

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO TECNOLÓGICO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO**

**A CRIAÇÃO E GESTÃO DO  
CONHECIMENTO EM EMPRESAS  
BRASILEIRAS – UM ESTUDO  
EXPLORATÓRIO**

**JOÃO APARECIDO GOTTARDO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

**Florianópolis  
2000**

JOÃO APARECIDO GOTTARDO


**A**  
**A CRIAÇÃO E GESTÃO DO**  
**CONHECIMENTO EM EMPRESAS**  
**BRASILEIRAS – UM ESTUDO**  
**EXPLORATÓRIO**


Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina**

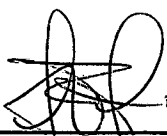
Florianópolis, 20 de dezembro de 2000.

  
Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph. D.  
Coordenador do Curso

**BANCA EXAMINADORA**

  
Professor Doutor Neri dos Santos  
Orientador

  
Professor Doutor Carlos Taboada  
Convidado

  
Professora Doutora Aline Franca de Abreu  
Convidada

*A Deus, pela certeza de que nunca estaremos sós.*

*À minha família pela compreensão e amor durante as constantes ausências.*

*Aos meus amigos e à minha namorada pelo apoio nos momentos mais difíceis.*

## *Agradecimentos*

À Universidade Federal de Santa Catarina, pelo ato contínuo da busca até o encontro da qualidade de ensino e conhecimento, de excelência em nosso país.

Ao meu orientador, professor doutor Neri dos Santos, que com sua sagacidade, experiência e paciência, soube fazer dos momentos de orientação, visitas à reflexão do real significado do conhecimento em minha vida, e que certamente foram decisivos para a conclusão dos trabalhos.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desta pesquisa.

“O fundamental é o capital humano, pois é ele que gera os outros. As pessoas que trabalham com a cabeça não estão sendo substituídas. Mas nós formamos nossos trabalhadores para trabalhar com as mãos. Até os chamamos de 'mão-de-obra'. Em uma indústria baseada no conhecimento, o dono dos meios de produção é o trabalhador, por isso, haverá um socialismo, por uma via inusitada, para poucas pessoas. Quem tem o conhecimento vai estar se socializando, com uma diferença salarial cada vez menor. A gestão do capital intelectual está ocorrendo porque o conhecimento passou a ser o principal recurso competitivo de uma organização, e o conhecimento só existe na cabeça das pessoas.

A gestão do capital intelectual se faz por meio da gestão do conhecimento e da informação. A informação é a matéria-prima do momento, a mais cara e a mais importante, para todo tipo de empresa. O gerenciamento da informação leva ao conhecimento, que é o julgamento que se faz a partir de uma informação. Cada organização tem que descobrir, em primeiro lugar, quais são os conhecimentos que ela deve deter para ser competitiva no mercado.”

*Valdez Luiz Ludwig, Consultor da empresa MCG, Rio de Janeiro.*

□

## SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	
DEDICATÓRIA	
LISTA DE FIGURAS	
RESUMO	10
ABSTRACT	11
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>INTRODUÇÃO</b>	12
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	22
2.1 Considerações preliminares	23
2.2 Sistemas e processos de trabalho nas empresas	38
2.3 O conhecimento – da criação à sua utilização	49
<b>CAPÍTULO 3</b>	
<b>FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS</b>	82
3.1 Procedimentos metodológicos	83
<b>CAPÍTULO 4</b>	
<b>ESTUDO EXPLORATÓRIO</b>	91
4.1 Considerações preliminares	92
4.2 Caracterização das empresas a serem analisadas	93
4.3 Apresentação, análise e interpretação dos resultados obtidos	109
4.4 Conclusões dos resultados obtidos	123
<b>CAPÍTULO 5</b>	
<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	132
<b>CAPÍTULO 6</b>	
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E BIBLIOGRAFIA</b>	137
<b>CAPÍTULO 7</b>	
<b>ANEXOS</b>	147

# LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Vista aérea das instalações da sede principal da Empresa A de desenvolvimento agrícola e tecnológico.	93
Figura 2 - Instalações da sede da Empresa B, de desenvolvimento financeiro, nos Estados Unidos.	104
Figuras 3 e 4 - Detalhes de materiais elétricos e similares fabricados pela Empresa C.	106
Figura 5 – Resultados em porcentagem da Fase I – Processo e método da gestão do conhecimento (Administração Superior)	110
Figura 6 – Resultados em porcentagem da Fase II – Cultura e liderança na gestão do conhecimento (Administração Superior)	112
Figura 7 – Resultados em porcentagem da Fase III – Tecnologia e mensuração da gestão do conhecimento (Administração Superior)	114
Figura 8 – Resultados em porcentagem da Fase I - Processo e método da gestão do conhecimento (Gerência Intermediária)	116
Figura 9 – Resultados em porcentagem da Fase II – Tecnologia e mensuração da gestão do conhecimento (Gerência Intermediária )	118
Figura 10 – Resultados em porcentagem da Fase III – Cultura e liderança na gestão do conhecimento (Gerência Intermediária)	120
Figura 11– Resultados em porcentagem da Fase I – Cultura e processo da gestão do conhecimento (Supervisor de Primeira Linha)	122
Figura 12– Resultados em porcentagem da Administração Superior: Gráficos agrupados.	124
Figura 13– Resultados em porcentagem da Gerência Intermediária: Gráficos agrupados	125
Figura 14- Resultados em porcentagem do Supervisor de Linha.	126

## RESUMO

GOTTARDO, João Aparecido. **A criação e gestão do conhecimento em empresas brasileiras – um estudo exploratório**. Florianópolis, 2000. 154 f. dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

A presente dissertação de mestrado procura mostrar de que forma as pessoas podem ser alocadas em cada operação, para realizar as tarefas prescritas pela organização e como sistematizar as interfaces envolvidas em uma empresa. Um de seus objetivos é no seu desenvolvimento, identificar as formas como as organizações estão estruturadas estrategicamente para o desenvolvimento dos produtos como resultado do investimento em conhecimento organizacional. Neste sentido, ao abordar-se o ambiente organizacional atual, procura-se avaliar a importância do conhecimento humano, o envolvimento de diferentes profissionais na elaboração de projetos, no intercâmbio de idéias e nas tomadas de decisão, independente dos níveis hierárquicos onde eles se encontram. A gestão do conhecimento foi observada e analisada em três empresas onde foram aplicados questionários. A diferenciação dos ramos de atividade não foi fundamental para estabelecer parâmetros consistentes, porém a estrutura e o conhecimento organizacional, com certeza, o foram. As empresas analisadas já dispõem de um banco de dados, porém a sua otimização ou mesmo a sua utilização, ainda necessita uma reavaliação criteriosa em todos os níveis ou mesmo o desenvolvimento de uma cultura interna. A competitividade entre as equipes, o compartilhamento insuficiente das informações e idéias, um processo de cultura do conhecimento ainda incipiente e carência de métodos que permitam uma gestão mais participativa do conhecimento, foram evidenciados neste estudo exploratório. É importante lembrar que o que a empresa sabe, o caminho que ela trilha e quanto tempo ela levará para alcançar os seus objetivos, portanto define, inova e constrói seu futuro, já.

Palavras-chave: gestão do conhecimento, aprendizado organizacional, sistemas de informação.



## ABSTRACT

GOTTARDO, João Aparecido. **A criação e gestão do conhecimento em empresas brasileiras – um estudo exploratório**. Florianópolis, 2000. 154 f. dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

The present work intends to show how people are able to arrange them in tasks in an enterprise and which are their current strategies, systems and interfaces involved on. The approach wants to identify the organization rules to draw strategies to the development of products after a planning and implementation on organizational knowledge. The organizational environment and the knowledge made part of a discussion on its creation and management. It is suggested the creation of a practical data bank to optimize relation on the knowledge and sharing ideas to make the environment efficient and dynamic. To develop this work, a case study investigation method was depicted to allow an analysis of three enterprises with different areas in the market. The different working areas did not affect the results. Data were collected through questionnaires submitted to three professional levels. The data description and analysis used qualitative and quantitative statistical instruments. The results obtained demonstrated that the organizational structure and knowledge presented differences among them. Each enterprise has already a data bank but without criteria to use it as it must be used. The results showed a profile mainly on the features of competitiveness, lack of culture on knowledge and methods which would provide a rational and functional management on the information systems. It is good to remember that what the enterprise knows, the way it uses this and how many time it will spend to do is the key, therefore, to defining, innovating and building its future, right now.

Keywords: Knowledge management, Learning organization, Information systems.

# CAPÍTULO I

## INTRODUÇÃO

"The assets that really count are the ones accountants can't count--yet. Here's one way to put a dollar value on corporate knowledge."

(Stewart, T. A. Trying to grasp the intangible. Fortune, October 2, 1995.

O conhecimento passou a ser o principal ativo da empresa, uma vez que representa o manancial natural da inteligência no ambiente organizacional. A equipe passou a ser encarada de forma mais ampla e responsável, mais autônoma e pensante, com ações de caráter decisório, no compartilhamento de processos, problemas e soluções.

A discussão das idéias gerou e continua a gerar conflitos, porém, com um diferencial: os conflitos estão mais expostos e são compartilhados com vários níveis hierárquicos na empresa. Aliás, a hierarquia, em muitas empresas, passou a ser uma estrutura necessária sem, contudo, coibir pensamentos e/ou ações.

O conhecimento tornou-se a palavra chave e o seu investimento para otimizar o bom profissional configura-se, atualmente, em muitas empresas, como uma prioridade. Prioridade esta que está sendo constantemente repensada e, portanto, reestruturada para acompanhar a evolução da tecnologia e do pensamento, do profissional contemporâneo.

## 1.1 Justificativa do trabalho

Numa era de busca frenética pela competitividade, o conhecimento passou a ser uma ferramenta imprescindível como recurso competitivo nas empresas e no universo econômico. Significa mudança, significa poder.

A aquisição do conhecimento passou a apresentar uma importância muito grande quando se percebeu que criar, organizar, reter e aprender configurou-se numa fórmula praticamente infalível contra a concorrência e a favor do desenvolvimento no trabalho.

Em uma empresa, portanto, incorporar o conhecimento a produtos e serviços, representa atuar no mercado com melhores condições de competitividade e, certamente - se continuamente incrementado no ambiente organizacional - estabelecer as diferenças que levam ao sucesso empresarial, a despeito de seus concorrentes.

Terra (1993, p.65-67), aponta para o fato de que, a criação e gestão do conhecimento em uma determinada organização empresarial, depende de uma série de fatores que, ao longo do tempo, fornecem um diagnóstico de suas reais possibilidades garantindo assim uma posição competitiva no mercado.

A formação profissional, de forma individual ou coletiva, sua resposta à empresa e depois ao mercado, e a maneira como a mesma cria e transmite o conhecimento, é que vão mediar os resultados no ambiente organizacional.

De acordo com Drucker (1993), todas ou quase a totalidade das tarefas são e serão realizadas por uma organização, seja no formato de uma

empresa, sindicato, hospital, escola ou universidade, entre outras. Isto torna essencial ainda mais nos dias de hoje, uma vez que no ambiente organizacional, principalmente em empresas, os funcionários têm sido levado ao desenvolvimento do trabalho intelectual.

O que acontece na realidade porém, é que o atual paradigma produtivo não tem contemplado aspectos básicos que conduzam os trabalhadores ao conhecimento. Embora a tendência à globalização exija, cada vez mais, que empresas e indivíduos desenvolvam atividades na cognição humana, o trabalho programado, braçal, ainda move muitas organizações, onde o estímulo e desenvolvimento do potencial cognitivo individual e coletivo, fica à deriva de tarefas repetitivas e pouco criativas.

A organização da aprendizagem na área administrativa é algo que vem sendo apontado na literatura mais contemporânea, (Nonaka e Takeuchi, 1997; Terra, 2000; Spitzer e Evans, 2000; O'Dell e Grayson Jr., 2000) justamente porque existe uma preocupação crescente pela forma de realização do trabalho no ambiente empresarial.

Esta inovação prevê a necessidade de aquisição constante do conhecimento, sua utilização nas atividades diárias, de forma criativa e constante, trazendo, além de controle e poder, motivação da equipe com os resultados obtidos.

Desta forma, para Nonaka e Takeuchi (1997), Terra (2000), Spitzer e Evans (2000) e O'Dell e Grayson Jr. (2000), hoje, empresários e trabalhadores entendem que, a aquisição do conhecimento e a valorização dos

ativos intangíveis é imprescindível para o sucesso da organização, despertando assim o interesse cada vez maior das empresas em entrar no mercado e competir nivelando-se às tendências atuais.

Certamente que os ativos intangíveis tornam-se essenciais quando muitas empresas preocupam-se, contínua e crescentemente, com o desenvolvimento de sistemas que promovam o conhecimento (aquisição e retenção) em seu ambiente organizacional, pois reconhecem que esta medida traz o reflexo do desenvolvimento e da diferença no mercado competitivo econômico.

A nova sociedade do conhecimento não aceita mais ambientes inalterados, burocráticos, sem flexibilidade e integração. Ao contrário, a criatividade, as ações integradas e arrojadas privilegiam inovações num ambiente não isolado, interdisciplinar, onde é possível tomar decisões sem comprometer a capacidade individual e muito menos os resultados positivos. Um ambiente criativo torna possível o desenvolvimento de habilidades individuais e coletivas e a plena administração de conflitos. (O'Dell e Grayson Jr., 2000)

Este modo de operacionalização organizacional para a criação e gestão do conhecimento é a espinha dorsal deste trabalho. A procura pelas maneiras as quais as organizações empresariais administram (ou não) o conhecimento em seu ambiente de trabalho, adequando-as ou não à rotina dos seus funcionários no aprimoramento individual e coletivo intriga de certo modo, quando se repensam as formas do desenvolvimento da criatividade, das inovações utilizadas, no investimento dos ativos intangíveis.

Sabe-se que o conhecimento significa, além de sucesso, custos para a organização. Drucker (1993) aponta que, o maior exemplo são os países desenvolvidos, que gastam em torno de um quinto do PIB para a produção e disseminação do conhecimento, sendo portanto o seu maior investimento. O retorno que o país ou empresa têm sobre o conhecimento é cada vez mais um fator determinante de sua competitividade no mercado.

A estrutura que norteia e dá condições para a criação e gestão do conhecimento inicia-se pela sistematização da tarefa, que certamente define como as pessoas se relacionam no seu trabalho, além de posicionar as expectativas individuais e coletivas e promover a influência da percepção de como tudo se processa no ambiente organizacional. Cada pessoa é um universo embutido na mesma, enquanto indivíduo produtivo na coletividade, apresentando portanto, características pessoais, reações individuais e formas de desenvolvimento comportamental diversificado.

Assim sendo, este trabalho de dissertação de mestrado justifica-se na medida em que poucas pesquisas têm sido realizadas em empresas brasileiras, objetivando evidenciar como estas estão criando e gerenciando os seus ativos intangíveis, em particular os seus conhecimentos.

## **1.2 Perguntas de partida**

Questiona-se neste trabalho, então, de que forma as pessoas podem ser alocadas em cada operação e como operacionalizar as tarefas para cada uma delas? Quais as pessoas e tarefas envolvidas e como sistematizar

as interfaces envolvidas? Como as organizações estão se estruturando para que a sua equipe seja capaz de criar e gerenciar os conhecimentos adquiridos, se é que estão sendo oferecidos a eles?

Para responder a estas perguntas de partida, há que se considerar o tipo de trabalho, de indivíduos, de idéia da organização empresarial a que se destinam as tarefas no processo social.

Logicamente um projeto de trabalho do ponto de vista antropocêntrico busca, basicamente, a qualidade total, rapidez, confiabilidade, flexibilidade, custo, saúde e segurança e qualidade de vida no trabalho, quando se pensa no cliente, no trabalhador, e nos objetivos da empresa.

### **1.3. Objetivos da pesquisa**

Uma das grandes preocupações na área das pesquisas direcionadas sobre o processo de criação do conhecimento organizacional, reside na maneira como se elabora e se converte uma forma de conhecimento para a outra e sua utilização (ou não) na empresa como requisito para o desenvolvimento e sucesso.

Analisar a criação e a gestão do conhecimento é um dos pontos nevrálgicos deste trabalho. Observar de que forma as empresas tem assumido esta necessidade interna e externamente é outra tarefa a que se propôs apresentar num segundo momento, através de uma sistemática adotada dentro dos limites oferecidos no espaço físico disponível.

Assim, o objetivo principal desta dissertação, reside na observação das estratégias as quais as empresas pesquisadas tem utilizado no processo de criação e gestão do conhecimento, na forma de pesquisa exploratória.

Além disso, detectar de que maneira(s) as empresas estão tratando a propriedade intelectual, na forma de desenvolvimento de bancos de dados informacionais.

Finalmente, o trabalho pretende observar como as empresas pesquisadas administram o compartilhamento do conhecimento humano na organização, seja nos projetos internos, seja no relacionamento entre as equipes de trabalho.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

Este trabalho será organizado com a seguinte estrutura: num primeiro momento, no capítulo I será abordado o ambiente organizacional atual, como os sistemas de trabalho desenvolvem suas atividades, a importância do conhecimento humano, as células que sintetizam a empresa.

Num segundo momento, no capítulo II, é apresentado o conhecimento, da sua criação à sua gestão, para o leitor ter a compreensão da essencialidade do tema, que é o centro deste trabalho.

No capítulo III, o conhecimento tomará formas dentro do universo organizacional da empresa, onde serão abordados a sua utilização específica, que será, em seguida, ilustrado no capítulo seguinte através da realização de



entrevistas e questionários, aplicados em três empresas para se verificar como o conhecimento está sendo administrado nas mesmas. Uma análise dos resultados detectará se esta aquisição é contínua ou se é multifacetada.

Finalmente, o capítulo IV, apresenta uma idéia de inovação tecnológica dentro da aquisição do conhecimento nas empresas: um banco de dados de melhores práticas, que, se bem aplicado à empresa, otimiza as relações com a espiral de conhecimento, criando no ambiente organizacional uma dinâmica mais eficaz e efetiva.

### **1.5 Limitações do trabalho**

A realização deste trabalho de pesquisa, está limitada à pesquisa na bibliografia disponibilizada em bibliotecas regionais através da busca de fontes primárias e secundárias e à captação e análise de dados resultantes de questionários.

Os profissionais envolvidos com as empresas da região, serão submetidos a questionários e entrevistas sobre atividades que estejam relacionadas à aquisição do conhecimento interno, suas impressões pessoais e potencialidades existentes e o nível de reconhecimento dos dirigentes da mesma frente as novas tendências do mercado econômico competitivo tomando-se por base a espiral de criação de conhecimento.

O estudo limitou-se a empresas locais de capital diversificado por estarem comprometidas com o desenvolvimento da região e apresentarem um

perfil compatível com as necessidades desta proposta, além de se configurarem em fonte para o diagnóstico do grau de conhecimento sobre a criação (se houver) sistemática e de sua gestão do capital intelectual.

Procedeu-se à análise qualitativa e quantitativa simples dos resultados. A definição do tratamento estatístico basear-se-á nos resultados obtidos, tendo-se em vista a natureza subjetiva do tema e dos sujeitos envolvidos.

Após a coleta dos dados (através de questionários), foram analisadas as evidências empíricas e comparadas aos resultados esperados evidenciados em outras experiências coletadas na teoria.

O trabalho encontra seus limites sobre o tema em questão, através de informações qualitativas e quantitativas coletadas e analisadas em três empresas da região de Maringá, através de observações diretas, entrevistas formais e pesquisas na forma de questionários de resposta fechada direcionadas aos programas e projetos de criação e gestão do conhecimento.

Ao desenvolver as estratégias para a pesquisa proposta junto às empresas, tornou-se perceptível que vários fatores limitariam esta fase, seja quanto à disponibilidade de tempo dos indivíduos pesquisados, seja quanto à quantidade de informações e respostas solicitadas e fornecidas pelos mesmos no momento da abordagem dos questionamentos propostos.

Para uma melhor compreensão da forma com a qual esta pesquisa foi desenvolvida, entende-se que apresentar uma divisão por níveis de função administrativa seja necessário.

A alta administração, primeiro segmento a ser entrevistado nas empresas visitadas, destaca-se inicialmente pela grande preocupação quanto à natureza das informações solicitadas, de que forma elas podem ser fornecidas, para que serão utilizadas e ainda o compromisso de sigilo quanto à fonte questionada.

Esta preocupação certamente denota a cultura organizacional da empresa, bem como seu comportamento, uma vez que neste nível administrativo as informações estão relacionadas com o planejamento estratégico e operacional da empresa, daí a condicional de sigilo ser tão evidente.

Constatou-se também que a veracidade dos dados informados correspondia entre as respostas, sendo que os elementos questionados não possuem relacionamento pessoal, que por muitas vezes se desconhecem entre si.

Interessante torna-se observar que os elementos questionados da alta administração possuem cargos de Gerência Geral, Supervisor, Superintendente e Diretor.

No nível administrativo intermediário algumas situações se repetiram a exemplo da alta administração, em relação às informações fornecidas, principalmente quando estas se relacionavam com dados onde são envolvidos a empresa, a pessoa e o cargo.

Um dado mais interessante, porém, foi o alto nível de competitividade entre os elementos da empresa, o que colaborou para a obtenção de dados não confiáveis. Diante desta situação, todas as

informações recebidas no nível intermediário foram anuladas, e promover uma orientação que preparasse os elementos entrevistados de forma a demonstrar aos mesmos que não havia razão para o fator concorrência.

No decorrer da pesquisa outros problemas correlacionados a este mesmo aspecto citado estavam presentes, porém foram facilmente solucionados sem interferir na realidade dos dados fornecidos.

Os questionários apresentados e respondidos pelos elementos que compõem o nível operacional, por serem mais simplificados e com menor número de questões não apresentou grandes problemas, além de uma preocupação com a questão do sigilo nas respostas temendo represália dos superiores. Garantido o sigilo, percebeu-se neste nível a transparência nos resultados que tornaram os dados mais fidedignos.

Outros aspectos importantes, como a formação do pessoal e a organização do trabalho não serão considerados, devido às limitações de tempo e objeto.

## **CAPÍTULO II**

### **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

*"What you don't know can hurt your ability to gain — or maintain — competitive advantage. But tailor your investments in knowledge management to the kind of knowledge your company needs".*

SWANBORG Jr., R. W., MYERS, P. S.

Intellectual Capitalism - Wise Investments - CIO Magazine October 15 1997

A discussão das idéias deste trabalho gira em torno de como o conhecimento é criado e administrado no ambiente organizacional da empresa.

Com o advento da globalização, em várias economias mundiais, urgiu a necessidade de transformações operacionais de vulto para todos os setores da economia.

Revisou-se conceitos e ações internas e externas por causa da nova face da economia e das pessoas inclusive. As exigências e posturas se modificaram. Os padrões clássicos de atividade e atuação profissionais alteraram-se expressivamente, fazendo com que novas discussões apontassem outros rumos para a administração de produtos, serviços e, principalmente, pessoas.

Mudaram a visão, a ação e os processos.

## **2.1 Considerações preliminares**

Perrow (1967) e Morgan (1996), comentam que organizações mecanicistas, embora almejem a estabilização dos ambientes internos, coíbe a criatividade e torna, cada vez mais, árdua a possibilidade de fluxos criativos que poderiam beneficiar as operações das empresas, o que certamente também traz desestímulo do conhecimento humano e, conseqüentemente, num mundo moderno, o desestímulo do capital econômico.

Amboni (1977), reforça que a previsibilidade de empresas burocratizadas põe em risco ações que poderiam beneficiá-las e limitam a criatividade e autonomia humanas, fazendo com que seja imposta uma resistência a mudanças, reduzindo a qualidade das tarefas a serem

apresentadas na forma de produtos e serviços no mercado. Além disso, compromete o desenvolvimento da equipe, inadmissível na economia moderna.

