trabalho) permitem aos usuários uma visão integrada de processos da empresa
	3. Gerenciamento eletrônico de documentos	O gerenciamento eletrônico de documentos tem melhorado a acessibilidade a documentos assim como o seu manuseio.

Quadro 4: Categorias analisadas e questões formuladas para investigação do elemento organizações do conhecimento

Fonte: Elaboração Própria

Objetivo: Demonstrar alguns dos principais processos envolvidos na gestão do conhecimento organizacional.		
Elemento: Processos de gestão do conhecimento organizacional		
Definição: São idéias práticas a serem implementadas visando a utilização do conhecimento como recurso pela organização (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).		
Processos	Categorias analisadas	Questões formuladas
A. Identificação	1. Identificação das habilidades dos funcionários	1. Existe empenho das pessoas para tornar o conhecimento que possuem visível (acessível) a todos. 2. Em caso de dúvidas, queixas e sugestões você sabe a quem se dirigir.
	2. Identificação do conhecimento externamente	1. Há preocupação em formar alianças (fornecedores, parceiros etc.) visando adquirir conhecimento externamente. 2. A empresa conhece bem os desejos e necessidades do consumidor.
	3. Identificando o conhecimento entre grupos	1. A comunicação ocorre em todas as direções (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas). 2. Você tem “medo” de compartilhar o seu conhecimento.
B. Aquisição	4. Relação com agentes externos	1. Você acredita que o trabalho de consultores ameaça as idéias dos funcionários da empresa. 2. Os canais para comunicação da empresa com os agentes externos são adequados.
	5. Formas de recrutamento e seleção	1. Pessoas contratadas por tempo limitado (antecedentes a datas comemorativas) enriquecem o ambiente de conhecimentos da empresa. 2. Incentiva-se a diversidade nos processos de seleção.
	6. Contribuição dos artefatos	1. Softwares introduzidos na empresa executam de forma satisfatória o trabalho que antes era desempenhado por indivíduos. 2. Artigos, trabalhos acadêmicos e notícias em jornais sobre a empresa são divulgados internamente.
C. Desenvolvendo	7. Apoio à Inovação	1. Idéias criativas são recompensadas de forma justa. 2. A organização busca formas de externar o conhecimento dos indivíduos.
	8. Apoio para externar o conhecimento	1. Existe liberdade para exposição de idéias. 2. É dado as pessoas incentivos a elaboração de projetos próprios.

	9. Estabelecendo confiança	1. Há uma forte comunicação e integração na minha equipe de trabalho. 2. Erros ou falhas em setores diversos da organização são estudadas e divulgadas as soluções para toda a organização.
D. Compartilhamento e distribuição	10. Condições para difusão do conhecimento	1. O layout (arranjo físico) da empresa favorece o compartilhamento e a distribuição do conhecimento. 2. A missão e a visão são do conhecimento de todos.
	11. Acessibilidade à difusão do conhecimento	1. Em geral, você tem acesso rápido ao conhecimento de que precisa. 2. Em geral, você tem acesso a conhecimento de “qualidade” para suas funções.
	12. Redes de compartilhamento	1. Os setores diretamente correlacionados (ex.: produção e projeto) têm boas relações. 2. Os funcionários estão em contato regular em diferentes locais da empresa.
E. Utilização	13. Facilidades no uso do conhecimento	1. Os relatórios são simples, concisos e fáceis de entender. 2. Procedimentos encomendados são construídos em conjunto com o usuário.
	14. Percepção do uso do conhecimento	1. Em trabalhos repetitivos é importante a introdução de novos conhecimentos. 2. A busca por “conhecimentos novos” junto a colegas me deixa em posição vulnerável.
	15. Condições de trabalho	1. Em geral, eu busco conhecimento junto a pessoas do meu setor, evitando a opinião de pessoas de outros setores. 2. As estações de trabalho favorecem a aplicação do conhecimento.
F. Retenção	16. Consciência da preservação	1. Ao sair um funcionário, percebe-se que uma parte da memória da empresa também foi perdida. 2. É importante desaprender conhecimentos obsoletos para adquirir novos conhecimentos.
	17. Seleção do conhecimento a ser guardado	1. Os conhecimentos de áreas-chaves são documentados. 2. Há preocupação em aprender conhecimentos adquiridos do funcionário que “deixa” a empresa.
	18. Firmando o conhecimento	1. O convívio social é agradável e estimulante. 2. Feedbacks são sempre bem-vindos sobre nossas experiências, convívios e atividades.

G. Avaliação	19. Incentivando o conhecimento	1. Os funcionários são incentivados a compartilhar seu conhecimento. 2. Preconceitos ou rotinas do dia-a-dia diminuem a qualidade do seu trabalho.
	20. Indicando o conhecimento essencial	1. Você sabe identificar qual o conhecimento essencial para a organização. 2. Em geral, as prioridades estratégicas são cumpridas.
	21. Recompensando o alcance do conhecimento	1. A empresa oferece apoio ao alcance de metas individuais. 2. O sistema de incentivos é condizente a valorização dos funcionários.
H. Metas	22. Divulgação da importância do conhecimento	1. A empresa prega ser o conhecimento vital para o funcionamento das atividades. 2. A alta administração apóia uma cultura de estímulo ao conhecimento.
	23. Diversificação do conhecimento	1. A equipe de trabalho é diversificada e rica culturalmente. 2. A empresa, em geral, está sempre pronta para mudar.
	24. Dificuldades na identificação de metas do conhecimento	1. Há utilização de termos e expressões que remetem automaticamente ao conhecimento a ser gerado. 2. Em geral, há convergência de interesses entre funcionários e alta administração.

Quadro 5 : Categorias analisadas e questões formuladas para investigação do elemento processos de gestão do conhecimento

Fonte: Elaboração Própria

3.6 Tratamento dos dados

Após coleta dos dados julgados pertinentes ao estudo, procedeu-se a análise e interpretação das informações obtidas. Assim, os dados foram transmitidos a tabelas a fim de que fossem observados e submetidos à análise conforme referencial teórico levantado. Para tanto, usou-se como ponto de partida a tabulação, que na opinião de Marconis e Lakatos (2007) é parte do processo da técnica de análise estatística dos dados, uma vez que permite a verificação das relações que eles guardam entre si. Pádua (2006) acrescenta que é nesta fase que se evidencia a criatividade do pesquisador, pois a apresentação do conjunto de opiniões sobre um determinado tema e o estabelecimento de relações entre os dados é que demonstrarão a competência do pesquisador.

Posteriormente, ao final dos tópicos 4.4 e 4.5 foram extraídas médias com o intuito de comparar as respectivas categorias estabelecidas. Logo, foram construídos gráficos representativos da visão acerca dos modelos de Angeloni (1999) e de Probst, Raub e Romhardt (2002), generalizando a percepção dos entrevistados com relação a cada uma das categorias colocadas. Para construção deste cálculo utilizou-se o seguinte procedimento: para cada uma das dimensões, calculou-se a média ponderada das questões levando-se em consideração o grau de intensidade proporcionado pela escala de Likert conforme descrição dada no tópico “técnica de pesquisa”. Abaixo, segue um exemplo para a dimensão Tecnologia (D_1).

$$D_1 = \frac{(X_1 \cdot 1 + X_2 \cdot 2 + X_3 \cdot 3 + X_4 \cdot 4 + X_5 \cdot 5)V_1 + (X_1 \cdot 1 + X_2 \cdot 2 + X_3 \cdot 3 + X_4 \cdot 4 + X_5 \cdot 5)V_2 + (X_1 \cdot 1 + X_2 \cdot 2 + X_3 \cdot 3 + X_4 \cdot 4 + X_5 \cdot 5)V_3}{(X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5)V_1 \cdot 3}$$

Onde:

X_1 : número de pessoas que discordam totalmente

X_2 : número de pessoas que discordam parcialmente

X_3 : número de pessoas que não concordam nem discordam

X_4 : número de pessoas que concordam parcialmente

X_5 : número de pessoas que concordam totalmente

V_1 : questão formulada para a categoria Redes

V_2 : questão formulada para a categoria Workflows

V_3 : questão formulada para a categoria Gerenciamento eletrônico de documentos

Ainda nesta etapa, houve o tratamento qualitativo que consistiu na compreensão sumarizada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados (RICHARDSON, 1999). A reflexão e conseqüente busca por respostas ou descrições e análises condizentes com a realidade investigada permearam toda essa fase qualitativa, constituindo o ápice dessa dissertação. Por fim, foi construído um esquema listando os passos percorridos até se chegar à análise qualitativa dos dados obtidos através do instrumento da pesquisa. A figura a seguir apresenta esse esquema.

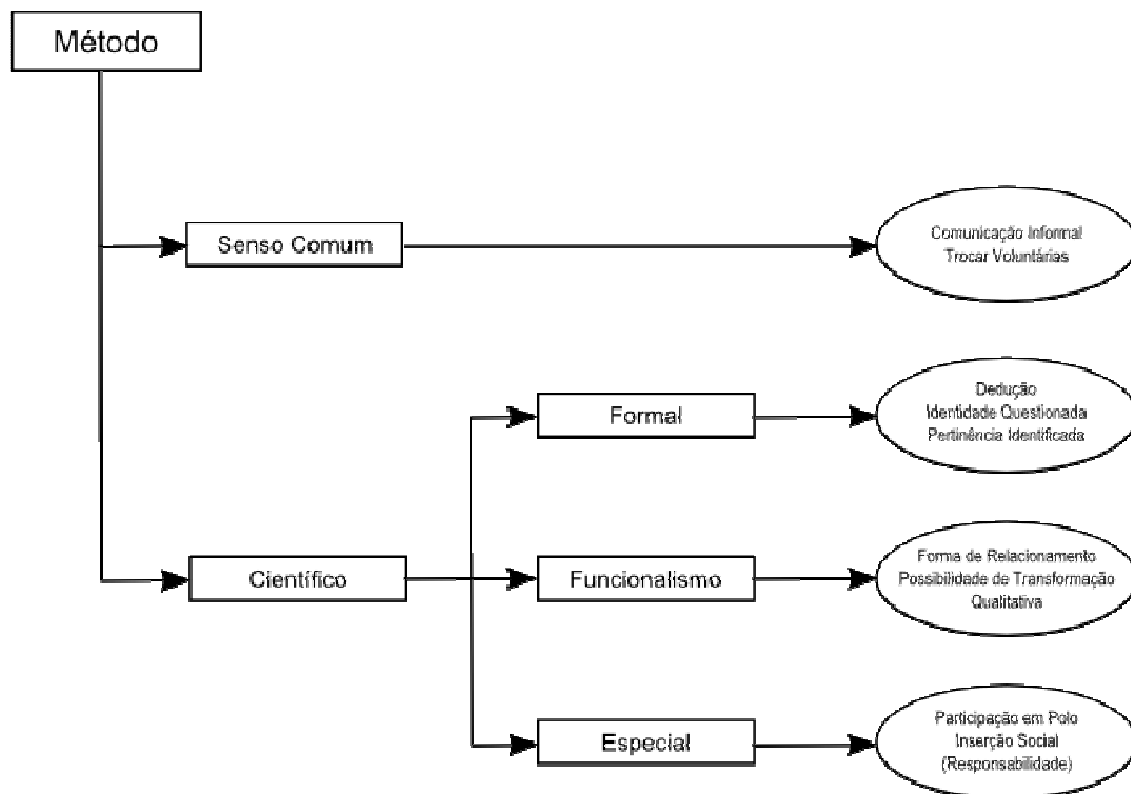


Figura 13: Esquema de análise dos dados

Fonte: Elaboração própria

O método de abordagem para esta pesquisa foi trilhado através de dois caminhos: senso comum e científico. Foi a partir do senso comum que houve a comunicação informal e as trocas voluntárias de conhecimento e dados passíveis de interpretação. O método científico, por sua vez, foi composto por três fases: 1) formal subdivida em dedução, identidade questionada e pertinência identificada; 2) funcionalismo explicitada através da forma de relacionamento e possibilidade de transformação qualitativa e 3) especial explanada através da participação em pólo-inserção social.

Diante de todos os fatores tomados como aporte neste capítulo, proceder-se-á a discussão e análise dos resultados. Logo, todos os itens anteriormente listados, em especial o tratamento dos dados, serão aplicados aos dados coletados visando a análise das práticas de GC na referida empresa.

CAPÍTULO 4 - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Histórico da Empresa

Antes de serem apresentados e analisados os resultados referente a este capítulo, será traçado um breve perfil da organização objeto de estudo. Para construção desse perfil, foram levados em consideração dados secundários fornecidos através de relatório anual (2008), revistas especiais bem como site da própria empresa. Em um primeiro momento, traçou-se um panorama dos primeiros anos de fundação do grupo empresarial para em seguida serem apresentados os fatos presentes de maior destaque.

A empresa em estudo iniciou suas atividades no início do século XX a partir da construção de um calçado de lona com sola de corda, denominado alpargatas roda. Assim, nascia o primeiro produto da Sociedade Anonyma Fábrica Brasileira de Alpargatas e Calçados, fundada em 3 de abril de 1907, no Estado de São Paulo. Em 1908, a fábrica já funcionava produzindo lonas Locomotiva, algodãozinho, sacas Coronel além da Apargatas Roda. Ao final da década, a empresa mudara o nome, passando a se chamar São Paulo Alpargatas Company S.A. Nos próximos parágrafos serão citados de forma reduzida os principais acontecimentos que marcaram o grupo empresarial durante as décadas que se seguiram.

Os anos 20 foram marcados pela diversificação, quando a empresa passou a fabricar tecidos para confecções e o tênis por encomenda, através da firma “Julio G. Gerdame & Cia.”, registrando a marca TENNIS como sua propriedade comercial. Em 1940, a empresa novamente modifica o nome, passando a se chamar São Paulo Alpargatas S.A. A criação de um programa social em 1941 marca o início do período em que a companhia passa a se preocupar em preservar seus talentos, a partir daí, a empresa passa a incluir armazém de abastecimento, abono de Natal e pagamento de domingos e feriados não trabalhados, anteriores a lei. No ano seguinte, concedeu abono de 20% sobre todos os salários, além de inaugurar restaurante, consultório médico e clínica dentária.

Nos anos 50, por sua vez, a Alpargatas estende suas operações a grupos de vendedores que atendem ao varejo nas capitais e saem para o interior. Dessa vez, os produtos-chave desse período

foram os tênis congá e bamba basquete e as calças far west, fabricadas com brim. Já a década de 60 é marcada pelo lançamento das sandálias havaianas. Em 1962, recebeu o prêmio McGraw-Hill, concedido às melhores fábricas da América Latina. No ano seguinte, o Nordeste é escolhido para a instalação de mais uma fábrica da unidade.

Em 1975 há o lançamento da Topper e em 1979 a aquisição da marca Rainha, ambas referentes a artigos esportivos. Durante esse período, as vendas alcançam alto índice e a produção chegou a atingir três milhões de pares mensais em São José dos Campos e 800 mil pares mensais na cidade de Jaboatão. Em 1982, a empresa finaliza o processo de nacionalização de seu capital com a venda de ações e é considerada, pela primeira vez, a empresa do ano, pelo anuário Melhores e Maiores da Revista Exame.

Os anos 90 são marcados pelo enxugamento de custos fabris e administrativos, em busca de geração de caixa pelas próprias operações. Aliado a isso, ocorre também a adoção de uma nova estrutura organizacional, segmentada em unidades de negócios; a introdução do conceito de coleções através da renovação de produtos; a segmentação de mercado com apoio de campanhas publicitárias e materiais em pontos de vendas.

O ano de 2002 é marcado por dois acontecimentos significativos para a empresa, o grupo Camargo Corrêa adquire o controle acionário da empresa e a adesão do nível 1 da Bovespa, tendo em vista melhores práticas de governança corporativa. Em 2003 é fundado o Instituto Alpargatas visando a administração de recursos voltados para o terceiro setor, privilegiando a educação através do esporte. Em 2004, foi lançado o Plano Estratégico 2005-2009 e adotado um novo modelo de gestão em que as unidades foram reorganizadas em sandálias, artigos esportivos, têxteis industriais e desenvolvimento de negócios, além das áreas corporativas.

O ano seguinte foi marcado pela definição e difusão da visão, missão e valores além da política de qualidade. Houve também a implantação do SAP, sistema integrado de gestão, para apoiar o planejamento estratégico. Em 2006, a empresa inaugurou um centro de pesquisa e desenvolvimento em São Leopoldo (RS), maior cluster calçadista do país. Nesse período mais uma vez, a empresa é escolhida como a melhor empresa do ano pela revista Exame. Chegando ao ano de 2007, completa um século com a abertura de um escritório em Nova York com operações comercial e de marketing.

Percebe-se que ao longo dos anos a empresa veio galgando um ritmo de crescimento e evolução demonstrado por meio da aquisição de novos mercados bem como lançamento de novos

produtos. Assim, a empresa manteve um comportamento ativo permeado por mudanças progressivas e direcionadoras que muitas vezes foram reconhecidas por meio de prêmios de destaque no âmbito nacional e internacional. O tópico seguinte caracteriza a empresa em suas atividades mais recentes.

4.2 A Empresa nos dias atuais

Atualmente, o grupo empresarial opera em sete países e exporta para 80 nações, oferecendo sandálias, artigos esportivos e têxteis. Com a abertura de capital desde 1913 na Bolsa de Valores de São Paulo, a Alpargatas é controlada pela Camargo Corrêa, possuindo em torno de cinco mil acionistas. No que concerne a sua administração, adota práticas de governança corporativa pautada em princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade social. Assim, fazem parte da sua governança, Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria.

Sob essa estrutura, detém 60,2% do capital da Alpargatas Argentina; 18,7% do capital da Tavex Corporation; 100% da Locomotiva Ind. E Comércio de Têxteis Industriais Ltda., bem como subsidiárias nos Estados Unidos, na Europa e no Chile. Mantém 16 fábricas – no Brasil, na Argentina e no Uruguai – e emprega 17,5 mil funcionários. Em 2008, encerrou 2008 com receita bruta consolidada de R\$ 1.963,5 milhões, 21,5% superior à de 2007, sendo resultado da comercialização de 215,2 milhões de pares de calçados – 16% mais que no ano anterior – 7,3 milhões de peças de vestuário e acessórios e 17,6 milhões de metros quadrados têxteis (RELATÓRIO ANUAL, 2008).

Sua visão é ser uma empresa global de marcas desejadas em artigos esportivos, calçados e têxteis industriais. Sua missão, por sua vez, é desenvolver e comercializar produtos inovadores, de alto valor percebido, com qualidade e rentabilidade classe mundial e criação de valor para os acionistas, funcionários, fornecedores e clientes, atuando com responsabilidade social e ambiental. Assim, a empresa lança-se ao mercado, buscando fixar suas marcas como as mais desejadas junto aos segmentos escolhidos.

No que diz respeito as marcas, reconhece na venda das marcas a valorização dos calçados, artigos esportivos e têxteis, que ampliam os resultados e a percepção do valor da Alpargatas. Para

a empresa, marcas são extensões dos produtos, sendo a conjugação da fabricação destes e a venda das marcas os elementos fundamentais para conquista do mercado consumidor. Em 2008, com a extensão de venda das suas marcas, obteve uma receita bruta de vendas, nas operações internacionais, de R\$ 240,8 milhões, representando um crescimento de 132% em relação ao ano anterior. Atualmente, a empresa estende suas atividades através de onze marcas, havaianas e dupé (sandálias), topper, rainha, mizuno (artigos esportivos), havaianas, topper, mizuno, timberland e meggashop (varejo) e locomotiva (têxteis industriais). É também, através de algumas dessas marcas que a empresa caminha rumo a internacionalização.

A internacionalização constitui o foco principal da estratégia da Alpargatas, que pretende ser uma empresa global de marcas. Em 2008 houve um significativo aumento das operações internacionais da empresa que representaram 12,3% da receita bruta consolidada e 15% do volume total de calçados vendidos (RELATÓRIO ANUAL, 2008). Assim, a alpargatas alcança na Argentina, Estados Unidos e Europa os grandes centros de fornecimento de marcas no exterior.

Referente à gestão de pessoas, a empresa trabalha em cima de dois pontos: atração e desenvolvimento. No primeiro, encontra-se o programa de trainees e estagiários. No segundo, aos que ocupam cargos de alta e média gerência, organiza um MBA visando aperfeiçoar os funcionários sobre assuntos relativos à internacionalização. Há também o programa ciranda de idéias que premia profissionais que se destacam através de sugestões à empresa. Outra iniciativa nesse sentido é a realização da pesquisa de clima realizada a cada dois anos pela empresa que tem por objetivo fazer um diagnóstico de como estão as pessoas na organização.

No âmbito ambiental, conceitos como sustentabilidade são difundidos ano a ano por meio de palestras, exibição de vídeos e outros recursos envolvendo todos os empregados. Em 2008, investiu 6,7 milhões em ações para reduzir o impacto de suas atividades. Em Santa Rita (PB), unidade pesquisada, houve o aperfeiçoamento do plano de redução de resíduos, assim, aqueles que não podem ser reincorporados ao processo são reaproveitados por empresas parceiras, retornando ao mercado sob a forma de novos produtos; sendo os perigosos, segregados na central de resíduos.

Devido a fatores como localização geográfica e acessibilidade, o estudo deste trabalho foi restrito a unidade localizada na cidade Santa Rita/PB, fabricante de gêneros esportivos.

Atualmente, esta unidade conta com 1538 (mil quinhentos e trinta e oito) funcionários distribuídos em cargos de gerência, supervisão, mensalistas e chão de fábrica.

4.3 Perfil dos Entrevistados

Considerando a unidade localizada na cidade de Santa Rita, foram obtidos os dados a seguir apresentados. No que se refere ao perfil dos entrevistados, 60.5% são do sexo masculino e 39.5% são do sexo feminino. A faixa etária de 21 a 30 anos representou 47.4%, de 31 a 40 anos, 36.8%, de 41 a 50 anos, 10.5% e acima de 50 anos, 5.3%.

Quanto ao grau de escolaridade, 10.50% possuem nível médio, 29%, superior incompleto, 36.8%, superior completo e 23.7% possuem pós-graduação. Referente ao tempo de trabalho, 5.3% afirmaram possuir de 6 a 12 meses de trabalho, 15.8%, de 12 a 24 meses de trabalho, 15.8%, de 24 a 36 meses, 21% de 36 a 48 meses e 42.1% revelaram possuir acima de 48 meses de trabalho.

4.4 Modelo de Angeloni

O primeiro modelo a ser discutido na análise de dados é o modelo de Angeloni (2005) que tenta discernir características que exaltem a chamada organização do conhecimento. Para tanto, utiliza-se de três dimensões, infra-estrutura organizacional, pessoas e tecnologia discutidos a seguir. A dimensão **infra-estrutura** é a primeira a ser apresentada e girará em torno de quatro temas, visão holística, cultura, estilo gerencial e estrutura.

Segundo Angeloni (2005), a organização do conhecimento precisa buscar a visão do todo, sendo esta mais ampla e aberta em contraposição ao paradigma newtoniano-cartesiano. Assim, é preciso buscar a interligação entre processos, pessoas e infra-estrutura, buscando a relação entre todas as partes que compõem a organização. Só assim, será criado um ambiente convidativo

atraindo as pessoas a agir de forma natural e espontânea no que diz respeito a organização do conhecimento.

Referente a busca da interligação entre processos e atividades, 57.9% concordaram totalmente, 29% concordaram parcialmente, 10.5% não concordaram nem discordaram e 2.6% discordaram parcialmente, como mostra o gráfico 1. Através dos dados, pode-se afirmar que os funcionários possuem uma visão ampla sobre a organização, enxergando a relação entre processos e atividades, conhecendo em geral o impacto de boa parte dos fatores diretamente relacionados.

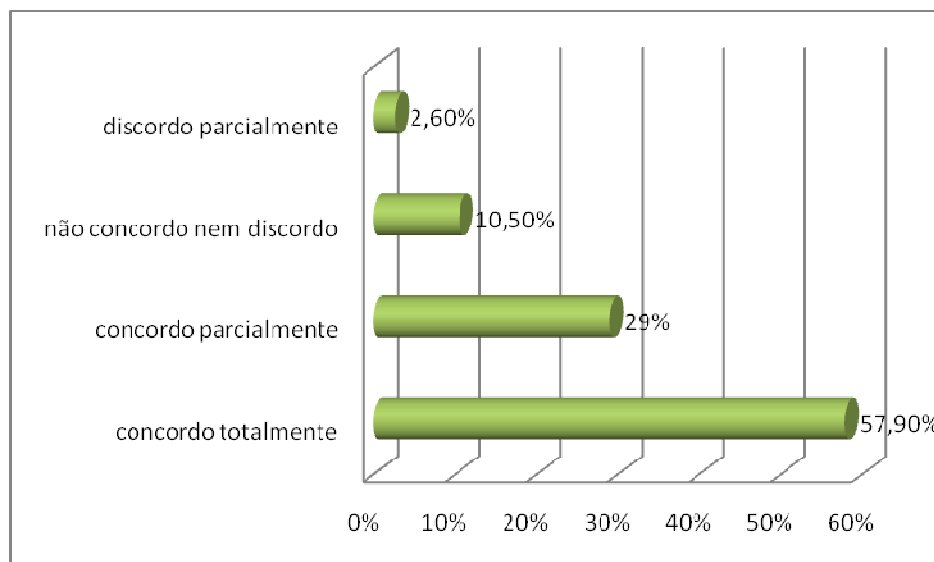


Gráfico 1 : Interligação entre processos e atividades

Fonte: Elaboração própria

Considerando-se a cultura, Richter (2005) afirma que é possível trabalhar a cultura visando a gestão do conhecimento. Para o autor, a possibilidade de mudanças na cultura e tornam-se efetivas quando são considerados mecanismos psicológicos envolvidos aliados a uma liderança organizacional. Assim, a atuação sobre a perspectiva social deve envolver fatores que permitam o estímulo a um senso comum a gestão do conhecimento na organização.