Champion (1979) e Perrow (1972), relatam que as organizações que foram baseadas em padrões clássicos, burocratizadas internamente, não têm a preocupação com os possíveis reflexos sobre o ambiente externo, retardando, assim, quaisquer mudanças que se fizerem necessárias na sua estrutura operacional. Embasados na estabilidade e durabilidade das situações, a burocracia planeja ações e tarefas que se tornam mecanizadas e repetitivas, levando a um processo lento de estagnação e isenção de processos criativos ou inovações.

Cohen e Levinthal (1990), assinalam que o conhecimento pré-existente permite uma melhor assimilação de novas informações. Deste modo, a aprendizagem seria um processo cumulativo e existiriam ganhos no processo quando um aspecto fosse conhecido previamente. Admite-se neste trabalho que o processo de formulação de estratégias de produção tem características próximas a um processo de aprendizagem, já que se parte do pressuposto que informações e conhecimento organizacional são componentes básicos para seu desenvolvimento e seus desdobramentos.

Tofler (1990), concorda com isto quando diz que o conhecimento na empresa moderna deve enfatizar a sua essencialidade, não mais como um suporte para o sucesso financeiro mas como ferramenta de controle no mercado competitivo.

Senge (1990), enfoca a necessidade de se definir as lideranças para estruturarem as *learning organizations*, porque elas descrevem as novas

funções, tarefas e ferramentas da empresa. Atrás desta reflexão de Senge, está o conceito de *learning organization*, que distingue o aprendizado adaptativo com a geração do aprendizado e isto torna mais importante os sistemas de pensamento. Também devem ser considerados os modelos mentais e a visão compartilhada, dentro do aprendizado da equipe.

Quinn (1992), considera que as capacidades intelectuais e de serviços devem ser estimuladas prontamente, pois desta forma de pensamento depende a aquisição do conhecimento, os projetos de trabalho, desenvolvimento das tarefas de marketing, da integração interna entre os trabalhadores, do desenvolvimento individual das partes e da satisfação do cliente, entre outras atividades, seja através da criatividade, seja através do *feedback* na forma do sucesso das abordagens no mercado basicamente.

Segundo Drucker (1994), existe uma nova tendência econômica, uma nova sociedade, onde os fatores de produção tradicionais como a terra, o trabalho e o capital cederam seu lugar prioritário para a criação e a gestão do conhecimento nas empresas, na sociedade. Ressalta que agregar com eficiência e eficácia a tecnologia com a informação traz novas idéias e conhecimento e que isto deve ser priorizado nas empresas.

Para Morgan (1996), no mercado moderno, as estruturas organizacionais que não estiverem preparadas para enfrentar novos desafios, ampliar sua visão de mercado, que não se tornarem flexíveis para atender às novas demandas, certamente estarão fora do circuito e não ajustadas, dificilmente sobreviverão ao processo irreversível da globalização e suas conseqüências.

Kupfer (1996), Baumann(1996) e Brusek (1996), informam que as transformações pelas quais passam as organizações brasileiras e as novas reestruturações que serão necessárias para sua adaptação num novo mercado, mais dinâmico, mais criativo, que demanda maior competitividade, autonomia e, ainda, tendo que lidar com oscilações da economia, não se fazem de uma hora para outra. O que é mais agravante é que, nem todas aderem as mudanças e isto obviamente implicará na sua exclusão do mercado.

Manville e Foote (1996), consideram que as competências essenciais referem-se à informação dentro das empresas – o conhecimento e a experiência, que não se adequam necessariamente a bancos de dados tradicionais. Não é possível armazená-las fisicamente. Se os gerentes implementarem tecnologias mais flexíveis e inovadoras, poderão adaptar de modo diferente estes dados e recuperá-los para uso corriqueiro na empresa.

Para Starbuck (1996), empresas no geral, antes de aprenderem alguma coisa nova, tendem a desaprender o que já sabem. Isto significa que eles podem ter de descobrir que ele não deveriam estacionar em suas crenças atuais e em seus métodos. É necessário discordar para deixar a criatividade fluir e novas idéias surgirem.

Kock, McQueen e Corner (1997), alertam para o fato de que várias reflexões foram feitas no passado sobre como melhorar as rotinas operacionais das empresas, cedendo lugar para processos como a reengenharia e a *learning organization*. Embora algumas destas reflexões tenham sido



construídas baseadas em modelos teóricos, poucas empresas tem aplicado na prática tais processos de desenvolvimento organizacional.

Nonaka e Takeuchi (1997), de acordo com o modelo japonês de conhecimento, enfatizam que o aprendizado parte da experiência direta, ou seja, com o corpo e a mente integrados e, também, através da tentativa e erro. Este modo de pensar contrasta com *learning organization*.

Sievers (1997), aponta para as qualidades humanas fundamentais, como significação, maturidade e mesmo sabedoria, serão expurgadas das atividades econômicas se as pessoas não perceberem que o trabalho que se faz, a vida que se leva e a morte que um dia será experimentada estão todos inter-relacionados.

Gonçalves (1997), relata que o futuro pertence às empresas que conseguirem explorar o potencial da centralização nos seus processos. Principalmente, os recursos humanos é que serão os responsáveis pelo desafio maior nas empresas, que é o de preparar as equipes de trabalho, adequando-as aos projetos deixando de lado experiências e conceitos tradicionais, rompendo com o passado, criando novidades e soluções criativas para levar a empresa ao futuro, que será estritamente necessário à sua sobrevivência e competitividade à altura do mercado.

Gonçalves (1998), salienta ainda, em outra abordagem, que a idéia de processo tem estado presente nos textos e discussões sobre administração de empresas nos últimos anos, onde as empresas na realidade são grandes coleções de processos. Adaptar-se aos novos tempos é inevitável, uma questão vital para algumas empresas e apenas uma adequação para outras,

como medida de segurança. As empresas contemporâneas estão precisando mudar em função de pressões externas e internas inéditas tanto na variedade quanto na intensidade e alguns eventos estão sinalizando a chegada da nova empresa. Novas premissas, adequadas a novos fatores, devendo portanto orientar os projetos das empresas destinadas a sobreviver e prosperar nos novos tempos.

Franco (1997), relata que o equilíbrio funcional da empresa é alcançado quando a criatividade, o planejamento, a competitividade e preservação são utilizados em conjunto e de maneira proporcional e adequada, e não ficam embotados pela emergência da competitividade.

Conforme Teixeira Filho (1998), a tecnologia trouxe para as organizações a possibilidade real de armazenamento de dados, informações e mesmo conhecimentos, configurando-se desta forma, no seu principal ativo.

Para Alencar (1998), a criatividade merece destaque e não deve ser vista somente como um fenômeno de natureza intrapsíquica, uma vez que são muitos os fatores ambientais que influenciam e mobilizam o potencial criativo, é importante observar três eixos principais e centrais: 1) as características pessoais que se relacionam a criatividade, devem dar ênfase aos atributos favoráveis principalmente, sem negligenciar os outros; 2) alguns fatores do contexto social afetam a produção criativa, como valores, tradições e sistemas de incentivo e punição; e, 3) a atenção para as características de um ambiente de trabalho que se constituem ora em estímulos, ora em obstáculos à criatividade.

Schwaninger (1998), acredita que um novo posicionamento para o projeto e controle do sistema de trabalho na empresa, baseado na cibernética organizacional, voltado para um *fitness* organizacional abrangente pode solucionar a complexidade de processos envolvidos que podem atrasar ou adiantar o sucesso da organização.

Wood Jr e Caldas (1998), refletem que as empresas brasileiras, na sua sistematização dos projetos de trabalho, muitas vezes se utilizam de ferramentas de tecnologia administrativa originária de países desenvolvidos, faz com que esta importação certamente traga à tona peculiaridades locais que impedem sua implantação como previsto e pode resultar num método “antropofágico” de ação em países emergentes.

Bergamini (1998), considera que, durante a busca pela satisfação motivacional, as pessoas tendem a enfrentar problemas que são de difícil resolução e, para se manterem a salvo de ter de enfrentar tais problemas, elas procuram utilizar algum tipo de ilusão perceptiva como mitos para poder acreditar que a realidade vista não é a verdadeira. Isto torna difícil administrar numa empresa, as motivações da equipe de trabalho.

Para Tapscott (1998), o conhecimento é a informação que foi editada, colocada num contexto e analisada de forma a tornar-se significativo, e portanto apresentar um valor para a organização. Urgência é a palavra chave da economia nos dias de hoje, então o sucesso flui daquelas organizações que sejam capazes de explorar rapidamente o conhecimento tácito de seus profissionais – os valores pessoais como experiência, intuição ou estudo.

Tapscott (1998), também comenta que o tipo de conhecimento fica amplamente disperso e é mantido internalizado em muitas companhias que não conseguem desenvolver o pensamento sistêmico entre os profissionais envolvidos, levando a um retardamento e um modo errado de operacionalização de suas tarefas. Se as organizações desejam capitalizar completamente os ativos intangíveis, devem organizar-se em sistema que tentem recuperar rapidamente este conhecimento tácito (antes que eles deixem a empresa), construindo programas intelectuais que privilegie e forneça um banco de aprendizado contínuo para todos os profissionais envolvidos.

Garvin et al. (1998), defendem o trabalho em equipe para realizar tarefas que não poderiam ser levadas a cabo de forma isolada. O conhecimento organizacional da equipe oferece maior valorização para as partes interessadas no progresso da corporação, produzindo maior qualidade e a um custo competitivo no mercado.

Para Peters (1998), aprender significa entender o passado. Sem esta consciência, pode-se cair em repetição de erros. Ao estar capacitado no presente, consciente do passado, a empresa é capaz de ter um preparo adequado para o futuro.

Bartlett e Goshal (1998), afirmam que as corporações somente se beneficiam com o aprendizado organizacional quando elas se tornam capazes de transferir, compartilhar e impulsionar os seus conhecimentos e experiências ainda individualizados. A partir desta etapa, as experiências isoladas, criam um fluxo horizontal de conhecimento onde todos são beneficiados e os reflexos

são sentidos, não somente interna mas também externamente à corporação, no mercado.

Para Senge (1998), o aprendizado é prioritário à absorção de tecnologia que vem sendo apresentada às empresas, sendo que acontece com o tempo, no dia-a-dia. Como as capacidades e potencialidades são individuais, não significa que quem está no topo será o melhor, e sim, aquele que conseguir decifrar os problemas, compartilhando do seu conhecimento e gerando novas soluções.

Para Davenport (1999), muitas empresas começam a sentir que o conhecimento dos profissionais nela inseridos são seu maior valor. Eles podem estar certos, mas poucas empresas iniciaram ativamente a gerenciar as potencialidades de conhecimento em uma escala mais ampla. A gestão do conhecimento deve então ser direcionada a um nível filosófico ou tecnológico, com discussões pragmáticas sobre o tema para ser administrado e utilizado efetivamente na rotina diária das empresas.

Oliveira Júnior (1999), entende que o aprendizado é o processo que altera o estado do conhecimento de um indivíduo ou de uma organização. É compreender, que a geração e aplicação do conhecimento e o processo de aprendizado organizacional podem fazer a diferença no ambiente competitivo e constituir a base da vantagem da empresa. Adaptando-se, pode antecipar ou reagir de acordo com as demandas de mercado e assim, superar a concorrência, de dentro para fora.

Oliveira Júnior (1999<sup>a</sup>), comenta ainda que o compartilhamento do conhecimento pode promover a sustentabilidade da empresa, onde as competências essenciais são geradas na forma de aprendizagem coletiva dentro da organização e leva em conta as capacidades individuais que podem ser integradas à equipe e reverterem-se em benefício coletivo interno.

Motta e Alcadipani (1999), mostram que o jeitinho brasileiro é o processo típico pelo qual alguém atinge um determinado objetivo, a despeito de determinações contrárias como leis, ordens, regras entre outros. Considerado uma característica cultural brasileira, é visto como um mecanismo de controle social pela competição econômica que leva ao sucesso e ao reconhecimento no ambiente organizacional.

Hansen, Nohria e Tierney (1999), detectaram dois padrões de estratégias para a gestão do conhecimento: nas empresas que comercializam produtos relativamente padronizados que preenchem necessidades comuns, o conhecimento é codificado e armazenado em bases de dados; nas empresas que fornecem soluções altamente padronizadas para problemas únicos, o conhecimento é compartilhado principalmente através de contatos de pessoa-a-pessoa, onde o objetivo maior é o de as pessoas se comunicarem.

Para von Hoffman (1999), a gestão do conhecimento é o processo onde a informação que uma empresa possui e o que ela faz com ela é que determina se a mesma estará facilmente disponível aos outros internamente ou não. Compartilhar conhecimento não é algo que ocorra naturalmente. Isto deve ser administrado, encorajado e recompensado.

De acordo com Freitas (2000), as mudanças que vêm ocorrendo no ambiente organizacional e as respostas das empresas a elas acabam por desenvolver um imaginário próprio que busca legitimar-se como centro das ações integradas na empresa.

Lipparini, Cazzola e Pistarelli (2000), argumentam que as competências das empresas residem na capacidade de empregar os recursos, combinando-os para atingir um objetivo específico, criando assim a vantagem competitiva no mercado.

Terra (2000), considera que as organizações que têm intenção de conseguir um espaço no futuro, devem com urgência investir na internalização dos seus valores, atraindo e retendo os melhores profissionais. A confiança, respeito, trabalho em equipe, *empowerment*, equilíbrio, aprendizado, diversão, reflexão e renovação são requisitos fundamentais para a organização com futuro, por um simples motivo: o conhecimento é contínuo, assim como a vida.

Para Spitzer e Evans (2000), a informação e o conhecimento, necessariamente não são gerados no topo das organizações, muitas vezes a capacidade mental, a experiência e o julgamento estão distribuídos em toda a organização. Desta forma, a realidade mostra que o trabalho em equipe garante um ganho maior em eficiência nos resultados.

Sharp (2000), relata que a tecnologia para se criar mudanças parte somente da mente humana. A importância da pessoa é essencial para o desenvolvimento, para o aprendizado, para a aquisição e utilização do conhecimento e sua valorização individual é o primeiro passo para o reconhecimento do sucesso em equipe.

Teixeira Filho (2000), comenta que ferramentas são necessárias para transformar dados em informações, mas que, estas informações, para se tornarem conhecimento, necessitam de tempo, experiência e aplicabilidade dentro de uma organização, além da consciência de que este não pode ser pensado de forma dissociada das pessoas.

Audi, Becker e Freitas (2000), consideram o aprendizado organizacional uma solução para muitos problemas internos à organização, em especial quando se referem à competitividade e às mudanças causadas pela introdução de novas tecnologias. Quando a organização consegue uma representação no seu todo, o desenvolvimento do conhecimento pode ser sentido em qualquer das suas partes.

Audi, Becker e Freitas (2000), comentam ainda que como consequência dos inúmeros fracassos na empresa, a aprendizagem organizacional torna operacional, comprometida e flexível às abordagens de aquisição e administração do conhecimento.

Para Bittencourt (2000), a gestão das pessoas é fundamental para o desenvolvimento do conhecimento, do talento e do conhecimento humano disponível na empresa. Assim, as habilidades pessoais devem ser maximizadas para se reverterem em recursos e investimentos com bons resultados.

Almeida (2000), em seu estudo sobre planejamento estratégico, relata que o caminho para o aprendizado pode ser auxiliado pelo desenvolvimento de uma estrutura que propicie a aprendizagem dentro dos moldes da organização. Ou seja, o próprio sistema operacional da corporação



fornece regras, padrões e fluxo informacional suficiente para a alimentação do aprendizado.

Bulgacov e Tokikawa (2000), trabalhando com a gestão do conhecimento, observaram que para que uma empresa tenha a intenção de promover o conhecimento interno, ela deve desenvolver competências que sejam eficientes no universo de competitividade e ambientes envolvidos com novas tecnologias e novos desafios. E mais, que os profissionais afetos a uma corporação, sentem e percebem que seus conhecimentos não são aplicados na tomada de decisões e que existem níveis diferentes de conhecimento e habilidades funcionais, o que denota a necessidade de reformulações dentro das competências.

Em um artigo da publicação ComputerWorld (2000), o conhecimento entre fronteiras é analisado, e chegou-se à conclusão que o seu compartilhamento, promove uma valorização da corporação, quando requer contatos maiores entre profissionais que vivenciam situações semelhantes e que podem solucionar problemas em benefício mútuo e com baixo custo.

Teixeira Filho (2000<sup>a</sup>), comenta que com o aumento da preocupação de administração do conhecimento, as empresas passaram a se preocupar com o que elas sabem, o que precisam saber e o que a concorrência sabe. Há uma preocupação constante em viabilizar o fluxo e aproveitamento do conhecimento internamente na empresa, de forma a considerá-lo um ativo e não apenas uma propriedade individual ou coletiva sem perspectiva futura.

Pereira (2000), aborda a aprendizagem afirmando que se trata de um processo, onde o conhecimento inicia-se com a prática, é adquirido através

dela e, de um modo ou de outro, reverte. É uma aquisição, onde o processo é cíclico. Numa sociedade em que o conhecimento é priorizado nas empresas, desaprender o antigo e aprender o novo tornou-se uma tarefa árdua nesta época de transição.

Teixeira Filho (2000b), alerta para o uso das tecnologias da informação e da comunicação dentro das empresas, que nem sempre pode se reverter em benefício para a operacionalização das atividades e mesmo ao facilitar e viabilizar o fluxo de conhecimento interno. Dentro de um mundo globalizado, é certo que as empresas não podem negligenciar a introdução de tecnologias como a informática, mas devem estar alertas para estas novas abordagens nesta época de transição.

Ainda sobre a organização da informação na empresa, Teixeira Filho (2000c), comenta que os seus níveis nunca estiveram tão plenos numa sociedade contrariamente lutando contra o pouco tempo que dispõe, fazendo com que conseqüentemente seja difícil consolidar o conhecimento. A competitividade faz com que sejam produzidas informações que pelo volume e dificuldade de se estabelecer critérios, impede ou retarda a aquisição do conhecimento.

Teixeira Filho (2000d), alerta para que, se não houver uma reflexão sobre o perfil da informação na atualidade, uma vez que ela nem sempre espelha o passado; pode sim, ao contrário, apresentar desafios dentro do ambiente organizacional que exigem um aperfeiçoamento, um aprendizado constante.

Segundo Teixeira Filho ainda (2000e), a terceira onda, a era do conhecimento, provoca a consciência organizacional de que a matéria deve ceder seu lugar para a atividade humana, que deve ser priorizada e valorizada como a ferramenta principal da organização.

De acordo com Teixeira Filho (2000f), o pessoal envolvido no processo organizacional, em especial o gestor, embora não tenham sido preparados para tais tarefas as quais são constantemente desafiados, devem preencher ou adquirir perfis que o acomodem no seu papel. Assim, a capacidade de interdisciplinaridade, a noção da complexidade das situações e seu desembaraço na solução das mesmas, a multiculturalidade a qual ele necessita ter como bagagem, a capacidade de inovação para ter abertura frente a novas situações e a capacidade de lidar com a competitividade dentro e fora da empresa.

Manville e Foote (2000), consideram que as estratégias baseadas no conhecimento se iniciam com estratégias e não com conhecimento. A nova forma de capital intelectual não tem significado sem os objetivos tradicionais de se atender aos clientes e vencer os competidores. Se uma companhia não tem suas bases fundamentadas e estabelecidas, todo o aprendizado, tecnologia de informação ou bases de dados sobre o conhecimento são simples e caras diversões.

Bitencourt e Gonçalo (2000), acreditam que o aprendizado intelectual precede o organizacional, um não se limitando ao outro contudo, e que a participação das pessoas envolvidas na empresa é essencial para que as rotinas sejam adaptadas à realidade vigente.

Pereira, Mussi e Knabben (2000), defendem a inovação das empresas através de mecanismos de competitividade originados no próprio cerne da corporação, para fazer frente às demais competidoras e que a criatividade é o elo principal para se concretizar e aplicar idéias novas que tenham a aceitação e fidelidade dos clientes. Isto é conseguido pelo processo criativo individual e partilhado entre as pessoas da equipe de trabalho.

Teixeira Filho (2000g), afirma que o conhecimento da equipe, coletivo, de grupo é a base para que se haja uma competência na competitividade. A empresa que troca experiências e idéias dentro de sua equipe está preparada para encarar novos desafios e solucionar questões pois estão capacitados a aumentar e refinar o seu conhecimento.

## **2.2 Sistemas e processos de trabalho nas empresas**

Analisar as relações de trabalho dentro de uma organização empresarial é observar, preliminarmente, de que forma se está administrando o conhecimento dentro do complexo número de processos que a envolve na rotina e na busca pelo espaço no universo competitivo do mercado sócio-econômico.

### **2.2.1 A transformação Organizacional**

Administrar uma empresa significa aceitar sua história de sucessos e fracassos, e o aprendizado deixado como herança, além de alinhar as

potencialidades e valores de sua equipe aliados à potencialidade de acertos na implementação de novas idéias e formas que otimizem a gestão do trabalho e do conhecimento nela embutidos. (O'Dell e Grayson Jr., 2000)

A imagem da empresa no passado pouco tem a ver com a idéia da empresa nos dias de hoje. Os novos processos de aquisição do conhecimento trouxeram consigo a reflexão sobre a autonomia, o potencial, (a capacidade individual de cada trabalhador, levando seus dirigentes a utilizar de uma maneira mais inteligente, as competências existentes, dentro do ambiente organizacional.

As ações administrativas deixaram de ser um amontoado de regras e tarefas repetitivas sem estímulos, centradas nos desejos da produtividade máxima para os superiores e pouco a ver com as necessidades e potencialidades de toda uma equipe. De fato, o trabalho de equipe permite o compartilhamento das atividades, de forma a promover mudanças e, com isto, tornar a empresa mais competitiva e agressiva no mercado.

Segundo Terra (2000), a função dos recursos humanos mudou, e muito, com o passar do tempo e a própria necessidade dos capitais humano e econômico.

O conhecimento humano passou a ser valorizado não como uma peça da engrenagem, que é capaz de produzir bens e serviços, mas como um fator que é capaz de produzir o máximo, em termos intelectuais dentro do ambiente organizacional. Este tipo de iniciativa trouxe um ambiente mais apto e receptivo a idéias inovadoras, à criatividade, a um ambiente social mais adequado a todas as partes da equipe.

Como Franco (1997, p. 63) relata:

*“ O mundo contemporâneo, incluindo o mundo do trabalho, passou a valorizar aspectos da vida que foram negligenciados durante muito tempo. Ecologia, bem-estar, atendimento personalizado, ambientes agradáveis, qualidade de vida e vários outros conceitos apontam para a necessidade de resgatar a dimensão humana e emocional de todas as atividades. “*

O novo século trouxe à tona uma nova realidade, pontilhada por invenções da era da informação, como o computador que, nada mais são do que extensões da inteligência humana, a seu serviço para torná-lo mais ágil, ativo, participante, até mesmo líder dentro do seu universo virtual, ou, como cita Oliver (1999, p. 234-235): *“... a tecnologia transformou o pensamento empresarial de trabalhador como ‘máquina’ para trabalhador como um ‘participante inteligente’, com liderança e responsabilidade compartilhadas para alcançar objetivos comuns.”* Ou simplificando, do *“dente da engrenagem ao nó na rede”*.

Diante desta realidade, a empresa, sob ponto de vista administrativo, não pode ser considerada apenas como aquela organização cujo objetivo único seja o capital econômico. O conhecimento humano, que afinal move a organização para o alcance do maior capital econômico, deve ser considerado como parte essencial nas relações de trabalho.