No que diz respeito a cultura da empresa estimular valores como a confiança, a franqueza e a colaboração, 44.7% concordaram totalmente, 39.5% concordaram parcialmente, 5.3% não concordaram nem discordaram e 10.5% discordaram parcialmente. Diante desses quantitativos, pode-se afirmar que a empresa consegue enviar mensagens condizentes com o estabelecimento

de uma cultura voltada para o crescimento e fortalecimento internos. Estimulam-se valores que incentivam a criação de uma atmosfera de envolvimento conjunto, em que a dependência mútua é mais valiosa que o individualismo. Dessa forma, a cultura reflete valores de abertura, igualdade e colaboração estimulando um ambiente de aprendizagem, contribuindo para favorecer a criação do conhecimento.

O estilo gerencial é outro fator que está presente nas organizações do conhecimento segundo Angeloni (2005). Nesse caso, o líder deve reconhecer seu papel de destaque na organização do conhecimento, direcionando a organização rumo à mudança, exercendo um estilo gerencial que incentive a participação das pessoas, promovendo valores como autoconfiança, colaboração e espírito criativo. Portanto, cabe ao líder ajudar as pessoas a enxergarem novas oportunidades de ação, conquistando-as e engajando-as de forma determinante no processo de mudança, facilitando assim, o compartilhamento do conhecimento, a expansão das visões pessoais, a reavaliação dos modelos mentais, a realização do processo de aprendizagem organizacional e o desenvolvimento do pensamento sistêmico (ROMANI e DAZZI, 2005).

Sobre o estilo gerencial de descentralização incentivar princípios como participação, flexibilidade, autonomia e apoio, 42.1% dos respondentes concordaram totalmente, 36.8% concordaram parcialmente, 13.2% não concordaram nem discordaram, 5.3% discordaram parcialmente e 2.6% discordaram totalmente. Percebe-se que a liderança alcança o que se pode chamar de líder das organizações do conhecimento. A transformação ocorre aos poucos, mas a liderança deve estar consciente de que valores como ordem, hierarquia e repetitividade sufocam o conhecimento, impedindo que as pessoas se sintam livres para sua geração.

Uma estrutura flexível, segundo Angeloni (2005), deverá fazer parte da organização do conhecimento. Isso acontece porque as estruturas rígidas, primeiramente formuladas na era de Taylor e Fayol, pregavam a hierarquia, a divisão e o controle exacerbado do poder que sufocavam a participação das pessoas, dificultando assim a adaptação da empresa ao ambiente.

Hoje, essa visão estritamente hierarquizada da organização emperra a adaptação da organização as mudanças, sendo insuficiente para lidar com as exigências atuais. Em contraposição a este modelo, Nonaka e Takeuchi (2000) propõem a organização em hipertexto em que deverá ser construída uma estrutura não-hierárquica e auto-organizada funcionando em conjunto com sua estrutura formal em que há a força-tarefa e a estrutura burocrática, unidas rumo a formalização da burocracia ao dinamismo da força-tarefa. Rossatto (2002, p. 14) acrescenta que

a estrutura deve organizar a empresa em áreas estratégicas de negócios direcionadas para sua estratégia organizacional e facilitar a comunicação e a integração entre os membros da organização.

Neste contexto, revelar as características da estrutura organizacional é importante porque elas podem dificultar ou facilitar a geração do conhecimento. Segundo Mülbert et al (2005), as organizações devem ser estruturadas conforme organismos vivos, em constante troca com o ambiente externo e em processo contínuo de transformação interna. Assim, a organização será capaz de oferecer respostas as interrupções e exigências por conhecimento dos ambientes interno e externo.

Quanto à estrutura organizacional ser direcionada para o trabalho em processos, possibilitando a flexibilidade, a participação e comunicação entre as pessoas, 31.6% concordaram totalmente, 55.3% concordaram parcialmente, 7.9% não concordaram nem discordaram e 5.2% discordaram totalmente, como são apresentadas no gráfico 2. Como esses dados, a estrutura organizacional poderá facilitar ou dificultar a geração do conhecimento. Para a empresa analisada, a estrutura organizacional é vista como apoio favorável a articulação entre as pessoas, favorecendo o contato e conseqüente troca de conhecimentos. Esse é um aspecto positivo, pois se percebessem a estrutura como empecilho, os funcionários poderiam simplesmente criar novas formas de compartilhar o conhecimento ou ainda deixarem de fazê-lo porque a organização não oferecia “condições” suficientes.

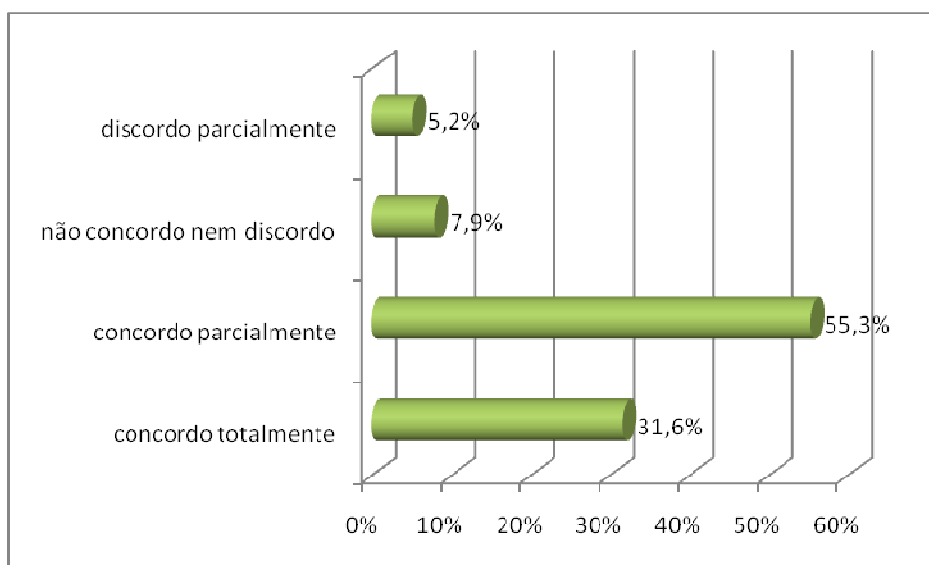


Gráfico 2 : Presença de uma estrutura direcionada para a flexibilidade, a participação e comunicação entre as pessoas

Fonte: Elaboração própria

A segunda dimensão que trata das **pessoas** diz respeito às características e relacionamentos que os indivíduos precisam ter e adquirir para gerir bem uma organização do conhecimento. Dessa forma, os fatores discutidos são aprendizagem, modelos mentais, compartilhamento, intuição e criatividade.

No tocante a empresa incentivar o aprendizado contínuo como forma de enfrentar as mudanças macro e micro ambientais, 50% concordaram totalmente, 29% concordaram parcialmente, 10,5% não concordaram nem discordaram e 10,5% discordaram parcialmente. Percebe-se que apenas 10,5% não vêem o incentivo da aprendizagem enquanto 50% afirmaram a existência dessa prática. Considerando-se o grande percentual de concordância com a existência do aprendizado contínuo, pode-se afirmar que a empresa está cada vez mais preparada para enfrentar desafios impostos pelas mudanças do ambiente ao seu redor. Ao incentivar o aprendizado, a empresa emite uma idéia de que está sempre disposta a ver por outro ângulo normas e padrões já estabelecidos, além de favorecer o espírito criativo do funcionário, estimulando condições favoráveis à geração do conhecimento.

De acordo com Fernandes (2005), a aprendizagem deve ser gerenciada como um processo, conduzindo a formação de uma estrutura voltada para o conhecimento. Dessa forma, a aprendizagem deve ser suplantada no dia-a-dia da empresa, incentivando as pessoas e a organização a se capacitarem, a criarem, manterem e renovarem idéias e concepções visando

adquirir cada vez mais habilidades. A organização do conhecimento deve cultivar a aprendizagem como forma de manter os indivíduos em constante evolução.

A respeito de preceitos, visões de mundo particulares a cada indivíduo dificultarem o processo de desaprendizagem de idéias e processos, ilustradas no gráfico 3, 10.5% concordaram totalmente, 31.6% concordaram parcialmente, 39.5% não concordaram nem discordaram, 13.2% discordaram parcialmente e 5.2% discordaram totalmente. Ocorre que durante muito tempo, as empresas se comportavam conforme os preceitos tayloristas e fordistas que separavam a concepção da produção; assim, a alta hierarquia era responsável pela definição dos processos e atividades, enquanto que os demais funcionários ficavam encarregados única e exclusivamente da sua execução, excluindo assim, o direito de partilha e emissão de opiniões.

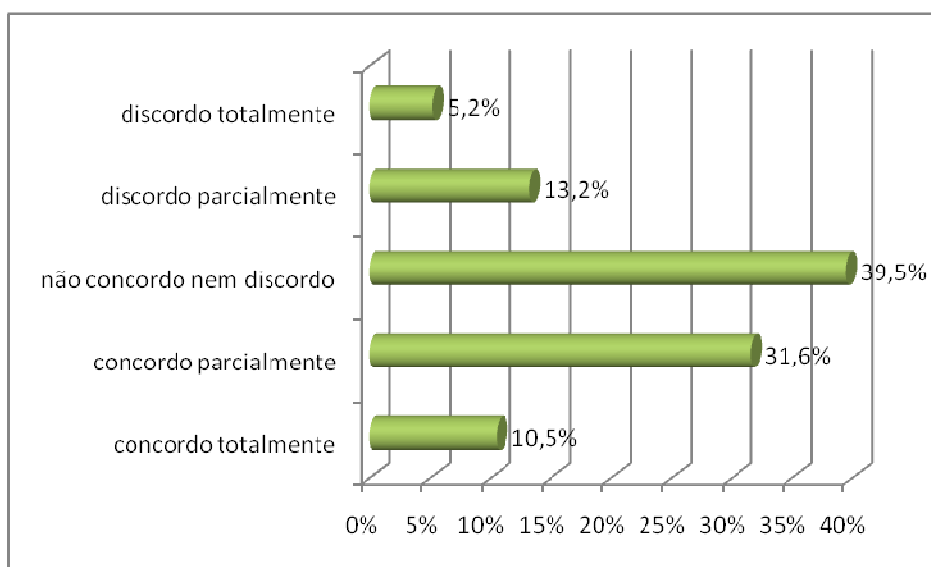


Gráfico 3 : Dificuldade do processo de desaprendizagem causada por preceitos e visões de mundo particulares
Fonte: Elaboração própria

Hoje, é importante que haja a inter-relação entre diferentes visões acerca do ambiente organizacional. Na empresa, em geral, as visões particulares existem e de certa forma dificultam a aprendizagem, pois a modificação de formas e preceitos ainda é algo rígido, criando empecilhos a desaprendizagem de idéias e processos já fixados e conhecidos pela maioria. Ademais, ao não perceberem se a opinião ou visões de mundo particulares dificultam o compartilhamento e a aceitação reiteradamente de idéias e processos, a empresa pode estar sentindo dificuldades na implantação de sistemas e conseqüentemente na criação e compartilhamento do conhecimento.

Na visão de Senge (1998, p. 208) “as empresas saudáveis serão as que conseguirem sistematizar formas de reunir as pessoas para desenvolver os modelos mentais possíveis para enfrentar qualquer situação que se apresente.” O autor acrescenta que para desenvolver a capacidade de trabalhar com modelos mentais torna-se necessária a aprendizagem de novas habilidades bem como a implementação de inovações institucionais que ajudem a colocar essas habilidades em prática regular. Dessa forma, para entender as respostas dos indivíduos a determinados estímulos é necessário que se reveja a possibilidade de trabalhar com modelos mentais, buscando interpretá-los. Aos modelos mentais, portanto, pode ser creditada a correspondência direta entre entidades e relações presentes na estrutura da representação do conhecimento e as entidades e relações que se busca representar (MOREIRA, 1996).

Sobre existir um sentido único e compartilhado entre as pessoas que trabalham em torno de objetivos comuns, 34.2% concordaram totalmente, 47.4% concordaram parcialmente, 13.2% não concordaram nem discordaram e 5.2% discordaram parcialmente. A identificação de um sentido único e compartilhado conjuga a união de forças e experiências, facilitando o aprendizado e a criação de novas formas do conhecimento. Dessa forma, é interessante que a organização continue incentivando o compartilhamento e a sensação de um sentido único.

Na percepção de Nonaka e Takeuchi (2000), o compartilhamento do conhecimento entre indivíduos com diferentes históricos, perspectivas e motivações que compartilham emoções, sentimentos e modelos mentais torna-se a etapa crítica à criação do conhecimento, permitindo o desenvolvimento da confiança mútua na qual os membros trabalhem juntos para alcançar um sentido único. Assim, é importante que os indivíduos interajam uns com os outros, compartilhando conhecimentos tácitos e explícitos por meio de práticas formais e informais proporcionadas pela organização (GROTTO, 2005).

Referente à intuição ser valorizada nos processos, atos e decisões em virtude do reconhecimento da racionalidade limitada, 5.3% concordaram totalmente, 47.4% concordaram parcialmente, 31.6% não concordaram nem discordaram, 10.5% discordaram parcialmente e 5.2% discordaram totalmente conforme gráfico ilustrativo 4. Percebe-se que a intuição é algo valorizado pela empresa. Isso traz a vantagem de os funcionários se sentirem mais “a vontade” para expor opiniões e visões de mundo particulares, contribuindo positivamente para a criação de conhecimentos. Sendo assim, a empresa denota saber que o respeito e a valorização a intuição

além de auxiliar na tomada de decisão contribuem para um ambiente propício à confiança e inspiração do indivíduo em si próprio.

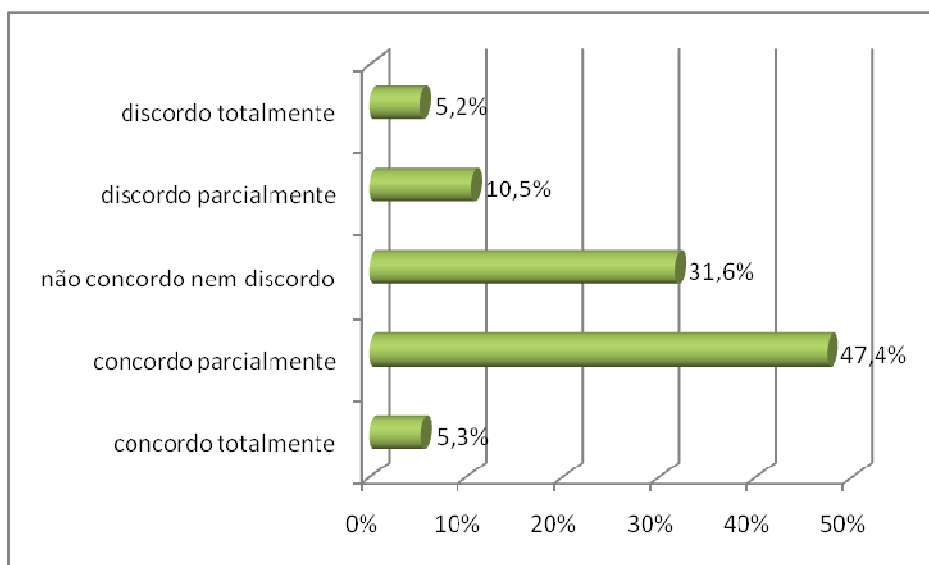


Gráfico 4 : Valorização da intuição nos processos, nos atos e decisões

Fonte: Elaboração própria

Para March e Simon (1970) o processo decisório ocupa-se da descoberta e seleção de alternativas satisfatórias em um contexto de racionalidade limitada. Tal limitação além de estar associada às ineficiências organizacionais também se refere a interferência dos indivíduos por meio dos seus modelos mentais. Para Roy (apud ENSSLIN e NETO, 1998) é impossível ser totalmente objetivo nessa atividade.

Angeloni (2003) ao referir-se ao processo de tomada de decisão, argumenta que é importante ter disponíveis dados, informações e conhecimentos, estando esses normalmente dispersos, fragmentados e armazenados na cabeça dos indivíduos, sofrendo interferência de seus modelos mentais. Assim, é importante reconhecer a limitação inerente dos indivíduos nos processos decisórios, deixando que interfiram através da soma de suas opiniões e objetivos particulares aos artefatos lógico racionais existentes.

No tocante a existir incentivo, reconhecimento e abertura de espaços a idéias e sugestões que visem a criatividade e a inovação, 52.6% concordaram totalmente, 29% concordaram parcialmente, 7.9% não concordaram nem discordaram, 7.9% discordaram parcialmente e 2.6% discordaram totalmente. O reconhecimento por parte dos funcionários da existência de um

ambiente de incentivo a criatividade e a inovação na referida empresa favorecem a produção e o compartilhamento do conhecimento. Além disso, a empresa incentiva a prática de melhoria contínua e premia idéias e sugestões através do programa Ciranda de Idéias, instituído para estimular e recompensar funcionários que se empenhem trazendo novas idéias aos processos e atividades da empresa.

Conforme Zanella (2005), as organizações do conhecimento devem incentivar uma cultura criativa que valoriza o talento, estimula a geração de idéias e a coragem para assumir riscos. Para a autora, esta inovação deve estar presente em todos os níveis organizacionais, inserida nas ações diárias, na prática administrativa, nas estratégias, objetivos e metas da organização. Portanto, a criatividade está diretamente ligada às pessoas, que para tal exercício precisam estar amparadas em um ambiente flexível além de estarem motivadas a criação de um clima organizacional favorável ao surgimento de novas idéias.

A terceira dimensão contida no modelo de organizações do conhecimento de Angeloni (2005) refere-se a **tecnologia**, que está diretamente relacionada ao aparato físico e tecnológico de suporte ao conhecimento empresarial. Dentro desta dimensão são investigadas as redes, os workflows e o gerenciamento eletrônico de documentos.

Relativo as redes de internet e extranet serem bem compreendidas e promoverem o aumento do acesso, disseminação e compartilhamento do conhecimento entre as pessoas, os resultados foram postados no gráfico 5 demonstrando que 36.8% concordaram totalmente, 34.2% concordaram parcialmente, 13.2% não concordaram nem discordaram, 7.9% discordaram parcialmente e 7.9% discordaram totalmente. Através do percentual majoritário de 71%, constata-se que as redes vêm sendo usadas como instrumento de apoio a gestão do conhecimento, isso além de possibilitar a organização estar externamente inserida no atual contexto vigente, chamada Era do Conhecimento, propicia rapidez e facilidade no uso de informações e conhecimento aos funcionários no ambiente interno da empresa.

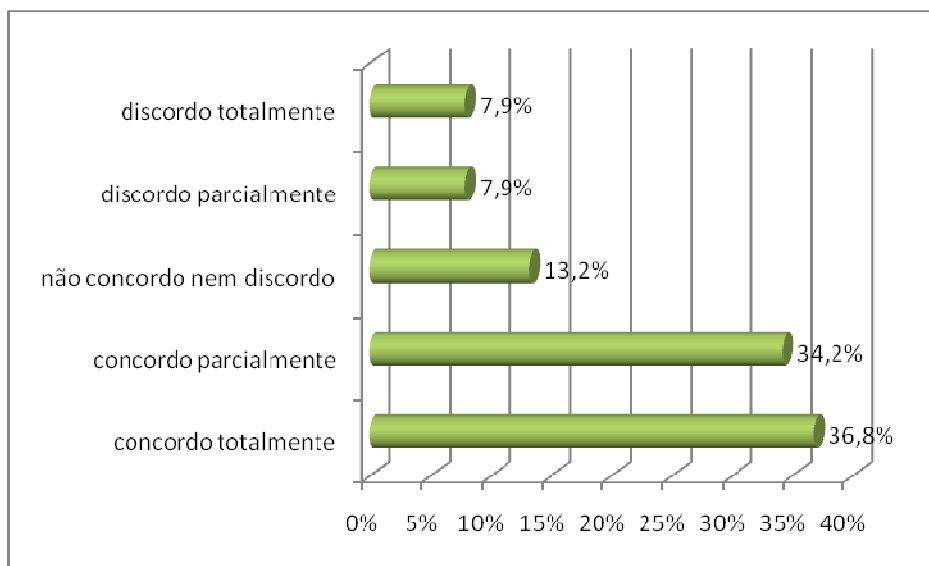


Gráfico 5 : Compreensão e promoção do acesso, disseminação e compartilhamento do conhecimento entre as pessoas possibilitadas pelas redes de internet e extranet

Fonte: Elaboração própria

As redes funcionam como um instrumento de apoio a tecnologia que condiciona a conversão do conhecimento e sua distribuição aos centros requerentes. Segundo Pereira (2005), as redes têm o papel de modificar a forma como o conhecimento percorre a organização e transforma a ação organizacional porque diminui as barreiras do tempo e da distância. Assim, as redes funcionam como aparato tecnológico a serem usados pelos membros da organização a fim de converter o conhecimento e fazê-lo circular entre os níveis organizacionais de forma mais rápida e muitas vezes mais eficaz.

A assertiva de que as ferramentas workflows permite ao usuário uma visão integrada dos processos da empresa obteve os seguintes percentuais apresentados no gráfico 6: 31.6% concordaram totalmente, 36.8% concordaram parcialmente, 15.8% não concordaram nem discordaram, 7.9% discordaram parcialmente e 7.9% discordaram totalmente. Assim, 68.4% concordaram com a contribuição que os workflows transmitem aos usuários, facilitando ao usuário uma percepção mais geral dos processo entrelaçados. Entretanto, o uso de workflows dentro da empresa ainda pode ser melhorado no sentido de promover o aumento de uma visão mais ampla, do todo, para os usuários desse tipo de aparato.

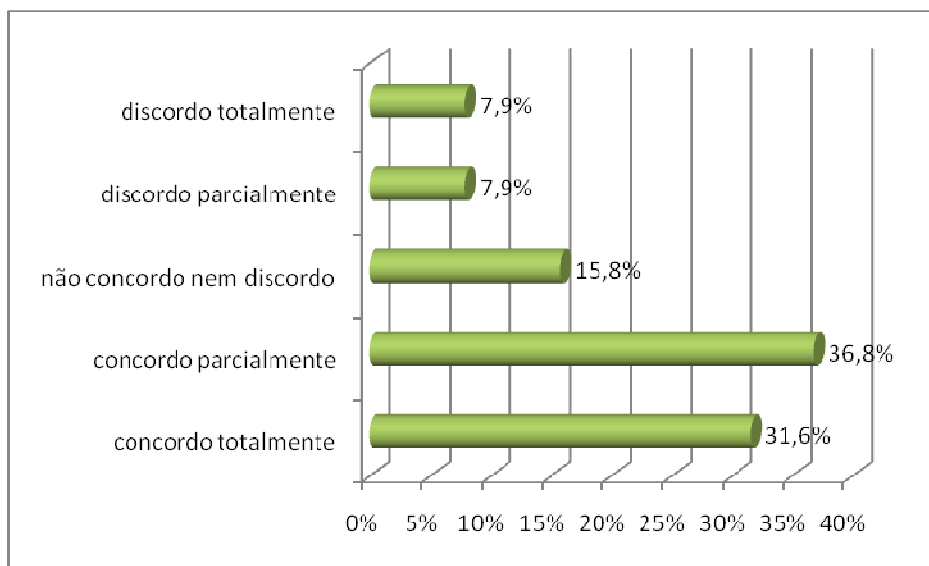


Gráfico 6 : Presença de uma visão integrada de processos causadas pelo uso de ferramentas do workflow
 Fonte: Elaboração própria

Entendida como uma ferramenta que permite converter o conhecimento tácito em explícito, a tecnologia workflow vem oferecendo facilidade no processo de gerir o conhecimento para as organizações. Segundo Thives Jr. (2005), a tecnologia workflow aliada ao apoio proporcionado à gestão do conhecimento pode trazer algumas vantagens a organização como: automatização dos relacionamentos entre os usuários, informações e processos; compartilhamento da experiência e especialização dos colaboradores da instituição; e, contribui para o gerenciamento do ambiente tecnológico na conversão do conhecimento em suas quatro fases (socialização, externalização, combinação e internalização). Pelo que foi possível observar para a empresa, tal ferramenta contribui significativamente para apresentar ao usuário uma visão abrangente dos processos inter-relacionados. Desse modo, o workflow quando bem utilizado continuará facilitando os processos de gerenciamento do conhecimento aproximando o usuário do conhecimento a que pretende utilizar.

Quanto ao gerenciamento eletrônico de documentos melhorar a acessibilidade a documentos assim como o seu manuseio, 29% concordaram totalmente, 42.1% concordaram parcialmente, 21% não concordaram nem discordaram e 7.9% discordaram parcialmente. A melhoria do acesso a documentos bem como o manuseio proporcionado pelo gerenciamento eletrônico de documentos impulsiona a organização a avançar no sentido de possibilitar uma rapidez e um maior compartilhamento do conhecimento. Desse modo, a forma como é utilizado

bem como a estrutura em que é montado precisam ser voltadas para as necessidades da empresa no sentido de continuar avançando na margem de satisfação desse instrumento.

O gerenciamento eletrônico de documentos (GED) é visto por Machado (2005) como um reagrupamento de um conjunto de técnicas e métodos que permite facilitar o arquivamento, o acesso, a consulta e a difusão dos documentos e das informações fazendo um tratamento desses ativos. Para o autor, o GED vai atuar evitando a duplicação abusiva de documentos, classificando diversos critérios cruzados, autorizando o acesso a informações e conhecimentos pertinentes, acabar com o problema de tempo e lugar, implementar novos modos de navegação não-linear entre outras funções. Assim, o GED entra como instrumento usado principalmente para facilitar o acesso ao conhecimento explícito, mas também podendo ser utilizado para servir como suporte a codificação do conhecimento tácito. No caso da empresa, esse instrumento apesar de já servir como apoio a acessibilidade e manuseio a documentos, precisa ser potencializado no sentido de alcançar uma satisfação maior por parte daqueles que se utilizam de tal instrumento.

A seguir visualiza-se o gráfico 7, o qual apresenta as médias para cada uma das questões formuladas com relação às respectivas categorias conforme descrição detalhada no tópico 3.6. No eixo das abscissas encontram-se as categorias e no eixo das ordenadas as médias correspondentes.