Tachizawa e Saico (1997, p. 33) comprovam esta linha de pensamento quando relatam que existem dificuldades por parte das empresas

para se orientarem diante de um novo perfil das relações no trabalho, onde ela se configura como *“uma sociedade econômica em que os esforços e objetivos de qualquer um de seus componentes só serão válidos se convergirem e apoiarem os objetivos econômicos da empresa.”*

Assim, o indivíduo como um todo, com suas idéias, motivações, dificuldades, potencialidades e produtividade pessoal passou a ser encarado de forma totalizada para conseguir alcançar a sua capacidade e com isso promover um impulso na organização e conseqüente satisfação no ambiente organizacional.

A questão da obsolescência técnica ou social, ou seja, a falta de competência necessária para a execução de uma determinada tarefa e a imobilidade individual diante dos avanços nos relacionamentos sociais dentro e fora da empresa, foram fatores decisivos para os descartes no passado.

Atualmente, não é aceitável que isto aconteça, ao menos prevê-se que não ocorra, uma vez que as tecnologias que um mundo globalizado oferece não pode permitir que se reduza o conhecimento humano por estes motivos. As relações de emprego e trabalho seriam caóticas para a sociedade.

Renovar e inovar são palavras utilizadas cada vez mais nos sistemas de trabalho e para que não entrem em conflito com as relações sociais humanas, tornou-se imprescindível qualificar o indivíduo para prepará-lo a enfrentar as inovações que surgiram no seu ambiente organizacional, potencializando-os de forma inteligente para que possam acompanhar eqüitativamente a evolução do mercado.

Tornou-se necessário resolver as questões internas para ter condições de competir com o mercado externo. Desta forma, as empresas resolveram investir nas relações de trabalho, justamente para atingir o equilíbrio, quebrado quando a tecnologia evoluiu e as necessidades internas e externas exacerbaram a visão geral e superficial das relações de trabalho que vinham sendo realizadas até então.

### 2.2.2 A busca do equilíbrio num mundo globalizado e heterogêneo

Naturalmente, isto nem sempre ocorre de maneira equilibrada, serena e bem sucedida. As múltiplas economias e os diferentes graus de evolução técnica, científica e cultural, das economias espalhadas pelo mundo, não comportam modelos iguais. Ainda mais em um mundo globalizado. Nem sempre as fórmulas são milagrosas e se obtém os mesmos resultados.

Há que se observar que a globalização trouxe mudanças expressivas no ambiente organizacional das empresas, mas também trouxe dificuldades para as mesmas se adequarem, e aos seus trabalhadores, para acompanhar as tendências externas.

Segundo Moreira (1999, p. 3), no mundo globalizado,

*“O espaço é a comunidade nascida da interligação do que originalmente é diverso num só e único todo. Por isso que toda unidade espacial mostra um quadro de tensão. Esta tensão é mais forte nas sociedades modernas, uma vez que a diversidade é padronizada numa uniformidade espacial imposta pela técnica.*



*Tensão que hoje atinge a escala do mundo. Por isso que a globalização vem acompanhada da fragmentação do mundo. É a diversidade das culturas reagindo contra a uniformidade técnica planetarizada. Um conflito entre multiculturalismo e uniformitarismo técnico.”*

Assim, o que se observa é que as realidades também são múltiplas e por lógica, é fácil refletir que as reações e resultados também o são. Observa-se que não existem parâmetros definidos sobre o que é essencial e o que não é para se conduzir as estratégias do projeto de trabalho na empresa. Sabe-se que é necessário acompanhar as tendências do mercado, mas de que forma?

O que no passado foi o abre alas das empresas – a aquisição de novas tecnologias que iriam aumentar a produtividade e colocá-las no mercado com porte competitivo, deixou de ser a sua ferramenta principal, uma vez que outro fator, mais preocupante, passou a fazer parte da vida dos seus dirigentes – o investimento nos ativos intangíveis.

E por causa desses ativos, gerou-se a necessidade da criação e da gestão do conhecimento. Conhecimento este que não fica à mercê de minorias isoladas, e sim administrado para toda a equipe de trabalho, nas relações de trabalho, para os trabalhadores e pela empresa. É uma filosofia menos mecanicista e mais reflexiva quando se reconhece que é, para muitas empresas, a sua sobrevivência no mercado. Isto, quando sai da teoria e ganha a prática.

Quando se passa a considerar o [trabalhador como indivíduo] como um arquivo vivo de conhecimento capaz de resolver questões importantes nas relações internas e externas do ambiente organizacional, reconhece-se com sabedoria que ele foi forjado ao longo de sua história pessoal e suas habilidades naturais, mescladas às adquiridas, o tornarão o elemento mais vital para o desenvolvimento de estratégias no projeto de trabalho da empresa.

Genelot (1992), elaborou e denominou uma pirâmide da estrutura de conhecimento em organizações, e ilustra de forma simples e clara o perfil organizacional da empresa.

Ou seja, num primeiro nível, no alto da pirâmide, estão estabelecidas as características formadoras do indivíduo, sua história, seus recursos pessoais inatos, onde as empresas vão iniciar a formação da sua equipe de trabalho, potencializando as características individuais em benefício do progresso organizacional.

Num segundo nível, intermediário, a pirâmide apresenta o auto-conhecimento. Neste ponto, ocorre a reflexão da evidenciação do conhecimento disponível, suas potencialidades internas e da realidade externa, para verificar quais as estratégias que se farão necessárias, estabelecendo os objetivos e perfil dos profissionais que deseja.

E, ao final, na base da pirâmide, o terceiro nível, é o ambiente de conhecimento, onde a empresa procurará disponibilizar constantemente a aquisição do conhecimento, estará alerta com a necessidade de inovações tecnológicas e de novos processos para se manter no mercado. É um aprender a aprender constante.

### 2.2.3 O conhecimento humano e a sua valorização

Outro aspecto a ser considerado é que, paralelo a esta valorização do conhecimento humano na empresa, a tecnologia da informação avançou assustadoramente nos últimos anos, graças à globalização e a busca pela qualidade total, fazendo com que as empresas promovam rapidamente mudanças radicais, tanto em termos organizacionais internos, como no comportamento no mercado externo, para responder às novas necessidades e capacidades da concorrência.

Como cita Oliver (1999, p. 57),

*“As forças da globalização e da tecnologia criaram consumidores globais altamente sofisticados, os quais não mais aceitam aquilo que os fabricantes e prestadores de serviço recomendam que comprem. Ao invés disso, os consumidores do mundo tornaram-se peritos em compras, exigindo que os produtores satisfaçam todas as suas necessidades.”*

Os programas de marketing já antecipam as necessidades dos consumidores ou clientes, criando interna e externamente à empresa, uma filosofia que valorize o conhecimento humano e ferramentas que facilitem a escolha pelo seu produto ou serviço, nivelando-se no mercado para permanecer competitivo e atualizado com as crescentes tendências globalizadas da sociedade do século XXI.

Por outro lado, os consumidores passaram a ter uma participação mais ativa no processo de mercado porque, uma vez de posse das facilidades da informação, graças aos benefícios da globalização e da livre entrada de novas tecnologias, são capazes de monitorar, cobrar e mesmo sugerir das empresas prestadoras de serviços as respostas ao que é lançado na sociedade. Com isso, passaram a ser a chave para o processo de novos produtos, sendo determinantes para seu sucesso ou não (Oliver, 1999, p. 63-64).

Este novo comportamento fez uma revolução nos projetos de trabalho dentro do ambiente organizacional nas empresas, forçando-os a criarem novas abordagens e a encarar o mercado e o consumidor como um participante ativo, exigente e que não pode ser iludido com falsas idéias. As estratégias se diversificaram, bem como suas partes, e se repensaram as formas e ações dos concorrentes para continuar a sobreviver no mercado em nível competitivo.

Isto se denomina flexibilidade estratégica, que, de acordo com Oliver (1999, p. 204) *“pressupõe uma real capacitação dos empregados, compartilhamento da informação e novas maneiras de redistribuição de poder entre sócios, fornecedores e clientes.”*

É certo que a flexibilidade estratégica tem custo e, por vezes, alto, porque renovar implica em investir e com isto aumentar as exigências internas e externas, além de, algumas vezes, ceder. Ceder para não desaparecer do mercado competitivo. O compartilhamento de informações, as fusões, as

divisões de tarefas e serviços entre grandes empresas tornaram-se comuns nos dias de hoje para que todos pudessem sobreviver.

Teoricamente é um bom discurso. Mas até que ponto as empresas assumem e mesmo abraçam as novas tendências de mercado, as novas cabeças? As exigências empíricas têm demonstrado que algumas empresas ainda resistem em desvincular-se do passado, preferindo ater-se às normas tradicionais e aos empregados padrão, até que aconteça alguma crise que ponha em risco a manutenção da empresa no mercado competitivo.

#### 2.2.4 A difícil tarefa da transição dos paradigmas

Alerta Franco (1997), que apenas as informações não mudam os comportamentos, ou seja, de nada vai adiantar reconhecer que mudanças são imprescindíveis, que a sobrevivência da empresa depende de novas abordagens se na realidade todo o conhecimento adquirido não é aplicado.

Num mundo individualista, em que é necessário conhecer-se para poder encarar os desafios do mercado externo, reconhecer que é necessário mudar a organização e promover alguma ação para esta finalidade é tornar-se (ou manter-se) parte ativa e participante nesta era da competitividade total.

Franco (1997, p. 29), defende o autodesenvolvimento como ferramenta para evitar ou retardar o processo de obsolescência do indivíduo. Ele define dez mandamentos para o autodesenvolvimento, a saber: 1) apresentação pessoal; 2) facilidade de relacionamento; 3) facilidade de comunicação verbal; 4) rapidez de raciocínio e decisão; 5) criatividade; 6)

liderança; 7) capacidade de observação; 8) capacidade de persuasão; 9) determinação e 10) resistência emocional.

Apesar destas regras para o autodesenvolvimento apresentarem-se como sendo basicamente de fundo individual, é necessário lembrar também que conhecimentos especializados, obtidos através de formas especializadas (cursos, aperfeiçoamento, investimentos da própria empresa), são essenciais para complementar o perfil do indivíduo.

O aprendizado contínuo deve ser aplicado a todo ser humano porque, à exemplo de máquinas e equipamentos, o processo de obsolescência um dia, acontece. A velocidade com que as coisas se tornam obsoletas num mundo de economia globalizada é assustadora, o que faz com que seja necessário repensar diariamente as tarefas e refletir que é o momento de se reciclar. E que isto é ato contínuo. (Nonaka e Takeuchi, 1997)

Isto tanto é verdade que o mercado não vive em cima de uma economia estável, onde os indivíduos possam estabelecer padrões de comportamento e traçar linhas futuras. A crise é geral, as idéias devem ser sempre inovadoras, dinâmicas, não existe constância num ambiente organizacional que muda e obriga o indivíduo a acompanhar esta tendência. O que acontece é que na realidade, as qualidades e ações de cada trabalhador é analisada sem pausas, assim como a sua empresa, num mercado cheio de olhos dos dirigentes, dos clientes e dos concorrentes. (Franco, 1997, p.85-87)

Mas, para que se forme um indivíduo trabalhador, com idéias e ações inovadoras próprias, que tenha autonomia para decidir questões importantes na empresa, é necessário, para além do perfil já citado,

preparação contínua de aquisição do conhecimento para adquirir condições de acompanhar as tendências do mercado competitivo.

A criação e a gestão do conhecimento na empresa é vital para a vida da mesma e de sua equipe de trabalho. Os projetos de trabalho que envolvem a rotina da empresa estão fortemente ligados a qualidade com a qual seus componentes são tratados e preparados. Inovar é preciso. É urgente.

### **2.3 O conhecimento – da criação à sua utilização**

A capacidade e a necessidade das empresas em dar o *feedback* cada vez mais rápido a um mercado cada vez mais competitivo, fez com que empresas e empresários refletissem sobre as formas com as quais estavam sendo tratadas estas ações. Diante de um mundo onde a tecnologia torna-se cada vez mais ágil e em que as novidades alcançam sua maioridade e obsolescência rapidamente, as empresa sentiram a urgência em planejarem novos processos de trabalho que incluíam tanto o conhecimento humano como o comprometido capital econômico.

A era do conhecimento trouxe à tona a necessidade de um planejamento sobre as estratégias de abordagem no mercado e as estratégias dos próprios projetos de trabalho. Se internamente há conflitos e incertezas, externamente estes fatos exacerbam a cada dia.

Concomitantemente surgiu então a era do planejamento estratégico em que os executivos movimentaram suas equipes para uma nova linha de pensamento e ação. Iniciou-se então o aprendizado organizacional.

### 2.3.1 Planejamento Estratégico

Como o principal ativo das empresas passou a ser os ativos intangíveis, entendeu-se que investir neste aspecto tornou-se questão de vida ou morte da empresa de hoje. E isto significou mudanças transformadoras grandes, revolucionárias. Na realidade foi uma reformulação das empresas quanto ao seu modo de ser e de agir.

Isto também significou busca e investimento por profissionais com o perfil do presente, não mais atrelado aos conceitos da empresa, limitado e dependente. Atualmente muitas empresas investem pesado no preparo e aperfeiçoamento de profissionais que eles consideram especiais por apresentarem o perfil arrojado necessário ao mercado globalizado de hoje.

Como Bartlett e Ghoshal (1998, p. 68) relatam, a Microsoft esforça-se continuamente ao estabelecer uma linha constante de recrutamento para conseguir os melhores profissionais da área; a Cyprus Semiconductor, preocupa-se em reter seus profissionais chave e para isso não dispensa todos os cuidados em momentos de crises para tentar solucionar e manter seu *staff*; a Intel, finalmente, ainda possui sua própria universidade onde fornece todos os recursos para aprendizado e aperfeiçoamento dos profissionais a ela ligados; a ISS, também investe em programas de cursos para os profissionais com o objetivo de manutenção e aprimoramento do seu *staff*.

Os autores comentam que não é somente a criação de centros de estudos a solução para treinar, aperfeiçoar e ensinar profissionais. Há que se levar em consideração as potencialidades pessoais, uma vez que as



experiências de cada profissional, a educação formal que ele teve é que irá realçar o aprendizado complementar e técnico que ele venha a ter na empresa. A motivação deve estar presente para que ele perceba a importância deste aprendizado sem sentir-se pressionado ou entediado com esta iniciativa.

Pois assim, *“A companhia só aproveita os benefícios do aprendizado organizacional quando se torna capaz de transferir, compartilhar e alavancar seus conhecimentos e experiências fragmentados.”* (Bartlett e Ghoshal, 1998, p. 70)

E entre estes benefícios estão o compartilhamento de informações através da confiança depositada entre as partes. Esta mudança comportamental vem se chocar com as filosofias das empresas no passado, pois o compartilhamento de informações significava ceder o poder que restava isolado nas mãos de minorias privilegiadas.

Bartlett e Ghoshal (1998), ressaltam ainda que a confiança é maior e mais sólida quando existe transparência nos processos de trabalho na empresa em que os profissionais estão amplamente envolvidos e familiarizados com as questões e isto os estimula a encontrar soluções trabalhando em grupo.

Esta integração dispensa hierarquias e faz com que as idéias fluam de várias direções trazendo mais rapidamente resultados mais dinâmicos e definidos. É o que eles denominam de rede integrada.

### 2.3.2 Aprendizado organizacional

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 51) concordam com Drucker ao considerar que o aprendizado organizacional deve seguir as seguintes etapas:

“1) melhoria contínua de todas as atividades; 2) desenvolvimento de novas aplicações a partir de seus próprios sucessos; e 3) inovação contínua como um processo organizado.”

Desta forma, mudanças são cada vez mais necessárias dentro do aprendizado organizacional, o que faz com que as empresas tenham que seguir o fluxo do mercado e adotar novas medidas e novos comportamentos para perseguir com competitividade as tendências dos novos processos administrativos.

O aprendizado organizacional apresenta dois tipos de atividades que são a aquisição do *know-how*, utilizado para resolver questões específicas na rotina da empresa, e um segundo tipo onde se estabelecem novos paradigmas para anular os que já estão estabelecidos.

Esta espiral de aprendizado faz com que a equipe de trabalho crie uma dinâmica cíclica e harmoniosa que impede a estagnação de idéias e traz para o núcleo de trabalho inovações, novas idéias, perspectivas futuras.

Como a criação e a gestão do conhecimento leva a vantagens competitivas de mercado, é certo que é uma ferramenta eficaz de poder, e numa economia globalizada em que a tecnologia assume a ponta em operações comerciais, é evidente que todos os desejam.

### 2.3.3 Aprender a aprender – *Learning organization*

A “*Learning organization*” (organização orientada para o aprendizado) é uma ferramenta que muitas empresas resolveram aplicar justamente devido à necessidade urgente por mudanças.

A motivação, curiosidade e o amor ao aprendizado possuem uma força extraordinária de criatividade que estão internalizados nas pessoas que fazem parte da equipe numa empresa. Além das próprias energias e ideais, idéias e experiências pessoais, aliar toda esta quantidade e qualidade de argumentos a um processo de aquisição do conhecimento é uma somatória que leva ao sucesso da empresa e à satisfação geral.

A projeção de tarefas organizadas dentro de um ambiente de trabalho pressupõe um aprendizado inicial, que é uma corrente ligada por elos que têm funções e atitudes individualizadas dentro de atitudes coletivas dentro de objetivos específicos.

Para Garvin et al. (1998, p. 58) o conhecimento organizacional deve ser tácito e explícito, para poder sentir que é capaz de articular uma idéia e transformá-la a cada nova situação a qual a empresa é obrigada a encarar, sem colocar em risco para além das incertezas razoáveis de qualquer empreendimento, e ainda ser bem sucedido nos resultados alcançados.

Dentro da *Learning organization*, Garvin (1998, p. 59) descreve de que forma o aprendizado deve ser conduzido. Assim,

*“o aprendizado não é meramente reativo mas sim intencional, eficaz e conectado ao objetivo e à estratégia da organização.*

*O aprendizado é oportuno, prevendo desafios, as ameaças e as oportunidades, e não simplesmente reagindo às crises.*

*O aprendizado cria flexibilidade e agilidade para que a organização possa lidar com a incerteza.*

*Mais importante ainda, as pessoas se consideram capazes de gerar continuamente novas formas de criar os resultados que mais desejam.*

*Por isso, as mudanças que caminham lado a lado com o aprendizado criam raízes, em vez de ser transitórias.”*

Analisando-se por partes: a intencionalidade do aprendizado é óbvia, uma vez que toda organização quer se manter atualizada e competitiva no mercado e portanto, se for preciso (e de fato é!) reciclar-se ou revolucionar o ambiente de trabalho para isto, ela o fará.

Como a tendência das empresas de hoje não prevêem o futuro, porque o presente está repleto de incertezas e riscos cada vez maiores, aprender a lidar com serenidade e competência (ainda que inicialmente assessorada) é um fator preponderante para o sucesso, porque a estabilidade parece, durante um tempo, garantida.

Devido à flexibilidade advinda pelas incertezas do mercado, as pessoas sentem a necessidade de um suporte maior para se defenderem de possíveis contratemplos, fatos inesperados e para eles, necessitam preparo que deve ser oferecido levando-se em consideração o potencial pessoal para otimizar os resultados. E tudo isto, com certeza fortalece as relações no trabalho, o ambiente organizacional torna-se mais harmonioso e isto reflete-se externamente no mercado.

Para Garvin (1998, p. 60), a *Learning organization*, voltada para uma ação participativa coletiva, propõe-se a promover o aprendizado mas com o franco objetivo de ensinar a agir e mostrar resultados que beneficiem também

coletivamente. Existem três tipos básicos de aprendizado organizacional: "aprender como melhorar o conhecimento organizacional existente; aprender a criar o novo conhecimento organizacional (também conhecido como inovação); disseminar ou transferir o conhecimento para várias áreas da organização."

Sintetizando, o aprendizado organizacional prevê quatro estágios, a saber: conscientização, compreensão, ação, análise e reflexão independente, onde todas devem ser executadas de maneira comum à equipe. Para a aquisição de *know-how*, os componentes das equipes de trabalho podem participar de *workshops*, ou mesmo importar conhecimentos através de *benchmarking*.

É certo que as tarefas da *Learning organization* tornar-se-ão melhores com o tempo, com as experiências vividas, sejam elas coletivas ou mesmo individuais, e a tendência é que os resultados serão eficazes e o tempo utilizado será menor.

Outro detalhe importante, é que um ambiente externo mais saudável, uma melhor infra-estrutura de aprendizado e o aperfeiçoamento do conhecimento e habilidades das pessoas no aprendizado melhoram o processo de desenvolvimento da *Learning organization*. Aprender a aprender é bem mais complexo do que se imagina e mesmo que se considere que as pessoas não têm pensamento homogêneo, ainda assim é possível integrá-las para uma linha de pensamento ou ideologia comum.

Garvin et al. (1998, p. 63), apontam que é necessária uma infra-estrutura sólida para a realização do aprendizado e a aquisição do conhecimento que seja contínua e permanente. Esta infra-estrutura pode

assumir a forma de bibliotecas do conhecimento (bancos de informação), mecanismos de sondagem para monitoramento de novas tecnologias, programas de ensino que sejam integrados e aconselhamento de como fazer as coisas, instalações físicas para todo processo de aprendizado, além de laboratórios de idéias e sistemas de comunicação eletrônicos sem fio para integração coletiva e sistemas de compartilhamento do conhecimento na forma de transferências, equipes multifuncionais e centros de excelência.

Toda esta infra-estrutura, se levada a cabo e considerada como parte do processo do trabalho na empresa, significa conhecimento e conhecimento significa competitividade e competitividade significa capacidade de sucesso, que coroa todos os esforços. Todos. De toda a equipe.

É claro que para isto é necessário preparo e motivação. O preparo se consegue se houver boa vontade coletiva e uma infra-estrutura condizente com as necessidades da empresa e da sua filosofia de trabalho. A motivação pode ser instigada através de vários fatores emocionais que levam o indivíduo (ou indivíduos) a participar do processo.

Assim, a curiosidade, a experiência pessoal, uma situação atual não satisfatória, uma crise importante, podem deflagrar a motivação para o aprendizado. É necessário sim, ter visão, ter capacidade de testar paradigmas e conseguir a integração das partes interessadas. Desta forma é possível construir de dentro para fora. E colher os bons resultados de fora para dentro, e assim sucessivamente.

### 2.3.4 As cinco disciplinas da aprendizagem

Senge (1998, p. 82), afirma que para se incorporar numa empresa o *learning organization*, é necessária a inclusão de cinco disciplinas fundamentais de aprendizagem, a saber:

1. domínio pessoal
2. modelos mentais
3. visão compartilhada
4. aprendizado em equipe e,
5. pensamento sistêmico.

Senge valoriza a história pessoal e a capacidade individual do profissional superando o avanço da tecnologia de informação e mesmo os programas de treinamento. De nada adianta ter acesso à informação se não se tem a capacidade para aproveitá-la.

Brynjolfsson e Hitt (1995), concordam com Senge quando comentam que:

*"Despite evidence that information technology (IT) has recently become a productive investment for a large cross-section of firms, a number of questions remain. Some of these issues can be addressed by extending the basic production function approach that was applied in earlier work."*

*“A despeito da evidência que a tecnologia de informação (TI) ter se tomado recentemente um investimento produtivo para grandes empresas, muitas perguntas ainda permanecem sem resposta. Alguns destes assuntos podem ser atribuídos à extensão da proposta de função da produção básica que foi aplicada em projetos anteriores.”*

Como Garvin et al. (1998), Peters (1998), Nonaka e Takeuchi (1997), Senge (Op. cit.) defende o trabalho compartilhado onde os profissionais envolvidos preocupam-se em desenvolver seu potencial e auxiliam no desenvolvimento do ambiente organizacional promovendo o aprendizado, adquirindo o conhecimento e fazendo uso dele de forma coletiva em benefício do grupo, enfim, desenvolvendo as habilidades pessoais e buscando as potencialidades das partes somando as forças para alcançar um resultado comum. A apresentação das cinco disciplinas nada mais é que o reforço das idéias necessárias à empresa.

Diante de um desafio maior, o que o aprendizado deve fornecer é a segurança de que o trabalho em equipe será composto por líderes, mas líderes de si mesmos, capazes de desenvolver um trabalho compartilhado de informações, com capacidades e motivação, além de comprometimento com objetivos específicos comuns.



### 2.3.5 Um olhar para o futuro

Peters (1998, p. 74), considera que, para ser possível encarar o futuro é importante não desdenhar o passado. Aprender com os erros é uma garantia de repetições desnecessárias e por vezes, desastrosas.

É assim que acontece com as empresas e as estratégias que ela delineia ao longo de sua trajetória no mercado. O desenvolvimento de modelos e perspectivas, o planejamento estratégico e o aprendizado organizacional conseqüente e a empresa e seu *staff* se propõem a fazer devem estar alinhados com a atenção e o desenvolvimento da educação das partes envolvidas.

Peters(1998), propõe assim um programa de estudos onde os seis aspectos abordados não podem ser negligenciados, antes sim, realçados e trabalhados para que as organizações tenham condições de, uma vez continuamente capacitadas, possam seguir competitivas no mercado. São eles:

1. Aprender sobre o trabalho.
2. Aprender sobre o alinhamento organizacional.
3. Aprender sobre o futuro.
4. Aprender sobre o ambiente operacional.
5. Aprender a desafiar paradigmas.
6. Aprender a desenvolver a memória organizacional.

Fica claro que, para integrar-se numa empresa, o aprendizado é complexo e que o desempenho profissional prevê que é um ato contínuo que

necessita de um profissional voltado para as suas reais potencialidades e capacidades que esteja integrado aos projetos de trabalho da empresa

O profissional deve interferir com idéias que possam levar a resultados satisfatórios para o grupo. A integração do grupo de trabalho é essencial para que se pense nestes seis aspectos dentro da empresa. Isto é envolver-se com o trabalho e com o alinhamento que ele oferece no grupo.

Aprender sobre o futuro é viver o presente na sua totalidade sem negligenciar as perspectivas futuras. Para Peters (1998, p. 78), é conseguir enxergar a inúmeras possibilidades existentes e estar pronto para operar de forma eficiente dentro delas. É desenvolver e planejar antecipadamente as competências devidas das situações que poderão ocorrer.

Aprender sobre o ambiente operacional significa o que já foi dito: é ter visão de mercado. Esta visão permite que se controle seu produto ou serviço no mercado e conhecer sua aceitação (ou não).

Paradigmas. Questioná-los é importante quando se analisa a harmonia das situações e das estruturas para fazer com que mudanças sejam feitas para a otimização dos serviços e produtos lançados no mercado. As verdades e fatos não são estabelecidos para sempre, podem e devem ser reavaliados para melhorar os resultados finais.

E finalmente, o aprendizado do desenvolvimento da memória organizacional (ou corporativa) significa reconhecer a capacidade individual e as verdades da história pessoal e experiências de vida. Recuperar estes aspectos e reuni-los é uma maneira evidentemente eficaz de trocar experiências e conhecimento que podem ser compartilhados além de prover

sugestões para situações imediatas ou futuras no ambiente organizacional da empresa.

Organizar a memória de uma empresa (que inclui a corporação e sua equipe), é uma forma de dinamizar metodologicamente o aprendizado, de fornecer uma ferramenta que auxiliará no desenvolvimento do conhecimento interno da empresa. Os reflexos serão sentidos nos produtos finais que são apresentados ao mercado ao qual a empresa está envolvida.

### 2.3.6 Reflexões sobre a era do conhecimento na sociedade moderna

A chamada "era do conhecimento" chegou e revolucionou toda a forma de pensamento no que se refere aos projetos de trabalho nas áreas administrativas, enfim, dentro do enfoque social e econômico, trazendo informações com uma velocidade vertiginosa e exigindo tanto da sociedade quanto dos prestadores de serviços e produtos, uma reação com a mesma intensidade.

Toffler (1990), em sua obra "A terceira onda", apresentou de forma figurativa porém bem esclarecedora, que a civilização tem evoluído ao longo de três grandes ondas de transformação: a Revolução Agrícola (Primeira Onda), a Revolução Industrial (Segunda Onda) e a Revolução dos Serviços (Terceira Onda). Este último estágio representa a era do conhecimento, da informação, ou ainda, a sociedade do conhecimento.

Naisbitt (1987) , em sua obra "Megatendências", descreve a sociedade do conhecimento como *"... um marco fundamental simbólico, pouco noticiado, anunciava o fim de uma era. Em 1956, pela primeira vez, trabalhadores em posições técnicas, administrativas e de escritório ultrapassaram em número os operários da indústria."*

Desta forma, o conhecimento, passou a ocupar um lugar privilegiado nas empresas, porque faz a diferença entre a eficiência de um serviço para outro entre concorrentes. Uma equipe, ou mesmo indivíduo com uma formação básica consistente (bagagem pessoal) e uma formação técnica eficiente é mais capaz de resolver questões utilizando os conhecimentos assimilados e ainda gerando novos conhecimentos em benefício da empresa e da sua própria carreira, interferindo decisivamente sobre os resultados positivos que nada mais são que os objetivos da empresa.

Atualmente, o número de informações que o trabalhador recebe é muito expressivo e vêm numa rapidez assustadora como conseqüência do avanço não menos rápido da tecnologia a serviço do trabalho. Estas informações, nas mãos de trabalhadores preparados para administrá-las, converte-se certamente em conhecimento que, num ambiente organizacional corretamente adaptado, é disponibilizado, tornando-se acessível aos demais trabalhadores.

A conscientização da importância da aquisição e disseminação da informação que passa a ser reconhecida como conhecimento nas empresas, dentro do mercado do trabalho, pode assumir duas vertentes: uma delas, onde empresas aceitam as mudanças e encaram a utilização da informação como

forma de manter-se no mercado ativo, enquanto a outra delas, apenas a assume por modismo.

Logicamente isto dependerá das reais condições pelas quais se encontra a empresa. A empresa deve averiguar a sua linha de trabalho; em que situação se encontra em relação aos concorrentes e internamente; deve ainda, definir as estratégias e linhas de ação, observar suas limitações e capacidades para o mercado, e definir papéis. Isto já é o começo para a conscientização das mudanças necessárias em que ninguém tem condições de ficar alheio se deseja manter-se ativo no mercado.

Assumir as responsabilidades pelas suas ações e aceitar mudanças são passos nem sempre indolores ou mesmo rápidos. Requer muita análise, auto-conhecimento, interação e consciência do seu papel no mercado e no conhecimento organizacional.

Valorizar o conhecimento humano é imprescindível porque é importante o comprometimento da equipe e do indivíduo: é o aprendizado e aquisição do conhecimento na memória corporativa (é o pensamento sistêmico).

Confiança e credibilidade, união de esforços, e a geração e gestão contínua do conhecimento são ações que devem se iniciar internamente e refletir externamente nos produtos, serviços e como resultado positivo para com a concorrência. É o fim das barreiras hierárquicas e o início da confiança e responsabilidade sobre as operações do processo no desenvolvimento do trabalho. É claro que, se isto não for tomado somente para o campo virtual, se

for aplicado realmente, haverá evolução e compartilhamento de resultados no mundo globalizado.

Agora, se o conhecimento é fundamental para o desenvolvimento dos processos dentro da empresa, de que forma seria mais lógico, com bom senso, seguro e correto mensurar o conhecimento individual? Como a empresa pode saber qual (is) trabalhadores estão aptos a desenvolver o conhecimento e após isto, reverterem-se em benefício para a empresa?

A resposta não pode ser dada utilizando-se somente parâmetros isolados. Como Davenport e Prusak (1998, p. 91), citam em sua obra – ‘Desenvolvimento empresarial’, promover o mapeamento de conhecimentos essenciais a cada tarefa ou função e o mapeamento dos processos e enfim, analisar os perfis mais apropriados a elas é uma via de acesso ao trabalhador que melhor retornará para a empresa e para si em sucesso.

### 2.3.7 O conhecimento organizacional

Inicialmente, parece sensato diferenciar a informação do conhecimento. Por que? Bem, porque, como Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) relatam, diferente da informação, o conhecimento “*diz respeito a crenças e compromissos*”. Ou seja, à aquisição e domínio do conhecimento, liga-se uma ação, e esta, por sua vez, significa objetivos específicos, com significado. A informação, isolada ou agrupada pode compreender apenas uma relação, uma lista de dados sem objetivo maior. O conhecimento ao contrário, não obedece a esta estática, pois está envolvido com o processo evolutivo humano em

exercitar a verdades das coisas. A informação é uma ferramenta para a construção do conhecimento, portanto.

O Conhecimento organizacional, segundo Paiva, Roth e Fensterseifer (1998), é um processo de formulação de estratégias tem sofrido as conseqüências das mudanças no ambiente competitivo do mercado.

O'Dell e Grayson Jr. (2000), consideram que o conhecimento organizacional é melhor aproveitado como o objetivo principal da empresa se for administrado de maneira consciente e explícita pelos profissionais. Ou seja, avaliando o que se sabe e o que há de novo, praticando novas ações (ou não) vinculadas à tecnologia disponível, sem contudo fazê-la substituir o indivíduo, que por si só garante a existência, manutenção e desenvolvimento do conhecimento na empresa.

Tendo em vista os riscos e incertezas do ambiente globalizado, o conhecimento organizacional tornou-se essencial para a sobrevivência das empresas, uma vez que estas tornaram-se verdadeiras salas de aula, onde são oferecidas formas diversificadas de informação que, uma vez convertidas em conhecimento, promovem benefícios para todos, seja na adaptação à nova realidade externa, seja ao novo comportamento organizacional na realidade interna.

Paiva, Roth e Fensterseifer (1998), consideram que ao ambiente dinâmico na empresa ocorre quando mudanças drásticas são necessárias, e, embora imprevisíveis e instáveis, não os demove da ação com a finalidade de manterem-se no mercado. Esta flexibilidade organizacional, ou estratégica, já citada em capítulo anterior é que permite que novas alternativas sejam

apresentadas e novas soluções possam vir a surgir, fazendo com que o inesperado não seja administrado com tanta dificuldade e a instabilidade seja gerenciável.

A empresa possui, além da equipe estabelecida com toda a sua bagagem pessoal e o planejamento de novas aquisições do conhecimento para otimizar sua posição ativa no mercado, um arquivo de conhecimentos da empresa, que nada mais é do que o auto-conhecimento – os seus recursos internos existentes e do conhecimento da concorrência - do ambiente competitivo externo.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 4-5), comentam que a indústria japonesa somente sobrevive até hoje, enfrentando potenciais empresariais mundiais justamente porque sabe que a inovação contínua do conhecimento, é a ação mais eficaz que garante a vantagem competitiva com seus concorrentes.

O modo de operação do processo de criação do conhecimento e sua utilização, no modelo japonês é singular, porque estabelecem um elo de ligação entre a empresa e seus fornecedores, clientes, distribuidores, órgãos governamentais e mesmo concorrentes.

A economia empresarial japonesa foi,

*“em busca de qualquer nova idéia ou pistas que pudessem oferecer. Como na expressão ‘agarrar-se a qualquer coisa’, em épocas de incerteza essas empresas acumulam conhecimento externo quase que desesperadamente. (...) O conhecimento acumulado externamente é compartilhado de forma ampla dentro da organização, armazenado como parte da base de conhecimento de*



*novas tecnologias e produtos. Ocorre algum tipo de conversão e este processo de conversão – de fora para dentro, e para fora novamente, sob a forma de novos produtos, serviços ou sistemas – é a chave para entender os motivos do sucesso das empresas japonesas. É exatamente essa dupla atividade, interna e externa, que abastece a inovação contínua, por sua vez, leva as vantagens competitivas.”*  
(Nonaka e Takeuchi, 1997, p. 4)

Para os japoneses, o conhecimento é considerado tácito, ou seja, ele é sentido, intuído inicialmente através de *insights*, sendo portanto muito pessoal, subjetivo. Desta maneira eles conseguem manipular o mercado – de uma maneira mais introspectiva, reflexiva em que existe uma mesclagem no indivíduo que consiste na sua história pessoal, das suas experiências, suas reações emocionais, sua educação.

Já o modelo americano acredita sempre que é questão de treinamento e aptidão, que é o conhecimento explícito, mais processado e armazenado, como em um computador.

A transição do conhecimento tácito para o conhecimento explícito é que Nonaka e Takeuchi (1997, p. 8), denominam como conhecimento organizacional.

A criação do conhecimento organizacional é complexa e nem sempre rápida. Isolada ela não é, porque depende de todos os componentes internos e externos da empresa para se desenvolver. Isto implica em uma série de etapas de discussão e revelações na forma de *insights*, palpites sugestivos até que se cheguem a palavras concretas que levem ao conhecimento explícito, mais esquematizado e estruturado.

O que não se pode esquecer é que o conhecimento tácito é inerente a pessoa, e, como tal, faz parte do arquivo de memória cognitiva do indivíduo; são fatos e condutas que não serão negligenciados e nem são passíveis de ensino, porque está embutido na pessoa.

Um exemplo dado por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 9), de acordo com Levitt, através de uma metáfora, é simples, porém contundente:

*“uma criança grita de dor ao tocar o fogão quente. Um pouco de consolo e uma medicação suave logo surtirão efeito, restando apenas uma pequena bolha. Naquela noite, ao voltarem para casa, cumprimentam a criança como de costume: “Oi, o que você aprendeu hoje?” “Nada”, é a alegre resposta. Porém, nunca mais a criança tocará o queimador, a não ser cuidadosamente, mesmo que o fogão não esteja aceso.”*

Assim, o exemplo quer dizer que o conhecimento implícito ou tácito é fruto da experiência e não tem como ser transmitido, ele faz parte do indivíduo, da sua história pessoal, numa organização interna de aprendizado de vida. E é a partir dele que a organização mental se constrói com idéias e ideais, e emoções colocadas em determinadas situações e em determinados comportamentos para determinadas situações.

A ignorância, incapacidade de absorção, a falta de relacionamentos preexistentes e a falta de motivação são obstáculos à transmissão do conhecimento e interferem certamente com os resultados líquidos da empresa.

Para O'Dell e Grayson Jr (2000), criar cultura demanda tempo, além da necessidade de se conscientizar de que o passado e o presente estão interligados, mas são distintos.

Quando a empresa e seus profissionais tiverem perspectivas e linguagem comuns como base para a comunicação eficaz e a transmissão de conhecimento será atingido a consciência de valor.

Neste aspecto, Polanyi e Nonaka e Takeuchi (apud O'Dell e Grayson Jr, 2000, p. 38), referem-se à

*"importância e o valor de perceber e tentar transmitir o conhecimento tácito: a experiência, o discernimento, a intuição, os pequenos truques que constituem o conhecimento não-codificável que pode fazer a diferença entre o fracasso e o sucesso na transmissão."*

Dentro do universo da empresa, a criação do conhecimento organizacional se faz no todo, em toda a equipe, analisando-se o potencial individual e as combinações da equipe. É o processo do auto-conhecimento de si e da empresa ao qual o indivíduo está inserido. E são as idéias e comportamentos de todos que irão mediar e formar o perfil da empresa: interna e externamente, e garantir (ou não) a competitividade e o sucesso.

Criar novos conceitos e comportamentos tem feito parte da rotina das empresas do século XXI. Aprender com os outros é positivo, porém não é o suficiente. Aprender com os outros e modificar, adequar, enriquecer e analisar para sua linguagem o aprendizado é adquirir o conhecimento. É neste

ponto que a informação disseminada adquire o status de conhecimento. E é nisto que as empresas apostam.

### 2.3.8 O que é o conhecimento afinal?

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 12):

*“Em primeiro lugar, para explicar o inexplicável, deposita-se grande confiança na linguagem figurada e no simbolismo. Em segundo lugar, para transmitir conhecimento, o conhecimento pessoal de um indivíduo deve ser compartilhado com outros. Em terceiro lugar, nascem novos conhecimentos em meio à ambigüidade e redundância.”*

Assim, as idéias inicialmente têm origem interna e precisam de alguém, além de seu idealizador, que a ouça e acredite nela. Após esta etapa, é necessário que se encontre coerência, utilidade e expressividade desta idéia. A idéia, aliada ao conhecimento também interno do seu idealizador, cresce em argumentação na medida em que se discutem suas probabilidades e potencialidades dentro do universo da lógica e do bom senso.

As idéias ou conhecimento pessoal passam a configurar-se como conhecimento organizacional quando toma forma externamente, quando ela é compartilhada com outras pessoas e assume o ponto central de discussão. Aqui ocorrem os conflitos, mas a idéia ou conhecimento pessoal já passa a ter forma e significado externo, explícito, onde a interação já se fez. A partir daqui,

a idéia, que era parte do conhecimento pessoal individual, enriqueceu-se na discussão, tomou forma e organizou-se como conhecimento que é aceito por todos e que aplicável a uma ou várias tarefas dentro do ambiente organizacional da empresa.

### 2.3. 9 A criação do conhecimento na empresa

Na visão de Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é criado dentro da empresa para torná-la mais bem sucedida e mantê-la no mercado, competitiva e, à frente de suas concorrentes, na medida do possível.

Os autores relacionam aspectos importantes na resolução da criação do conhecimento na empresa, entendendo que, com a finalidade de evitar a estagnação e mesmo comprometer a sobrevivência da empresa no mercado, estas devem considerar:

*“(1) alavancar a base de conhecimentos tácitos de um indivíduo e fazer uso da socialização para transferir esse conhecimento a toda a organização; (2) ampliar a criação do conhecimento aos diferentes níveis da organização, ou seja, difusão interativa do conhecimento; (3) ampliar as condições capacitadoras, e (4) continuar a criar constantemente nova tecnologia.”*

Utilizando como exemplo a Matsushita Electric Industrial Co. Ltd. para demonstrar a criação do conhecimento, Nonaka e Takeuchi(1997, p. 105-138), reforçam a relevância da centralização do profissional na empresa. Seu

*background* e a possibilidade do seu *feedback* para a empresa são fundamentais quando a organização consegue “enxergar” que o conhecimento tácito do indivíduo é que detona, através de suas habilidades, a rede que cria o conhecimento na empresa.

A criação de idéias, o seu compartilhamento através da socialização tornam o processo organizacional dinamizado diante da consciência de que a observação, agregada ao conhecimento tácito do indivíduo e à estruturação da organização que propicie um ambiente de trabalho favorável, certamente fará com que ocorra uma difusão interativa do conhecimento na empresa. Desta forma, a capacitação do indivíduo e conseqüentemente da equipe e da empresa estarão ampliadas quantitativa e qualitativamente.

Nonaka e Takeuchi (Op. Cit.), complementam ainda que aumentar a redundância e variedade de requisitos, bem como restaurar a autonomia das partes e instilar a intenção e o caos criativo, auxiliam na conversão do conhecimento. De que maneira?

Bem, no caso da Matsushita, o aumento na redundância e variedade de requisitos fez com que os setores responsáveis de P&D ficassem constantemente atualizados com informações sobre vendas.

A autonomia dos setores, pela lógica, fez com que a organização se reestruturasse e um novo modo de operacionalização começasse a funcionar através de um maior fluxo de resultados positivos, porque não havia mais tanta dependência para as ações internas.

E finalmente, instilar a intenção e o caos criativo fez com que se instalassem idéias de desafios que promoveram reações para aumentar o fluxo

de criatividade, novas programações, mudanças radicais que colocaram a empresa no mercado com uma nova imagem, mais inovada e mais competitiva.

O que aconteceu foi que a estagnação superficialmente estabilizada cedeu lugar a uma nova forma de operacionalização das tarefas, renovando o conhecimento interno e escapando assim da obsolescência e dos riscos de viver junto com as incertezas naturais do mercado moderno. Isto garantiu à Matsushita uma vantagem competitiva que a recolocou no mercado com uma nova estrutura interna e novas estratégias organizacionais.

#### 2.3.10 Os ativos intangíveis

Definir ativo intangível parece simples quando se pensa que é a mola propulsora da terceira onda, da era do conhecimento, ou seja, a capacidade intelectual humana que, de forma coletiva compartilha suas habilidades para oferecer níveis que superem as concorrências dentro do mercado de trabalho.

Para Walman (apud Edvinsson e Malone, 1998, p. 3), significa além da capacidade intelectual humana, *“nomes de produtos e marcas registradas e até mesmo ativos contabilizados a custo histórico, que se transformaram ao longo do tempo em bens de grande valor”*.

Terra (2000, p. 165), entende os ativos intangíveis não devem ser confundidos com a gestão do conhecimento, porque ele faz parte da organização na criação e administração do conhecimento em uma empresa. Ao se contabilizar os ativos intangíveis de uma empresa, não se deve atribuir os

resultados à criação de conhecimento e sim uma etapa importante na análise de toda a estrutura que envolve a sua gestão, que certamente implica em uma série complexa de outras variáveis.

Edvinsson e Malone (1998, p. 10), concordam com este aspecto apontado por Terra, quando consideram os ativos intangíveis parte fundamental no valor de uma empresa, com fatores dinâmicos definidos, ou seja, além do conhecimento humano, existe o capital estrutural, que é parte do processo organizacional da empresa.

Ou seja,

*"1. Capital Humano. O conhecimento, a experiência, o poder de inovação e a habilidade dos empregados de uma companhia para realizar as tarefas do dia-a-dia. Inclui também os valores, a cultura e a filosofia da empresa. O capital humano não pode ser de propriedade da empresa.*

*2. Capital Estrutural. Os equipamentos de informática, os softwares, os bancos de dados, as patentes, as marcas registradas e todo o resto da capacidade organizacional que apoiam a produtividade daqueles empregados - em poucas palavras, tudo o que permanece no escritório quando os empregados vão para casa. O capital estrutural também inclui o capital de clientes, o relacionamento desenvolvido com os principais clientes. Ao contrário do capital humano, o capital estrutural pode ser possuído e, portanto, negociado."*



Os autores ainda complementam que “*O capital humano deve também incluir a criatividade e a inovação organizacionais.*” (p. 31) Neste aspecto, a organização deve se questionar sobre a forma pela qual os ativos intangíveis estão sendo introduzidos e de que forma são realizadas as contribuições para seu avanço.

Isto traz uma nova face dentro da organização empresarial quando os dados obtidos no passado são considerados em relação ao presente e ao futuro através dos ativos intangíveis, influenciando assim os resultados das ações financeiras.

É claro que isto implica em risco, existe uma preocupação com a crescente influência que este ativo intangível parece ter sobre as operações financeiras e isto leva à reflexão de estudiosos como Walman (apud Edvinsson e Malone, 1998, p. 13-14), questiona:

*“... como você informa corretamente o capital intelectual? (...) a divulgação é boa para todos por reduzir o risco – isto é, torna menor o custo do capital para as empresas, diminui o retorno exigido pelos investidores e beneficia, por sua vez, todas as demais pessoas, dos empregados aos fornecedores. (...) Se pudermos descobrir a combinação correta, todos têm a ganhar.”*

O resultado da gestão destes ativos intangíveis, pode influenciar as ações da empresa, e por isso riscos devem ser considerados no trabalho de reconhecimento da competência organizacional. Assim, ações que promovam

os ativos intangíveis da empresa devem estar comprometidas com o reflexo positivo no mercado.