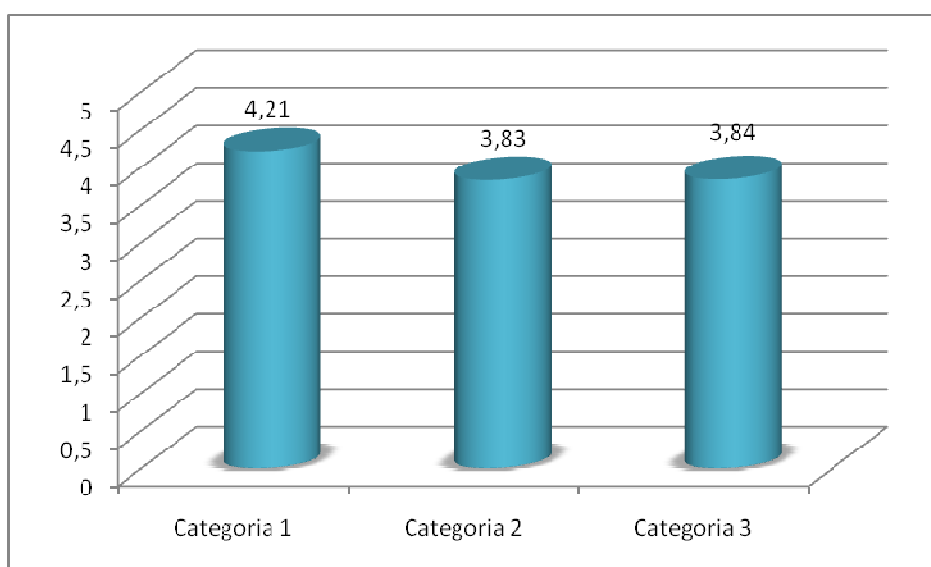


Gráfico 7: Média das categorias do modelo de OC de Angeloni (1999)

Fonte: Elaboração própria

Ao analisar o gráfico, percebe-se que a categoria 1- infra-estrutura organizacional - obteve o maior índice entre as três outras categorias, alcançando uma média de 4,21. Logo, percebe-se que a organização oferece um suporte físico favorável ao desenvolvimento de uma OC. As demais categorias, categoria 2 - pessoas - com média de 3,83 e categoria 3 - tecnologia - com 3,84 sinalizam para o descompasso em relação a primeira categoria citada, evidenciando uma busca pelo crescimento e investimento nesses requisitos. Apesar desses resultados, é importante ressaltar que para todas as categorias a média foi maior que 2,5, resultando em um índice satisfatório de consecução de resultados.

4.5 Modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002)

O segundo modelo a ser utilizado nesse trabalho é o de Probst, Raub e Romhardt (2002) que trata da identificação dos principais elementos envolvidos na gestão do conhecimento. Tal modelo é dividido em oito processos (definindo, identificando, adquirindo, desenvolvendo, partilhando, usando, preservando, medindo) a serem percorridos a seguir.

No processo de **identificação** buscou-se elencar o ambiente de conhecimento interno e externo da empresa. Dessa forma, a visibilidade do conhecimento dos funcionários, a disposição da empresa em formar alianças externas bem como conhecer desejos e necessidades do consumidor e a facilidade e a comunicação do conhecimento entre os grupos foram investigados.

A pura existência do conhecimento em alguma parte da organização é de pouca significância, pois o conhecimento corporativo só se torna valioso quando está acessível, aumentando de valor conforme o grau de acessibilidade segundo Davenport e Prusak (2003). Assim, torna-se necessário que a organização promova formas de tornar o conhecimento visível a todos aqueles que dele necessitem, facilitando o acesso e proporcionando o intercâmbio de idéias e sugestões das pessoas no âmbito da organização.

Nonaka e Takeuchi (2000), por sua vez, afirmam que a difusão do conhecimento pessoal de um indivíduo com outros é condição essencial a criação do conhecimento. Desse modo, atualmente é indiscutível a uma empresa que se preocupe em manter-se competitiva, buscar

alinhar internamente o ambiente, recursos e processos de modo a buscar incentivos e formas de motivar o esforço das pessoas rumo a visibilidade do conhecimento individualmente adquirido.

Por tudo isso, o empenho das pessoas para tornar o conhecimento que possuem visível (acessível) a todos alcançou 18.4% para a alternativa concordar totalmente, 31.6% para concordar parcialmente, 26.3% para não concordar nem discordar, 21.1% para discordar parcialmente e 2.6% para discordar totalmente. Esses percentuais demonstram que há um grau satisfatório de conscientização, porém passível de crescimento, dos gerentes e supervisores quanto ao empenho de tornar o conhecimento acessível a seus colegas de trabalho, o que pode trazer ganhos para a empresa. Isso acontece porque na medida em que os funcionários difundem suas idéias e pensamentos há a constatação de um clima de confiança e abertura propícios ao surgimento de novos conhecimentos e conseqüentemente novos projetos.

Quanto a em casos de dúvidas, queixas e sugestões o funcionário saber a quem se dirigir, 58% concordaram totalmente, 21.1% concordaram parcialmente, 5.3% não concordaram nem discordaram, 10.5% discordaram parcialmente e 5.3% discordaram totalmente, como mostra o gráfico 8. Esse número demonstra que a maioria das pessoas que exerce cargo de direção possui uma percepção plausível sobre quem conhece o que dentro da empresa. Para a gestão do conhecimento esse fator é fundamental, pois tão importante quanto ter conhecimento é saber aonde encontrá-lo uma vez que a fusão de saberes muitas vezes pode originar novos tipos de conhecimento.

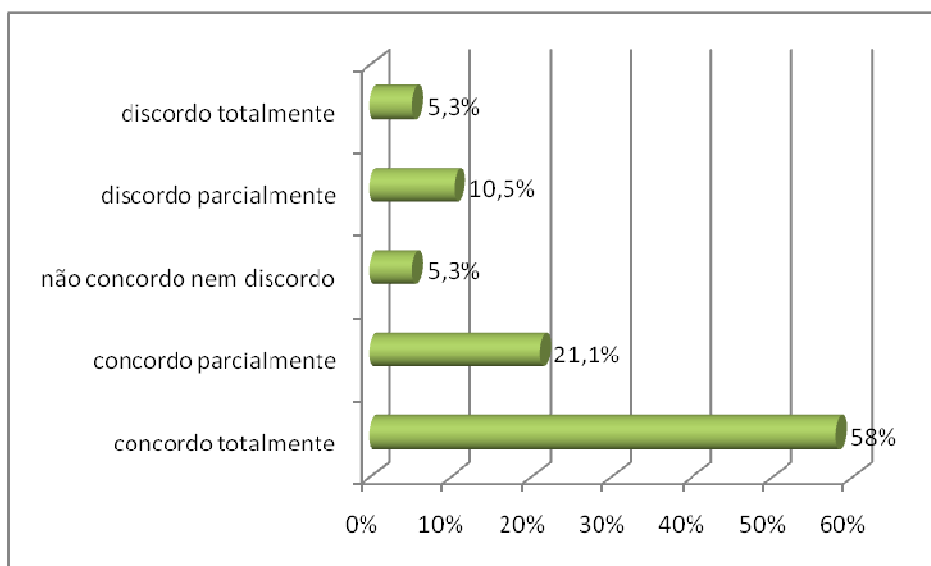


Gráfico 8 : Conhecimento sobre a quem se dirigir, em casos de dúvidas, queixas e sugestões

Fonte: Elaboração própria

Neste segmento Probst, Raub e Romhardt (2002) colocam que muitas vezes tempo e energias preciosos são perdidos na tentativa de localizar informações junto a pessoas erradas ou em fontes errada. Davenport e Prusak (2003, p. 47) alegam que muito do atual interesse na gestão do conhecimento decorre do fato de que as organizações carecem de informações sobre aonde está o conhecimento e, portanto, têm dificuldade de chegar até ele e usá-lo. Saber a quem se dirigir no sentido de esclarecer eventuais dúvidas pode contribuir para potencializar as pessoas em busca de questionamentos. Além disso, o fato de conhecer a pessoa ideal a quem se reportar poderá contribuir para otimizar o tempo em que se levaria para adquirir a informação e/ou conhecimento almejados.

A necessidade de aprender, por sua vez, deve e vem sendo cada vez mais estendida além das fronteiras da empresa, ou seja, clientes, fornecedores e até mesmo outras empresas (TERRA, 2000) são fontes de ativos incalculáveis e valiosos quando bem “investigados” pelas organizações. Assim, com o objetivo de constituir e obter conhecimento, empresas vêm formando alianças estratégicas, em que os participantes se comprometem com metas comuns, cooperando uns com os outros (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002). Nesse sentido, Nonaka e Takeuchi (2000) destacam que uma empresa criadora do conhecimento não pode operar em um sistema fechado, mas precisa operar em um sistema aberto no qual deverá existir um intercâmbio constante com o ambiente externo. Então, a empresa que opera na Era do Conhecimento interage ativamente com o ambiente ao seu redor, numa troca constante de energias, na busca por um equilíbrio o mais satisfatório possível para suas necessidades.

A formação de alianças, ressalta Terra (2000), permite as empresas manterem alto nível de flexibilidade, adquirindo competências de que necessitam ao contrário de aquisições diretas na compra de outras empresas. Salienta também que ao entrar em uma aliança é preciso ter estabelecido os objetivos estratégicos que se pretende aprender, só assim, poder-se-á extrair maiores benefícios. Dessa forma, a aliança permite alcançar objetivos que isoladamente seria mais difícil, pois ocasiona o aprendizado de novas habilidades ao mesmo tempo em que potencializa as já existentes a partir da união ou ajustamento possíveis.

Sobre este tema investigou-se a preocupação em formar alianças visando adquirir conhecimento externamente, 31.6% concordaram totalmente, 28.9% concordaram parcialmente, 28.9% não concordaram nem discordaram, 8% discordaram parcialmente e 2.6% discordaram

totalmente. Como apenas 10.6% discordaram quanto a preocupação na busca por alianças, pode-se afirmar que a empresa caminha progressivamente direcionando sua atenção para a formação de alianças, ou seja, a empresa está agindo como um sistema aberto intercalando o contato entre ambiente interno e externo.

No que concerne aos desejos e necessidades do consumidor é interessante que a empresa também se preocupe em obter essas informações para, a partir daí, conceber os conhecimentos que satisfaçam essas aspirações. Quando questionados se a empresa conhece bem os desejos e as necessidades do consumidor, 21% concordaram totalmente, 50% concordaram parcialmente, 18% não concordaram nem discordaram e 11% discordaram parcialmente. Percebe-se que há preocupações em saber o que o consumidor realmente deseja, entretanto, está busca não está totalmente consolidada como se percebe no percentual de maior expressividade.

A investigação dos anseios dos consumidores enseja um planejamento prévio com estabelecimento de estratégias que visem identificar o conhecimento tácito dos usuários do bem ou serviço. Esse tipo de iniciativa favorece a entrada de idéias bem como a renovação ou até mesmo a retirada de preceitos estabelecidos unicamente no ambiente interno da organização, revigorando toda uma abordagem de concepção ou aperfeiçoamento de rotinas e produção. Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 102) admitem que clientes insatisfeitos tanto podem ser vistos como fonte de aborrecimento quanto uma fonte de informações valiosas sobre necessidades do cliente e características do produto.

A comunicação também exerce papel de destaque a empresas que visem gerenciar o conhecimento. Interpelados se a comunicação ocorre em todas as direções (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas), 18% concordaram totalmente, 32% concordaram parcialmente, 8% não concordaram nem discordaram, 34% discordaram parcialmente e 8% discordaram totalmente conforme ilustração representada no gráfico 9. Assim, metade dos entrevistados concordou com tal assertiva. Diante desses dados, pode-se afirmar que a comunicação não ocorre em todas as direções, dificultando a perpetuação do conhecimento. Isso pode significar conhecimento algumas vezes retido nos setores de origem, impedindo um contato maior com formas diversas de conhecimento detidas nas cabeças de pessoas de outros setores.

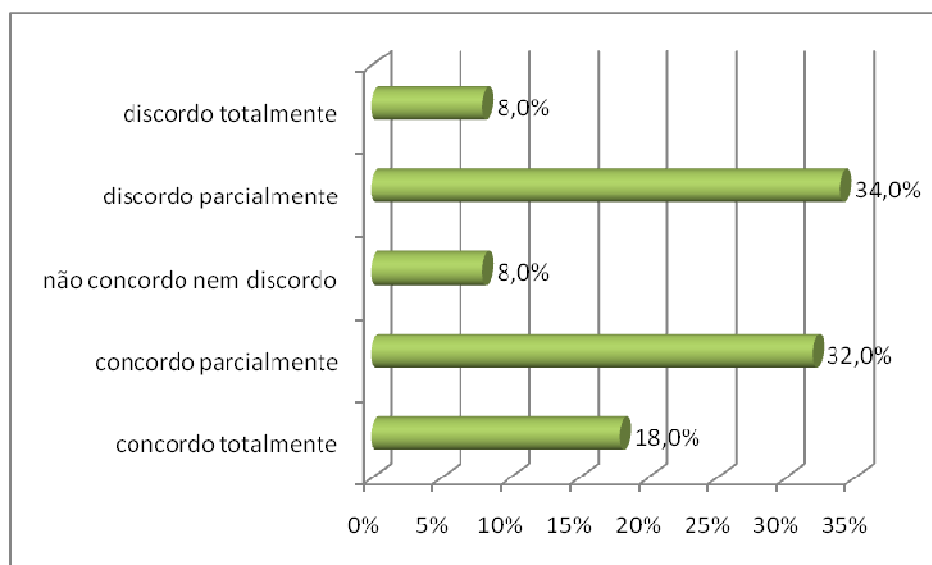


Gráfico 9 : Presença da comunicação em todas as direções

Fonte: Elaboração própria

Sobre este assunto, Probst, Raub e Romhardt (2002) recordam que a comunicação vertical está cada vez mais sendo substituída por contatos horizontais em que o superior perde aos poucos a importância como filtro principal e o foco passa a ser os especialistas que passam a conversar diretamente entre si, melhorando a qualidade dos contatos. Esse tipo de abordagem é interessante porque enfatiza a comunicação a circular mais livremente entre os níveis organizacionais facilitando a conversação entre os funcionários e conseqüente troca de experiências e idéias.

Aliada a comunicação, um dos fatores fundamentais as empresas que visam a gestão do conhecimento é conseguir “convencer” as pessoas a compartilharem o seu conhecimento, isto porque muitas vezes elas têm medo de fazê-lo. Uma das razões apontadas para isso, de acordo com Davenport e Prusak (2003) é o medo de perder o emprego. Acontece que algumas pessoas têm a sensação de que a detenção do conhecimento é condição diretamente relacionada à manutenção do emprego, acreditando que o compartilhamento possa fazer o seu colega de trabalho ou a própria empresa descartarem a pessoa não mais possuidora daquele conhecimento.

Ao tentar minar o medo que impele as pessoas de compartilhar o conhecimento, Terra (2000) coloca o estabelecimento de um ambiente que inspire grande nível de confiança entre empresa e funcionários. Assim, cabe a empresa expor a transparência para abertura e conseqüente exposição de modelos mentais, experiências e informações condenando a apropriação indevida, recompensando adequadamente e fornecendo instrumentos necessários para tal.

No que concerne ao “medo” de compartilhar o conhecimento foram demonstradas as seguintes percepções, 8% concordaram totalmente, 8% concordaram parcialmente, 5.2% não concordaram nem discordaram, 21% discordou parcialmente e 57.8% discordou totalmente. Logo, este percentual demonstra que as pessoas não têm medo de compartilhar seu conhecimento semeando espaço para introdução de incentivos e criação de motivação para que o conhecimento seja compartilhado.

Na etapa de **aquisição**, apresentada a seguir, foram investigados os seguintes fatores: relação com agentes externos, sendo os canais para comunicação e a relação consultor - funcionários efetivos examinadas; a forma como são efetivados os processos de seleção bem como a diversidade das pessoas recrutadas; e, a contribuição dos artefatos e sua contribuição, sejam eles softwares e artigos, trabalhos acadêmicos e notícias em jornais.

Algumas organizações visando pulverizar o ambiente com conhecimentos técnicos de especialistas contratam os serviços de consultores. A entrada desse tipo de profissional pode contribuir para o engrandecimento da cadeia de conhecimentos da empresa, pois além de ter sua origem na mente de pessoas especializadas em assuntos específicos ainda conjuga a análise e observação desses profissionais a organização inerente. Ocorre que as idéias de especialistas externos podem conflitar com os resultados de estudos internos (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002) gerando frustração aos funcionários da própria organização.

Davenport e Prusak (2003) denominam compra a iniciativa de adquirir conhecimento através da contratação de indivíduos e recordam que a mentalidade do “não foi inventado aqui” pode se recusar a aceitar o conhecimento novo. Dessa forma, é preciso desmistificar a idéia de que o que vem de fora é contrário ou intocável, por outro lado, também é imprescindível que se tente conectar consultores e funcionários de forma a estabelecer um ambiente propício a criação e gestão do conhecimento.

Dentro deste assunto, indagados sobre o trabalho de consultores ameaçar as idéias dos funcionários da empresa, 2.6% concordaram totalmente, 15.8% concordaram parcialmente, 15.8% não concordaram nem discordaram, 26.3% discordaram parcialmente e 39.5% discordaram totalmente como ilustra o gráfico 10. O total de 65.8% de discordância ressalta a importância do conhecimento introduzido por consultores. Assim, mais uma vez, a empresa estudada demonstra abertura à introdução de conhecimentos novos, nesse caso de especialistas não pertencentes ao quadro efetivo da organização. Percebe-se que a introdução de novos

conhecimentos em princípio não ameaça a rotina ou preceitos dos funcionários, fator que pode ser bem explorado pelos dirigentes na busca pela construção de grupos consultor-funcionário interno e conseqüente geração de novos conhecimentos.

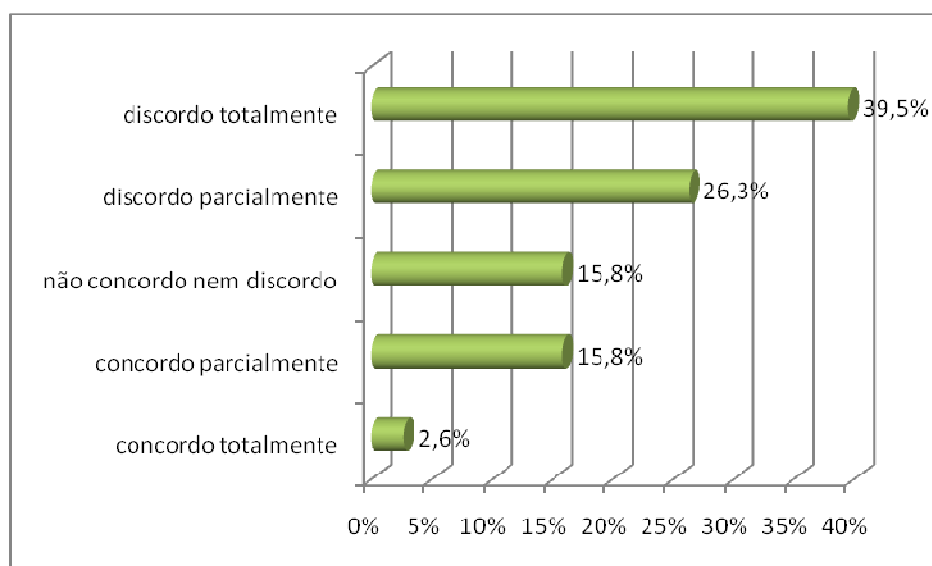


Gráfico 10 : Ameaça as idéias dos funcionários da empresa causa pelo trabalho de consultores

Fonte: Elaboração própria

A escolha dos meios de comunicação que serão utilizados para facilitar a plataforma de interface com os agentes externos também exerce impacto significativo na gestão do conhecimento. Dessa forma, esses canais devem ser adequados as importâncias dos grupos de parceiros devendo ser organizados de forma simples e criativa (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002). O acesso direto, rápido e sem distorções com os parceiros da organização também deve fazer parte das ações ou atitudes a serem observadas a uma gestão eficaz do conhecimento.

Referente a presença de canais adequados para comunicação com agentes externos, 23.7% concordaram totalmente, 34.2% concordaram parcialmente, 21.1% não concordaram nem discordaram, 10.5% discordaram parcialmente e 10.5% discordaram totalmente. Logo, a majoritária concordância parcial revela que a organização possa rever esses meios e talvez atualizar, substituir ou até mesmo recriar os canais de comunicação visando estabelecer um vínculo permanentemente entre empresa e agente externo.

Seguindo a mesma direção por aquisição de conhecimentos e percebendo que algumas habilidades perdem seu valor rapidamente ou podem ter significado incerto para o futuro,

algumas empresas convocam funcionários por meio de contratos limitados garantindo um modo atraente de obtenção de conhecimento a médio prazo (PROBST; RAUB; ROMHARDT , 2002). Assim, em datas comemorativas ou até mesmo para ocupar determinadas funções, algumas empresas recrutam pessoas por tempo limitado visando enriquecer o ambiente de conhecimentos interno. Essa iniciativa funciona pulverizando as rotinas e atividades cotidianas da empresa, pois exige mudanças ou adaptações para encaixe do novo funcionário que chega.

Relacionado ao tema – pessoas contratadas por tempo limitado enriquecem o ambiente de conhecimentos da empresa – os dados do gráfico 11 demonstraram que 10.5% concordaram totalmente, 36.8% concordaram parcialmente, 36.8% não concordaram nem discordaram, 10.5% discordaram parcialmente e 5.4% discordaram totalmente. Percebe-se que os funcionários da organização ainda não enxergam totalmente nas pessoas que são contratadas por tempo limitado mais uma abertura para novas idéias e entrantes positivos para a empresa. Assim, é preciso esclarecer que pessoas vindas de fora não representam ameaça ou desmembramento, muito pelo contrário, devem ser encaradas como fontes de novas perspectivas e até mesmo ajustes ou combinações para representações mentais do ambiente interno da empresa.

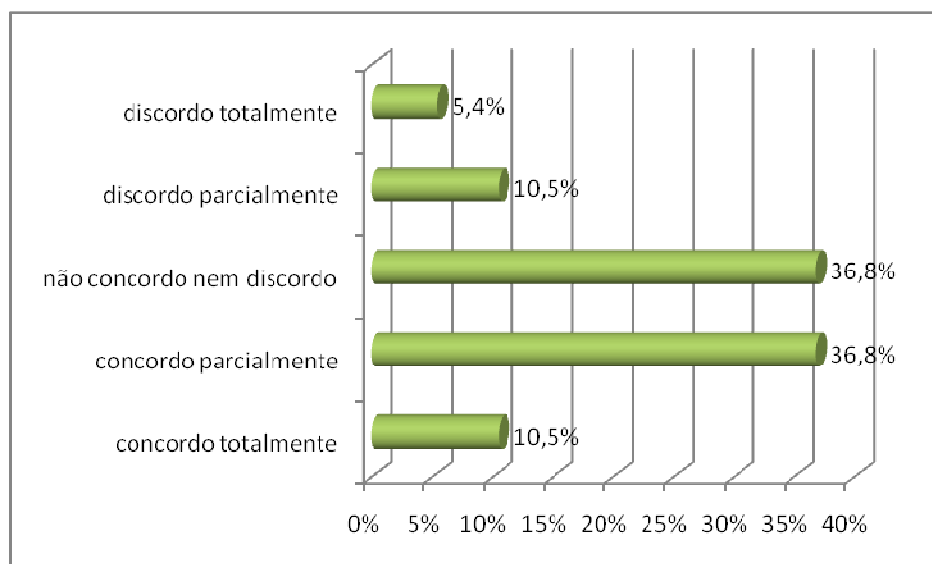


Gráfico 11 : Enriquecimento do ambiente da empresa causado por pessoas contratadas por tempo limitado

Fonte: Elaboração própria

De acordo com Terra (2000, p. 129) o recrutamento de novos empregados é a decisão de investimento mais importante de um gerente e talvez a sua ferramenta mais estratégica. Para o

autor, o recrutamento de novas pessoas em uma empresa do conhecimento pode ser comparado ao investimento em novas máquinas em empresas industriais. Isso porque é através do recrutamento que a organização tem a oportunidade de determinar o perfil dos indivíduos que serão ativos no rumo da empresa através de novas perspectivas, abordagens e valores.

Este, porém, é um momento de muita cautela, pois embora a organização possa fornecer alguns instrumentos para incentivar certos aspectos inerentes ao trabalho na empresa, algumas características pessoais como a capacidade cognitiva, a criatividade e a motivação individual bem como a capacidade de trabalhar em grupo são desenvolvidas ao longo da vida dos indivíduos e por esse motivo dificilmente modificáveis em sua essência (TERRA, 2000).

A despeito do incentivo à diversidade em processos de seleção, 23.6% concordaram totalmente, 42% concordaram parcialmente, 18.4% não concordaram nem discordaram, 8% discordaram parcialmente e 8% discordaram totalmente. Através dos dados, pode-se afirmar que a organização incentiva a diversidade na contratação, porém este é um aspecto passível de melhorias e preocupações por parte da alta administração. A determinação sobre que tipo de perfil a organização precisa, suas características pessoais e profissionais, poderá incentivar a diversificar essas contratações trazendo diversidade também aos conhecimentos internamente.

Além de ajudar a organização a analisar os problemas sob vários pontos de vista diferentes, a diversidade em processos de seleção introduz melhorias na formulação do conhecimento ao mesmo tempo em que ganha mais transparência de conhecimento em relação aos grupos da população dos quais provem seus novos funcionários (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002). Terra (2000, p. 132) diz que empresas que contratam sempre o mesmo tipo de pessoas estarão sempre atreladas ao passado.

A contratação de pessoas diferenciadas abre as portas para que a organização introduza pessoas com conhecimentos específicos em determinadas áreas e ao mesmo tempo com características inatas direcionados a missão e objetivos que a empresa deseja atingir. Assim, a organização que transfere bem o conhecimento visa esse caminho por meio da contratação de pessoas perspicazes, deixando-as que elas conversem entre si (DAVENPORT e PRUSAK, 2003).