Como Wolrath, principal executivo da Skandia, (apud Edvinsson e Malone, 1998, p. 16), alerta:

*“A mensuração do capital intelectual e o preparo de relatórios equilibrados representam um marco importante na transição da Era Industrial para a Era do Conhecimento... Esta categoria mais ampla e equilibrada de contabilização e divulgação resulta em uma descrição mais sistemática da habilidade e do potencial da empresa para transformar capital intelectual em capital financeiro.”*

É certo que esta transição modificou o modo de ação das empresas com relação ao capital intelectual, tornando mais valorizado o profissional e seu *background* que potencialmente pode ser utilizado para o desenvolvimento de projetos e individualmente.

Assim, baseados em linhas fundadas sobre a área financeira, sobre o cliente, o processo, a renovação e o desenvolvimento e a humana, que engloba todas as anteriores, a Skandia pretendeu alcançar o equilíbrio do conceito operacional dos ativos intangíveis e promover sua materialização dentro da empresa. É uma forma de aliar uma idéia a uma ação.

A consequência disto é o crescimento financeiro como resultado da ação intangível que a empresa valorizou frente a suas equipes de trabalho, priorizando as pessoas em relação às máquinas, por meio do desempenho individual, e em equipe, no compartilhamento interno.

### 2.3.11 Recursos Humanos na gestão do conhecimento

Mudanças dentro de mudanças estão se tornando necessárias dentro das empresas frente ao novo aspecto que estas assumem diante de um mercado totalmente em transformação. O avanço tecnológico, a visão globalizada do mercado, a valorização dos ativos intangíveis e a construção do conhecimento pedem também mudança nos recursos humanos das empresas, pois fazem parte dele as forças ativas de todo o processo.

Para que aconteça o desenvolvimento e a comunicação do conhecimento na empresa, são necessárias ferramentas, como já foi dito anteriormente, e tempo, para aprender a utilizá-las, e pessoas, logicamente, que são a base de tudo.

Através de comparação, experiência, conexão com outros conhecimentos e mesmo através de outras pessoas, o indivíduo cria as condições necessárias para a geração, compartilhamento e conseqüentemente, difusão do conhecimento. É a formação da cultura organizacional. Esta cultura faz com que o seu catalisador, o homem, seja o coletor das informações e dissemine o conhecimento adquirido de várias formas, à equipe de trabalho. Esta interação é que é a responsável pelos bons resultados entre os outros profissionais, com o cliente, com as empresas concorrentes no mercado (O'Dell e Grayson Jr., 2000, p. 102-106).

O papel dos Recursos Humanos muda quando ele passa a assumir para si tarefas antes relegadas a outras áreas de atuação. Assim, iniciar, apoiar

e sustentar programas promotores do aprendizado organizacional torna-se uma nova face da atuação de uma área definida, sistemática e estática no passado.

Teixeira Filho (2000a, p. 3), entende que os profissionais de RH devem apresentar um perfil ativo na empresa, responsáveis por parte do processo de construção do conhecimento na empresa, fazendo com que ela tenha maior vantagem competitiva no mercado. Alguns pontos definem o papel do profissional de RH:

*“RH pode apoiar as áreas de negócio na obtenção de novos conhecimentos, tanto de fontes internas quanto externas;*

*RH pode apoiar a empresa na distribuição da informação e nas políticas de comunicação;*

*RH pode desenvolver ‘políticas culturais’ na organização, visando disseminar novos modelos mentais para reflexão, abordagem do processo de aprendizado e ação;*

*RH pode apoiar a estruturação da ‘memória organizacional’, através dos representantes das áreas de especialidade, processos, estruturas, registros, sistemas, manuais, documentos, livros, vídeos, etc.;*

*RH pode apoiar a interconexão entre os núcleos de conhecimento, ajudando a identificar quem sabe o que, e criando sistemas, processos e bases de dados que facilitem a proteção, o acesso e a atualização da memória organizacional.”*

Diante destas ações múltiplas, observa-se que o aprendizado, o conhecimento e a criatividade, têm uma relação direta com o sucesso da empresa, garantindo vantagem competitiva frente o mercado. De fato, não se

resume a mera sistematização do pessoal e rotinas, mas vai mais além, procurando a integração de todas as partes.

O desenvolvimento pessoal passou a assumir um papel prioritário na empresa, na medida em que a construção do conhecimento passou a influenciar quase que diretamente os resultados de várias ações.

O profissional do conhecimento não empresta sua “mão-de-obra” e sim sua capacidade intelectual pessoal, sua experiência para suas ações e compartilhando com seus colegas, buscando não mais somente compensação financeira, mas também o desenvolvimento individual e, por consequência, da sua equipe.

O profissional de Recursos Humanos conectado a este novo perfil do mercado, deve buscar ações que sejam adaptadas a esta realidade.

Terra (2000), acredita que existem novas tendências surgindo no que se refere ao recrutamento e seleção, ao treinamento e à carreira e sistemas de recompensa.

#### 2.3.11.1 Recrutamento e seleção

O recrutamento e seleção de profissionais passou a ser o “equivalente” ao investimento em novas máquinas de uma empresa industrial.

Sveiby (apud Terra, 2000, p. 129), relata que, dependendo da decisão de um recrutamento estratégico na empresa, é possível se “*umentar ou reduzir suas competências e outros ativos intangíveis*”. Ou seja, caso o perfil do profissional não seja condizente com as necessidades da empresa ou não

haja integração na equipe de trabalho, os resultados das ações conjuntas podem não resultar em sucesso tanto interna quanto externamente.

Novos requisitos pessoais são pedidos hoje em dia, para definir a admissão ou não de um profissional em uma empresa. Entre eles, capacidade cognitiva, criatividade, motivação pessoal, autonomia, capacidade de decisão. O maior "bem" que uma empresa do novo milênio tem não é necessariamente sua estrutura física muito menos o capital de investimento, e sim a equipe que detém os ativos intangíveis e faz com que se alavanquem as ações que impulsionam o sucesso. A interação, a integração dos profissionais é o que se converte no maior ativo da empresa.

#### 2.3.11.2 Formação

A questão da formação é complexa e requer percepção tanto dos profissionais de Recursos Humanos quanto dos demais profissionais da equipe, uma vez que na organização, o indivíduo tem que desenvolver habilidades cognitivas.

A educação continuada torna-se um importante adjuvante àqueles profissionais cuja educação formal orientou seu ensino ao aprendizado. A reciclagem torna-se fundamental, seja do ponto de vista pessoal, seja do ponto de vista profissional. Não se trata de treinamento e sim de alavancar ou acionar o auto-aprendizado, o estímulo pela reciclagem do profissional do conhecimento.

O profissional de Recursos Humanos deve se questionar sobre a forma como desencadear o processo de auto-aprendizado, como torná-lo coletivo, e verificar a possibilidade de aumentar a capacidade criativa da equipe de trabalho, seja mediante treinamentos eficazes. Além disso, decidir se vai abordar a equipe propondo uma formação ou facilitando esta ação para ela (Terra, 2000, p. 134).

### 2.3.11.3 Carreira e sistemas de recompensa

A questão da carreira e de recompensa não pode invalidar ou prejudicar os processos de aprendizado e compartilhamento de capital intelectual e cada profissional. Na era do conhecimento, o pensamento sistêmico e a cumplicidade e/ou comprometimento com o aprendizado supera títulos e posições no ambiente empresarial. O capital humano e seu conhecimento (formal e empírico) são a essência do sucesso (Terra, 2000, p. 140).

Bock, Furtado e Teixeira (apud Teixeira Filho, 2000a, p. 5), afirmam que *“o homem é um ser social que constrói a si próprio ao mesmo tempo que constrói, junto com os outros homens, a sociedade e sua história.*

Teixeira Filho complementa exemplarmente que, *“O futuro da função de Recursos Humanos será o que se fizer dela, coletivamente, nas decisões e ações cotidianas e em seus desdobramentos.”*

Numa realidade globalizada, voltada para a integração das nações e de suas ações, o homem, o profissional do conhecimento, passa a ocupar

uma posição privilegiada e tem a importante missão social e econômica de orientar e administrar as estratégias dentro da empresa integrando-se à sua equipe de trabalho através de sua experiência e idéias, dentro de sua capacidade intelectual pessoal. Afinal, *“O futuro só se define completamente quando se torna presente.”* E isto uma vez alcançado, certamente garante o sucesso – pessoal e coletivo.

## **CAPÍTULO 3**

### **FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS**

*“I don't think we've made that kind of progress regarding motivating and incentivizing people to participate in sharing knowledge across organizations.”*

Knowledge Management - Reap What You Know - CIO Magazine May 1 1997.

O conhecimento através do experimento mostra a prática como um diagnóstico da experiência pessoal na tentativa de capturar dados qualitativos e quantitativos que permitam a análise das atividades questionadas numa proposta.

O estudo das organizações e das pessoas com elas envolvidas torna-se um processo interativo, amplo e compreendem a parte ativa que influencia diretamente nos seus resultados.



### 3.1 Procedimentos metodológicos

A abordagem, escolha da linha da pesquisa, método utilizado, descrição da etapa prática, tratamento de dados e comentários sobre as vantagens e desvantagens tanto da escolha quando dos resultados serão apresentados neste momento.

De acordo com Rudio (1978, p. 55), existem duas modalidades de pesquisa, a saber, descritiva e experimental. A pesquisa descritiva procura

*“conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la. Na pesquisa experimental, o pesquisador manipula deliberadamente algum aspecto da realidade, dentro de condições anteriormente definidas, a fim de observar se produz certos efeitos.”*

A pesquisa descritiva interessa-se em descobrir e observar acontecimentos e descrevê-los, classificá-los e interpretá-los, porque objetiva conhecer a natureza, a composição e processos que o constituem ou nele se realizam. Pode ser apresentada na forma de pesquisa de opinião, de motivação, estudo de caso, para análise de trabalho, histórica e pesquisa documental.

Já a pesquisa experimental verifica a relação de causalidade que ocorre entre variáveis. Uma diferenciação básica entre os dois métodos é de que maneira se obtém os dados para a análise na pesquisa (Rudio, 1978).

Neste trabalho optou-se pela pesquisa descritiva, na forma de estudo exploratório, tendo em vista ser a modalidade de pesquisa que melhor permite compreender o comportamento organizacional, neste momento.

### 3.1.1 Coleta de dados

De acordo com Ander-Egg apud Lakatos e Marconi (1987, p. 44), a pesquisa *“é um processo reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento.”*

Entre os instrumentos de pesquisa possíveis, considerou-se o questionário a ferramenta que melhor recupera os dados necessários a esta proposta, devido à sua viabilidade e resposta dos indivíduos escolhidos para participar no processo.

Para que fosse possível alcançar esta etapa, foram feitos de início, contatos pessoais com a administração superior, onde foram estabelecidos os protocolos para o desenvolvimento do estudo exploratório dentro das empresas escolhidas.

Uma vez contatados, foram enviadas correspondências com o objetivo de oficializar os procedimentos internos nas empresas, e proporcionar livre acesso aos instrumentos da pesquisa.

Após serem definidas as datas, os trabalhos de aplicação de entrevista e questionários foram realizados em cada empresa selecionada para a pesquisa em tela.

### 3.1.1.1 Caracterização do questionário aplicado

A escolha das empresas para os estudos de caso foi feita devido a vários fatores que viabilizaram o processo para a recuperação dos dados. A questão temporal e local dos indivíduos contribuíram expressivamente para que se optasse pelo questionário, além de ser um instrumento de fácil e rápida recuperação e análise dos dados.

O questionário, baseado na KMAT, ferramenta de avaliação da gestão do conhecimento (G.C.), foi construído obedecendo-se à divisão definida para profissionais da:

- a) Administração superior
- b) Gerência Intermediária e,
- c) Supervisores de primeira linha.

A Kmat, ou *Knowledge Management Assessment Tool*, de acordo com O'Dell e Grayson Jr (2000, p. 271), foi desenvolvida em 1995 juntamente com a *American Productivity & Quality Center* e a *Arthur Andersen*, objetivando oferecer um suporte para as empresas no seu processo de auto-avaliação,

*“identificando seus pontos fortes e suas oportunidades na gestão do conhecimento.”*

Ele é dividido em cinco seções: processo de gestão do conhecimento, liderança, cultura, tecnologia e medições, distribuídos em um sistema de marcação simplificado, em escalas significativas de 1 a 5 (1=nenhum ou inexistente; 2=fraco; 3=razoável; 4= bom e 5= excelente ou ótimo.) Com base neste procedimento, o KMAT foi adaptado para este trabalho, por corresponder aos objetivos de recuperação de dados da proposta em tela.

#### 3.1.1.2 Desenvolvimento

Aplicação do instrumento de pesquisa em cada empresa obedeceu a um protocolo que se iniciou com a visita a cada uma delas, em contatos realizados com profissionais da administração superior, de gerência intermediária e supervisores de primeira linha.

Baseado nas atividades de cada profissional, os questionários foram entregues individualmente e explicados antes do preenchimento, que durou em média 15 minutos. As dúvidas que porventura surgissem eram resolvidas rapidamente, tomando-se o cuidado de não interferir nas respostas dos voluntários.

Foi explicado a cada voluntário que o objetivo da colaboração de cada indivíduo era o de se demonstrar através dos resultados, as condições as

quais as empresas administram o conhecimento e como se desenvolvem suas ações em relação ao mercado competitivo e na integração dentro das equipes de trabalho.

Os questionários foram todos formulados com questões fechadas que definiam se na empresa o questionamento era:

- a) inexistente
- b) insuficiente
- c) razoável
- d) bom e,
- e) ótimo.

Todos os questionários foram formatados em três agrupamentos básicos, onde eram abordadas questões específicas concernentes a:

Fase I - Processo e métodos de gestão do conhecimento

Fase II - Cultura e liderança na gestão do conhecimento

Fase III – Tecnologia e mensuração da Gestão do conhecimento.

Foram entregues e devolvidos 18 (dezoito) questionários, com um total de 210 questões, sendo que para a Administração Superior foram oferecidos 3 (três) questionários, para a Gerência Intermediária, 2 (dois) e para os Supervisores de Primeira Linha, 1 (um), em cada uma das três empresas.

*Questionário – Administração Superior:*

Neste questionário, destinado ao profissional da administração superior, houve a preocupação de se abordar os seguintes temas:

Fase I (PM 1 a PM5)- Processo e Métodos de G.C. :

- Eficácia do método da Gestão do Conhecimento
- Potencial competitivo da empresa
- Interação e desenvolvimento global da Gestão do Conhecimento
- Sistema de informação desenvolvido
- Conhecimento tácito dos indivíduos.

Fase II (CL1 a CL5) - Cultura e Liderança na G.C.:

- Cultura da Gestão do Conhecimento na empresa
- Integração dos níveis de profissionais da empresa
- Cumplicidade dos profissionais frente a Gestão do Conhecimento
- Racionalização das funções e atividades
- Ação efetiva dos Recursos Humanos na Gestão do Conhecimento.

Fase III (TM1 a TM5) – Tecnologia e Mensuração da G.C.:

- Uso racional da Gestão do conhecimento na empresa
- Desenvolvimento metodológico para avaliação da Gestão do Conhecimento
- Integração interna e externa através da Inovação tecnológica
- Metodologia de mensuração e avaliação da Gestão do Conhecimento
- Sistema de Informação e a inovação tecnológica.

*Questionário – Gerência Intermediária:*

Fase I (PM 1 a PM3) - Processo e Métodos de G.C. :

- Documentação do processo de divulgação de melhores formas práticas.
- Disponibilidade de uso do Sistema de Informação para a Gestão do Conhecimento.
- Disponibilidade dos dados pela administração.

Fase II (TM1 a TM4) – Tecnologia e Mensuração na G.C.:

- Competitividade x informação x tecnologia
- Gestão do Conhecimento e ativos tangíveis
- Investimento na Gestão do Conhecimento na empresa

- Avaliação dos ativos tangíveis e intangíveis

Fase III (CL1 a CL3) – Cultura e Liderança na G.C.:

- Compartilhamento do Conhecimento na empresa
- Aprendizagem e o desenvolvimento da Gestão do Conhecimento
- Propriedade Intelectual – valorização.

*Questionário – Supervisor de Primeira Linha:*

As fases deste questionário são as seguintes:

Fase I (CP1 a CP5):

- Formas da disseminação da informação na empresa
- Disponibilidade da informação e intermediários limitadores
- Preocupação com o profissional no desenvolvimento tecnológico para gestão do conhecimento
- Informações, conhecimento e inteligência como requisitos da direção/gerência
- Existência de estratégia motivacional com sistema de recompensas para os funcionários.



### 3.1.2 Tratamento dos dados

Nesta fase se encontram os aspectos mais críticos da pesquisa, pois se inicia o tratamento dos dados coletados após o planejamento e aplicação dos questionário.

Como já foi inicialmente relatado, foram submetidos 18 (dezoito) questionários, num total de 210 (duzentos e dez) questões nas três empresas escolhidas.

Nestas três empresas, três funcionários da administração superior, de agora em diante denominados – AS - , dois funcionários da Gerência intermediária – GI – e um funcionário supervisor de primeira linha - SPL, submeteram-se às questões.

Após a coleta e elaboração do tratamento dos dados em percentuais das questões feitas a todas as empresas, procedeu-se à análise comparativa entre as mesmas para verificação das diferenças organizacionais no que se refere à gestão do conhecimento.

## **CAPÍTULO 4**

### **ESTUDO EXPLORATÓRIO**

Para Nonaka e Takeuchi (1994), o primeiro modo de criação do conhecimento diz respeito a conversão do conhecimento que habilita as

peças a converter o conhecimento implícito na interação direta entre os indivíduos.

O segundo modo, a combinação, envolve o uso de processos sociais que combinam diferentes partes principais do conhecimento explícito, ajudado pelos indivíduos.

O terceiro e quarto modos, externalização e internalização, dizem respeito a modelos de conversão que envolvem, respectivamente, os conhecimentos implícito e explícito.

#### **4.1 Considerações preliminares**

O estudo exploratório é uma modalidade de pesquisa descritiva ideal para a compreensão de determinadas situações, seja na fase inicial da pesquisa, seja na expansão do conhecimento sobre um determinado assunto.

Bastos e Keller (1991), consideram que para que um estudo exploratório seja bem elaborado e desenvolvido, é necessário o cumprimento de determinadas etapas. Determinar quais são os principais questionamentos que o tema solicita é fundamental para o desenvolvimento da pesquisa.

Uma vez definidos os questionamentos, deve-se proceder à escolha dos casos e definir a metodologia a ser aplicada para a recuperação dos dados e conseqüente análise.

Para a abordagem da situação da gestão do conhecimento, definiram-se três empresas para os estudos de caso. Assim:

Empresa “A” - de desenvolvimento agrícola e tecnológico

Empresa “B” – de desenvolvimento financeiro e,

Empresa “C” – de materiais elétricos e similares.

## **4.2 Caracterização das empresas a serem analisadas**

### **4.2.1 -Empresa “A” de desenvolvimento agrícola e tecnológico**



Figura 1 – Vista aérea das instalações da sede principal da Empresa A de desenvolvimento agrícola e tecnológico.

Trabalhar em cooperativismo é estar sempre somando esforços para dividir melhor os resultados. Com base nisto, a Empresa “A” construiu, em quase quatro décadas, uma realidade que a distingue em diferentes mercados, inclusive no exterior.

A história da EMPRESA "A" tem seu início em 27 de março de 1963, fundada por produtores rurais em resposta à necessidade de contarem com uma entidade cooperativista no município, uma vez que até então atuavam isoladamente, enfrentando dificuldades na comercialização de seus produtos, representados na época basicamente pelo café.

As primeiras assembléias gerais realizadas pela Cooperativa, então com a denominação de Cooperativa de Cafeicultores de Maringá Ltda., contavam com reduzido número de associados, em função do pioneirismo da iniciativa na região e, ainda, a precariedade das alternativas de fontes de recursos com as quais a entidade podia contar. A obtenção de recursos externos e, em particular dos órgãos vinculados ao Governo Federal mostrava-se bastante difícil na ocasião.

A agricultura paranaense tinha como principal base produtiva o café, produto que proporcionou condições para que muitos municípios surgissem nas áreas de predomínio do solo arenito caiué e, também, da terra roxa.

A diversificação agrícola no Estado iniciou-se de forma sistematizada somente após a superprodução de café registrada em 1960, quando os baixos níveis dos preços de mercado do produto mostraram claramente os riscos de manter a cafeicultura como única fonte de divisas agrícolas, caracterizando-se assim como monocultura.

Apesar da crise na cafeicultura, a Cooperativa conseguiu manter-se em evolução até 1965, ano em que adquiriu seu primeiro imóvel, um armazém, onde instalou-se o prédio de sua sede social. Entretanto, a partir de então, novas e subsequentes supersafras de café passaram a criar sérios problemas

para a entidade por não possuir meios de comercializar os grandes volumes produzidos e entregues pelos associados. Em dezesseis de outubro de 1965 oficializou-se a demissão da primeira diretoria, sendo substituída por uma nova, eleita na mesma data.

Após a grande crise, a recuperação econômica e financeira da Cooperativa só viria a ocorrer em 1967, com a obtenção de recursos junto ao extinto BNCC - Banco Nacional de Crédito Cooperativo e ao IBC - Instituto Brasileiro do Café, avalizados pela própria diretoria. Nesta oportunidade, foi adquirida uma máquina usada para benefício de algodão, deixando o café de ser um produto exclusivo.

A máquina de algodão, já no ano de 1968, gera recursos para que as dívidas contraídas fossem saldadas, com o reinício de operações com os associados e reestruturação da entidade.

Nos anos seguintes, a diversificação produtiva expandiu-se, com novos produtos sendo incorporados à Cooperativa, atendendo assim as tendências da agricultura regional e as diretrizes da política agrícola governamental.

Em 1971, uma nova opção agrícola surge de forma significativa, com a penetração das lavouras de soja na região, levando a Cooperativa à construção do primeiro armazém graneleiro do Paraná, com a aprovação em 1974, por Assembléia de associados, de seu projeto de industrialização, objetivando instalar uma indústria de processamento da oleaginosa, que iniciou suas atividades no ano de 1979.

No ano de 1975, são instalados os dois primeiros entrepostos da Cooperativa, localizados nos municípios de Paiçandu e São Jorge do Ivaí, destinados ao recebimento de produtos agrícolas.

Os bons resultados proporcionados pela instalação da primeira unidade industrial, animaram os dirigentes da Cooperativa a investir na segunda unidade de extração, em 1983, desta vez, extração de caroço de algodão, com capacidade para esmagar 400 toneladas por dia.

A década de 80 se mostra bastante próspera, com o lançamento da pedra fundamental da Indústria de Fios de Algodão, que iniciaria suas operações no ano de 1983, sendo uma iniciativa pioneira da Cooperativa, uma vez que o Estado do Paraná, maior produtor nacional de algodão, não contava com nenhuma indústria do gênero.

Aproveitando a estrutura de produção de óleos vegetais instalada em 1979, em 1984 é implantada a refinaria de óleos vegetais, colocando o óleo refinado no mercado varejista, com as marcas EMPRESA "A" e Maringá. O óleo EMPRESA "A" é distribuído em embalagem PVC de 900 ml e o óleo Maringá em latas. Ainda neste mesmo ano, a entidade passa a atuar com uma nova denominação social, EMPRESA "A"-Cooperativa de Cafeicultores e Agropecuaristas de Maringá Ltda, pois os produtores de café representavam minoria entre os associados e o produto base de sustentação passou a ser a soja.