Os dados referentes à afirmativa de que os softwares introduzidos na empresa executem de forma satisfatória o trabalho que antes era desempenhado por indivíduos apresentaram os seguintes resultados: 15.8% concordaram totalmente, 44.7% concordaram parcialmente, 18.4% não concordaram nem discordaram e 21.1% discordaram parcialmente. Assim, a empresa tem nos

softwares introduzidos uma arma satisfatória de fixação do conhecimento de especialistas, porém como todo processo de transferência, poderá haver alguns impasses na interpretação ou conflitos no modo como fazer ou elaborar essas ferramentas em prol das atividades desenvolvidas.

Considerando-se os artefatos tecnológicos, Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 104) afirmam que a introdução de pacotes de softwares é o tipo mais visível de intervenção na base de conhecimento de uma empresa. Muitas vezes o conhecimento de processos que está retido na cabeça de alguns especialistas precisa ser explicitado para que outras pessoas possam executá-lo de forma independente e rápida, por isso alguns softwares são tomados como instrumentos de substituição ou transferência do conhecimento tácito para o explícito. Dentro desse contexto, os resultados obtidos na empresa demonstram que ainda há algo a ser feito no sentido de melhorar a utilização dos softwares em tarefas antes delegadas a funcionários. Há de se investigado se a falha ocorre na tradução desse conhecimento ou a escolha do software não é adequada a atividade requerida.

Some-se a isto o fato de que os especialistas poucas vezes explicitam seu conhecimento completamente ao mesmo tempo em que este tipo de conhecimento coletivo é difícil de se entender; por isso, há o risco de que a formalização e a programação de um processo que antes era executado com sucesso por especialistas perca as características que o tornavam peculiares (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002). Dessa forma, é preciso que a organização examine as condições e a probabilidade de que esta transferência de conhecimento esteja encaixada dentro da melhor alternativa e seja ideal para o contexto vigente.

A respeito de artigos, trabalhos acadêmicos e notícias em jornais serem divulgados internamente, 34.2% concordaram totalmente, 47.4% concordaram parcialmente, 8% não concordaram nem discordaram, 5.2% discordaram parcialmente e 5.2% discordaram totalmente. Desse modo, percebe-se que a divulgação interna de trabalhos e estudos é uma constante e deve continuar sendo intensificada, uma vez que a difusão permitirá o compartilhamento do conhecimento explícito abrindo portas ao debate e até mesmo a internalização de estudos e teorias desconhecidas.

Organizações que se preocupam em inferir sobre o seu contexto particular, não dispensam e até mesmo buscam pela realização de pesquisas, estudos e projetos identificadores de pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças potencialmente presentes. Dessa forma, artigos, trabalhos acadêmicos e demais estudos são realizados e até mesmo estimulados como forma de obtenção

de conhecimento na empresa. Se por um lado esses estudos são uma fonte de conhecimentos para a própria empresa, por outro, Probst, Raub e Romhardt (2002) alertam para a possibilidade de esses “pacotes de conhecimento” também poderem se tornar alvos de espionagem industrial. Tal fato é de certa forma “vistoriado” pela empresa estudada, pois pesquisas realizadas utilizando-se a empresa como fonte de estudo têm seus resultados previamente lidos e examinados pela gerência competente antes que sejam permitidas a publicação dos resultados, conforme conversa informal com o diretor de recursos humanos.

O terceiro elemento é a constatação do **desenvolvimento** do conhecimento na empresa pesquisada. Nesta etapa foram verificados três elementos: 1) o apoio a inovação verificado através da recompensa justa a idéias criativas e da busca da organização para externalização do conhecimento dos indivíduos, 2) o apoio para externar o conhecimento constatado por meio da liberdade para exposição de idéias e dos incentivos a elaboração de projetos próprios, e 3) o estabelecimento da confiança como resultante de uma forte comunicação e integração da equipe de trabalho e da divulgação dos erros e falhas e suas soluções aos demais setores da empresa.

A pré-disposição dos indivíduos a pensarem em soluções para a empresa e divulgarem suas idéias e modelos mentais internamente advém de toda a construção de um ambiente de confiança e identificação entre funcionários e empresa. De acordo com Terra (2000), a alta administração exerce papel principal nesse desafio, pois com o poder de estabelecer e conferir prêmios e reconhecimentos públicos a ações inovadoras, conseguem mandar uma mensagem positiva não apenas para aqueles que os recebem, mas também para toda a organização.

A despeito desse assunto, Probst, Raub e Romhardt (2002) afirmam que é preciso recompensar as idéias com bônus de todos os tipos, tendo a cautela de que essas premiações não percam o ímpeto com o passar dos anos. Dessa forma, é preciso estabelecer incentivos condizentes com o que as pessoas esperam receber, devendo a premiação por meio de elogios e incentivos materiais ser combinada para que o reconhecimento se torne mais perceptível, além de existir continuamente a atualização desses fatores conforme os anseios e desejos se transformem.

Interpelados se as idéias criativas são recompensadas de forma justa, obtiveram-se 42.1% para concordo totalmente, 23.7% para concordo parcialmente, 13.1% para não concordo nem discordo, 13.1% para discordo parcialmente e 7.9% para discordo totalmente, como demonstra o gráfico 12. Ao concordarem com tal afirmativa, gerentes e supervisores mostraram-se satisfeitos com as premiações que são recebidas em prol das suas contribuições, isso contribui para criação

de um clima de entusiasmo e confiança entre empresa e funcionário, incentivando também outras pessoas a buscarem a inovação como fonte de recompensas.

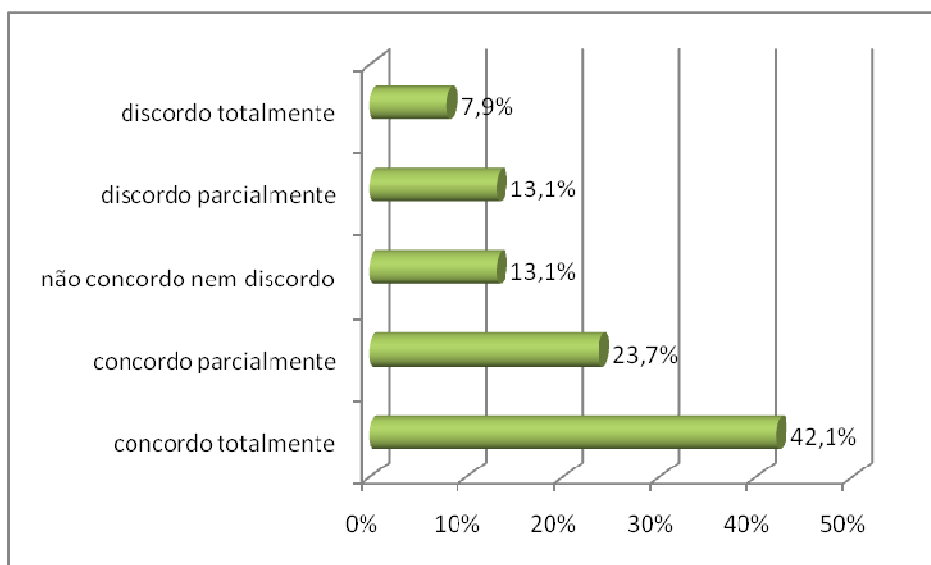


Gráfico 12 : Recompensa justa a idéias criativas

Fonte: Elaboração própria

Em organizações que busquem identificar novas formas de conhecimento até então pouco exploradas, o conhecimento tácito de seus membros constitui-se fonte enriquecedora. Probst, Raub e Romhardt (2002) afirmam que o conhecimento tácito sendo descrito, poderá haver a construção de um modelo em que metáforas e analogias são comparadas, testando-se suas interdependências. Para os autores, a exploração desse tipo de conhecimento poderá então ser distribuído por toda a organização sob a forma de conhecimento explícito.

Sobre a existência de a organização buscar formas de externar o conhecimento dos indivíduos, 21% concordaram totalmente, 47.4% concordaram parcialmente, 23.7% não concordaram nem discordaram, 5.3% discordaram parcialmente e 2.6% discordaram totalmente. Esses dados demonstram que a organização vem tentando descobrir formas de fazer emergir o conhecimento dos indivíduos em situações passíveis de mais iniciativas e melhorias. Assim, se por um lado é bom para a organização alcançar o conhecimento tácito de seus membros, por outro lado, deve existir uma preocupação em expor os benefícios desse compartilhamento para todos os membros da organização, pois só através da interação funcionário-organização todos sairão satisfeitos.

Referente a liberdade concedida para exposição de idéias, 60.5% concordaram totalmente, 26.3% concordaram parcialmente, 2.7% não concordaram nem discordaram e 10.5% discordaram parcialmente. Os dados demonstram que a organização enxerga como pilar fundamental a liberdade dos indivíduos a revelação de idéias. Fazendo assim, a empresa está contribuindo para que novos conhecimentos sejam concebidos.

Relacionado ao tema, Nonaka e Takeuchi (2000) afirmam que conclusões, insights e palpites altamente subjetivos constituem parte integrante do conhecimento, e portanto, devem ser explorados. Grande parte dos autores concorda que dar liberdade às pessoas para terem idéias novas é uma das condições mais importantes para a inovação (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002). Um ambiente em que todos se sentem a vontade para pensar e expressar idéias, modelos e pensamentos dá liberdade e fornece incentivo à inovação.

Por outro lado, percebe-se que boas idéias nem sempre são aproveitadas devidamente, pois são sufocadas no nascedouro da cultura existente (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002). Assim, o ambiente em que se encontra, poderá contribuir para estimular ou sufocar o surgimento de idéias e palpites. Dessa forma, é importante a construção de ambientes em que a flexibilidade e a liberdade sejam normas percebidas por todos, criando um clima de confiança, que por sua vez abrirá caminhos à inovação.

Quanto à concessão de incentivos às pessoas a elaboração de projetos próprios, os resultados postados no gráfico 13 demonstraram que 18.4% concordaram totalmente, 44.7% concordaram parcialmente, 13.2% não concordaram nem discordaram, 21% discordaram parcialmente e 2.7% discordaram totalmente. Mais uma vez, a empresa demonstra estar consciente de que aos funcionários deve ser dado crédito para a exposição de conhecimentos, enxergando nos projetos próprios mais uma iniciativa.

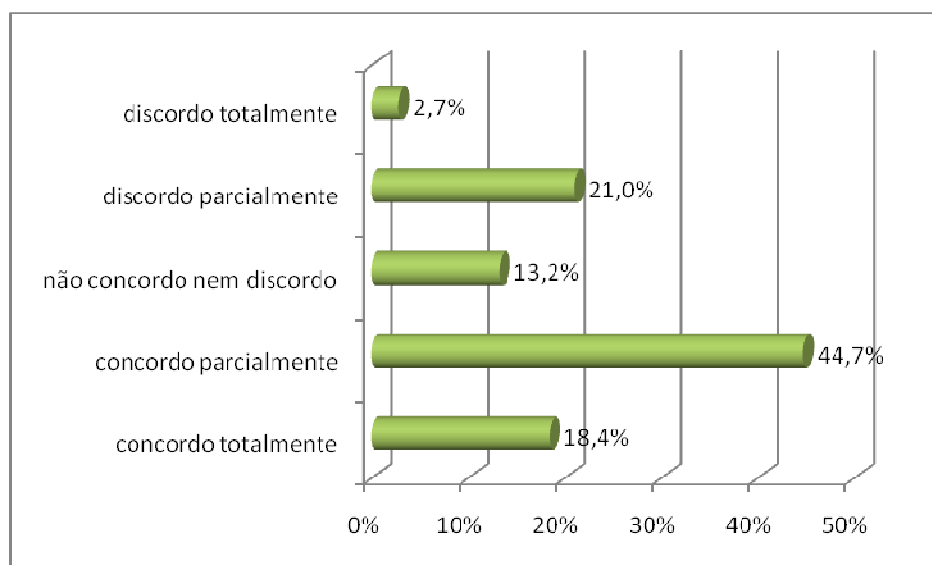


Gráfico 13 : Existência de concessão de incentivos a elaboração de projetos próprios

Fonte: Elaboração própria

Considerando-se os incentivos dados a projetos particulares dos funcionários, Nonaka e Takeuchi (2000, p. 9) colocam que o aprendizado mais poderoso vem da experiência direta. As pessoas que trabalham em projetos da própria escolha em geral se sentem mais motivadas do que as que recebem um conjunto de objetivos a atingir (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002). Isso acontece porque a participação que ocorre desde o início do projeto, nas fases de planejamento e elaboração de metas e objetivos até chegar a fase de conclusão, desperta nos membros um sentimento de liderança, fazendo-os pensar que sem eles tal objetivo não será atingido.

Por outro lado, Probst, Raub e Romhardt (2002) alertam para a exclusão ou até mesmo o não incentivo a elaboração de projetos próprios dos funcionários, pois acreditam que continuam a trabalhar secretamente em projetos nos quais a administração retirou o apoio e os recursos. Assim, é preciso a administração conciliar a existência de projetos da administração com aqueles em que os próprios funcionários possam ser encarregados de todas as fases existentes, fornecendo recursos e apoio irreconciliáveis.

No que diz respeito à existência de uma forte integração e comunicação na equipe de trabalho, 26.3% concordaram totalmente, 39.5% concordaram parcialmente, 7.9% não concordaram nem discordaram, 7.9% discordaram parcialmente, 15.8% discordaram parcialmente e 10.5% discordaram totalmente. A predominância de 65.8% de concordância na existência de integração e comunicação entre os membros de um grupo afeta diretamente o

desenvolvimento das atividades, favorecendo consequentemente a discussão e troca de experiências entre a equipe.

Neste segmento, Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 120) salienta que somente onde existe interação e comunicação, transparência e integração pode-se fazer o conhecimento individual tornar-se conhecimento coletivo, que por sua vez tem efeitos sobre o conhecimento individual. A aproximação, traduzida em comunicação e interação, é que possibilita à empresa em análise a transformação entre os conhecimentos, repercutindo assim por toda a organização. Assim, os funcionários denotam encarar o papel imprescindível da comunicação, abrindo espaço à comparação de idéias e experiências de cada pessoa com as das outras (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

A comunicação eficaz favorece a formação de arranjos entre os indivíduos, que por sua vez atribuem a si um nome de grupo e estabelecem um sistema regular de intercâmbio (DAVENPORT e PRUSAK, 2003). A formação desses grupos contribui para o compartilhamento e troca de experiências, levando os indivíduos a discutirem idéias e compararem preceitos, criando uma atmosfera propícia ao conhecimento na organização.

Às vezes, mais importante que descobrir soluções para resolução de um problema em uma dada situação é a divulgação dessa solução. Dessa forma, erros ou falhas em setores diversos da organização devem ser estudados e divulgadas as soluções para toda a organização, evitando o retrabalho que outros setores teriam para resolver problemas similares. Além de economizar tempo que seria despendido em variáveis semelhantes ou até mesmo iguais, a divulgação estimula a discussão e a criação de novas formas de pensar dentro da organização.

Encontradas as seguintes opiniões a este respeito, 7.9% concordam totalmente, 18.4% concordam parcialmente, 21.1% não concordam nem discordam, 26.3% discordam parcialmente e 26.3% discordam totalmente conforme ilustrações do gráfico 14. Assim, a organização omite ou simplesmente não tem a preocupação de estender os estudos alcançados em cima de erros ou falhas diversos ao restante da organização. Além do retrabalho, esse tipo de atitude poderá gerar o isolamento entre os setores, que não poderão se juntar a fim de buscar soluções benéficas a problemas muitas vezes comuns.

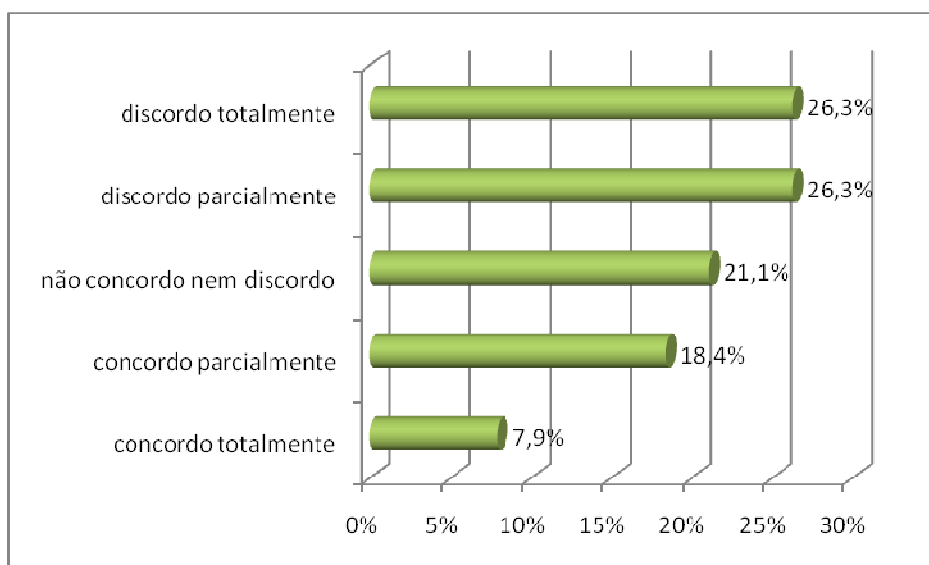


Gráfico 14 : Divulgação para toda a organização das soluções de estudos de erros ou falhas

Fonte: Elaboração própria

A seguir, serão apresentadas as constatações do quarto elemento – **compartilhamento e distribuição**. Primeiramente, serão identificadas as condições para difusão do conhecimento investigadas através da identificação de um layout condizente ao compartilhamento e distribuição e do conhecimento da missão e visão por parte dos funcionários. Em seguida, será analisada a acessibilidade à difusão do conhecimento por meio das constatações de alcance a conhecimento de forma rápida e de qualidade quando é preciso. E, por último, as redes de compartilhamento entendidas a partir da boa existência de relações entre os setores e o contato regular em diferentes locais da empresa entre os funcionários.

Segundo Terra (2000, p. 109), cada vez mais, os conceitos de espaços fechados e símbolos de status relacionados à hierarquia perdem lugar para conceitos abertos e não-hierárquicos, que facilitam os contatos informais e a comunicação em todos os sentidos. As áreas de trabalho estão sendo encaradas como impulsionadores ao fluxo de conhecimento da organização, sendo assim, os espaços estão sendo arrumados buscando a disposições horizontais aos diversos grupos de trabalho, para que desta forma a informação e o conhecimento possam circular mais rápida e livremente.

Indagados se o layout da empresa favorece o compartilhamento e a distribuição do conhecimento, 15.9% concordaram totalmente, 44.7% concordaram parcialmente, 18.4% não concordaram nem discordaram, 10.5% discordaram parcialmente e 10.5% discordaram

totalmente. Em geral, há a integração entre espaço e distribuição do conhecimento, assim, a organização facilita os fluxos de conhecimento da empresa, favorecendo e incentivando o seu compartilhamento.

Desse modo, para reagir rapidamente a flutuações e exigências inesperadas no ambiente, mantendo a diversidade interna, tem havido a mudança freqüente da estrutura organizacional (NONAKA e TAKEUCHI, 2000). Logo, Probst, Raub e Romhardt (2002) esclarecem que o compartilhamento do conhecimento pode ser modificado pela disposição espacial das áreas de trabalho através da administração cuidadosa do espaço onde pessoas que trabalham regularmente juntas, e para quem a troca de conhecimento é especialmente importante, devam ficar relativamente próximas. Para os autores, a disposição inteligente dos fluxos de trabalho poderá reproduzir fisicamente todos os processos de negócio, facilitando a cooperação entre as funções.

Questionados se a missão e a visão são do conhecimento de todos, 55.1% concordaram totalmente, 29% concordaram parcialmente, 5.3% não concordaram nem discordaram, 5.3% discordaram parcialmente e 5.3% discordaram totalmente como ilustra o gráfico 15. Através dos dados, pode-se inferir que a empresa tem consciência do poder que conferem a missão e a visão quando são do conhecimento de todos os funcionários. Tal conhecimento garante aos funcionários, ao tomarem decisões no curtíssimo prazo, a predileção às principais diretrizes que a organização estabeleceu.

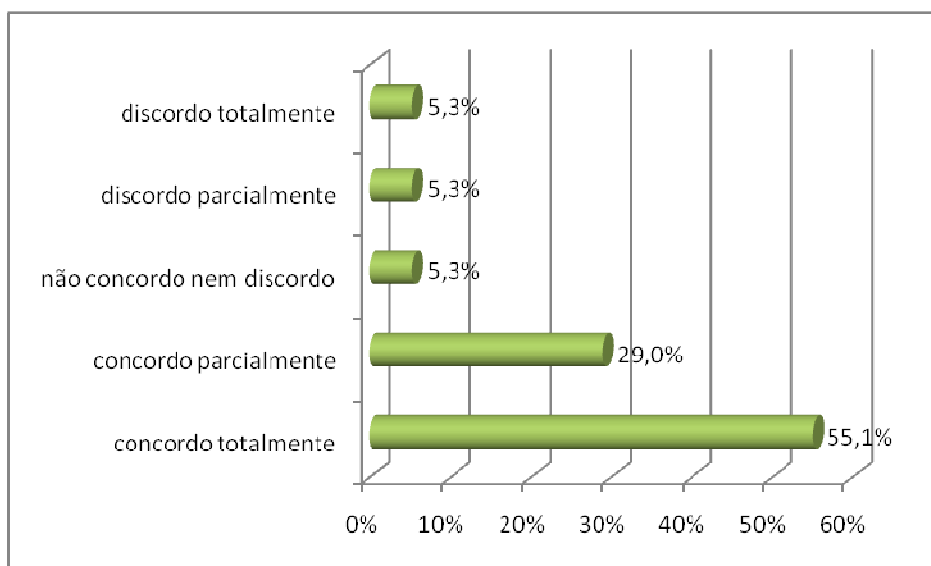


Gráfico 15 : A missão e a visão são do conhecimento de todos

Fonte: Elaboração própria

Nesse contexto, Nonaka e Takeuchi (2000) evidenciam que em uma empresa criadora do conhecimento, cabe a alta hierarquia formular critérios de justificação de acordo com a intenção organizacional, expressa em termos de estratégia ou visão. Dessa forma, a missão e a visão deverão funcionar como norteadores para que os funcionários possam enxergar a empresa em que trabalham, seus principais valores e ideais, conhecendo aonde se pretende chegar. A função então é estimular as pessoas a refletirem e pensarem nos aspectos do conhecimento sempre que tomarem decisões estratégicas ou operacionais (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002).

Sobre a possibilidade de se ter acesso rápido ao conhecimento de que se precisa os dados foram os seguintes: 23.7% concordaram totalmente, 57.9% concordaram parcialmente, 10.5% não concordaram nem discordaram e 7.9% discordaram parcialmente. Observou-se que, em geral, os funcionários têm conhecimento de que precisam na hora esperada, essa acessibilidade além de tornar o fluxo de conhecimento mais ágil, dinamiza as demais atividades contribuindo para novas formas de reflexão e conseqüente criação de conhecimentos.

O tempo torna-se o fator competitivo, salientam Probst, Raub e Romhardt (2002), mais importante. Dessa forma, o rápido acesso ao conhecimento de que se necessita tem sido apontado como fator de sucesso das organizações que chegam primeiro ao mercado consumidor. Assim, de nada adianta idealizar um dado produto ou serviço se o seu lançamento não ocorrer no momento em que os consumidores esperam por esse projeto.

Os dados revelados sobre o acesso ao conhecimento de “qualidade” para as funções repercutiram da seguinte forma, 26.3% concordaram totalmente, 47.4% concordaram parcialmente, 13.2% não concordaram nem discordaram, 10.5% discordaram parcialmente e 2.6% discordaram totalmente. A empresa, então, na maioria das vezes considera ter acesso a conhecimento de qualidade no desempenho de suas funções, representando a conscientização do valor de cada conhecimento de que se tem acesso.

Se o acesso rápido ao conhecimento é necessário, a qualidade também não poderia ficar de fora. Assim, de nada adianta conhecer rotinas, processos e padrões se não se consegue enxergar a correlação com a própria função. Nesse quesito, é importante a empresa esclarecer sobre o valor relativo do conhecimento, afirmando Probst, Raub e Romhardt (2002) que uma atividade maçante e evidente para uma pessoa pode ser uma novidade para outra e poderia tornar mais fácil ou melhor o seu trabalho. Dessa forma, a organização deve promover o pensamento da

redundância ou do valor relativo entre as diversas atividades, para evitar que ocorra a perda de conhecimentos valiosos.

Quanto aos setores diretamente correlacionados terem boas relações, os resultados foram postados no gráfico 16 e demonstraram que 10.5% concordaram totalmente, 31.6% concordaram parcialmente, 31.6% não concordaram nem discordaram, 7.9% discordaram parcialmente e 18.4% discordaram totalmente. O benefício das boas relações contribui sobremaneira para criação de um clima de confiança e comunicação entre os funcionários acabando por contribuir para geração de novos conhecimentos. Para a empresa citada, essas relações ainda não são totalmente harmoniosas o que pode prejudicar o ambiente de conhecimento da empresa. Pois, ter boas relações significa compreender o setor vizinho e individualmente tentar levantar soluções para, juntos, alcançarem objetivos.

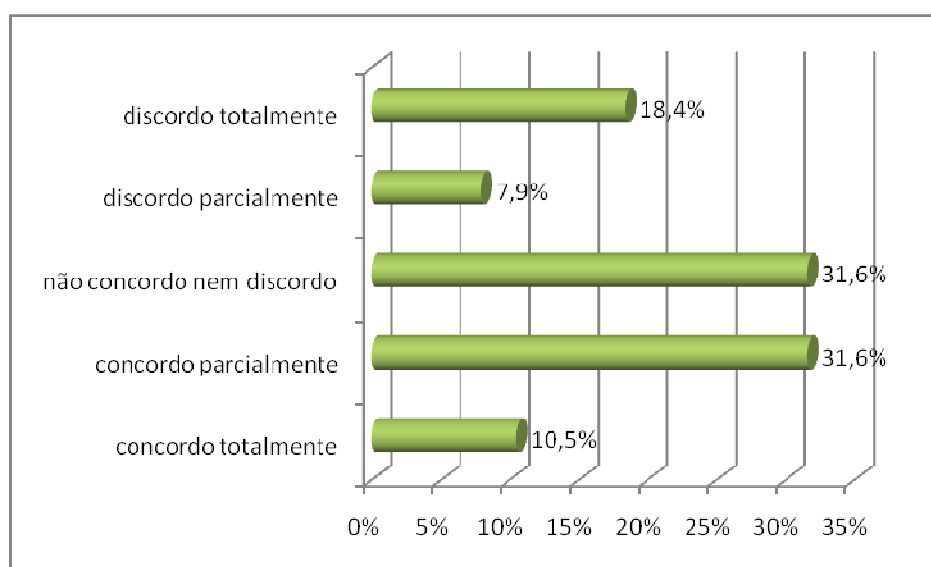


Gráfico 16 : Setores diretamente correlacionados têm boas relações

Fonte: Elaboração própria

Para deixar mais claro esse assunto, Probst, Raub e Romhardt (2002) concebem a criação de uma rede de conhecimento como forma de modelar o contexto para facilitar a partilha e a distribuição de conhecimento. Na visão de Davenport e Prusak (2003), boas relações evitarão o que em alguns setores haja profusão de conhecimento sobre um dado assunto e falta desse mesmo conhecimento em outro. Exemplificando, esses autores citam o caso da possibilidade de a área de

marketing dispor de amplo conhecimento sobre determinado grupo de clientes enquanto a área de vendas também precisa desse conhecimento, mas pela falta de boas relações não os têm.

No que concerne aos funcionários estarem em contato regular em diferentes locais na empresa, 15.8% concordaram totalmente, 34.2% concordaram parcialmente, 34.2% nem concordaram nem discordaram e 15.8% discordaram parcialmente. Ao não estarem em contato em diferentes locais, a empresa pode sofrer o que se entende por criação espontânea e informal do conhecimento. Além disso, a empresa que diz ser o conhecimento vital para sua sobrevivência e desestimula os contatos face a face enviando mensagens ambíguas aos funcionários.

Dessa forma, a empresa precisa estimular os contatos informais entre os funcionários nos diversos tipos de ambientes corporativos. Fazendo assim, a empresa propiciará que funcionários com interesses comuns compartilhem seus conhecimentos e resolvam problemas de modo espontâneo. A transferência espontânea e não estruturada do conhecimento são fatores de sucesso para as empresas na Era do Conhecimento (DAVENPORT e PRUSAK, 2003).

O quinto elemento do modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002) refere-se a **utilização** ou uso do conhecimento. Nesta etapa serão primeiramente analisadas as facilidades no uso do conhecimento através do apontamento da usabilidade dos relatórios bem como a construção conjunta de procedimentos encomendados. Em seguida, será analisada a percepção do uso do conhecimento através de questões que abordam a importância de novos conhecimentos em trabalhos repetitivos e a percepção acerca da vulnerabilidade por “novos conhecimentos” junto a colegas. Por fim, as condições de trabalho são questionadas a partir da busca por conhecimentos junto a pessoas do mesmo setor ou setores diversos e o favorecimento das estações de trabalho à aplicação do conhecimento.

Referente aos relatórios serem simples, concisos e fáceis de entender, 15.8% concordaram totalmente, 52.6% concordaram parcialmente, 13.2% não concordaram nem discordaram, 3.2% discordaram parcialmente e 5.2% discordaram totalmente. A partir dos dados é possível afirmar que em geral atendem as expectativas daqueles que se utilizam desse instrumento. É possível que as pessoas não enxerguem a importância dos relatórios dentro do processo do conhecimento, ou ainda que eles sejam dirigidos de tal forma que dispensem a correlação com outras áreas da empresa, dessa forma há que se rever o desajuste.

A respeito desse assunto, Probst, Raub e Romhardt (2002) afirmam que em geral, os sistemas de informação da gerência não são usados ou os relatórios não são lidos porque são mal

planejados para atender as necessidades dos usuários, sendo longo demais ou não suficientemente práticos. Assim, a própria forma como os relatórios é apresentada para os usuários tem um impacto no que se refere ao interesse ou desinteresse para leitura e até mesmo entendimento. Assim, para que o conhecimento possa ser adquirido por parte daqueles que leiam relatórios ou se utilizem de sistemas de informação é indispensável que sejam simples, concisos e fáceis de serem entendidos.

Quanto aos procedimentos encomendados serem construídos em conjunto com os funcionários, 21.1% concordaram totalmente, 42% concordaram parcialmente, 23.7% não concordaram nem discordaram, 8% discordaram parcialmente e 5.2% discordaram totalmente. Assim, percebe-se que na construção de procedimentos não há harmonia em sua totalidade, ou seja, entre o usuário e o técnico o resgate do conhecimento e a sua concretização poderão ser melhoradas tendo em vista uma maior comunicação entre as duas partes, buscando a interação em todas as etapas do projeto.

Nesse sentido, o processo de tornar o conhecimento tácito em sua forma explícita tem sido perseguido por muitas organizações que enxergam nessa tentativa a disponibilização de um dado processo ao conhecimento de todos os interessados, evitando a limitação a mente de um só indivíduo. O processo de determinação desse tipo de conhecimento exige um planejamento prévio do contato entre o usuário e o técnico que, conforme constata Probst, Raub e Romhardt (2002), levam em conta as necessidades do usuário final em um estágio surpreendentemente tardio do processo.

Os autores relatam que a gestão do conhecimento focada nas necessidades do usuário (“puxar”) apresentam uma chance muito melhor de serem usadas que as atividades que não estejam ligadas a essas necessidades (“empurrar”). Dessa forma, é preciso levar em consideração as considerações do usuário desde o momento inicial de construção do processo da atividade até a fase final para que então sejam detectados os reais desejos e anseios na demanda durante esse tipo desse tipo de procedimento.

No questionamento relacionado a trabalhos repetitivos ser importante a introdução de novos conhecimentos, 36.8% concordaram totalmente, 42.1% concordaram parcialmente e 21.1% não concordaram nem discordaram como pode ser vislumbrado no gráfico 17. Através desses dados, pode-se afirmar que aos poucos a organização vem tentando mudar essa visão de que

rotinas já estabelecidas não podem ter a introdução de novos conhecimentos, contribuindo assim, para que galgue passos rumo a uma gestão eficaz do conhecimento.

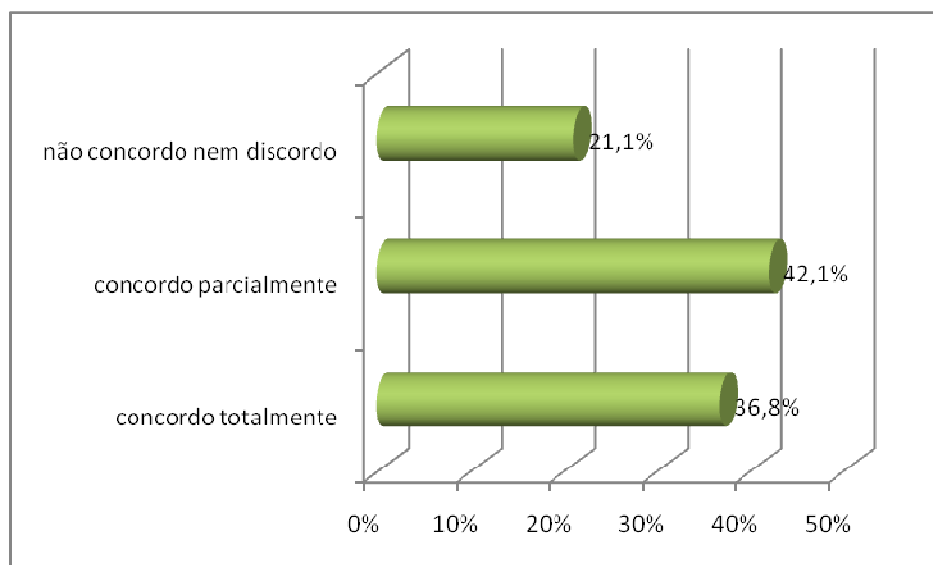


Gráfico 17 : Introdução de conhecimentos novos em trabalhos repetitivo

Fonte: Elaboração própria

Percebe-se que em rotinas e padrões já estabelecidos é difícil introduzir a mudança por meio de novos conhecimentos, pois muitas vezes há barreiras sustentadas por velhos hábitos e aversão ao novo aprendizado. Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002), em geral, quanto mais familiar e automática for a tarefa mais difícil o reconhecimento sobre a importância do conhecimento novo assim como a troca de idéias com colegas sobre diferentes maneiras de executá-la, causando o que se chama “cegueira organizacional”. Esse tipo de situação dificulta a introdução de novos conhecimentos em trabalhos repetitivos, desperdiçando muitas vezes a descoberta do que poderia ser uma maneira mais eficaz de desenvolver ou produzir uma dada tarefa ou funcionalidade.

Relativo a busca por “novos conhecimentos” junto a colegas trazer consigo uma posição vulnerável, 7.9% concordaram totalmente, 7.9% concordaram parcialmente, 21.1% não concordaram nem discordaram, 26.3% discordaram parcialmente e 36.8% discordaram totalmente. Assim, percebe-se que há uma tentativa em não se limitar as facilidades propiciadas por proximidades diversas, estendendo a busca ao encontro de outros meios que satisfaçam a necessidade por conhecimento.

Muitas vezes, o funcionário necessita tirar “dúvidas” junto a colegas, recorrendo assim a conhecimentos que até então são em parte nebulosos ao seu ambiente. Acontece que algumas vezes, o funcionário solicitante e usuário de novo conhecimento se coloca em uma posição vulnerável, admitindo uma lacuna em seu conhecimento e se sentindo em um prisma desfavorável entre seus colegas (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002). Entretanto, é preciso quebrar essa visão de que não se deve mostrar os “pontos fracos” aos colegas, pois isso dificultaria a circulação e até mesmo a descoberta de novos tipos de conhecimento. Assim, faz-se imprescindível promover o pensamento de que ninguém conhece tudo, e portanto, todos devem recorrer aos demais a fim de que dúvidas e esclarecimentos sejam respondidos.

Nesse mesmo horizonte da busca por conhecimento, é provável que as pessoas o busquem se for necessário apenas dar um telefonema curto ou junto a um pedido informal a um colega que esteja mais próximo para ouvir, evitando buscas independentes em uma biblioteca ou em um banco de dados (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002). Na empresa estudada, a busca do conhecimento junto a pessoas do próprio setor, evitando a opinião de pessoas de outros setores, revelaram os dados que 13.2% concordaram totalmente, 39.5% concordaram parcialmente, 18.4% não concordaram nem discordaram, 10.5% discordaram parcialmente e 18.4% discordaram totalmente. O percentual de 47,3% que não emitem opinião e discordam embora seja menos da metade, poderá dificultar o contato entre as pessoas.

Considerando-se que deverá haver uma integração para que o conhecimento possa ser compartilhado entre todos os setores, a busca por conhecimentos limitada aos setores específicos de trabalho também esbarra na circulação do conhecimento. Dessa forma, as pessoas que desconsideram opiniões de funcionários de outros setores contribuem para que o conhecimento fique retido em uma determinada área ou setor. Acrescente-se também o fato de que a transformação desse conhecimento em outras formas de conhecimento seja dificultada ou mesmo impedida, já que não há a contribuição de pessoas com visões de áreas distintas.

Segundo Terra (2000) as redes de aprendizado deveriam ultrapassar os limites organizacionais. Assim, para que haja uma expansão nas redes de aprendizado, as pessoas deverão avançar além dos limites organizacionais, buscando o conhecimento não apenas nas proximidades internas organizacionais, mas também fora do ambiente de maior acesso, comunicando-se com o maior número de pessoas de dentro e de fora da organização e pesquisando em fontes diversas.

Se por um lado, é importante a busca de conhecimento junto a pessoas de outros setores, por outro, a boa disposição do local de trabalho também contribui para aumentar o uso do conhecimento segundo Probst, Raub e Romhardt (2002). Para os autores, o posicionamento das estações de trabalho e das seções dentro do prédio assim como uma disposição mais propícia ao usuário de estações de trabalho individuais poderão propiciar uma proximidade física dos trabalhadores ao conhecimento de que precisam aumentado assim a aplicação do conhecimento. Assim tão importante quanto incentivar e conscientizar os funcionários quanto ao compartilhamento e uso do conhecimento é posicionar a estrutura física da empresa de modo que ela facilite o entrosamento entre as pessoas.

No que se refere à assertiva se as estações de trabalho favorecem a aplicação do conhecimento, 18,4% concordaram totalmente, 60,5% concordaram parcialmente, 18,4% não concordaram nem discordaram e 2,7% discordaram totalmente, como mostra o gráfico 18. Dessa forma, as estações de trabalho condizem em parte com o compartilhamento e o estímulo ao uso do conhecimento, sendo passíveis de adaptações visando maior entrosamento entre as pessoas que trabalham próximas.

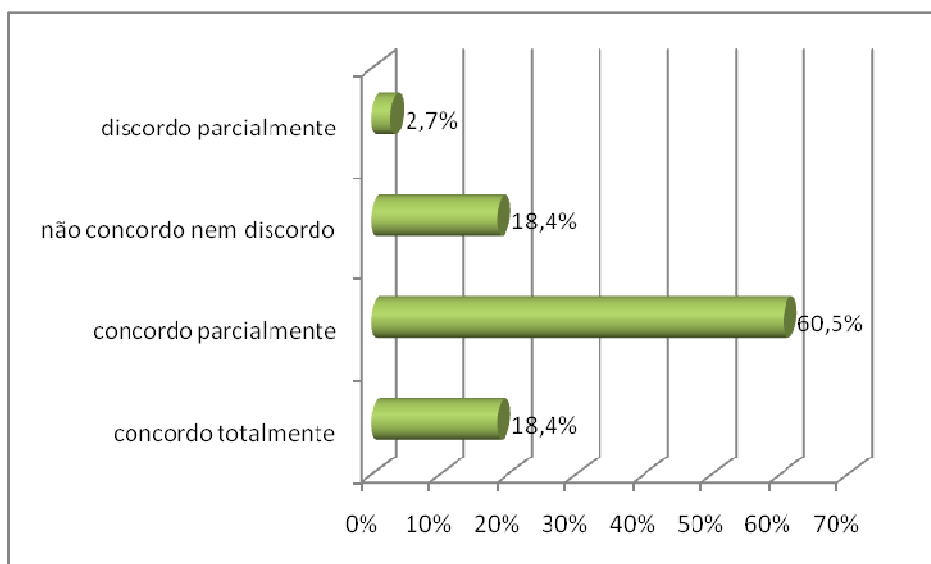


Gráfico 18 : Favorabilidade da aplicação do conhecimento causada pelas estações de trabalho

Fonte: Elaboração própria

O sexto elemento, **retenção** do conhecimento, aborda a consciência da preservação, a seleção do conhecimento a ser guardado e a afirmação do conhecimento. Assim, no tópico

referente à consciência, temas como a memória da empresa ser afetada com a saída de um funcionário e ser importante desaprender conhecimentos foram questionados. No que concerne a seleção do conhecimento a ser guardado, questões sobre os conhecimentos de áreas-chaves serem documentados e a preocupação de se adquirir conhecimentos do funcionário que “deixa” a empresa foram discutidas. Por último, a fixação do conhecimento foi abordada a partir da percepção sobre a existência de um convívio social agradável e estimulante e os feedbacks serem sempre bem vistos.

A respeito de ao sair um funcionário, perceber-se que uma parte da memória da empresa também foi perdida, 21% concordaram totalmente, 31.6% concordaram parcialmente, 13.2% não concordaram nem discordaram, 21% discordaram parcialmente e 13.2% discordaram totalmente. O percentual de 52.6% de concordância para a sensação de perda com a saída de um funcionário revela que novas alternativas devem ser traçadas no sentido de evitar essa perda ou torná-la menos pesada. Isso acontece porque todo o investimento em capacitação e convívio social é também perdido com a saída de um funcionário, gerando por sua vez a perda de conhecimentos.

Probst, Raub e Romhardt (2002) revelam que muitas organizações perdem *know-how* muito valioso ao subestimar os funcionários muitas vezes por meio de uma política de gestão enxuta. A saída inesperada de funcionários pode levar também parte da memória da empresa, deixando um vazio em funções e atividades que antes eram cometidas a um único indivíduo. Para tanto, as organizações devem tomar medidas para que o conhecimento de um dado processo não fique retido na mente de um único funcionário, mas ainda o incentivo a permanência deste funcionário dentro dos quadros efetivos também deve ser bem administrada a fim de evitar tal perda.

No que diz respeito a importância de desaprender conhecimentos obsoletos para aquisição de novos conhecimentos, apresentados no gráfico 19, 31.6% concordaram totalmente, 29% concordaram parcialmente, 15.8% não concordaram nem discordaram, 7.8% discordaram parcialmente e 15.8% discordaram totalmente. Percebe-se que as pessoas enxergam a importância do não apego a velhas regras e padrões. Isso contribui para o aparecimento de novas perspectivas e visões dentro do ambiente de trabalho.

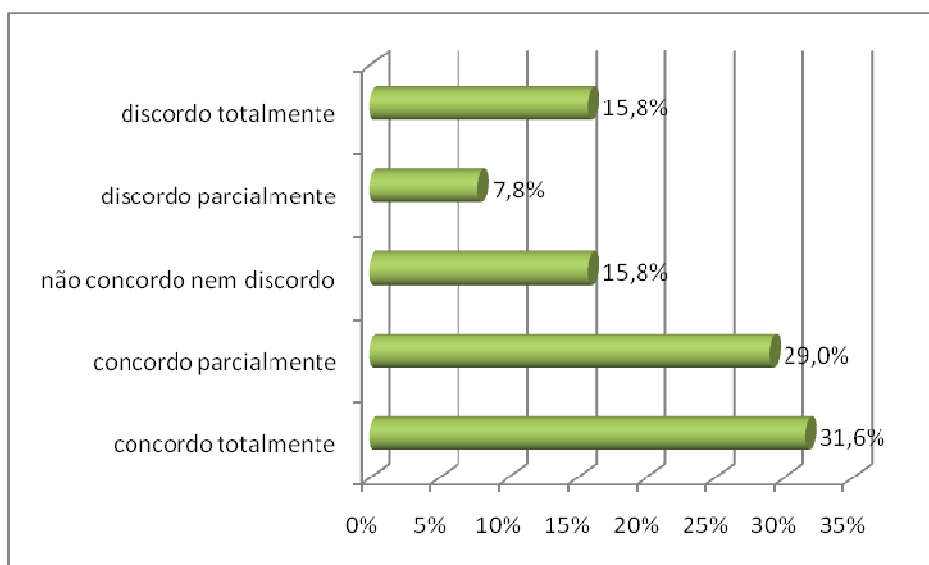


Gráfico 19 :Desaprendizagem de conhecimentos obsoletos para aquisição de conhecimentos novos
 Fonte: Elaboração própria

O abandono do conhecimento obsoleto para aquisição de conhecimento novo é importante, pois cria condições de oferecer melhoria contínua de todas as atividades, desenvolver aplicações a partir de seus próprios sucessos e inovar continuamente como um processo organizado conforme focaliza Drucker (1997). Desaprender então, deve ser encarado como o desafio de manter-se sempre dinâmico, buscando formas de questionar as rotinas que vão sendo estabelecidas.

No tocante a documentação de conhecimentos de áreas-chave, de acordo com o gráfico 20, 15.8% concordaram totalmente, 55.3% concordaram parcialmente, 10.5% não concordaram nem discordaram, 13.1% discordaram parcialmente e 5.3% discordaram totalmente. Ao deixar de documentar conhecimentos de áreas-chave, a organização perde a visão dos detalhes contidos nos processos, além de ficar na dependência dos funcionários que exercem tais funções. Assim, é preciso que a organização estabeleça um planejamento a fim de continuar promovendo a documentação das tarefas consideradas mais importantes.

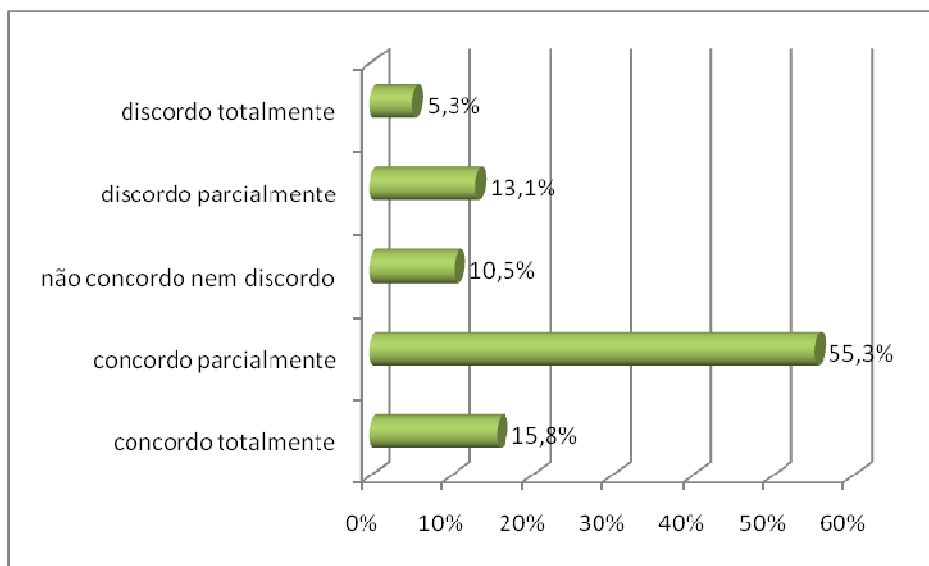


Gráfico 20 : Existência de documentação de conhecimentos de áreas-chave

Fonte: Elaboração própria

Sobre este assunto, Probst, Raub e Romhardt (2002) afirmam que em áreas-chave, a exemplo do conhecimento sobre clientes, deve haver um esforço para selecionar e documentar eficientemente o conhecimento. A codificação permite a organização ter uma ampla visão dos principais processos desenvolvidos, facilitando o acesso para demais interessados no assunto. Permite a permanência para que o conhecimento não exista apenas na mente das pessoas (DAVENPORT e PRUSAK, 2003).

Outra forma de se guardar conhecimento é a partir da iniciativa em se aprender conhecimentos do funcionário que “deixa” a empresa. Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 179), a saída inesperada de um funcionário muitas vezes deixa uma lacuna dolorosa, resultado da documentação inadequada durante sua permanência. Para os autores, a solução é a separação das experiências valiosas do resto e a conseqüente transferência para os sistemas que possam ser úteis a toda a empresa. Assim, é preciso que a organização identifique aqueles conhecimentos úteis e faça uma transferência, evitando que a “saída” de funcionários leve também esses conhecimentos.

Sobre esta iniciativa os resultados, visualizados no gráfico 21, demonstraram que 10.5% concordaram totalmente, 42.1% concordaram parcialmente, 21.1% não concordaram nem discordaram, 15.8% discordaram parcialmente e 10.5% discordaram totalmente. Percebe-se que a empresa em parte busca a iniciativa de registrar o conhecimento do funcionário que sai da

empresa. Ter a sensibilidade de ir em busca do conhecimento retido na mente do funcionário que “deixará” a empresa, permitirá a empresa o alargamento de suas visões e enriquecimento por parte do entendimento a partir da visão do ocupante do cargo.

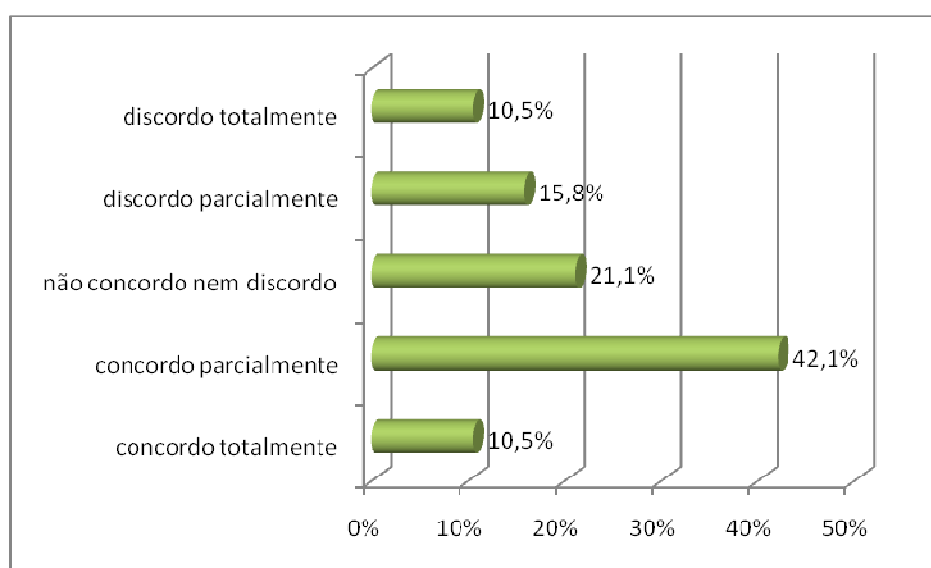


Gráfico 21 : Presença de preocupação em aprender conhecimentos do funcionário que “deixa” a empresa

Fonte: Elaboração própria

Outra variável a ser considerada para que haja a retenção do conhecimento (firmando o conhecimento) é o convívio social no ambiente interno da empresa. Segundo Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 182), se as pessoas com desempenho elevado estiverem felizes em seu ambiente social, é menos provável que elas sejam suscetíveis a ofertas lucrativas de fora. Assim, a organização além de oferecer vantagens de ordem financeira e desenvolvimento profissional, deverá também promover a criação de um ambiente harmônico que satisfaça as necessidades de convívio social dos seus integrantes.

Sobre a existência de um convívio social agradável e estimulante, 28.9% concordaram totalmente, 36.8% concordaram parcialmente, 18.4% não concordaram nem discordaram, 13.1% discordaram parcialmente e 2.6% discordaram totalmente. Percebe-se que o convívio social em geral é estimulante, devendo haver um reforço da organização para promover o seu fortalecimento, seja por festividades em datas comemorativas ou até mesmo em encontros ou dinâmicas fora do ambiente de trabalho.