O ano de 1985 é marcado pelo início de atividades da Indústria de Fios de Seda da Cooperativa, atividade esta que contou com toda uma estruturação anterior, com a instalação de unidades de apoio a produção do bicho-da-seda,

um Instituto de Sementagem em Nova Esperança-PR., e uma Unidade de Criação Sericícola em Presidente Castelo Branco-PR., cobrindo todas as etapas de produção.

A Indústria de Fios de Algodão por sua vez, é ampliada no ano de 1986, com a duplicação da capacidade produtiva.

Em 1990 a Cooperativa instala uma Torrefadora de Café, passando assim a moer, empacotar e distribuir o produto no mercado varejista, com as marcas EMPRESA "A" e MARINGÁ. Já em 1991 iniciam-se os investimentos para a implantação de uma Unidade para Industrialização de Raízes de Mandioca, no município de Altônia-PR., entrando em funcionamento em 1992.

Em julho de 1992 a Cooperativa incorpora uma Destilaria de Álcool localizada em São Tomé-PR., cuja operação se iniciou no segundo semestre de 1993.

Dando continuidade ao processo de diversificação produtiva agrícola e industrial, ainda em 1992 a Cooperativa começou a desenvolver estudos específicos que levaram à decisão de importar sementes de canola, uma oleaginosa pouco conhecida no Brasil até então, dando início ao seu plantio na região como cultura de inverno, ao lado do trigo.

Em novembro de 1992, após o aperfeiçoamento de alguns processos na Indústria de Extração de Carozo de Algodão, procedeu-se o esmagamento da primeira safra brasileira de canola. O óleo de canola tornou-se uma realidade no mercado em abril de 1993, sendo comercializado com a marca SUAVIT.

A segunda unidade para Industrialização de Raízes de Mandioca inicia suas operações no ano de 1993, localizada junto a Destilaria de Álcool em São Tomé-PR.

No mercado de óleos a Cooperativa amplia sua atuação em 1995, iniciando a distribuição no mercado do óleo refinado de soja, com nova embalagem (PET) e nova marca, PURITY.

A diversificação da base produtiva na EMPRESA "A" levou a sua entrada na fruticultura no final dos anos 80, com o desenvolvimento de um Projeto Integrado de Fruticultura no Noroeste do Estado, objetivando implantar a atividade em nível comercial na região.

A EMPRESA "A" participa ainda, como sócia em empresas coligadas, tais como a COOPERFIOS (Indústria de Fios de Algodão Sistema Open End - Maringá), TRANSEMPRESA "A" Ltda. (Transportes - Maringá), TEXTILPAR Ltda. (Tecelagem de Algodão - Paranavaí), PARANÁ CITRUS S.A. (Produção de suco de laranja - Paranavaí) e outras.

Atualmente a Cooperativa possui entrepostos localizados no Paraná, São Paulo e Minas Gerais, numa área de ação constituída por 50 municípios.

A EMPRESA "A" ao longo dos anos, tem surpreendido o próprio sistema cooperativista brasileiro ao lançar-se numa série de projetos arrojados, ocupando frequentemente uma posição de pioneirismo, provando não só a capacidade empresarial do setor cooperativo, mas, também, a viabilidade da agroindústria, com o objetivo de agregar valores, unindo produtores e consumidores.



Ao longo de todo esse tempo, a preocupação da cooperativa - que surgiu de um pequeno grupo de produtores de café -, esteve sempre voltada à melhoria de qualidade de vida de seus associados, ao fortalecimento econômico das regiões onde atua e à satisfação dos consumidores de seus variados produtos.

A Empresa "A" empreendeu uma trajetória contínua de desenvolvimento e escreveu uma história de sucessos com importantes realizações e conquistas cujos benefícios são percebidos em praticamente todo o Nordeste do Paraná.

Ao oferecer sustentação à atividade agrícola, através da difusão de informações, abertura de novos horizontes em alternativas e tecnologia, comercialização de bens de produção e garantia de aquisição das safras, a cooperativa proporciona segurança e tranquilidade a milhares de produtores.

E, por uma característica que a torna peculiar, a simples presença da entidade em uma região, estabelece sólidos parâmetros ao mercado, sobretudo, na questão dos preços dos insumos e produtos agrícolas - o que assegura vantagens mesmo àqueles que dela não participam diretamente.

Os objetivos que norteiam as ações da EMPRESA "A" são:

- Prover de satisfação o cooperado, oferecendo serviços e produtos com qualidade e eficiência, preservando-se os parâmetros de rentabilidade.

- E também, gerar resultado econômico a partir da otimização de sua estrutura operacional e industrial, atuando de forma competitiva no mercado, sobretudo no âmbito regional.
- Ser reconhecida como empresa de excelência por clientes e fornecedores nos diversos segmentos de negócios.
- Manter seus funcionários aptos a cumprir suas funções com orgulho e motivação.

Conhecida pela ousadia e pioneirismo de seus projetos, a cooperativa – que estruturou-se principalmente para a recepção e o armazenamento de grão (soja, em especial) – agregou novos e importantes cultivos ao Noroeste como opções para a diversificação das propriedades de diferentes portes.

Destaque para a citricultura, que trouxe renda e emprego onde o predomínio era de monótonas pastagens extensivas, o café em sistema superadensado com alta produtividade, excelente qualidade e baixo custo de produção que reanimou os minifúndios e ensejou uma nova proposta para a retomada da cafeicultura brasileira, e a introdução no País da canola, uma interessante e lucrativa cultura de inverno.

Mais recentemente, ofereceu respaldo aos experimentos que demonstraram a viabilidade do cultivo mecanizado de grão em pleno arenito caiué. Graças a adoção de um pacote tecnológico que prevê um adequado manejo de solo, o Noroeste passou a ser visto como um novo celeiro de oportunidades, valorizado ainda mais pela presença da cooperativa, cuja

estrutura assegura o recebimento e a comercialização das safras ali produzidas.

Como conseqüência das realizações e conquistas do presente, o futuro vai sendo construído a cada dia com base, também, no aprendizado e na experiência acumulada ao longo de décadas, o que faz da Empresa "A" uma cooperativa que avança sempre e a passos seguros.

Um avanço marcado sobretudo pela união dos produtores que, ao reconhecer a importância da participação na cooperativa investem na certeza de estar trilhando o melhor caminho.

A EMPRESA "A" tem uma ampla área de atuação ao longo do tempo em que vem atuando nas várias regiões brasileiras.

Assim, no Estado do Paraná existem postos da EMPRESA "A" em Alto Paraná, Altônia, Amaporã, Apucarana, Atalaia, Borrazópolis, Carlópolis, Cianorte, Cruzeiro do Sul, Dois Vizinhos, Dr. Camargo, Floraí, Floresta, Flórida, Francisco Alves, Iguaçu, Inajá, Iporã, Ivatuba, Japira, Japurá, Jussara, Mandaguaçu, Maringá, Matelândia, Mirador, Nova Aliança do Ivaí, Nova Esperança, Ourizona, Paiçandu, Paraíso do Norte, Paranacity, Paranaíba, Pérola, Presidente Castelo Branco, Realeza, Rondon, Santo Antônio do Caiuá, São Carlos do Ivaí, São João do Caiuá, São Jorge do Ivaí, São Jorge do Patrocínio, São Tomé, Terra Boa, Tuneiras do Oeste, Umuarama, Uniflor e Xambrê.

No Estado do Mato Grosso do Sul: Batayporã; no Estado de Minas Gerais: Araguari; e no Estado de São Paulo: Assis e Macaúbal.

**Instalações  
Unidades de Recepção e Armazenagem**

<b>Nome Localização</b>	<b>Área Construída (m<sup>2</sup>)</b>	<b>Destino dos Produtos</b>	<b>Capacidade de Armazenagem Granel ensacados (T) (SC. 60 KG)</b>	
Maringá-Graneleiro	26.376	MI/ME	176.270	250.000
Maringá-Unidade Maringá	13.300	MI	-	572.584
Maringá-Usina Benef. Alg.	2.470	MI	-	26.667
Maringá-Máquina de Café	18.781	MI/ME	-	627.000
Maringá-Terminal	5.668	MI/ME	30.000	88.317
Unidade de São Jorge do Ivaí	8.803	MI/ME	73.000	-
Unidade de São Jorge do Ivaí	1.350	MI	-	26.520
Unidade de Jussara	7.299	MI/ME	38.000	-
Unidade de Jussara	1.050	MI	-	20.417
Unidade de Floresta	6.648	MI/ME	52.500	-
Unidade de Floresta *	1.050	MI	478	20.417
Unidade de Dr. Camargo	3.044	MI/ME	25.000	-
Unidade de Dr. Camargo	1.050	MI	-	20.417
Unidade de Dr. Camargo*	79	MI/ME	60	-
Unidade de Iporã	4.083	MI/ME	-	125.000
Unidade de Iporã *	1.639	MI	10.000	-
Unidade de Floráí	3.852	MI	27.500	-
Unidade de Floráí	960	MI	-	20.800
Unidade de Paranavaí	3.038	MI/ME	-	124.000
Unidade de Cianorte	2.827	MI/ME	-	83.333
Unidade de Cianorte *	380	MI	10.000	-
Unidade de Paranacity	975	MI/ME	-	43.333
Unidade de Nova Esperança	2.060	MI/ME	-	72.100
Unidade de Atalaia	1.080	MI	-	21.000
Unidade de Atalaia *	1.639	MI/ME	6.000	-
Unidade de Francisco Alves	600	MI	-	21.000
Unidade de Paraíso Norte	600	MI	-	11.667
Unidade de Altônia	372	MI/ME	-	22.517
Unidade de Pérola	906	MI/ME	-	12.500
Unidade de Paçandu <sup>1</sup>	31.824	MI/ME	-	1.113.833

<b>Unidades de Beneficiamentos</b>			
<b>Nome</b>	<b>Localização</b>	<b>Área Construída (m<sup>2</sup>)</b>	<b>Capacidade de Beneficiamento</b>
Benefício de Café	Maringá/Sem.-PR	1.360	5,40 T/H
Benefício de Café	Iporã-PR	1300	3,60 T/H
Benefício de Café	Altônia-PR	630	5,40 T/H
Benefício de Café	Pérola-PR	465	3,60 T/H
Benefício de Café	Paranavaí-PR	1420	3,60 T/H
Benefício de Café	Cianorte-PR(*)	575	8,40 T/H
Benefício de Algodão	Maringá-PR	14.784	3,96 T/H
Benefício de Algodão	Iporã-PR	839	1,58 T/H
Benefício de Algodão	Paranavaí-PR(?)	-	3,40 T/H
Benefício de Algodão	Cianorte-PR	1.200	0,99 T/H
Benefício de Algodão	Paranacity-PR	998	1,40 T/H
Unidade Criação Sericícola	Pres. Castelo Branco-PR	6.146	600 KG/ANO
Unidade Criação Sericícola	Cianorte-PR	4.558	450 KG/ANO
Unidade Criação Sericícola	Iporã-PR	5.045	450 KG/ANO
Instituto de Sementagem	Nova Esperança-PR	5.880	1.200 KG/ANO

<b>Unidades de Industrialização</b>			
<b>Tipo</b>	<b>Localização</b>	<b>Área Construída (m<sup>2</sup>)</b>	<b>Capacidade de Industrialização</b>
Indústria de Fios de Algodão	Maringá-PR	16.159	13.500 T/Ano
Indústria de Fios de Seda	Maringá-PR	35.880	500 T/Ano
Indústria Extração de Soja	Maringá-PR	34.126	495.000 T/Ano
Indústria Extração Car.Alg.	Maringá-PR	-	132.000 T/Ano
Indústria Extração Canola	Maringá-PR	-	49.500 T/Ano
Refinaria de Óleos	Maringá-PR	-	66.000 T/Ano
Envase de Óleos	Maringá-PR	-	66.000 T/Ano
Torrefadora de Café	Maringá-PR	-	3.960 T/Ano
Fecularia Mandioca	Altônia-PR	1.909	30.000 T/Ano
Usina de Preserv. Madeira	Pres.Cast.Branco-PR	467	265.200 M3/Ano
Fecularia Mandioca	São Tomé-PR	1.831	40.000 T/Ano
Destilaria de Alcool	São Tomé-PR	7.962	45.000 M3/Ano

#### 4.2.2 Empresa “B” – Desenvolvimento financeiro



Figura 2 - Instalações da sede da Empresa B, de desenvolvimento financeiro, nos Estados Unidos.

A EMPRESA “B” é um líder em serviços financeiros e operações bancárias internacionais, com negócios nos segmentos de banco comercial, investimentos e seguros, operando nas regiões da Ásia-Pacífico, Europa, América, Oriente Médio e África.

O Grupo EMPRESA “B” é uma das maiores organizações financeiras do mundo com ativos de US\$ 569 bilhões e lucro de US\$ 7,982 bilhões, em 1999. Com sede em Londres, o Grupo EMPRESA “B” tem mais de 5.000 agências

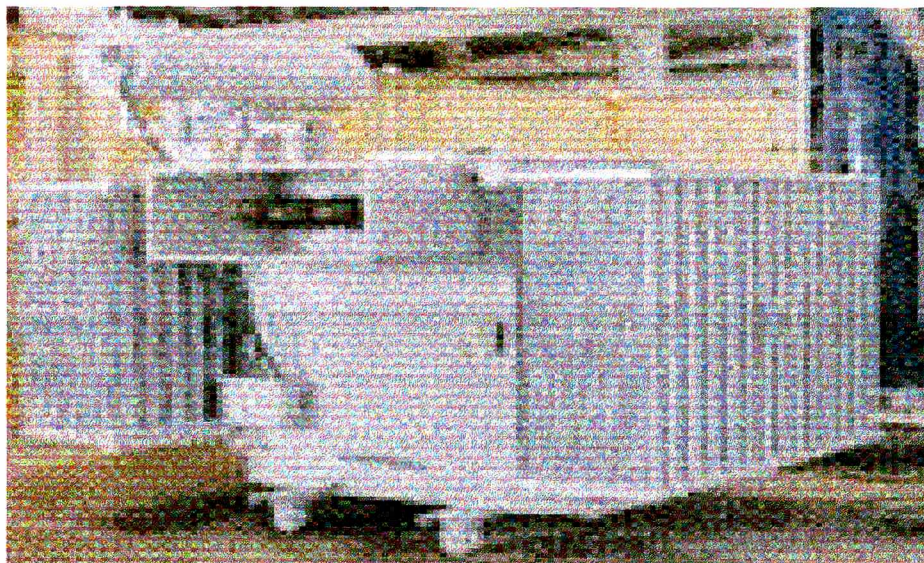
distribuídas em 80 países, empregando mais de 130 mil pessoas (22 mil no Brasil).

Instituição financeira com um profundo conhecimento da realidade brasileira e com a força internacional de uma das maiores organizações do mundo. Um banco que oferece aos seus clientes todos os tipos de produtos e serviços bancários com alta qualidade: Câmbio, Financiamento, Administração de Recursos de Terceiros, Private e Corporate Banking, enfim, uma grande diversidade de segmentos de atuação que, aliada à solidez e extensão mundial do Grupo EMPRESA "B", faz do EMPRESA "B" Bank Brasil a instituição financeira ideal para indivíduos e empresas que desejam ser atendidos por um banco internacional confiável e seguro. No Brasil, toda esta força está presente em mais de 600 municípios, através de mais de 1000 agências e postos de serviços nas principais empresas.

A EMPRESA "B" Asset Management é uma empresa de negócios global, que atua em Administração de Recursos, controlada pela EMPRESA "B" Holdings plc.

A EMPRESA "B" Asset Management - Brasil é responsável pela administração de recursos de terceiros que totalizam mais de 9 bilhões de reais, divididos em mais de 100 fundos de investimento e carteiras administradas. Suas operações são completamente segregadas das atividades do banco, garantindo a independência de gestão e a total separação entre os recursos dos clientes e os do banco.

#### 4.2.3 Empresa "C" – Materiais elétricos e similares



Figuras 3 e 4 - Detalhes de materiais elétricos e similares fabricados pela Empresa C.

Como uma pequena empresa produtora de artefatos de concreto, iniciou-se em 1962, na cidade de Mandaguari, norte do Paraná com a produção



de pequenos postes. Diante da intensificação do uso da energia elétrica no interior do Estado, decidiu-se investir nesse segmento.

O Brasil se desenvolvia a passos largos. O crescimento tecnológico das redes de transmissão e distribuição de energia elétrica gerou a necessidade de novos produtos.

A EMPRESA “C” acompanhou essa evolução tecnológica, aprimorando sua produção de postes de concreto e desenvolvendo produtos essenciais às redes de transmissão e distribuição de energia.

Com isso, a empresa criou mais empregos, e passou a contribuir, cada vez mais, para o crescimento dos municípios onde foram instaladas suas unidades de produção. Cresceu de forma estruturada e segura, sendo hoje considerada uma das maiores empresas no seu setor.

É uma empresa aberta, que tem um sério comprometimento com a qualidade de tudo o que produz e com a qualidade de vida de quem colabora no processo de produção. São mais de 1.650 colaboradores, co-responsáveis pelo excelente desempenho da EMPRESA “C” nos mercados nacional e internacional.

A política de qualidade implantada pela empresa garantiu certificações ISO 9000 a todos seus produtos. Seus escritórios comerciais em São Paulo e Curitiba e seus representantes em todo o Brasil e outros países da América Latina e Estados Unidos são também responsáveis pelo seu sucesso.

O objetivo principal da empresa é o de participar do processo de desenvolvimento da sociedade, através da produção e fornecimento de utilidades destinadas ao uso nos sistemas de energia e telecomunicações,

buscando o crescimento e perpetuação no mercado, baseados na seriedade mantida em suas relações, na satisfação dos clientes e na obtenção de uma remuneração justa do patrimônio.

Princípios norteadores:

- Seriedade no cumprimento dos compromissos assumidos.
- Qualidade em todas as atividades da empresa.
- Administração participativa como forma de desenvolvimento da integração, qualidade e profissionalização.
- Busca constante do aperfeiçoamento das tecnologias de produto, de processo e de gestão, como viabilizadores da competitividade.
- Prioridade para os colaboradores internos em relação aos externos, na ocupação de posições.
- Treinamento como fator fundamental para o desenvolvimento.
- Prática de princípios de conduta aceitos.
- Satisfação e reconhecimento dos clientes como busca constante.

A EMPRESA “C” conta com uma das mais completas estruturas laboratoriais do Brasil. Todos os ensaios exigidos são realizados por técnicos e engenheiros qualificados, que conferem todas as especificações exigidas em normas apresentadas pelos clientes, assegurando assim a confiabilidade dos produtos.

Todas as matérias-primas, bem como os produtos acabados passam por rigorosos ensaios em laboratórios específicos, garantindo assim durabilidade, segurança e qualidade final de desempenho.

A EMPRESA “C” possui empresas em vários países, como a Guatemala, Paraguai, Peru, Uruguai, USA, além de ter se expandido em muitos Estados brasileiros.

#### **4.3 Apresentação, análise e interpretação dos resultados obtidos**

Relembrando: os questionários foram agrupados da seguinte forma:

Fase I - Processo e métodos de gestão do conhecimento

Fase II - Cultura e liderança na gestão do conhecimento

Fase III – Tecnologia e mensuração da Gestão do conhecimento.

Como parte integrante das três fases definidas, questões pertinentes à área foram relacionadas e o resultado da coleta dos dados deste instrumento são agora analisados.

Considerou-se essencial, além de uma análise global da gestão do conhecimento na empresa, uma análise deste processo entre as funções definidas, uma análise comparativa da funções/empresas, análise das empresas e uma última abordagem analítica da empresa/gestão do conhecimento.

A seguir são apresentados os resultados estatísticos das respostas dos questionários submetidos a profissionais das três empresas pesquisadas.

*Questionário – Administração Superior: (AS)*

Fase I – Processo e método da gestão do conhecimento

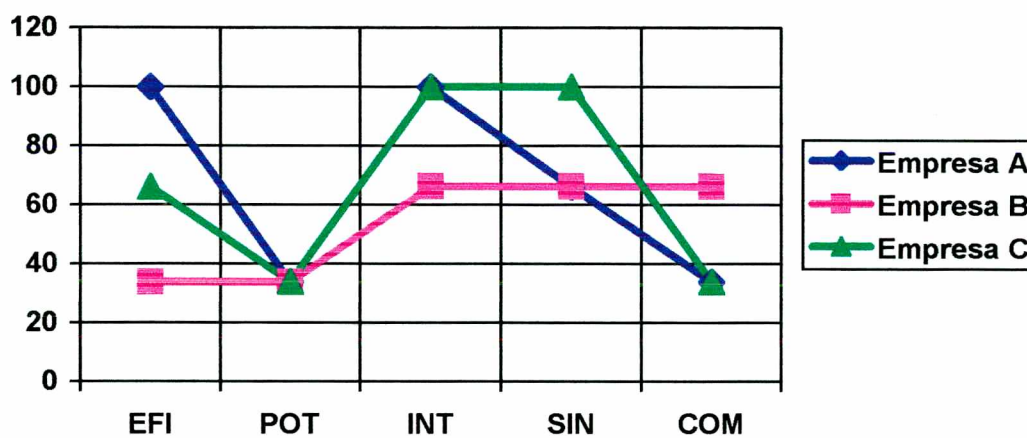


Figura 5 – Resultados em percentuais da Fase I.

Processo e método da gestão do conhecimento:

- Eficácia do método da gestão do conhecimento (EFI)
- Potencial competitivo (POT)
- Interação e desenvolvimento global (INT)
- Sistema de informação desenvolvido (SIN)
- Conhecimento tácito (COM)

PM1 - Eficácia do método da Gestão do Conhecimento

A empresa A apresentou um índice percentual de 100% (ótimo), no que se refere à metodologia apresentada, enquanto que a empresa B e a empresa C apresentaram um índice de 66% (bom). Os sistemas desenvolvidos detectam e recuperam as falhas no conhecimento satisfatoriamente, sendo que a empresa B foi a única

que apresentou um índice de 34% considerado ótimo para esta situação.

#### PM2 - Potencial competitivo da empresa

Na competência do potencial competitivo, todas as empresas afirmaram que o desempenho foi considerado ótimo em 34% e bom em 66% das respostas.

#### PM3 - Interação e desenvolvimento global da Gestão do Conhecimento

Neste aspecto, as empresas A e C apresentaram um índice de 100% (ótimo), enquanto que a empresa B apresentou um índice de 66% (bom), e destacou-se pela dinâmica da resposta em todos os níveis funcionais, sob a ótica da Administração Superior.

#### PM4 - Sistema de informação desenvolvido

Quanto a este aspecto, a empresa C apresentou um índice armazenamento de inteligência e ética na utilização de 100%(ótimo), e as empresas A e B, apresentaram 66% (bom).

#### PM5 - Conhecimento tácito dos indivíduos.

O conhecimento tácito é melhor gerenciado na empresa C do que nas outras (índice de 66% - ótimo).