O feedback por sua vez, também poderá funcionar como instrumento de retenção do conhecimento. Através da sua utilização é possível reconstruir ou adaptar-se a realidades visando o alcance de metas traçadas. Para Probst, Raub e Romhardt (2002) o feedback é necessário para que não sejamos enganados por nossas próprias reconstruções da realidade passada, uma vez que a participação dos outros permitirá confirmar ou ajustar nosso próprio quadro.

Indagados se os feedbacks são sempre bem-vindos sobre experiências, convívios e atividades, 60.6% concordaram totalmente, 18.4% concordaram parcialmente, 15.8% não concordaram nem discordaram, 2.6% discordaram parcialmente e 2.6% discordaram totalmente como mostra ilustração do gráfico 22. Dessa forma, a organização como um todo enxerga no feedback uma arma bem-vinda para o ajustamento de suas funções e até mesmo convívio social. Esse fator torna a empresa mais aberta a sugestões e perceptível a críticas, conseqüentemente é possível detectar aonde estão as falhas e o que fazer para ajustá-las.

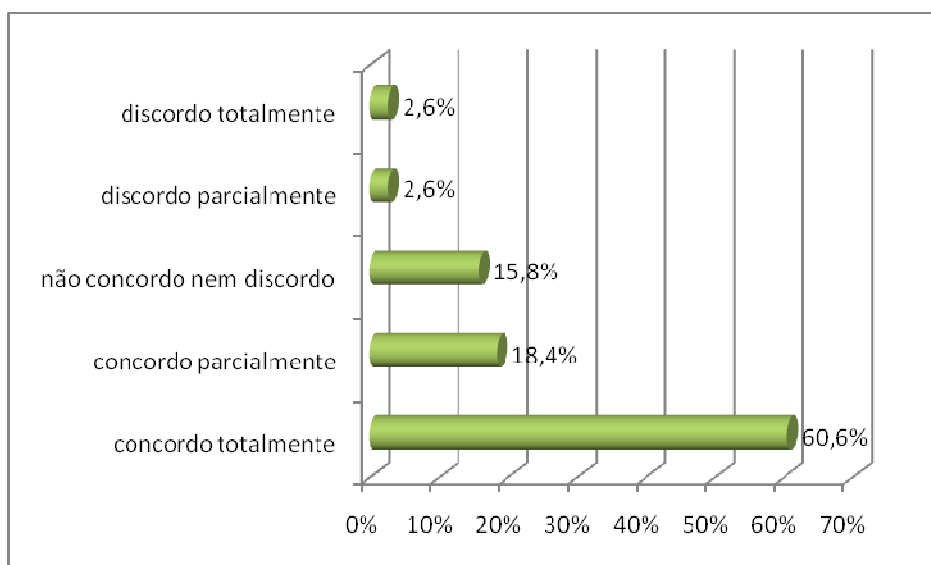


Gráfico 22 : Abertura a feedbacks

Fonte: Elaboração própria

O sétimo elemento, **metas**, aponta para a importância da divulgação do conhecimento, a diversificação do conhecimento e a dificuldade na identificação de metas do conhecimento. No primeiro tema, busca-se analisar se a empresa prega ser o conhecimento vital para o funcionamento das atividades e se a alta administração apóia uma cultura de estímulo ao conhecimento. No segundo, são questionados dois pontos: se a equipe de trabalho é diversificada

e rica culturalmente e se a empresa está sempre pronta para mudar. Por fim, a utilização de termos e expressões que remetem automaticamente ao conhecimento a ser gerado e a existência de convergência de interesses entre empregados e alta administração são indagados.

Relativo à empresa pregar ser o conhecimento vital para o funcionamento das atividades, 21.1% concordaram totalmente, 34.2% concordaram parcialmente, 36.8% não concordaram nem discordaram, 2.6% discordaram parcialmente e 5.3% discordaram totalmente como são apresentados no gráfico 23. Percebe-se que a empresa ainda não estabeleceu uma conscientização global em torno da importância do conhecimento para a continuidade da organização. É mister que organização promova esta ligação, pois só a partir da internalização da importância do conhecimento é que as pessoas serão capazes de promover a sua criação e o seu compartilhamento.

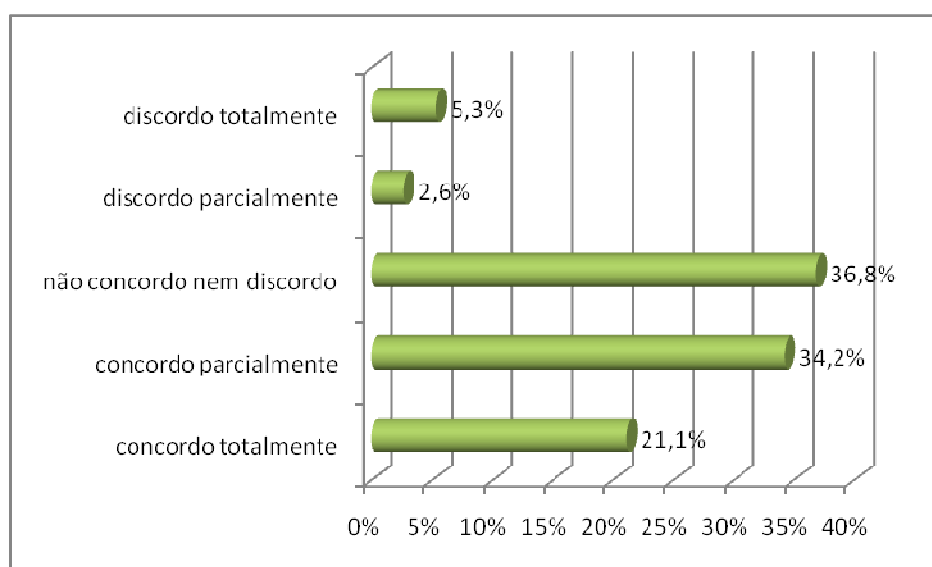


Gráfico 23 : A empresa prega ser o conhecimento vital para o funcionamento das atividades

Fonte: Elaboração própria

Nos argumentos de Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 44), o primeiro e mais importante passo para a administração orientada para o conhecimento consiste em aceitar o fato de que o conhecimento é vital para o sucesso da empresa. Dessa forma, todas as iniciativas e projetos elaborados por parte da organização deverão deixar explícita a importância do conhecimento para o desenvolvimento das atividades e conseqüente sobrevivência da organização. Hoje, na Era do

Conhecimento, a organização que não enxergar a sua dependência aos ativos intangíveis estará, cada vez mais, próxima do seu fracasso.

Referente a alta administração apoiar uma cultura de estímulo ao conhecimento, 23.7% concordaram totalmente, 34.2% concordaram parcialmente, 13.2% não concordaram nem discordaram, 26.3% discordaram parcialmente e 2.6% discordaram totalmente. Difícil de ser mudada, aos poucos a organização deverá ir alterando os princípios e diretrizes que regem a cultura vigente visando o alcance de uma cultura do conhecimento.

Shein (apud Nonaka e Takeuchi, 2000) explica que a cultura é essencial ao estímulo do conhecimento, pois é por meio dela que experiências compartilhadas transformam-se em visão compartilhada através de um tempo suficiente para ser assumida como certa, tornando-se um processo inconsciente. Para Probst, Raub e Romhardt (2002) a meta normativa prioritária do conhecimento é a criação de uma cultura consciente ou propícia ao conhecimento.

Davenport e Prusak (2003) vão mais adiante ao afirmarem que é preciso estabelecer uma cultura do conhecimento, e que esta se dará principalmente através das pessoas que a empresa atrai e contrata. Para os autores, funcionários que sempre se preocuparam em buscar e aplicar o conhecimento na escola e em empregos anteriores, provavelmente continuarão a fazê-lo. Dessa forma, é preciso fomentar uma cultura que viva o conhecimento em todas os seus comportamentos e ações, criando uma esfera propícia a interação entre as pessoas de forma a vivenciarem o conhecimento no seu cotidiano.

Dessa forma, a organização deverá “trabalhar” a cultura empresarial, estimulando um convívio social agradável e instigante visando o conhecimento como principal riqueza. Assim, as pessoas compartilharão uma mesma cultura de trabalho, comunicando-se melhor e transferindo conhecimento de forma mais eficaz do que aquelas que não tem uma cultura comum (DAVENPORT e PRUSAK, 2003).

No tocante a existência de uma equipe diversificada e rica culturalmente, 21.1% concordaram totalmente, 44.3% concordaram parcialmente, 21.1% não concordaram nem discordaram, 7.9% discordaram parcialmente e 5.3% discordaram totalmente. A diversidade em grupos de trabalho é alcançada desde os processos de seleção até a capacitação e o incentivo dos funcionários dentro da empresa. Assim, a organização precisa reestruturar essas ações no sentido de criar condições para que a diversidade seja aumentada dentro das equipes de trabalho.

Neste processo, compreende-se que as equipes de trabalho tem um peso considerável, uma vez que é por meio dela que pessoas com diferentes habilidades deverão ser introduzidas. Davenport e Prusak (2003) colocam que a diversidade entre as pessoas de uma mesma equipe impede que o grupo caia em soluções rotineiras para problemas. Probst, Raub e Romhardt (2002) completam afirmando que isso aumenta a sensibilidade cultural da empresa, ajudando no sucesso em uma ampla variedade de países e mercados.

A percepção dos entrevistados sobre a empresa estar sempre pronta para mudar indicou que 23.7% concordaram totalmente, 39.5% concordaram parcialmente, 15.8% não concordaram nem discordaram, 13.1% discordaram parcialmente, 7.9% discordaram totalmente. Percebe-se que a organização, aos poucos, está tentando se adaptar, atitude que não acontece repentinamente e envolve toda uma dinâmica empresarial conjugando todos os setores e funcionários da empresa.

Segundo Nonaka e Takeuchi (2000), o conhecimento é perecível exigindo das organizações um comportamento não complacente com o conhecimento hoje, pois diferentes tipos de conhecimento serão necessários a medida que ocorram as mudanças no meio ambiente. Dessa forma, as empresas precisam preservar um equilíbrio entre concentrar seus esforços nas urgências presentes e estar sempre prontas para mudar (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002). Assim, as organizações precisam buscar um equilíbrio dinâmico, preservando o conhecimento já adquirido ao mesmo tempo em que se adapta as exigências e turbulências do meio ambiente.

Nesse mesmo sentido, Davenport e Prusak (2003) alertam para a impossibilidade de as empresas se adaptarem constantemente conforme camaleões capazes de se adaptar a qualquer ambiente. Afirmam que a empresa pode apenas ampliar as capacidades inerentes, pois não poderá transformar-se em uma organização totalmente diferente já que suas habilidades serão semelhantes aquilo que fizeram no passado. Para eles, o recurso adaptativo mais importante são os funcionários que estejam dispostos a adquirir conhecimento e novas habilidades.

Para a questão que abordou a existência de termos ou expressões que remetam automaticamente ao conhecimento a ser gerado, 15.8% concordaram totalmente, 36.8% concordaram parcialmente, 28.9% não concordaram nem discordaram, 13.2% discordaram parcialmente e 5.3% discordaram totalmente. A identificação parcial ou incompleta de termos que deveriam ser comuns a todos poderá causar falta de entendimento e até mesmo impedir os funcionários de se aproximarem a fim de conseguir o conhecimento desejado.

Segundo Davenport e Prusak (2003, p. 119), um aspecto importante do sucesso de qualquer projeto de transferência do conhecimento é a linguagem comum dos participantes. Para Probst, Raub e Romhardt (2002), a definição sobre as metas do conhecimento deve começar por um esforço sobre termos comuns referentes a dados, informações, habilidades, competências e conhecimento. Assim, os participantes deverão falar a mesma língua através de termos que remetam automaticamente ao conhecimento que se deseja alcançar.

No tocante a existir convergência de interesses entre funcionários e alta administração, 18.4% concordaram totalmente, 26.3% concordaram parcialmente, 34.2% não concordaram nem discordaram, 13.2% discordaram parcialmente e 7.9% discordaram totalmente, como mostra o gráfico 24. A ausência ou pequena parcela de interesse em se identificar pontos comuns a funcionários e alta administração estabelece barreiras à criação do conhecimento entre as pessoas influenciando no aparecimento possível de conflitos internos.

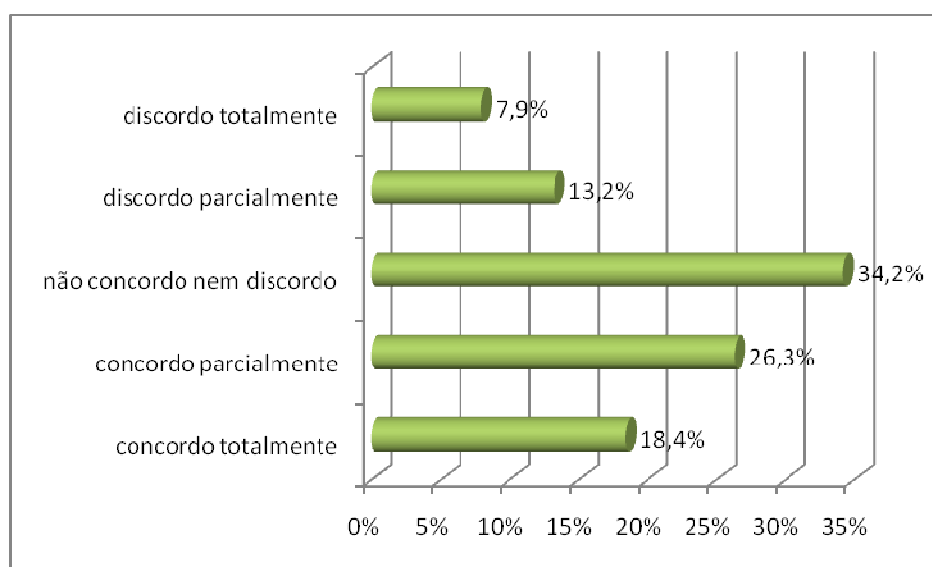


Gráfico 24 : Há convergência de interesses entre funcionários e alta administração

Fonte: Elaboração própria

Neste caso, Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 58) argumentam que os objetivos de conhecimento dos indivíduos sempre têm algum significado no equilíbrio de poder entre o funcionário e a organização, pois os interesses dos dois nem sempre são compatíveis. Para Nonaka e Takeuchi (2000) os funcionários de linha e os demais gerentes de nível médio devem possuir uma responsabilidade conjunta, devendo haver uma interação dinâmica entre eles para

que a criação do conhecimento seja possível. Dessa forma, deve-se buscar a compatibilização em todas as formas possíveis entre os interesses dos funcionários e da organização, pois é a interação com conjugação de interesses comuns é que possibilitará a criação do conhecimento.

O oitavo e último elemento, **avaliação**, destaca o incentivo ao conhecimento, a indicação do conhecimento essencial e a recompensa em resposta ao alcance do conhecimento. No incentivo ao conhecimento são questionados se os funcionários são incentivados a partilhar o seu conhecimento e se preceitos ou rotinas diminuem a qualidade do trabalho. A indicação do conhecimento essencial aborda se há identificação do conhecimento essencial para a empresa e se as prioridades estratégicas são cumpridas. A recompensa em resposta ao alcance do conhecimento, então, aponta para o apoio que a empresa oferece ao alcance de metas individuais e se o sistema de incentivos é condizente a valorização dos funcionários.

Referente ao incentivo dos funcionários a compartilhar o conhecimento, 31.6% concordaram totalmente, 47.4% concordaram parcialmente, 13.2% não concordaram nem discordaram e 7.8% discordaram totalmente. Dessa forma, a organização deve continuar incentivando esse compartilhamento, sinalizando para a importância global desse processo, mesmo que, como afirmam Nonaka e Takeuchi (2000), os indivíduos não precisem do conceito imediatamente. Assim, nenhum conhecimento adicional será enxergado como desnecessário ou supérfluo, alargando ainda mais os horizontes do compartilhamento dentro da organização.

Ainda de acordo com Nonaka e Takeuchi (2000, p. 97), o compartilhamento do conhecimento tácito entre vários indivíduos com diferentes históricos, perspectivas e motivações torna-se a etapa crítica à criação do conhecimento organizacional. Assim, a criação do conhecimento está diretamente atrelada ao compartilhamento do conhecimento entre os indivíduos, uma vez que é por meio dessa iniciativa que a comparação, a reflexão e o ajustamento serão possíveis.

Referente à diminuição da qualidade do trabalho causada por preceitos e rotinas, de acordo com o gráfico 25, 10.5% concordaram totalmente, 34.2% concordaram parcialmente, 13.2% não concordaram nem discordaram, 18.4% discordaram parcialmente e 23.7% discordaram totalmente. Através dos dados, pode-se afirmar que algumas rotinas dificultam a realização de um trabalho de qualidade. Tomando o aspecto rotinas, isto pode acontecer quando as obrigações a cumprir dentro daquela atividade são tantas e tão detalhadas que acabam por “emperrar”, tomando todo o tempo e espaço, o que poderia ser feito de uma outra maneira ou forma diferente

e mais eficaz. Seguindo essa mesma tendência, os preceitos em se fazer cumprir determinadas rotinas tornam o ambiente mais rígido no tocante a criação do conhecimento.

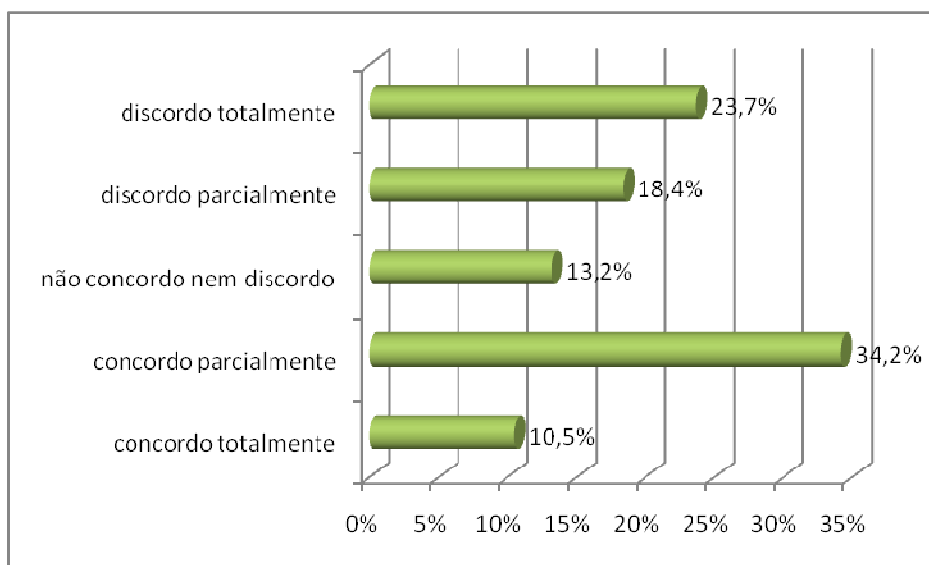


Gráfico 25 : Presença da diminuição da qualidade do trabalho causada por preceitos e rotinas

Fonte: Elaboração própria

Dessa forma, muitas vezes ocorrem empecilhos na retenção do conhecimento propiciados pela forma como o comportamento dos grupos de funcionários são tidos dentro da organização. Se por um lado o convívio social agradável estimula a permanência do funcionário detentor do conhecimento na organização, por outro, preceitos ou rotinas do dia-a-dia podem contribuir para a diminuição da qualidade do trabalho (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002). Assim, a organização deve buscar formas de combater o excesso de repetitividade, fomentando modos de fazer o funcionário se desprender das rotinas do dia-a-dia e pensar em novas maneiras que possam facilitar não só o presente como também o futuro da organização.

Referente a saber identificar qual conhecimento essencial para a organização, 23.7% concordaram totalmente, 39.5% concordaram parcialmente, 23.7% não concordaram nem discordaram e 13.1% discordaram parcialmente. Tais resultados demonstram que ainda há algo a se fazer no sentido de divulgar o conhecimento essencial da organização para todos os funcionários. Pode ser que aconteça de algumas informações ficarem fragmentadas em departamentos específicos, fazendo com que as pessoas percam a visão sistêmica sobre o verdadeiro e mais valioso conhecimento para a organização.

Neste segmento, para Nonaka e Takeuchi (2000) o elemento mais crítico presente na estratégia de uma empresa é a conceitualização sobre que tipo de conhecimento deverá ser desenvolvido e a operacionalização desse conhecimento em um sistema gerencial de implementação. Terra (2000), por sua vez, afirma que as empresas de sucesso serão aquelas que focarem seus esforços em algumas competências-chave e áreas do conhecimento. Dessa forma, é necessário para a organização a determinação do conhecimento essencial, pois é por meio desse estabelecimento que os demais objetivos, funções e atividades poderão ser alinhados em sincronia.

No que diz respeito a afirmação de que as prioridades estratégicas são cumpridas, 10.5% concordaram totalmente, 63.2% concordaram parcialmente, 18.4% não concordaram nem discordaram e 7.9% discordaram parcialmente conforme visualização do gráfico 26. Como são fatores diretamente relacionados, o estabelecimento do conhecimento essencial e o cumprimento dos seus objetivos quando não esclarecidos em sua totalidade contribuem para uma diminuição na margem de sucesso para a empresa. Assim, como se pode perceber, ainda deve ser melhorada a taxa de cumprimento das prioridades estratégicas embora a empresa tenha alcançado um índice bastante satisfatório nesse quesito.

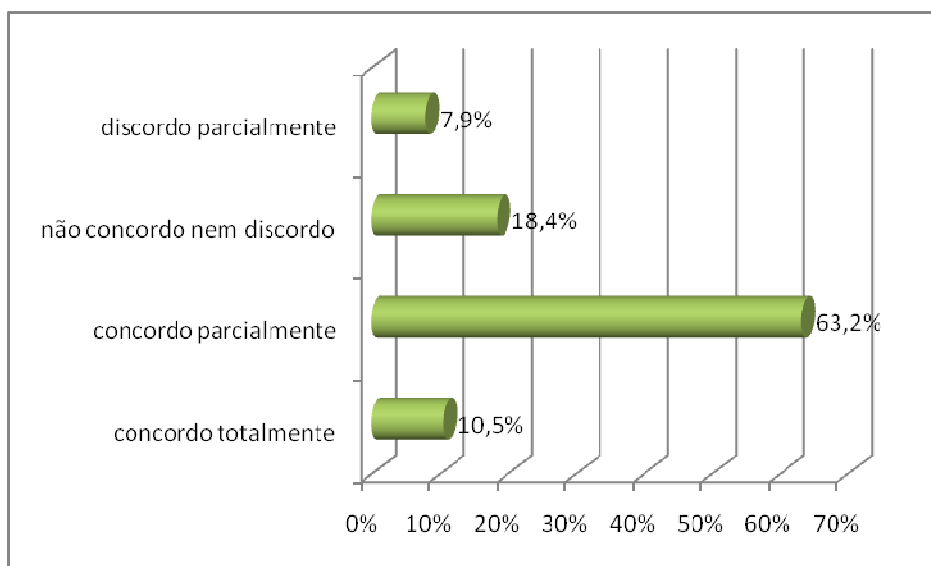


Gráfico 26 : Cumprimento das prioridades estratégicas

Fonte: Elaboração própria

Para Probst, Raub e Romhardt (2002), se as decisões estratégicas forem tomadas sem considerar seus efeitos sobre o conhecimento, poderá haver uma indecisão no desenvolvimento de novo conhecimento técnico acarretando possivelmente a erosão de habilidades e conhecimentos existentes. A fim de evitar esse acontecimento, Davenport e Prusak (2003) alertam para a consciência compartilhada dos objetivos e estratégias da empresa que orientam os indivíduos a focarem seus esforços em um objetivo corporativo, fazendo com que eles se sintam parte de um objetivo maior.

Ao indicar o conhecimento essencial, deve-se garantir que toda a carteira de competências da empresa se desenvolva conforme o desejado e que as prioridades estratégicas sejam observadas no processo (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2002). Assim, não basta determinar o conhecimento essencial, é preciso estabelecer os objetivos e as ações necessárias para alcançar esse conhecimento, não se esquecendo de acompanhar todo o processo, visando fazer os “ajustes” quando necessário.

O alcance do conhecimento também não é desenvolvido apenas através dos objetivos e ações traçados para a organização como um todo, o apoio ao alcance de metas individuais dos funcionários também deverá ser perseguida. Para Nonaka e Takeuchi (2000), a autonomia individual aumenta a possibilidade de os indivíduos se automotivarem para criar novos conhecimentos. Nesse contexto, Probst, Raub e Romhardt (2002) complementam afirmando que caberá a organização a preparação e o aconselhamento, oferecendo abordagens descentralizadas para examinar e ajustar os objetivos dos funcionários.

Indagados se a empresa oferece apoio ao alcance de metas individuais, 28.9% concordaram totalmente, 42.1% concordaram parcialmente, 15.8% não concordaram nem discordaram, 7.9% discordaram parcialmente e 5.3% discordaram totalmente. Através dos dados é possível afirmar que a empresa está aos poucos distribuindo o que se chama de apoio e estímulo ao alcance de metas individuais. Este é um processo lento e muitas vezes deixado para posteridade em virtude de acontecimentos mais urgentes. Entretanto, é preciso que a empresa continue a se esforçar nesse sentido, para que no futuro próximo alcance, cada vez mais, conhecimentos inovadores advindos desse tipo de iniciativa.

Relativo a adequação do sistema de incentivos a própria função, 18.4% concordaram totalmente, 34.2% concordaram parcialmente, 13.2% não concordaram nem discordaram, 15.8% discordaram parcialmente e 18.4% discordaram totalmente como mostra o gráfico 27. Para a

empresa estudada, este fator vem cumprindo de forma satisfatória seu papel dentro dos contornos da GC. Isto é importante, pois um sistema de incentivos que não recompensa bem ou apenas parcialmente poderá contribuir para insatisfação dos funcionários, o que acarretará uma ineficiência no compartilhamento e na criação do conhecimento.

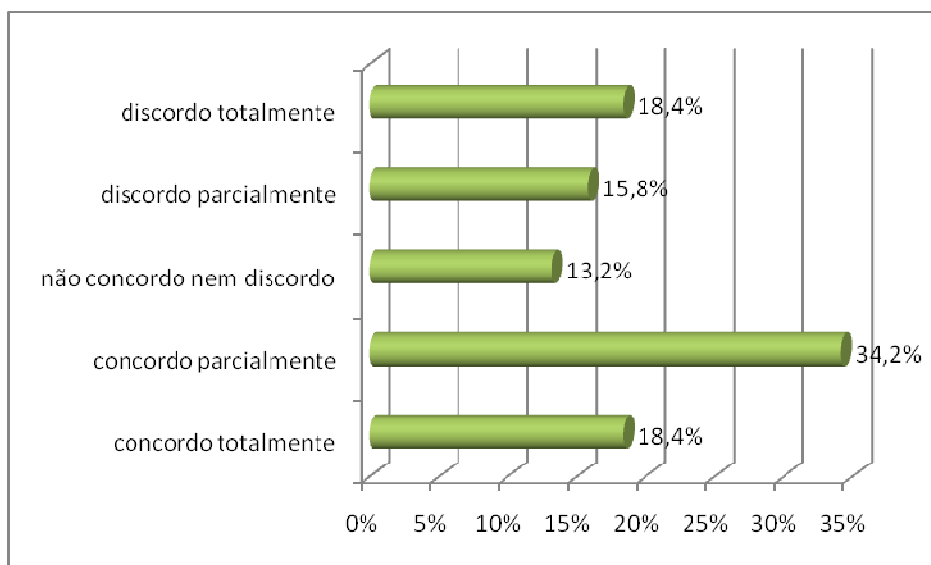


Gráfico 27 : Adequação do sistema de incentivos à função

Fonte: Elaboração própria

De acordo com Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 182), as barreiras às saídas podem ser levantadas por sistemas de incentivos sociais ou materiais, mas as necessidades pessoais de funcionários individuais também devem ser levadas em conta para tornar as barreiras efetivas. Terra (2000) coloca que as novas políticas de remuneração para empresas inovadoras e de sucesso deverão reforçar compromisso com a aquisição de habilidades variadas, trabalho em equipe e desempenho geral e de longo prazo. Dessa forma, o sistema de incentivos deve reunir vantagens que vise motivar e retribuir os funcionários nas esferas pessoal e profissional.

Da mesma forma que para o modelo de Angeloni (1999), também foi elaborado um resumo das categorias de Probst, Raub e Romhardt (2002) através da construção do gráfico 28, o qual apresenta as médias para cada uma das questões formuladas com relação às respectivas categorias. Assim, no eixo das abscissas encontram-se as categorias e no eixo das ordenadas as médias correspondentes.

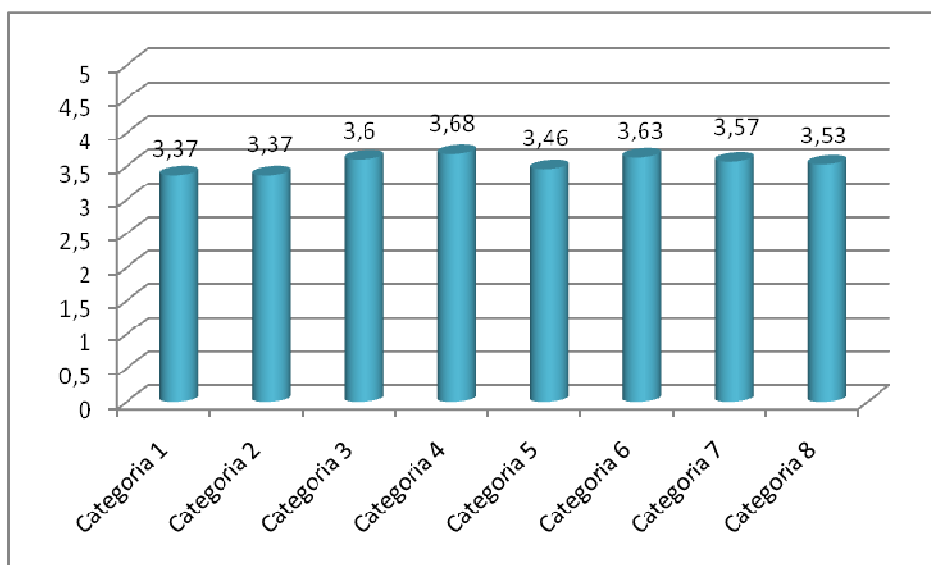


Gráfico 28: Média das categorias do modelo de GC de Probst, Raub e Romhardt (2002)

Fonte: Elaboração própria

Neste conjunto, destaca-se a categoria 4 - compartilhamento e distribuição - que obteve a maior média, 3,68, significando grande busca pela constante partilha dos conhecimentos gerados por indivíduos, grupos e organização. Já as categorias 1 e 2 apresentaram ambas média de 3,37 demonstrando que precisam ser intensificados os processos de identificação de fontes internas e externas de conhecimento ao mesmo tempo em que a exploração das fontes externas precisa ser rediscutida. Por fim, a média de todas as categorias assim como no modelo de Angeloni (1999) apresentaram percentual maior que 2,5, sinalizando para a gestão positiva dos processos da GC.

4.6 Considerações finais sobre o capítulo

A aplicação dos modelos de Angeloni (1999) e de Probst, Raub e Romhardt (2002) permitiu a identificação e análise das práticas de gestão do conhecimento a partir da visão e compreensão dos gerentes e supervisores da empresa estudada. Embora tais modelos proponham o estudo do conhecimento construído sob perspectivas diferenciadas - uma vez que um se refere a

organização do conhecimento e outro aos elementos construtivos para a gestão do conhecimento - apresentam temas que se cruzam em torno de um mesmo objetivo, a boa utilização do conhecimento como recurso para alcance de metas individuais e organizacionais.

Afirmar que esta proximidade se limita apenas ao discurso teórico é reduzir a percepção dos dados obtidos e analisados através da oportunidade de pesquisa proporcionada por esta dissertação. Logo, constatou-se que para determinadas assertivas consideradas pertencentes a um mesmo tema as respostas dos entrevistados obtiveram a mesma tendência tanto em um como no outro modelo. Torna-se, portanto, relevante apontar as principais semelhanças encontradas entre os dois modelos tomando o referencial teórico e a incidência de confirmações de respostas dadas pelos entrevistados simultaneamente. Esta análise será feita a partir da escolha e definição de seis temas a serem percorridos a seguir: visão sistêmica, tecnologia, apoio da alta administração, ambiente cultural, estrutura e intuição e criatividade.

O primeiro tema a ser tratado versa sobre a visão sistêmica, que a despeito de Senge (1998) consiste na criação de uma forma de analisar e de uma linguagem para descrever e compreender as forças e inter-relações que modelam o comportamento dos sistemas. Assim, a organização que deseje gerir de forma satisfatória seus ativos intangíveis, incluindo o conhecimento como foco principal, necessitará de uma visão sistêmica por parte de todos os seus colaboradores, evitando assim que atividades e processos sejam vistos de forma independente. O pensamento sistêmico, portanto, permitirá compreender a organização em constante dinamicidade com o ambiente ao qual se relaciona.

Partindo da visão sistêmica, o entendimento das relações organizacionais passam a ser visualizadas a partir das partes que o compõem conjunta e integralmente. O quadro 6 apresenta os requisitos que permitem aos dois modelos utilizados a abordagem segundo aspectos de uma visão sistêmica.

Modelo de Angeloni (1999)	Modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002)
- busca-se a interligação de processos e atividades - a empresa incentiva o aprendizado contínuo como forma de enfrentar as mudanças macro e micro ambientais - em geral, existe um sentido único e compartilhado entre as pessoas,	- você sabe identificar qual o conhecimento essencial para a organização - em geral, as prioridades estratégicas são cumpridas - a empresa prega ser o conhecimento vital para o funcionamento das atividades - em geral, a empresa está sempre pronta para mudar - é importante desaprender conhecimentos obsoletos para adquirir novos conhecimentos

que trabalham em torno de objetivos comuns.	- a missão e a visão são do conhecimento de todos - os setores diretamente correlacionados têm boas relações - existe empenho das pessoas para tornar o conhecimento que possuem visível a todos - em caso de dúvidas, queixas e sugestões você sabe a quem se dirigir - a empresa conhece bem os desejos e necessidades do consumidor - a comunicação ocorre em todas as direções - os canais para comunicação com os agentes externos são adequados - há uma forte comunicação e integração na minha equipe de trabalho - erros ou falhas em setores diversos da organização são estudadas e divulgadas as soluções para toda a organização
---	---

Quadro 6 : Práticas de GC relacionadas a Visão Sistêmica segundo modelos de Probst, Raub e Romhardt(2002) e Angeloni (1999)

Fonte: Elaboração própria

Levando-se em consideração os modelos propostos, afirma-se que de um total de treze elementos dispostos para o modelo de Probst et al (2002), apenas quatro não obtiveram percentual acima de 50% para a alternativa “concordo”. Logo, para o tema visão sistêmica, os modelos são simultaneamente confirmados através de aspectos da abordagem teórica e ainda dos dados obtidos pelos entrevistados. No próximo parágrafo são apontados os elementos que não obtiveram o grau de concordância esperado.

No quesito que leva em conta os setores diretamente correlacionados terem boas relações, o percentual de 50% para “concordo” indica que ainda existem barreiras a serem ultrapassadas no sentido de fazer tais setores enxergarem a importância das boas relações entre os setores para a organização como um todo. O empenho para tornar o conhecimento visível a todos com 50% para concordo, por sua vez, também é passível de crescimento, pois havendo tal preocupação o conhecimento poderá ser enxergado e encontrado com mais rapidez e facilidade por todos aqueles que dele necessitem. O outro elemento que teve metade do percentual foi o que considera a comunicação fluindo em todas as direções. Para que a organização tenha atitudes proativas e identifique os gargalos existentes em processos internos, é necessário que essa comunicação seja mais coesa e ocorra considerando a organização como um organismo único. O dado de 26.3% de concordância para a revelação de estudos alcançados em cima de erros ou falhas também poderá

limitar o desenvolvimento e o alcance de soluções para problemas internos, pois contribui para fragmentar a organização em partes independentes.

A presença da tecnologia, segundo tema a ser tratado, também facilita a implantação e o desenvolvimento de uma gestão do conhecimento. Atualmente, processos como transferência, difusão e até mesmo apreensão do conhecimento podem ser facilitados e agilizados através do uso adequado de ferramentas tecnológicas apropriadas. Dessa forma, a tecnologia vem servindo de apoio e instrumento muitas vezes necessário a uma gestão eficaz do conhecimento. São apresentadas no quadro 7 as assertivas que direcionam os dois modelos a uma busca pela utilização da tecnologia como suplemento a uma gestão eficaz do conhecimento.

Modelo Angeloni (1999)	Modelo Probst, Raub e Romhardt (2002)
- As redes de internet e extranet são bem compreendidas e promovem o aumento do acesso, disseminação e compartilhamento do conhecimento entre as pessoas - As ferramentas workflow permitem aos usuários uma visão integrada de processos da empresa - O gerenciamento eletrônico de documentos tem melhorado a acessibilidade a documentos assim como o seu manuseio	- a empresa oferece apoio ao alcance de metas individuais - a empresa, em geral, está sempre pronta para mudar - ao sair um funcionário, percebe-se que uma parte da memória da empresa também foi perdida - os conhecimentos de áreas-chaves são documentados - há preocupação em aprender conhecimentos adquiridos do funcionário que “deixa” a empresa - os canais para comunicação com os agentes externos são adequados - softwares introduzidos na empresa executam de forma satisfatória o trabalho que antes era desempenhado por indivíduos - a organização busca formas de externar o conhecimento dos indivíduos - erros ou falhas em setores diversos da organização são estudadas e divulgadas as soluções para toda a organização

Quadro 7 : Práticas de GC relacionadas à tecnologia segundo os modelos de Probst, Raub e Romhardt (2002) e Angeloni (1999)

Fonte: Elaboração própria

Levando-se em consideração a análise dos resultados disposta no capítulo 4, a exceção do elemento caracterizado como erros ou falhas terem suas causas estudadas e divulgadas para toda a organização, os demais elementos apresentados dentro do tema tecnologia tiveram o percentual “concordo totalmente” e “concordo parcialmente” superiores a média das demais alternativas. Logo, afirma-se que os modelos de Angeloni (1999) e Probst, Raub e Romhardt (2002) encontram equivalências não apenas na abordagem teórica, mas também nas respostas dadas pelos entrevistados neste tema para o estudo de caso.

O percentual de 26.3% para concordo no que se refere aos erros e falhas serem analisados e terem suas soluções divulgadas para toda a organização revela que ainda há atitudes a serem tomadas visando melhorias neste aspecto. Omitindo atitudes de divulgação nesse quesito, a organização deixa de aproveitar suas potencialidades de redes informais, o famoso boca-a-boca, como também a possibilidade de criação de grupos de discussão e compartilhamento de metodologias e soluções através do uso de computadores ou softwares específicos.

Como disposto anteriormente na análise de resultados, o apoio e a forma como são exercidas as diretrizes da alta administração são variáveis diretamente garantidoras do sucesso na gestão do conhecimento. A ligação da GC com o estilo gerencial não está retido apenas aos planejamentos e execuções próprios desse nível, mas também aos relacionamentos e interações vivenciadas entre gerente e funcionário dos demais níveis. Sobre o tema apoio da alta administração, conforme quadro 8, foram correlacionadas treze assertivas.

Modelo Angeloni (1999)	Modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002)
- o estilo gerencial é de descentralização, incentivando princípios como participação, flexibilidade, autonomia e apoio	- os funcionários são incentivados a compartilhar seu conhecimento - a empresa oferece apoio ao alcance de metas individuais - a alta administração apóia uma cultura de estímulo ao conhecimento - em geral, há convergência de interesses entre funcionários e alta administração - o convívio social é agradável e estimulante - os relatórios são simples concisos e fáceis de entender - há preocupação em formar alianças visando adquirir conhecimento externamente - a comunicação ocorre em todas as direções - idéias criativas são recompensadas de forma justa - existe liberdade para exposição de idéias - é dado as pessoas incentivos a elaboração de projetos próprios - há uma forte comunicação e integração na minha equipe de trabalho

Quadro 8 : Práticas de GC relacionadas ao apoio da alta administração segundo os modelos de Probst, Raub e Romhardt (2002) e Angeloni (1997)

Fonte: Elaboração própria

No tocante ao estilo e apoio da alta administração, os modelos encontraram um alto percentual de equivalência no que tange a opinião dos entrevistados, com apenas um de um total de treze elementos que merece ser apontado. Dessa forma, a organização conta com um estilo

gerencial que estimula o ambiente de conhecimento da empresa, oferecendo suporte as idéias e projetos dos funcionários. Esse aspecto é importante para a organização do conhecimento, pois a alta administração pode ser apontada como a mola propulsora que juntamente com os demais funcionários orienta e impulsiona, guiando a organização na criação e utilização do conhecimento. Para o estudo de caso, apenas o elemento que trata da comunicação ocorrida em todas as direções é que merece especial atenção da gerência, pois como foi discutido, ela poderá agir no sentido de conscientizar e oferecer meios para tornar essa comunicação mais eficaz.

O terceiro tema escolhido trata da presença de valores, princípios e crenças compartilhados entre os membros de uma organização. Estes quando bem disseminados e compreendidos poderão perpetuar o compartilhamento e promover a criação do conhecimento dentro das organizações. Ao inferir sobre a relação encontrada entre os dois modelos no que se refere ao apoio da cultura na gestão do conhecimento, estabeleceu-se o quadro 9.

Modelo Angeloni (1999)	Modelo Probst, Raub e Romhardt (2002)
- a cultura da empresa estimula valores como a confiança , a franqueza e a colaboração - o estilo gerencial é de descentralização, incentivando princípios com participação, flexibilidade, autonomia e apoio - preceitos e visões de mundo particulares a cada indivíduo dificultam o processo de desaprendizagem de idéias e processos	- os funcionários são incentivados a compartilhar seu conhecimento - preconceitos ou rotinas do dia-a-dia diminuem a qualidade do seu trabalho - a empresa oferece apoio ao alcance de metas individuais - a alta administração apóia uma cultura de estímulo ao conhecimento - a equipe de trabalho é diversificada e rica culturalmente - a empresa, em geral, está sempre pronta para mudar - em geral, há convergência de interesses entre funcionários e alta administração - o convívio social é agradável e estimulante - feedbacks são sempre bem-vindos - os setores diretamente correlacionados têm boas relações - a busca por “conhecimentos novos” junto a colegas me deixa em posição vulnerável - em geral, eu busco conhecimento junto a pessoas do meu setor, evitando a opinião de pessoas de outros setores - existe empenho das pessoas para tornar o conhecimento que possuem visível a todos - a comunicação ocorre em todas as direções - você tem “medo” de compartilhar o seu conhecimento - você acredita que o trabalho de consultores ameaça as idéias dos funcionários da empresa - pessoas contratadas por tempo limitado enriquecem o ambiente de conhecimentos da empresa

	- existe liberdade para exposição de idéias - há uma forte comunicação e integração na minha equipe de trabalho
--	--

Quadro 9 : Práticas de GC relacionadas a cultura segundo os modelos de Probst, Raub e Romhardt (2002) e Angeloni (1999)

Fonte: Elaboração própria

Para o tema “cultura de estímulo ao conhecimento”, foram considerados três elementos para o modelo de Angeloni (1999) e dezenove para o modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002). Deste total, um elemento pertencente ao primeiro modelo e cinco elementos pertencentes ao segundo modelo não obtiveram como maior parte do percentual a assertiva “concordo”. Apesar disso, como a maioria dos elementos referentes ao tema em questão foram confirmados como “concordo” para os dois modelos, pode-se afirmar haver uma cultura de incentivo e apoio ao conhecimento para a empresa estudada. A seguir serão indicados os elementos que foram divergentes no segmento cultura.

O elemento contrário ao tema cultura identificado no modelo de Angeloni (1999) refere-se a assertiva de preceitos e visões de mundo particulares a cada indivíduo dificultarem o processo de desaprendizagem de idéias e processos. O percentual minoritário de 18.4% para “discordo” revela que idéias e modelos particulares de visão de mundo, por vezes, interferem nos processos de desaprendizagem. Dessa forma, a cultura pode estar sofrendo a interferência de modelos mentais sobressalentes em determinadas situações, havendo a necessidade de se compreender a opinião e pensamento das demais pessoas inerentes à organização.

Já para o modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002), o primeiro elemento contrário ao tema estabelecido foi a assertiva que trata da diminuição da qualidade do trabalho causada por preceitos e rotinas que como foi visto obteve o percentual de 44.7% para concordo. Este quadro está intimamente relacionado a afirmativa anteriormente apontada dentro do modelo de Angeloni (1999). Assim, preceitos e rotinas acabam por tornar o ambiente organizacional mais limitado a visões específicas, dificultando assim a criação e o compartilhamento do conhecimento.

Para o elemento “os setores diretamente correlacionados terem boas relações”, o percentual de 42.1% para “concordo” ressalta que ainda há algo a se fazer no sentido de melhorar o ambiente de cultura específico dos setores mais próximos. A assertiva “existir empenho das pessoas para tornar o conhecimento que possuem visível a todos” com o percentual de 50% para

concordo revelou haver uma forte tendência das pessoas a tornarem acessível o conhecimento particularmente obtido.

Para a assertiva referente à comunicação ocorrer em todas as direções, como visto, 50% dos entrevistados decidiram pela alternativa “concordo”. Apontando a cultura como fator em discussão, a organização poderá identificar se o conhecimento esteja ficando retido a pessoas ou a setores de origem, investigando os possíveis motivos. Por fim, a assertiva que diz respeito à contratação de pessoas por tempo limitado enriquecer o ambiente de conhecimentos da organização, com o percentual de 47.3% para concordo, pode revelar haver uma dificuldade em aceitar o desconhecido e temporário, revelando uma cultura de moderada resistência em aceitar pessoas desconhecidas.

Visto os elementos referentes a cultura de estímulo ao conhecimento, aborda-se o tema estrutura. Uma estrutura flexível em que os participantes não encontram barreiras quanto a comunicação e o acesso aos componentes físicos são sempre facilitados oferecendo maiores ganhos a empresa que deseje gerenciar o seu conhecimento. A descentralização e a formação de equipes com metas e objetivos a alcançar constituem preceitos fundamentais nesse aspecto. A seguir, o quadro 10 apresenta os elementos referentes a estrutura, tema comum aos dois modelos.

Modelo Angeloni (1999)	Modelo Probst, Raub e Romhardt (2002)
- a estrutura é direcionada para o trabalho em processos, possibilitando a flexibilidade, a participação e comunicação entre as pessoas	- os conhecimentos de áreas-chaves são documentados - o layout da empresa favorece o compartilhamento e a distribuição do conhecimento - em geral, você tem acesso rápido ao conhecimento de que precisa - os funcionários estão em contato regular em diferentes locais da empresa - as estações de trabalho favorecem a aplicação do conhecimento - a comunicação ocorre em todas as direções - os canais para comunicação com os agentes externos são adequados

Quadro 10 : Práticas de GC relacionadas a estrutura da organização segundo modelos de Probst, Raub e Romhardt (2002) e Angeloni (1997)

Fonte: Elaboração própria

Da mesma forma que para o tema tecnologia, a estrutura também recebeu percentual majoritário para a opção “concordo” nos elementos associados entre os dois modelos. Isso significa que a organização, de forma geral, é dotada de uma estrutura que facilita e promove o

acesso ao conhecimento. O único elemento que merece ser revisto é o que obteve percentual de 50%, referente a comunicação ocorrer em todas as direções. Relacionando-o a estrutura, isso pode significar que a comunicação esteja sendo dificultada por uma estrutura rígida que não permita a troca de idéias e sugestões entre funcionários de áreas distintas e complementares.

O último tema a ser apresentado, refere-se ao ambiente favorável a intuição e criatividade para a organização. A abertura a intuição além de incentivar a externalização de conhecimentos particulares ao indivíduo incentiva o debate criando uma esfera de confiança no âmbito da organização. Logo, o surgimento de idéias e sugestões passa a ser encarado com parte integrante dos processos internos da empresa. Estabelecido o tema “intuição e criatividade”, as correspondências encontradas entre os modelos são apresentadas no quadro 11.

Modelo Angeloni (1999)	Modelo Probst, Raub e Romhardt (2002)
- a intuição é valorizada nos processos, nos atos e decisões em virtude do reconhecimento da racionalidade limitada - existe incentivo, reconhecimento e abertura de espaços a idéias e sugestões que visem a criatividade e a inovação	- preconceitos ou rotinas do dia-a-dia diminuem a qualidade do seu trabalho - a empresa oferece apoio ao alcance de metas individuais - o sistema de incentivo é condizente a valorização dos funcionários - a empresa prega ser o conhecimento vital para o funcionamento das atividades - a alta administração apóia uma cultura de estímulo ao conhecimento - a equipe de trabalho é diversificada e rica culturalmente - há utilização de termos e expressões que remetem ao conhecimento a ser gerado - é importante desaprender conhecimentos obsoletos para adquirir novos conhecimentos - os conhecimentos de áreas-chaves são documentados - há preocupação em aprender conhecimentos adquiridos do funcionário que “deixa” a empresa - o convívio social é agradável e estimulante - feedbacks são sempre bem-vindos - o layout da empresa favorece o compartilhamento e a distribuição do conhecimento - em geral, você tem acesso rápido ao conhecimento de que precisa - em geral, você tem acesso a conhecimento de “qualidade” - os funcionários estão em contato regular em diferentes locais da empresa - os relatórios são simples, concisos e fáceis de entender - procedimentos encomendados são construídos em conjunto com usuário

	- em trabalhos repetitivos é importante a introdução de novos conhecimentos - as estações de trabalho favorecem a aplicação do conhecimento - em caso de dúvidas, queixas e sugestões você sabe a quem se dirigir - há preocupação em formar alianças visando adquirir conhecimento externamente - a comunicação ocorre em todas as direções - pessoas contratadas por tempo limitado enriquecem o ambiente de conhecimentos da empresa - incentiva-se a diversidade nos processos de seleção - artigos, trabalhos acadêmicos e notícias em jornais são divulgados internamente - idéias criativas são recompensadas de forma justa - existe liberdade para exposição de idéias - há uma forte comunicação e integração na minha equipe de trabalho - erros ou falhas em setores diversos da organização são estudadas e divulgadas as soluções para toda a organização
--	--

Quadro 11 : Práticas de GC relacionadas a intuição e criatividade segundo os modelos de Probst, Raub e Romhardt (2002) e Angeloni (1999)

Fonte: Elaboração própria

Para o tema “intuição e criatividade”, foram listados trinta e dois elementos contemplados entre os dois modelos estudados, sendo cinco o número total que não obteve “concordo” como afirmação da maior parte dos entrevistados, o que demonstra a alta expressividade de valorização deste tema no que se refere ao empenho da organização em estimular as práticas de gestão do conhecimento. No próximo parágrafo são abordados os elementos que foram discordantes.

A diminuição da qualidade do trabalho causada por preceitos e rotinas, de acordo com 50% dos entrevistados poderá influenciar no afogamento de possíveis opiniões e sugestões, sufocando a intuição e criatividade do ambiente. O contato dos funcionários em diferentes locais da empresa, revelado igualmente ao item anterior por 50% dos entrevistados, deve ser incentivado, pois grande parte das conversas informais surgidas em corredores da empresa pode se tornar fontes embrionárias para troca de idéias e conseqüente afloramento à criatividade. Confirmando o item anterior, a comunicação que deveria ocorrer em todas as direções, com 50% das opiniões para concordo, encontra empecilhos a sua perpetuação, o que deve ser investigado e combatido a fim de evitar o travamento ou concentração de conhecimento em determinados pontos específicos.

Pessoas contratadas por tempo limitado também poderão introduzir novas perspectivas e projetos, fator que deve ser trabalhado dentro da empresa, pois como visto obteve 47.3% do percentual favorável. Sobre a preocupação em estender os estudos alcançados em cima de erros ou falhas ao restante da organização, o percentual de 26.3% revela que pode haver uma omissão por parte da alta administração, fator eventualmente ocasionador de retrabalhos e inibidor de modelos e sugestões vindas de outros lugares da empresa.