## Fase II – Cultura e liderança na gestão do conhecimento

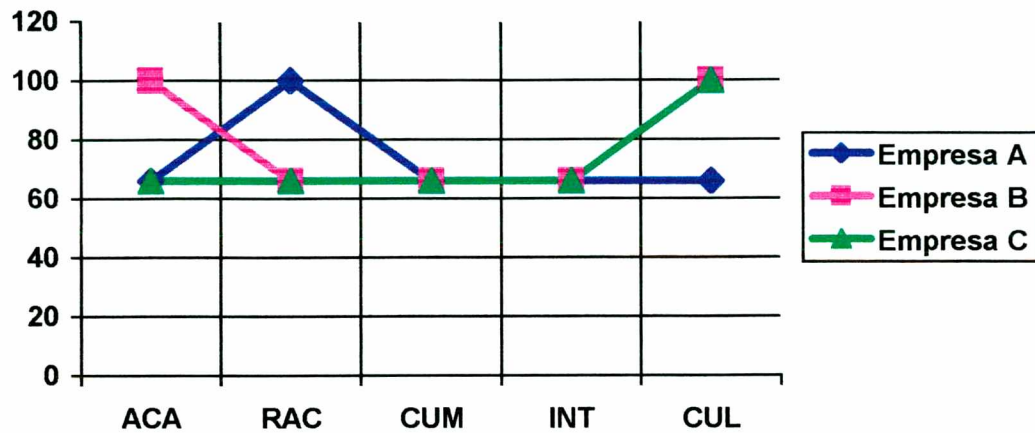


Figura 6 – Resultados em percentuais da Fase II

### **Cultura e liderança na gestão do conhecimento:**

- Ação efetiva do RH na GC (ACA)
- Racionalização das funções e atividades (RAC)
- Cumplicidade dos profissionais frente a G.C. (CUM)
- Integração dos níveis de profissionais da empresa (INT)
- Cultura da Gestão do Conhecimento na empresa (CUL)

#### CL1 - Cultura da Gestão do Conhecimento na empresa

Quanto ao potencial de geração de idéias as empresas B e C apresentaram melhor aproveitamento e desenvolvimento de estratégias de B do que a empresa A.

#### CL2 - Integração dos níveis de profissionais da empresa

Novamente ocorreu uma isonomia nas respostas das três empresas, no tocante ao aspecto da integração entre os profissionais da

empresa (66%, bom), em que se pesem a abertura, fidelidade e confiança na corporação.

#### CL3 - Cumplicidade dos profissionais frente a Gestão do Conhecimento

Sessenta e seis por cento dos profissionais da AS considerou boa a cumplicidade na gestão do conhecimento, nas três empresas pesquisadas. O crescimento e a aprendizagem para os profissionais envolvidos na empresa foi equilibrado.

#### CL4 - Racionalização das funções e atividades

Quanto à racionalização das funções e atividades, as empresas B e C consideraram 66% das respostas como sendo boa, enquanto que a empresa A apresentou um índice de 66% - bom, e 34% - razoável. A preocupação com a aplicação intelectual e o acúmulo de atividades apresentou um desempenho maior e mais satisfatório na empresa B.

#### CL5 - Ação efetiva dos Recursos Humanos na Gestão do Conhecimento.

A ação efetiva dos recursos humanos na gestão do conhecimento na empresa A foi considerada boa em 66% das respostas e 34% razoável.

Na empresa B, 100% dos pesquisados consideram boa, e a empresa C apresentou um índice de 66% - ótimo e 34% - bom e demonstra uma maior preocupação com estratégias para avaliação do perfil do novo profissional para beneficiar o desenvolvimento do conhecimento organizacional.

### Fase III – Tecnologia e mensuração da gestão do conhecimento.

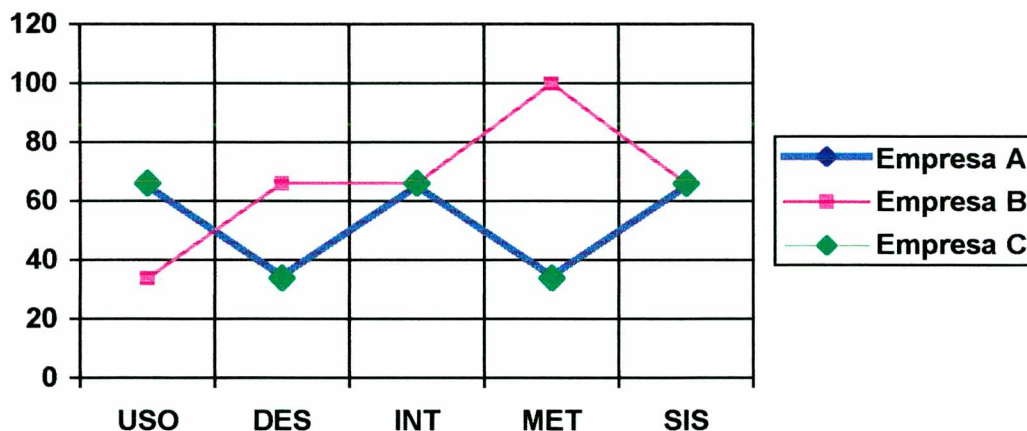


Figura 7 – Resultados em percentuais da Fase III

#### **Tecnologia e mensuração da gestão do conhecimento:**

- Uso racional da GC (USO)
- Desenvolvimento metodológico para avaliação da GC (DES)
- Integração interna e externa por inovação tecnológica (INT)
- Metodologia de mensuração e avaliação da GC (MET)
- Sistema de informação e inovação tecnológica (SIS)

TM1 - Uso racional da Gestão do conhecimento na empresa

As empresas B e C apresentaram um índice percentual de 34% (ótimo) e 66% (bom); a empresa A, 66% (bom) e 34% (razoável). A



empresa B apresenta um índice geral maior no que se refere à abrangência da tecnologia para todos os profissionais envolvidos.

#### TM2 - Desenvolvimento metodológico para avaliação da Gestão do Conhecimento

Neste aspecto, as empresas A e C consideraram 66% (bom) e 34% (ótimo), já a empresa B apresentou 66% (ótimo) e 34% (bom). Os métodos de avaliação são melhor administrados na empresa B e encontra equilíbrio nas outras duas empresas.

#### TM3 - Integração interna e externa através da Inovação tecnológica

As três empresas consideram 66% das respostas como sendo ótima e 34% boa em relação à integração interna e externa através da Inovação tecnológica. O desenvolvimento tecnológico do conhecimento é compartilhado interna e externamente nas três empresas de forma equilibrada.

#### TM4 - Metodologia de mensuração e avaliação da Gestão do

##### Conhecimento

As empresas A e C apresentaram 66% (bom) e 34% (ótimo), enquanto a empresa B apresentou 100% (bom). O equilíbrio entre os

ativos tangíveis e intangíveis é melhor alcançado na empresa B que nas demais.

TM5 - Sistema de Informação e a inovação tecnológica.

A relação entre o sistema de Informação e a inovação tecnológica apresentou um resultado de 66% (ótimo) e 34% bom nas três empresas pesquisadas. Assim, os métodos tecnológicos e sistemas de informação são disponibilizados satisfatoriamente nas três empresas.

*Questionário – Gerência Intermediária (GI):*

Fase I – Processo e método da gestão do conhecimento

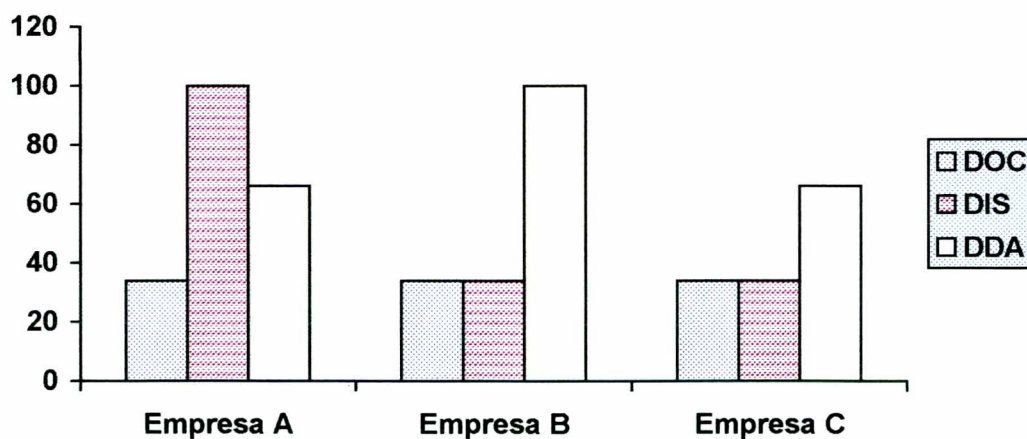


Figura 8 – Resultados em percentuais da Fase I

**Processo e método da gestão do conhecimento:**

- Documentação do processo de divulgação de melhores formas práticas (DOC)
- Disponibilidade de uso do Sistema de Informação para a GC (DIS)
- Disponibilidade de dados da administração (DDA)

PM1 - Documentação do processo de divulgação de melhores formas práticas.

As três empresas consideraram que 66% era boa e 34% ótimo, no que se relaciona com a documentação do processo de divulgação das melhores práticas.

PM2 - Disponibilidade de uso do Sistema de Informação para a Gestão do Conhecimento.

A disponibilidade de uso do sistema de Informação para a gestão do conhecimento, mostrou ser razoável em 100% das respostas na empresa A, o que demonstra maior dificuldade na visualização geral das respostas, em comparação com as demais empresas. As empresas B e C apresentaram uma disponibilidade razoável (66%) e boa (34%).

PM3 - Disponibilidade dos dados pela administração.

A questão foi considerada na empresa B como sendo 100% boa, enquanto que na empresa C 66% considerou bom, e 34%, razoável. A empresa A mostrou um percentual de 66% considerada boa e 34%, razoável. A forma de consulta dos dados disponíveis na empresa é melhor administrada e dinamizada na empresa B do que nas demais.

## Fase II – Tecnologia e mensuração da gestão do conhecimento

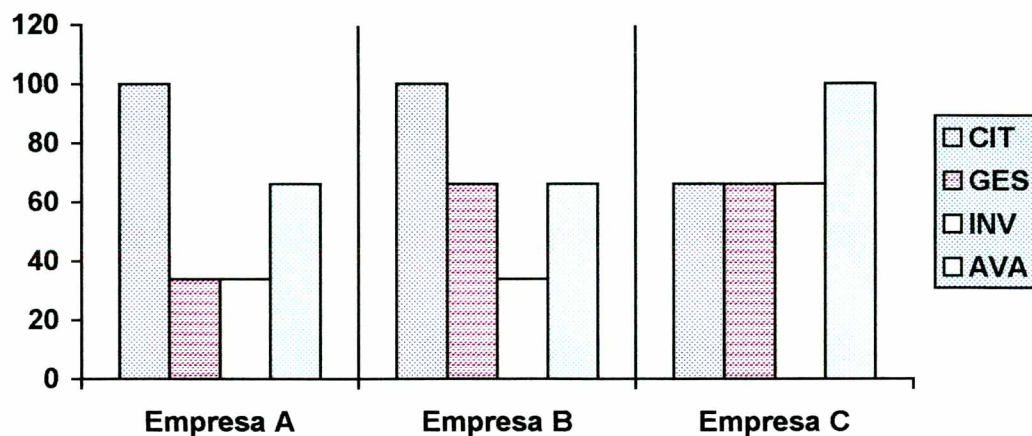


Figura 9 – Resultados em percentuais da Fase II

### **Tecnologia e mensuração da gestão do conhecimento:**

- Competitividade x informação x tecnologia (CIT)
- GC e ativos tangíveis (GES)
- Investimento na GC (INV)
- Avaliação dos ativos tangíveis (AVA)

#### TM1 - Competitividade x informação x tecnologia

As empresas A e B consideram boa a relação Competitividade x informação x tecnologia em 100% das respostas, enquanto que a empresa C considerou 66% (bom) e 34% (ótimo).

## TM2 - Gestão do Conhecimento e ativos tangíveis

Em relação aos ativos tangíveis, a empresa A considerou 34% (ótimo) e as empresas B e C consideraram 66% (bom) e 34% (razoável). O equilíbrio entre o conhecimento e os resultados financeiros é melhor visualizado na empresa B do que nas demais,

## TM3 - Investimento na Gestão do Conhecimento na empresa

O investimento na GC na empresa A foi considerado ótimo (34%) e bom 66% (bom); na empresa C, ótimo(66%) e 34% (bom), e finalmente na empresa B, ótimo em 34% e bom em 66% das respostas. As empresas B e C investem consideravelmente no crescimento do conhecimento interno.

## TM4 - Avaliação dos ativos tangíveis e intangíveis

Quando se avaliou os ativos tangíveis e intangíveis nas empresas, os profissionais da GI consideraram boa em 66% e razoável em 34% das respostas na empresa B, boa em 100% das respostas na empresa C e boa em 66% e razoável em 34% na empresa A. a empresa C portanto, preocupa-se mais em avaliar frente ao mercado, os ativos tangíveis e intangíveis em relação às demais.

### Fase III – Cultura e liderança na gestão do conhecimento

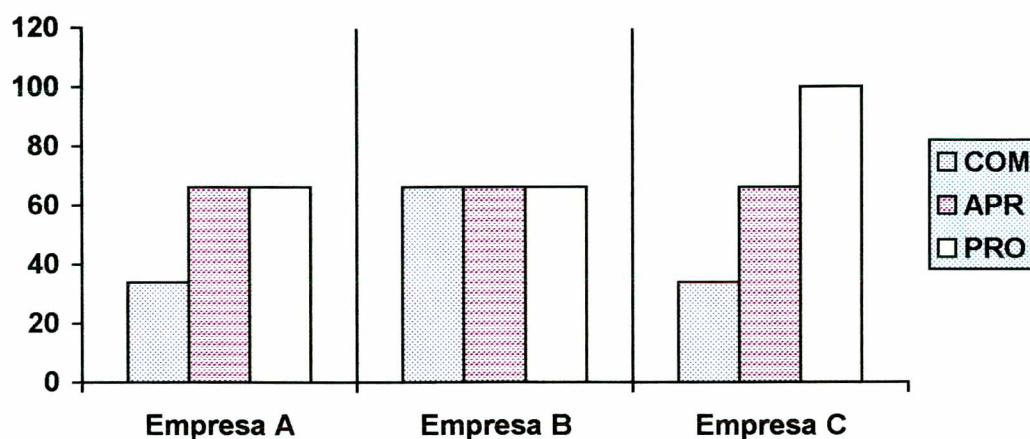


Figura 10 – Resultados em percentuais da Fase III

#### **Cultura e liderança na gestão do conhecimento:**

- Compartilhamento do conhecimento (COM)
- Aprendizagem e desenvolvimento da GC (APR)
- Propriedade intelectual (PRO)

#### CL1 - Compartilhamento do Conhecimento na empresa

O compartilhamento do conhecimento foi considerado bom (66%) e ótimo (34%) nas empresas A e C, enquanto que na empresa B, 34% foi considerado bom e 66%, ótimo. As empresas em geral incentivam a disseminação e compartilhamento de conhecimento, mas a empresa B é a que dá maior destaque a este aspecto.

## CL2 - Aprendizagem e o desenvolvimento da Gestão do Conhecimento

A aprendizagem e o desenvolvimento da Gestão do Conhecimento mostrou-se boa (66%) e razoável (34%) em todas as empresas pesquisadas. A aprendizagem está presente nas três empresas na sua forma tradicional mas com poucas inovações, que são necessárias para que a gestão do conhecimento passe da teoria à prática na sua plenitude.

## CL3 - Propriedade Intelectual – valorização.

A valorização da propriedade intelectual foi considerada como boa (66%) nas empresas A e B. Trinta e quatro por cento dos pesquisados consideraram razoável a valorização. A empresa C considerou que existe 100% de valorização da propriedade intelectual. A proteção à propriedade intelectual das empresas é considerada portanto boa, porém, a empresa C apresenta melhor desempenho.

Questionário – Supervisor de Primeira Linha:

Fase I - Cultura e processo da gestão do conhecimento

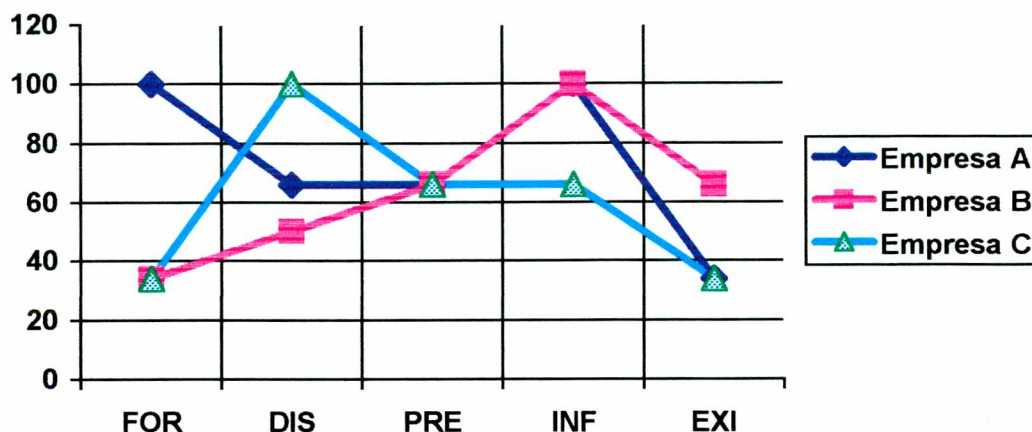


Figura 11 – Resultados em percentuais da Fase I

**Cultura e processo da gestão do conhecimento:**

- Formas da disseminação da informação (FOR)
- Disponibilidade da informação e intermediários (DIS)
- Preocupação com o profissional no desenvolvimento tecnológico para GC (PRE)
- Informações, conhecimento (INF)
- Existência de estratégia motivacional (EXI)

CP1 – Formas da disseminação da informação na empresa

A empresa A apresentou melhor desempenho nas formas de disseminação da informação que as empresas B e C.

CP2 – Disponibilidade da informação e intermediários limitadores

Referente à disponibilidade de informação, a empresa C apresenta melhores resultados, embora a empresa B tenha encontrado equilíbrio nas suas respostas.



CP3 – Preocupação com o profissional no desenvolvimento

tecnológico para gestão do conhecimento

As três empresas encontraram equilíbrio nas suas respostas sobre o desenvolvimento tecnológico apropriado à gestão do conhecimento.

CP4 – Informações, conhecimento e inteligência como requisitos da direção/gerência

Em relação ao direcionamento de informações, conhecimento e inteligência, as empresas A e B afirmaram dispor deste perfil internamente para seus funcionários.

CP5 – Existência de estratégia motivacional com sistema de recompensas para os funcionários.

A questão das estratégias motivacionais demonstra que, pelos números percentuais apresentados, a empresa B, apesar de não ter uma quantidade numérica vantajosa, relata melhores resultados que as demais.

#### **4.4 Análise e conclusões dos resultados obtidos**

##### 4.4.1 Análise dos resultados obtidos

O questionário o qual se submeteram cinco profissionais da Administração Superior, três da Gerência intermediária e um supervisor de

primeira linha em cada uma das três empresas testadas, encontra logicamente suas limitações e que certamente interferem nos resultados esperados. Assim,

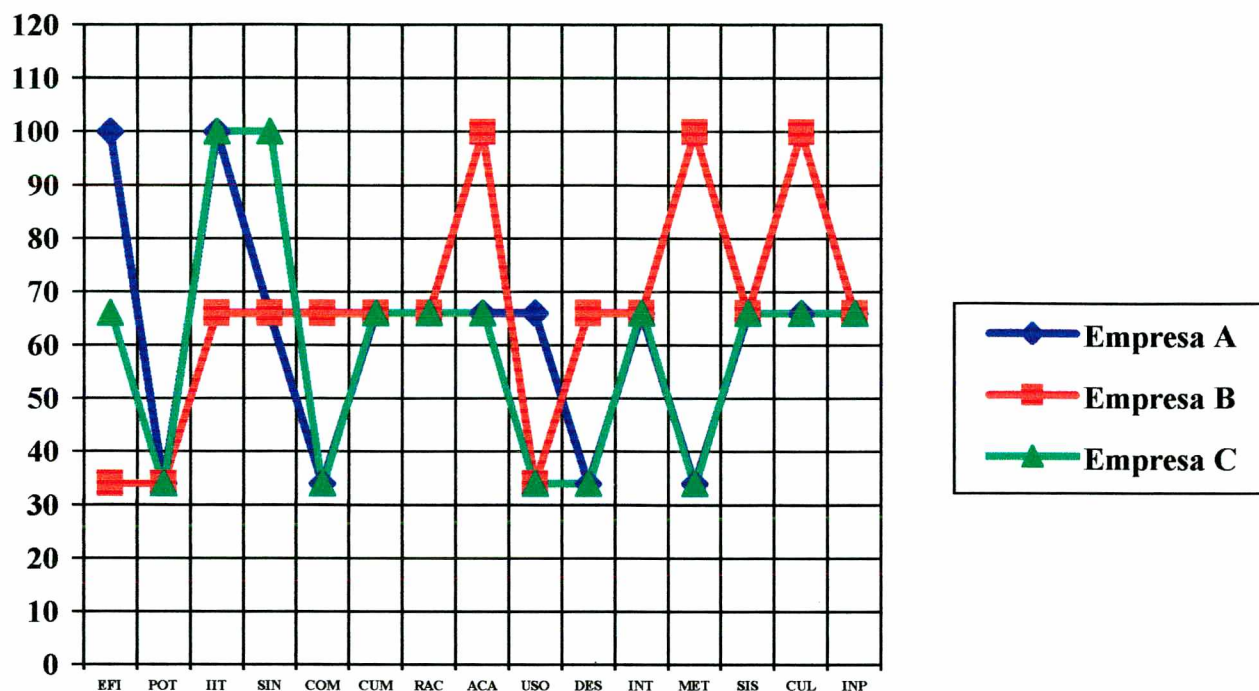


Figura 12 – Resultados em percentuais da Administração Superior.

- Eficácia do método da gestão do conhecimento (EFI)
- Potencial competitivo (POT)
- Integração interna e externa por inovação tecnológica (IIT)
- Sistema de informação desenvolvido e (SIN)
- conhecimento tácito (COM)
- Cumplicidade dos profissionais frente a G.C. (CUM)
- Racionalização das funções e atividades (RAC)
- Ação efetiva do RH na GC (ACA)
- Uso racional da GC (USO)
- Desenvolvimento metodológico para avaliação da GC (DES)
- Integração dos níveis profissionais da empresa (INT)
- Metodologia de mensuração e avaliação da GC (MET)
- Sistema de informação e inovação tecnológica (SIS)
- Cultura da Gestão do Conhecimento na empresa (CUL)
- Integração dos níveis de profissionais da empresa (INP)

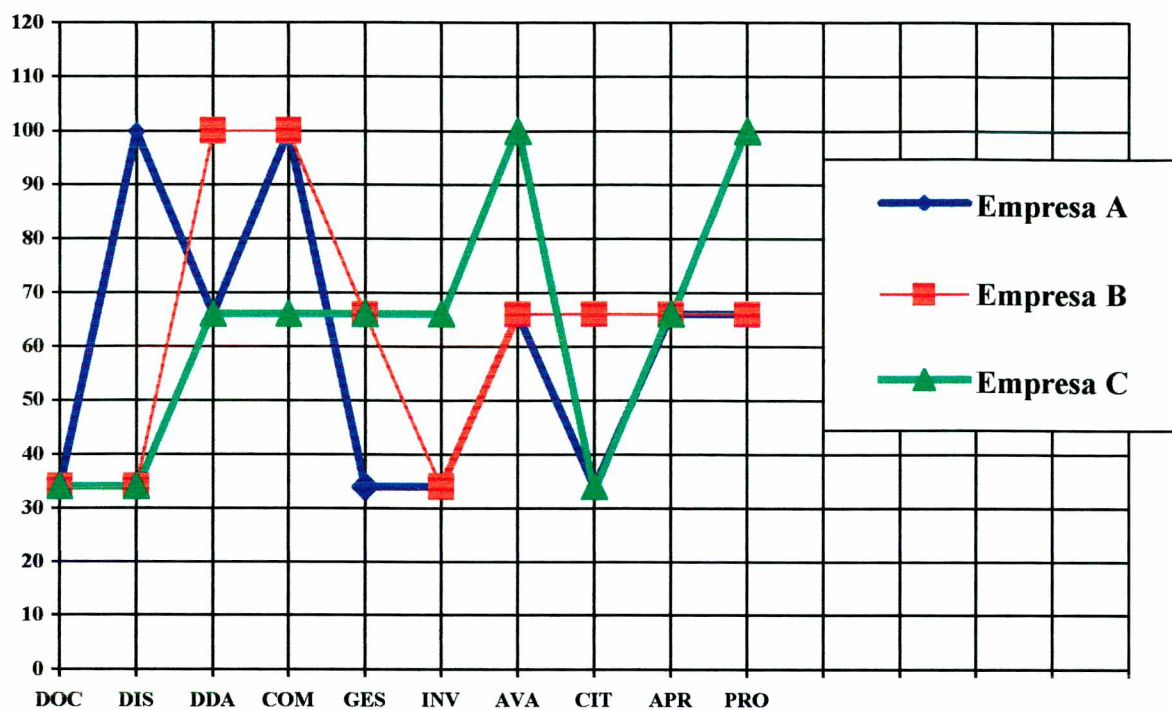


Figura 13 – Resultados em percentuais da Gerência Intermediária.