Por fim, afirma-se que a empresa incentiva e propicia um ambiente estimulador a intuição e criatividade, indispensáveis a uma gestão do conhecimento. Embora existam alguns pontos a serem melhorados, como foi visto no parágrafo anterior, a empresa busca maneiras de valorizar a criatividade dos funcionários, seja por meio de incentivos materiais ou ainda através de expressões e palavras de apoio. A intuição é igualmente valorizada, reconhecendo-se o esforço em tornar o ambiente agradável e aberto a opiniões e sugestões pessoais.

CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS

Ao final dos capítulos precedentes foram apresentadas considerações finais que sintetizavam as principais idéias emanadas de cada conteúdo. A adoção desta metodologia permitiu destacar de forma específica e pontual a identificação e análise dos conteúdos investigados. Neste capítulo, aponta-se um resumo sobre os aspectos mais significativos deste trabalho.

5.1 Conclusões

Neste trabalho, buscou-se identificar as práticas de gestão do conhecimento em uma empresa do setor calçadista da Paraíba. Para tanto, foram adotadas três etapas subseqüentes: revisão bibliográfica, pesquisa de campo e análise dos resultados da pesquisa. Assim, cada uma das etapas serviu de base e sustentação para constatação do objetivo geral proposto.

A revisão bibliográfica, apresentada em seis eixos, abordou assuntos complementares, que discursaram sobre o conhecimento e sua importância para a competitividade, desenvolvimento e sustentabilidade das organizações. Primeiramente, um resumo dos principais indícios que levaram a sociedade industrial à sociedade do conhecimento foi evidenciado, mostrando a inserção definitiva e marcante do conhecimento nas diferentes esferas da sociedade.

Em um segundo momento, perspectivas diferenciadas sobre características que façam parte de uma organização do conhecimento foram abordadas através de modelos encontrados na literatura específica. A partir daí, o conceito de conhecimento pôde ser introduzido, havendo também uma diferenciação entre seus principais correlatos – dados e informação. Oportunamente, buscou-se apresentar a amplitude e abrangência da relação estreita que a gestão do conhecimento tem trilhado em consonância com outras diretrizes já tão difundidas – inteligência competitiva e aprendizagem organizacional.

Finalizando o primeiro capítulo, diversos modelos de gestão do conhecimento foram apresentados, permitindo uma visão generalizada sobre o tema. Ao final, percebeu-se que a GC é

um conceito bastante difundido e integrante de variadas abordagens e conceitos específicos. Verificou-se que a escolha de dois modelos, um para a organização do conhecimento e outro para a gestão do conhecimento, poderia caracterizar de forma mais detalhada a existência de práticas de gestão do conhecimento na empresa em estudo.

Neste segmento, foi escolhida uma indústria calçadista para realização da pesquisa de campo, uma vez que a acessibilidade de aplicação do método de coleta e o envolvimento marcante do indivíduo como agente ativo desse segmento convergiram favorecendo a escolha deste tipo de empresa. Observou-se que as características deste segmento são condizentes a aplicação de um modelo de gestão do conhecimento e de organização do conhecimento. A participação dos trabalhadores em aspectos relevantes para o desenvolvimento e finalização do produto neste setor formam um quadro estimulante a adoção de práticas e ações voltadas a uma gestão efetiva do conhecimento.

Dessa forma, através do modelo de organização do conhecimento escolhido, foi possível perceber que as dimensões infra-estrutura organizacional, pessoas e tecnologia são bem compreendidas e incentivadas, revelando uma conjuntura favorável ao desenvolvimento de uma organização do conhecimento. Nesse contexto, destaca-se a necessidade de melhoria no quesito referente às visões de mundo particulares dificultarem o processo de desaprendizagem de idéias e processos pertencente à dimensão pessoas, sendo, portanto, imprescindível a discussão e convergência das diferentes opiniões existentes acerca do panorama vigente.

Da mesma forma, foi possível perceber que, em geral, as práticas condizentes ao modelo de gestão do conhecimento contidas no Probst, Raub e Romhardt (2002) são valorizadas e postas em ação no dia-a-dia da empresa. Dos oito processos de gestão do conhecimento existentes nesse modelo, apenas dois – identificação e compartilhamento e distribuição – tiveram duas práticas merecedoras de maior atenção dos seis analisadas. Os demais processos tiveram apenas uma prática merecedora de maiores investimentos.

No que se refere ao processo de identificação, o empenho para tornar o conhecimento visível e a presença de uma comunicação ocorrendo em todas as direções merecem ser trabalhadas, uma vez que a melhoria destes aspectos permitirão aos funcionários uma visão ampliada sobre os conhecimentos existentes dentro da empresa bem como aqueles necessários de serem “produzidos”. Outros dois pontos a serem ressaltados dizem respeito ao processo de compartilhamento e distribuição, que aponta para revisões nas relações de setores diretamente

correlacionados e na possibilidade de os funcionários estarem em contato regular em diferentes locais da empresa. O contato entre os funcionários em diferentes locais poderá contribuir para estreitar as relações, melhorando assim a difusão e distribuição do conhecimento na empresa. Os demais processos e respectivas práticas analisadas podem ser encontrados no capítulo referente à análise de resultados.

Levando-se em consideração os resultados e análises contidas neste trabalho de dissertação, foi possível apontar para o cumprimento dos objetivos geral e específico elaborados no início desta pesquisa. A consecução desses objetivos pôde ser contemplada ao longo do trabalho conforme demonstra o quadro 12.

NATUREZA DO OBJETIVO	DESCRIÇÃO	ORDEM DE INSERÇÃO NO TRABALHO
Objetivo geral	Analisar as práticas de gestão de conhecimento em uma empresa do setor calçadista da Paraíba.	Capítulo 4
Objetivos específicos	Caracterizar as dimensões diretamente relacionadas a organização do conhecimento, mostrando as práticas adotadas pela empresa em congruência ao modelo de Angeloni (1999).	Capítulo 2, Capítulo 4 – subtópico 4.2
	Demonstrar a importância da adoção de práticas coerentes aos processos de gestão do conhecimento contidas no modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002) na realidade da organização pesquisada.	Capítulo 2, Capítulo 4 – subtópico 4.3

Quadro 12 : Consecução dos objetivos geral e específico

Fonte: Elaboração própria

Diante da interpretação dada a análise de resultados alcançada, pode-se afirmar que a empresa analisada valoriza o conhecimento. Para tanto, adota uma postura que vem estimulando

a adoção de ações ou práticas voltadas a criação, difusão, aquisição e armazenamento de conhecimentos. A análise das dimensões infra-estrutura organizacional, pessoas e tecnologia alcançou resultados positivos, o que leva, de modo geral, a considerar a empresa analisada como uma organização do conhecimento.

Do mesmo modo, práticas coerentes aos processos de gestão do conhecimento identificadas no modelo de Probst, Raub e Romhardt (2002) foram evidenciadas na empresa escolhida. Mais uma vez, de modo generalizado, tais práticas obtiveram índice satisfatório demonstrando a preocupação da empresa na adoção de ações ou atitudes voltadas a busca e frutificação do conhecimento em processos essenciais. Por fim, tomando as considerações finais do capítulo anterior, em que um modelo é confirmado a partir das constatações do outro modelo, afirma-se que a empresa escolhida está trilhando de forma consciente e satisfatória os caminhos desejáveis a plena gestão do conhecimento. Neste quesito, é preciso chamar a atenção para o fato de a GC ser um processo de ciclo contínuo e que deve estar enraizada em todas as demais atividades e ações da organização, reconhecendo o seu caráter interdependente e interativo.

5.2 Sugestões para novas pesquisas

Com base nos resultados obtidos a partir da análise e interpretação dos dados bem como na oportunidade de estudo do tema GC, propõe-se a realização de trabalhos com o objetivo de expandir o escopo de conhecimento e análise do presente trabalho. Dessa forma, são apresentadas as seguintes propostas para trabalhos futuros:

- Verificar a existência de ambientes em que a gestão do conhecimento seja construída em conjunto a abordagens como aprendizagem organizacional e inteligência competitiva;
- Estabelecer um comparativo entre a unidade pesquisada e outras unidades da mesma empresa;
- Estabelecer um comparativo entre a unidade pesquisada e outra empresa do mesmo setor;

- Elaborar uma proposta de modelo de processos contendo ações essenciais a gestão do conhecimento para a referida empresa a partir do diagnóstico das principais necessidades e pontos fracos.

Diante da realização deste trabalho, espera-se que haja o interesse de outros pesquisadores em desenvolver estudos sobre assuntos correlatos ao tema pesquisado. As sugestões apresentadas acima poderão servir como ponto de partida ou até mesmo serem tomados como base para o desenvolvimento de novos trabalhos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. S. **Gestão do conhecimento** e data warehouse: alavancagem no processo decisório In: ANGELONI, M^a T (Org.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

ALPARGATAS. **Relatório anual 2008**. São Paulo, 2008.

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão do conhecimento em organizações**: proposta de mapeamento conceitual integrativo. Tese (Doutorado em Ciência da Informação). Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

ALVARENGA NETO, R. C. D.; LOUREIRO, R. S. Knowledge Management in the Brazilian Agribusiness industry: a case study at centro de tecnologia canavieira (sugarcane technology center). **Electronic Journal of Knowledge Management**. v. 7, n. 2, p. 199-210, 2008.

ALVIM, P. C. R. C. Inteligência competitiva nas empresas de pequeno porte. In: Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento, 1, 2000. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 2000.

ANGELONI, M^a T. **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H (Cols). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ARAUJO, I. L. **Introdução à filosofia da ciência**. 3 ed. Curitiba: UFPR, 2003.

ARGYRIS, C. Teaching smart people how to learn. **Harvard Business Review**. v. 69, n.3, p. 99-109, maio-jun. 1991.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. Ensinando pessoas inteligentes a aprender. In: **Gestão do conhecimento**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus. 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CALÇADOS - ABICALÇADOS. **Pólos Produtores**. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/polos-produtores.html&est=6l>>. Acesso em: 09 jun. 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA - ABRAIC. **Perguntas frequentes sobre inteligência competitiva**. Disponível em: <<http://www.abraic.org.br/site/index.asp>>. Acesso em: 09 jun. 2009.

BARONI, R. C.; TAVARES, M. A. F. Mapa das práticas de gestão do conhecimento e inteligência competitiva: survey em grandes organizações brasileiras. In: SEMINÁRIO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA – ALTEC, 12., 2007, Buenos Aires. **Anais...**Bueno Aires:2007.

BHIRUD, S. ; RODRIGUES, L. ; DESAI. Knowledge sharing practices in KM : a case study in indian software subsidiary. **Journal of Knowledge Management Practice**. v. 6, 2005.

BATISTA, F. F. **Governo que aprende**: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal, 2004. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>> Acesso em: 20/03/2009. Texto para discussão nº. 1022.

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

CANONGIA, C.; MILANI, A. Como melhorar a competitividade de pequenas e médias empresas brasileiras através da inteligência competitiva? In: Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento, 1, 2000. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 2000.

CANONGIA, C.; PEREIRA, M.; MENDES, C.; ANTUNES, A. Mapeamento de Inteligência Competitiva (IC) e Gestão do Conhecimento (GC) no setor de saúde. **Revista Eletrônica de Biblioteconomia**. v. especial. p. 20-35, 2004.

CAPES - COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR - CAPES. **Banco de teses**. Disponível em: <<http://servicos.capes.gov.br/capesdw>>. Acesso em: jun. 2009.

CARVALHO, H. G. A estreita relação entre gestão do conhecimento e inteligência competitiva. In: Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento, 1, 2000. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 2000.

CASTANHA, M. **Gestão de recursos humanos como fator estratégico da gestão do conhecimento**: estudo de caso em uma empresa do setor farmacêutico. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

CHOI, B.; POON, S. K.; DAVIS, J. G. Effects of knowledge management strategy on organizational performance: a complementarity theory-based approach. **Journal of Knowledge Management Practice**. v. 36, p. 235-251, set. 2008.

CHOO, W. C. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006.

CIANCONI, R. B. **Gestão do Conhecimento**: visão de indivíduos e organizações no Brasil. Tese (Doutorado em Ciência da Informação). Programa de Pós-graduação em ciência da informação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

COELHO, E. A. **Gestão do conhecimento no processo de desenvolvimento de produtos em uma empresa do segmento de cerâmica elétrica cearense**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2008.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSTA, L. G. Gestão do Conhecimento Estratégico: o chief knowledge officer e algumas noções básicas de gestão do conhecimento necessário a gestão estratégica. In: Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento, 1, 2000. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 2000.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1993.

CROSSAN, M.; DJURFELDT, L.; LANE, W.; WHITE, E. **Organization learning – dimensions for a theory**. Working Paper, Western Business School. University of Western Ontario, August, 1994.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DINIZ, L. L.; GOMES, M^a L. B. A perspectiva da qualidade de vida na era do conhecimento. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 27, 2007. Paraná. **Anais...**Foz do Iguaçu: 2007.

DIXON, N. M. **Common Knowledge: how companies thrive by sharing what they know**. Harvard Business Press, 2000.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. 6 ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

ECORSIM, S.; KOVALESKI, J. L.; PILATTI, L. A.; CALERTTO, B. A evolução do trabalho do homem no contexto da civilização: da submissão à participação. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL PROCESSO CIVILIZADOR, 9, 2005, Paraná. **Anais ...**Ponta Grossa: 2005.

ERIKSSON, I. V.; DICKSON, G. Developing an instrument for knowledge management project evaluation. **Electronic Journal of Knowledge Management**. v. 1, n. 1, p. 55-62, 2003.

ENSSLIN, L.; NETO, G. M. Mapas cognitivos no apoio à decisão. In: XVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, RIO DE JANEIRO, **Anais...**RJ: 1998.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DA PARAÍBA - FIEPB. **Notícias**.

Disponível em: <

http://fiepb.com.br/noticias/2007/06/19/inaugurado_centro_de_couro_calcadista_de_campina_grande>. Acesso em: 09 jun. 2009.

FERNANDES, C. B. Aprendizagem organizacional como um processo para alavancar o conhecimento nas organizações. In: ANGELONI, M^a T (Org.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

FLEURY, A.; FLEURY, M^a T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GAITHER, N. **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

GARNICA, A. V. M. Algumas notas sobre pesquisa qualitativa e fenomenologia. **Interface: Comunicação, Saúde e Educação**. v. 01, n 01, p. 109-122, 1997.

GARVIN, David A. **Construindo uma learning organization**. Harvard Business Review, 1993.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência Competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo**. 2º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GORINI, A. P. F.; SIQUEIRA, S. H. G. BNDES. **Complexo coureiro-calçadista nacional: uma avaliação do programa de apoio do BNDES**. Rio de Janeiro: BNDES. 2002.

GROTTO, D. O compartilhamento do conhecimento nas organizações. In: ANGELONI, M^a T (Org.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. v. 22, n. 2, p. 201-209, maio/ago. 2006.

HARO, D. G. **A contribuição da aprendizagem organizacional no desempenho das operações de produção no segmento automotivo**. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

HOLANDA, L. M. C.; VASCONCELOS, A. C. F.; SILVA, R. J. A.; SILVA FILHO, J. F.; CÂNDIDO, G. A. Processos de Criação do Conhecimento: Um Estudo sobre os Produtores Formais de Calçados. In: V workshop Internacional sobre Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento, 5, 2004. Pernambuco. **Anais...Recife**: 2004.

KIDWELL, J.J., VANDER LINDE, M.K., JOHNSON, L.S. Applying Corporate Knowledge Management Practices in higher education. **Educause Quarterly**. n. 4, p. 28- 33, 2000.

KOLB, D. A. A gestão e o processo de aprendizagem. In: STARKEY, K (Org.). **Como as organizações aprendem: relatos de sucesso de grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997.

KROGH, G. V.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação do conhecimento**. Rio de janeiro: Editora Campus, 2001.

LIMA, J. B. Pesquisa qualitativa e qualidade na produção científica em administração de empresas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999. Paraná. **Anais...Foz do Iguaçu**: 1999.

MAÇADA, A.C.G.; BECKER, J.L. O impacto da tecnologia da informação na estratégia dos bancos. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 41, n. 4, p. 87- 97, out-dez. 2001.

MACHADO, R. B. Gerenciamento eletrônico de documentos e sua inter-relação com a gestão do conhecimento. In: ANGELONI, M^a T (Org.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MALHOTRA, Yogesh. From information management to knowledge management: beyond the hi-tech hidebound systems. In: KOENIG, M.E.D.; SRIKANTIAH, T.K. (eds), **Knowledge Management for the Informantion Professional**. Medford, N.J.: Information Today Inc., 37-61, 2000. Disponível em: <<http://www.brint.org/IMtoKM.pdf>>. Acesso em: 23 fev. 2009.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Teoria das Organizações**. Tradução: Hugo Wahrlich. 2 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M^a. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MOREIRA, M. A. Modelos Mentais. **Revista Investigação em Ensino de Ciências**. v. 01, n. 3, p. 193-232, dez 1996.

MÜLBERT, A. L.; MUSSI, C. C.; ANGELONI, M^a T. Estrutura: o desenho e o espírito das organizações. In: ANGELONI, M^a T (Org.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisa em administração - FEA-USP**. São Paulo, v. 1, n. 3. 1996.

NOBRE, F. S. **Aprendizagem organizacional no corpo gerencial da Telemar-PA**. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2005.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **A empresa criadora de conhecimento: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 16 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OLIVEIRA JUNIOR, M. M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, M^a. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Pioneira, 2001.

PÁDUA, E. M. M. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. 12 ed. Campinas: Papirus, 2006.

PEREIRA, R. C. F. As redes como tecnologia de apoio à gestão do conhecimento. In: ANGELONI, M^a T (Org.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

PIMENTEL, J. D. **Gestão de coleções: uma análise crítica da indústria calçadista**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHTER, F. A. Cultura organizacional e gestão do conhecimento. In: In: ANGELONI, M^a T (Org.). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROMANI, C.; DAZZI, M. C. S. Estilo gerencial nas organizações da era do conhecimento. In: ANGELONI, M^a T (Org.). **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROSSATTO, M^a A. **Gestão do conhecimento**: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível. Rio de Janeiro: Interciência, 2002.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina**: arte e prática da organização que aprende. Tradução: OP Traduções. 2 ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

SIEGEL, S.; JUNIOR CASTELLAN, N. J. **Estatística não-paramétrica para as ciências do comportamento**. 2. ed. Porto Alegre: Editora Artmed, 2006.

SILVA, N. M^a. P. **Inteligência competitiva em organizações brasileiras**: um caso na indústria de petróleo. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.. **Administração da Produção**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SOUZA, R. S. O funcionalismo sistêmico nas teorias social e organizacional: evolução e crítica. **Revista Eletrônica de Administração**. v. 7. p. 1-43, jan-fev 2001.

STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à Administração**. São Paulo: Harbra, 2001.

STOLLENWERK. M^a F. Gestão do Conhecimento, Inteligência Competitiva e Estratégia Empresarial. In: Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento, 1, 2000. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 2000.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SWIRSKI DE SOUZA, Y. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**. v. 03, n 01. p. 1-16. jan/jun 2004.

TEJEDOR; AGUIRRE. **Análisis y diseño de un proyecto de gestión del conocimiento en una PYME del sector textil**. Espanha, 1999. Disponível em:<<http://biblioteca.upc.es/PFC/arxiu/migrats/36118-1.pdf>> Acesso em: 05 jul. 2009.

TERRA, J. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

THIVES JR., J. J. A tecnologia de workflow e a transformação do conhecimento. In: ANGELONI, M^a T (Org.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

TOFFER, A. **Powershift: as mudanças do poder**. Rio de Janeiro: Record, 1994.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ZANELLA, L. C. H. A criatividade nas organizações do conhecimento. In: ANGELONI, M^a T (Org.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Prezado(a) Colega,

Visando ao estudo acadêmico referente ao assunto Práticas de Gestão do Conhecimento, tema de dissertação referente ao curso de Engenharia da Produção da Universidade Federal da Paraíba, solicito o preenchimento do questionário proposto. Por Favor, apresente a sua opinião sincera para cada uma das questões. Sua contribuição é de extrema importância para o sucesso da pesquisa e do trabalho. Você não precisará se identificar.

PARTE I – Perfil do entrevistado

Sexo:

☐ Masculino

☐ Feminino

Faixa etária:

☐ até 20 anos

☐ de 41 a 50 anos

☐ de 21 a 30 anos

☐ acima de 50 anos

☐ de 31 a 40 anos

Escolaridade:

☐ Alfabetizado

☐ Ensino médio

☐ Superior completo

☐ Ensino fundamental

☐ Superior Incompleto

☐ Pós-graduado

Tempo de Trabalho:

☐ de 6 a 12 meses

☐ de 24 a 36 meses

☐ acima de 48 meses

☐ de 12 a 24 meses

☐ de 36 a 48 meses

PARTE II – Você poderá escolher as alternativas CT (concordo totalmente), CP (concordo parcialmente), NCND (nem concordo nem discordo), DP (discordo parcialmente) e DT (discordo totalmente) marcando um X.

Perguntas	CT	CP	NCND	DP	DT
Busca-se a interligação de processos e atividades.					
A cultura da empresa estimula valores como a confiança, a franqueza e a colaboração.					
O estilo gerencial é de descentralização, incentivando princípios como participação, flexibilidade, autonomia e apoio.					
A estrutura é direcionada para o trabalho em processos, possibilitando a flexibilidade, a participação e comunicação entre as pessoas.					
A empresa incentiva o aprendizado contínuo como forma de enfrentar as mudanças macro e micro ambientais.					
Preceitos e visões de mundo particulares a cada indivíduo dificultam o processo de desaprendizagem de idéias e processos.					
Em geral, existe um sentido único e compartilhado entre as pessoas, que trabalham em torno de objetivos comuns.					
A intuição é valorizada nos processos nos atos e decisões em virtude do reconhecimento da racionalidade limitada					
Existe incentivo, reconhecimento e abertura de espaços a idéias e sugestões que visem a criatividade e a inovação.					
As redes de internet e extranet são bem compreendidas e promovem o aumento do acesso, disseminação e compartilhamento do conhecimento entre as pessoas.					
As ferramentas do Workflow (fluxo de trabalho) permitem aos usuários uma visão integrada de processos da empresa.					
O gerenciamento eletrônico de documentos tem melhorado a acessibilidade a documentos assim como o seu manuseio.					
Existe empenho das pessoas para tornar o conhecimento que possuem visível (acessível) a todos.					
Em caso de dúvidas, queixas e sugestões você sabe a quem se dirigir.					
Há preocupação em formar alianças (fornecedores, parceiros etc.) visando adquirir conhecimento externamente					
A empresa conhece bem os desejos e necessidades do consumidor.					
A comunicação ocorre em todas as direções (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas).					
Você tem “medo” de compartilhar o seu conhecimento.					
Você acredita que o trabalho de consultores ameaça as idéias dos funcionários da empresa.					
Os canais para comunicação da empresa com os agentes externos são adequados.					
Pessoas contratadas por tempo limitado (antecedentes a datas comemorativas) enriquecem o ambiente de conhecimentos da empresa.					

Incentiva-se a diversidade nos processos de seleção.					
Softwares introduzidos na empresa executam de forma satisfatória o trabalho que antes era desempenhado por indivíduos.					
Artigos, trabalhos acadêmicos e notícias em jornais sobre a empresa são divulgados internamente.					
Idéias criativas são recompensadas de forma justa.					
A organização busca formas de externar o conhecimento dos indivíduos.					
Existe liberdade para exposição de idéias.					
É dado as pessoas incentivos a elaboração de projetos próprios.					
Há uma forte comunicação e integração na minha equipe de trabalho.					
Erros ou falhas em setores diversos da organização são estudadas e divulgadas as soluções para toda a organização.					
O layout (arranjo físico) da empresa favorece o compartilhamento e a distribuição do conhecimento.					
A missão e a visão são do conhecimento de todos.					
Em geral, você tem acesso rápido ao conhecimento de que precisa.					
Em geral, você tem acesso a conhecimento de “qualidade” para suas funções.					
Os setores diretamente correlacionados (ex.: produção e projeto) têm boas relações.					
Os funcionários estão em contato regular em diferentes locais da empresa.					
Os relatórios são simples, concisos e fáceis de entender.					
Procedimentos encomendados são construídos em conjunto com o usuário.					
Em trabalhos repetitivos é importante a introdução de novos conhecimentos.					
A busca por “conhecimentos novos” junto a colegas me deixa em posição vulnerável.					
Em geral, eu busco conhecimento junto a pessoas do meu setor, evitando a opinião de pessoas de outros setores.					
As estações de trabalho favorecem a aplicação do conhecimento.					
Ao sair um funcionário, percebe-se que uma parte da memória da empresa também foi perdida.					
É importante desaprender conhecimentos obsoletos para adquirir novos conhecimentos.					
Os conhecimentos de áreas-chaves são documentados.					
Há preocupação em aprender conhecimentos adquiridos do					

funcionário que “deixa” a empresa.					
O convívio social é agradável e estimulante.					
Feedbacks são sempre bem-vindos sobre nossas experiências, convívios e atividades.					
Os funcionários são incentivados a compartilhar seu conhecimento.					
Preconceitos ou rotinas do dia-a-dia diminuem a qualidade do seu trabalho.					
Você sabe identificar qual o conhecimento essencial para a organização.					
Em geral, as prioridades estratégicas são cumpridas.					
A empresa oferece apoio ao alcance de metas individuais.					
A empresa prega ser o conhecimento vital para o funcionamento das atividades.					
A alta administração apóia uma cultura de estímulo ao conhecimento.					
A equipe de trabalho é diversificada e rica culturalmente.					
A empresa, em geral, está sempre pronta para mudar.					
Há utilização de termos e expressões que remetem automaticamente ao conhecimento a ser gerado.					
Em geral, há convergência de interesses entre funcionários e alta administração.					
O sistema de incentivos é adequado a minha função.					

Obrigada!