- Documentação do processo de divulgação de melhores formas práticas (DOC)
- Disponibilidade de uso do Sistema de Informação para a GC (DIS)
- Disponibilidade de dados da administração (DDA)
- Compartilhamento do conhecimento (COM)
- GC e ativos tangíveis (GES)
- Investimento na GC (INV)
- Avaliação dos ativos tangíveis (AVA)
- Competitividade x informação x tecnologia (CIT)
- Aprendizagem e desenvolvimento da GC (APR)
- Propriedade intelectual (PRO)

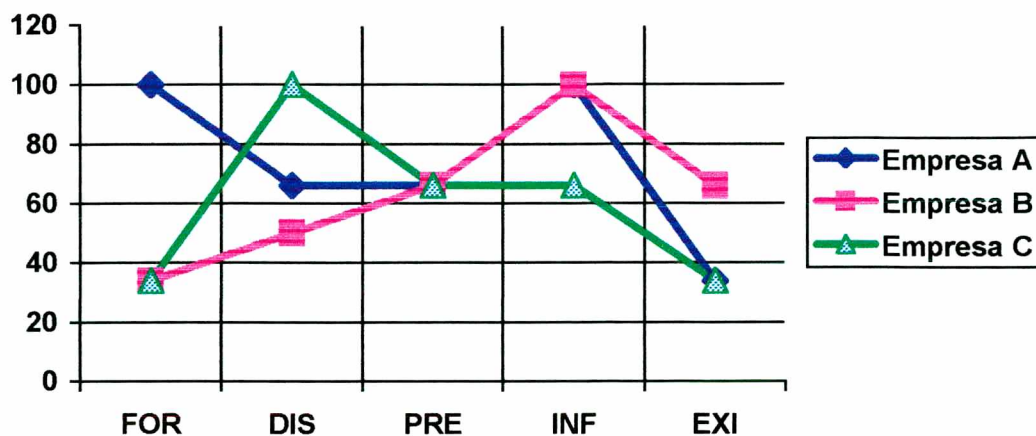


Figura 14 – Resultados em percentuais do Supervisor de Linha.

- Formas da disseminação da informação (FOR)
- Disponibilidade da informação e intermediários (DIS)
- Preocupação com o profissional no desenvolvimento tecnológico para GC (PRE)
- Informações, conhecimento (INF)
- Existência de estratégia motivacional (EXI)

Desta forma, cabe aqui, nesta etapa, relatar tais limitações que são a representatividade do instrumento de pesquisa, a metodologia aplicada, a formulação das questões e o tratamento dos dados.

O questionário aplicado foi apresentado somente a três empresas de médio a grande porte da região de Maringá. Optou-se pela pesquisa em somente três empresas devido à característica dos perfis de cada uma e por disponibilizar livremente a coleta de dados.

Como já foi relatado anteriormente, o instrumento de pesquisa escolhido é o KMAT, ou *Knowledge Management Assessment Tool*, que

distribui as funções em Administração Superior (AS), Gerência Intermediária (GI) e Supervisor de Primeira Linha (CPL). Devido à consistência e facilidade de coleta dos dados, considerou-se apropriado seu uso neste trabalho.

As questões foram formuladas de acordo com a necessidade de se conhecer as estratégias que vem sendo utilizadas no processo de gestão do conhecimento, se é que existe, e de que forma vem sendo realizadas para sua otimização. Além disso, claro, reconhecer o seu entendimento internamente na empresa.

Os dados foram dispostos em termos percentuais das respostas objetivas proporcionadas pelo KMAT e dão uma visualização generalizada da situação das empresas.

Apesar dos limites impostos pela própria condição que se disponibilizou para o desenvolvimento dos trabalhos, observa-se que, em geral, nas três empresas consultadas, o conhecimento já tem um espaço para o seu desenvolvimento, muito embora careça de estratégias mais voltadas para a sua gestão no seu sentido real.

As empresas têm em suas estratégias organizacionais, seja na área de recursos humanos, seja na administração superior, ou em níveis administrativos intermediários, a consciência de que o conhecimento é imprescindível para fazer valer a competitividade externa.

A competitividade interna não pode interferir na compreensão, na troca, no armazenamento e na disseminação disponibilizada de conhecimento, entre e para os profissionais envolvidos num mesmo projeto, ou mesmo dentro dos objetivos traçados correntemente.

O conceito de aprendizagem e formação podem e deverão, aos poucos, ser substituídos ou otimizados para a gestão do conhecimento, no sentido de que se possibilitará a utilização em todos os níveis administrativos, para que o *pool* de idéias seja aumentado e traga benefício a todo profissional que desejar se envolver com os projetos de sua empresa.

O profissional da Administração Superior, apesar de estar ciente da necessidade da gestão do conhecimento em sua empresa, ainda reluta internamente com a questão das competitividades internas e cerceia em parte a abertura para a difusão do conhecimento tácito e para transformá-lo em conhecimento para todos.

O profissional da gerência intermediária compreende e experimenta novas abordagens que beneficie os grupos de profissionais envolvidos nas mais variadas tarefas das empresas mas ainda se encontra encarcerado em um sistema hierárquico onde a competitividade é a palavra chave e que certamente torna seu papel um pouco mais elaborado dentro de suas rotinas diárias.

Já o supervisor de primeira linha não parece apresentar uma dificuldade maior em compreender as mudanças que a gestão do conhecimento pode proporcionar e não parece também, tão comprometido com esta etapa quanto o profissional da administração superior.

Outro aspecto a ser discutido é que o comportamento organizacional interno de cada empresa, certamente, se reflete externamente no mercado. Embora, sejam empresas de diferentes linhas de trabalho no mercado,

observa-se que a preocupação com a gestão do conhecimento obedece a diferentes níveis de aceitação e de utilização no ambiente empresarial.

A empresa B, de desenvolvimento financeiro parece estar mais familiarizada e mesmo, comprometida com as inovações que a gestão do conhecimento pode prover para sua rotina de trabalho.

Por estar, particularmente, assumindo novas metodologias de trabalho e mesmo de estar sendo submetida a inovações de *marketing* organizacional no geral, ela consegue visualizar com mais precisão a necessidade de mudanças.

A empresa C, de materiais elétricos e similares, não é uma empresa recente no mercado e vem assumindo posturas equivalentes à empresa B, dentro do seu ramo de negócios, ainda que necessite estabelecer rotinas nos processos e metodologias da gestão do conhecimento internamente, e reforçar a cultura deste processo.

Já a empresa A, de desenvolvimento agrícola e tecnológico conhecida como um pólo regional e de intensa atividade na região já há muitos anos, apesar de apresentar constantes inovações tecnológicas, de assumir ampliações e diversificação nos produtos que atende a um mercado cada vez maior, ainda não conseguiu assumir internamente a cultura da gestão do conhecimento.

Observa-se que existe uma relutância interna em difundir, em compartilhar idéias e conhecimento, receando novas abordagens que venham a se conferir em intensas vantagens competitivas individuais. Infelizmente isso se reflete no mercado externo, e no próprio desenvolvimento dos profissionais

nela envolvidos. O sentido da formação é intenso e, claro, à revelia da necessidade de um processo de consciência da cultura da gestão do conhecimento na empresa.

#### 4.4.2 Conclusão

Neste estudo exploratório, observou-se que, o envolvimento dos profissionais ainda encontra barreiras quanto à competitividade e quanto aos *treinamentos* – e não formação - pouco voltados para a aquisição e compartilhamento de idéias, na cultura da gestão do conhecimento.

Estas barreiras necessitam portanto, ser suplantadas por métodos que proporcionem uma gestão racional e funcional e em sistemas onde os dados não sejam meros depósitos de informação sem utilidade e intercâmbio inteligente, provendo resultados positivos para a empresa.

As empresas envolvidas nesta dissertação ainda carecem de certos ajustes para o desenvolvimento deste perfil de profissional. A questão do conhecimento, embora seja reconhecido por todas as empresas analisadas, ainda precisa passar por uma inovação na forma de coletar, avaliar, compartilhar dados e somente depois disso adquirir um perfil profissional dentro do que a teoria reza.

As empresas B e C demonstraram, através dos questionários, uma maior conscientização quanto às necessidades da valorização humana no ambiente interno.



O conhecimento já é uma preocupação e as formas de gestão, vinculadas às próprias bases de cada empresa, apresentam mecanismos de formação, empowerment, planejamento e visão racional da administração superior que denotam a incorporação deste comportamento inovador.

É interessante ressaltar que as empresas B e C, já em suas bases, apresentam características diferentes da empresa A.

A empresa B, de desenvolvimento econômico, tem um histórico que a precede, e portanto, a gestão do conhecimento já está incorporada desde o início de suas atividades no Brasil. Atualmente as ações estão voltadas para a melhoria dos serviços e produtos tendo como ponto de base o conhecimento humano.

A empresa C, de materiais elétricos e similares, pela natureza de suas atividades, expandiu-se para além das fronteiras nacionais e portanto, já sentiu a necessidade de se adaptar ao mercado empresarial para vencer as competitividades nacionais e estrangeiras.

A empresa A, de desenvolvimento agrícola e tecnológico, contudo, apesar de estar no mercado há um tempo considerável, tem seu pólo de ação mais regional, permanecendo dentro dos padrões tradicionais no que se refere aos métodos e processos desenvolvidos para a gestão do conhecimento.

À necessidade de valorização do conhecimento humano, entende-se como a racionalização das ações voltadas para sua gestão, o empowerment das equipes de trabalho e a visão estratégica e o papel da administração superior.

Isto pode ser, em síntese, codificado e entendido na forma de programas de formação de profissionais através de aprendizado racional, introdução, implantação, implementação e uso contínuo de bancos de dados inteligentes, *empowerment* de profissionais nas várias atividades internas na empresa, inovações tecnológicas dentro de uma nova estrutura organizacional, inovação de uma cultura e valores organizacionais, entre outros.

## **CAPÍTULO 5**

### **CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Implementar o conhecimento na empresa, em teoria, parece muito simples, porém, na prática, a situação muda expressivamente, uma vez que as transformações pelas quais o mercado vem sofrendo alteraram definitivamente o modo de pensar e agir das corporações e dos profissionais nela envolvidos com o desenvolvimento do modo de pensamento organizacional. E isto gerou e continua a gerar conflitos.

As mudanças que a literatura intensamente relata para a operacionalização das empresas destacam o conhecimento humano como o ponto chave dos projetos e das ações dentro do mercado. Logicamente isto torna mais subjetivo o modo de agir, porque passou-se a exigir de pessoas o perfil representativo da empresa. Não somente a criatividade, mas também a

motivação, adaptação, competência técnica adequada às tarefas, capacitação contínua são fatores promotores do profissional do conhecimento.

Com características próprias, o profissional do conhecimento passa a ser um articulador que sabe trabalhar em equipe e disponibiliza propósitos institucionais compartilhados e os estimula continuamente.

Empresas de maior porte provavelmente já têm maiores condições de alcançar tal estágio, porque já assumiram a emergência desta interação interna, justamente para conseguir melhores resultados no mercado externo.

Outro aspecto interessante, é a relação dos sistemas de RH – Recursos Humanos nas empresas. Apesar de ter um papel crucial no desenvolvimento e valorização do conhecimento humano, a sistematização e operacionalização deste segmento empresarial interno ainda não assumiu a consciência da diferenciação do treinamento da formação do indivíduo.

Enquanto as empresas não assumirem que, numa época de inovação, de transformação contínua, o recrutamento e a seleção são fatores críticos para o sucesso ou insucesso da empresa como um todo, ela incorrerá nos mesmos erros do passado, interferindo expressivamente nos caminhos futuros.

O que ocorre, na realidade, é uma crise de identidade diante de novos fatores de valorização do trabalho e do desenvolvimento profissional e certamente, pessoal. O gerenciamento dos recursos humanos pressupõe uma redefinição de papéis e formas inovadas de ação, uma verdadeira gestão de talentos.

Esta gestão de talentos traz, certamente, como consequência, um elevado valor estratégico que, uma vez integrado e continuamente atualizado, proporciona à empresa e ao próprio profissional, um processo de estímulo e capacitação da equipe de maneira inteligente.

Este pulo transformacional certamente alavanca a vantagem competitiva, e faz a diferença no mercado, ao mesmo tempo em que mantém, integra e promove o crescimento da empresa e dos profissionais a ela comprometidos.

Considerada como a era do conhecimento, a economia globalizada apresenta a informação e o conhecimento como bases para todas as movimentações sociais, econômicas, de *marketing*, etc., onde as empresas devem entender que o processo de cultura não se faz de um dia para o outro.

O que não quer dizer que se possa protelar esta adaptação por muito tempo, pois corre o sério risco de não acompanhar o mercado e ser vencido por aquelas corporações onde as vantagens competitivas e a gestão eficiente do conhecimento garantem seu espaço.

A gestão do conhecimento em seu significado atual, apresenta instrumentos e técnicas que significam basicamente o esforço em torná-lo disponível para aqueles que necessitem dele, quando, onde e na forma que for realmente necessário, para que o desempenho humano e, conseqüentemente, o organizacional, sejam otimizados.

Dentro das perspectivas para trabalhos futuros, e após analisar o perfil organizacional das pesquisas entrevistadas, observa-se que um aspecto fundamental não está sendo considerado, e este aspecto é conceitual.

Para alcançar uma nova filosofia de trabalho, é necessário que se adote a gestão do conhecimento para a empresa e por ela e pelos profissionais envolvidos.

As empresas insistem em treinamentos que são incipientes quando se refere à formação de uma cultura organizacional compartilhada, e isto afeta expressivamente os seus resultados dos projetos e ações. Uma renovação conceitual dos Recursos Humanos é imprescindível para que as empresas revertam suas ações em bases condizentes com o fluxo do mercado atual.

Pode-se sugerir que, a médio e longo prazo, os recursos humanos e as gerências superiores, disponibilizem atividades de formação profissional, onde podem ser incluídos, palestras informativas, onde se possa contar com recursos áudio-visuais para apresentação de filmes de curta metragem, fitas de vídeo, para atualização contínua.

A participação periódica e efetiva em congressos, reuniões, simpósios de área, para atualização dos seus profissionais frente ao mercado, é fundamental para o desenvolvimento do conhecimento na empresa.

Para além disso, o surgimento de universidades corporativas têm trazido luz mais intensa às inovações dentro da empresa. A conscientização de espaços de formação profissional totalmente voltados para a valorização do conhecimento humano, adiciona-se à nova cultura organizacional, tornando-a mais forte, mais consistente, mais eficaz.

E mais, este benefício reverte-se em favor da empresa (não somente dos profissionais envolvidos) através de uma economia mais racional e conectada com a proposta de transformação global.

Porém, para que esta cultura organizacional seja efetiva e continuamente trabalhada na empresa, é necessário que as exigências do mercado sejam cuidadosamente observadas.

E, além disso, que a alta administração assuma o direcionamento dos planejamentos e das ações, onde a capacitação do conhecimento é essencial, de aprendizado contínuo e urgente, pois, a tecnologia da informação certamente irá exigir que sejam implantados e/ou implementados sistemas e programas racionais para sua gestão.

A integração plena da informação com o conhecimento, através de adjuvantes de inovação tecnológica de modo racional e compartilhado, é uma questão de tempo, pois este conceito não é novo, é inovado, atualizado, e portanto, estas novas exigências e habilidades encontrarão seu caminho com a experiência.

A mente aberta capacitada para a reflexão e a flexibilidade, são fundamentais para o alcance desta consciência do valor potencial humano e conseqüentemente, organizacional.

Certamente, estas ações estão na dependência da velocidade com a qual as mudanças serão realizadas quanto: à tomada de decisão, à implementação e implantação de novos produtos, à inovação das interfaces nos departamentos e principalmente à qualidade em tudo que se pensa e se faz.

Finalmente, para que estes paradigmas sejam convertidos em benefícios para a empresa, é necessário gerenciar o significado levando sentido à informação; gerenciar a atenção para tornar consistentes as

mudanças organizacionais (comportamentais e nas inovações) e gerenciar a confiança, para que o empowerment comprometa o profissional para si e para a empresa, adicionando mais lógica e real efetividade – eficácia e eficiência - ao desempenho qualitativo de todos. Além do que somente com qualidade é possível se produzir qualidade de fato.

Afinal de contas, o legado é o conhecimento, aliado ou não aos resultados financeiros. E deve ser compreendido, apreendido, disseminado e compartilhado no menor tempo possível. Vale reafirmar e guardar em mente: O que a empresa **SABE**, de que forma **UTILIZA** o que sabe e reconhece a velocidade para **APRENDER** inovações é que define seu futuro. Hoje.

## CAPÍTULO 6

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS E BIBLIOGRAFIA

#### 6.1. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A INFORMAÇÃO que vale ouro. **Computerworld**. ed. 315, 13/03/2000.  
Acessado em 09/09/00. Disponível em  
<http://www.informal.com.br/noticias/gc/n20032000001.html>.

ALENCAR, E. M. L. S. de. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. **Revista RAE**, v. 38, n. 2, p. 18-25, abr/jun., 1998.

ALMEIDA, A.F. de. Planejamento estratégico e proatividade – um estudo de caso. Acessado em 09/09/00. Disponível em <http://www.informal.com.br/artigos/AE12.html>. 2000.

AMBONI, N. O Caso CECRISA S/A: um aprendizado que deu certo. Florianópolis: UFSC (Tese ), 1997.

AUDY, J.L.; BECKER, J.L.; FREITAS, H. Modelo de planejamento estratégico de sistemas de informações: a visão do processo decisório e o papel da aprendizagem organizacional. Acessado em 09/09/00. Disponível em <http://www.informal.com.br/artigos/AE18.html>. 2000.

BARTLETT, C. A.; GOSHAL, S. Características que fazem a diferença. **HSM Management**, n. 9, p. 66-72, junho-agosto, 1998.

BAUMANN, R. **A globalização e seus sete paradoxos capitais**. Rio de Janeiro: Rumos, p. 20-21, ago., 1996.

BERGAMINI, C. W. A difícil administração das motivações. **Revista RAE**, v. 38, n. 1, p. 6-17, Mar., 1998.

BITTENCOURT, C.; GONÇALO, C. O desenvolvimento do auto-conhecimento como estrutura básica para a aprendizagem organizacional. Acessado em 09/09/00. Disponível em <http://www.informal.com.br/artigos/rh13.html>.

BITTENCOURT, F.R. A nova lógica das organizações. Acessado em 09/09/00. Disponível em <http://www.informal.com.br/artigos/a25101999001.html>.

BRUSEK, F.J. **O desafio do desenvolvimento global**. Rio de Janeiro: Rumos, p.19-21, maio, 1996.



BRYNJOLFSSON, E., HITT, L. Information Technology as a Factor of Production. The Role of Differences Among Firms. **Economics of Innovation and New Technology**, vol. 3, n. 4, p. 183-200, 1995. (Special Issue on Information Technology and Productivity Paradox)

BULCAGOV, S.; TOKIKAWA, S.M. V. O resgate do conhecimento: um estudo exploratório. Acessado em 09/09/00. Disponível em <http://www.infomal.com.br/artigos/RH30.html>.

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

DAVENPORT, T. H. Some Principles of Knowledge Management, **Organization management**, 1999. [acessado em 4 de setembro de 2000]. Disponível em <http://www.gamalfa.com/br/index.htm>

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

DRUCKER, Peter F. **Sociedade Pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.

EDVINSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual**. Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. Tradução por Roberto Galman. São Paulo: Makron Books, 1998.

FRANCO, S. **Criando o próprio futuro**. O mercado de trabalho na era da competitividade total. 2.ed. São Paulo: Ática, 1997.

FREITAS, M. E. de Contexto social e imaginário organizacional moderno. **Revista RAE**, v. 40, n. 2, p. , Abril-Jun. 2000.

GARVIN, D.; NAYAK, P.R.; MAIRA, A.N.; BRAGAR, J. Aprender a aprender. **HSM Management**, n. 9, p. 58-64, junho-agosto, 1998.

- GARVIN, David. Building a *learning organization*. **Harvard Business Review**, p.78-91, Jul./Aug., 1993.
- GENELOT, D. **Manager dans la complexité**. Paris: INSEP Éditions, 1992.
- GONÇALVES, J. E. L. A necessidade de reinventar as empresas. **Revista RAE**, v. 38, n. 2, p. 6-17, abr/jun., 1998.
- GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista RAE**, v. 40, n. 1, p. , jan-mar. 2000.
- ♣ GONÇALVES, J. E. L. Os novos desafios da empresa do futuro. **Revista RAE**, v. 37, n. 3, p. 10-19, Set., 1997.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HANSEN, M.T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What's your strategy for managing knowledge? Harvard Business School. 3/1/1999, Acessado em 09/09/00. Disponível em <http://www.hbsp.harvard.edu/hbsp/articles>
- KOCK, N. F., McQUEEN, R. J., CORNER, J. L. The nature of data, information and knowledge exchanges in business processes: implications for process improvement and organisational learning. **The Learning organization**, v.4, No.2, 1997, pp. 70-80.
- KUPFER, D. **A produção made in Brazil e seus desafios**. Rio de Janeiro: Rumos, p. 10-11, jul., 1996.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. de A. 2.ed. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1987.

- LIPPARINI, A. ; CAZZOLA, F.; PISTARELLIM P. Como sustentar o crescimento com base nos recursos e nas competências distintivas: a experiência da Illycaffè. **Revista RAE**, v. 40, n. 2, p. , Abril-Jun. 2000.
- MANVILLE, B., FOOTE, N. Harvest your Workers' Knowledge. **Datanation**, July 1996)
- MANVILLE, B.; FOOTE, N. Strategy as if knowledge mattered. Acessado em 09/09/00. Disponível em <http://www.informal.com.br/artigos/a15032000001.html>.
- MOREIRA, R. **Sob o signo do progresso técnico**. 1999. Acessado em 31/08/2000. Disponível em <http://www.terravista.pt/meco/2673/>.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. **Revista RAE**, v. 39, n. 1, p. , março, 1999.
- MÜLLER, M. S. ; CORNELSEN, J. M. **Normas e padrões para teses, dissertações e monografias**. Londrina: Editora UEL, 1995.
- NAISBITT, John. **Megatendências: as dez grandes transformações ocorrendo na sociedade moderna**. São Paulo: Amaná. 1987.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação e conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- O'DELL, C.; GRAYSON JR., C.J. **Ah ... se soubéssemos antes o que sabemos agora – as melhores práticas gerenciais ao alcance de todos**. São Paulo: Futura, 2000.

- OLIVEIRA JUNIOR, M. de M. Contribuições para uma taxonomia do conhecimento organizacional e sua administração estratégica. Acessado em 07/09/2000. Disponível em <http://www.informal.com.br/artigos/AE24.html> 2000.
- OLIVEIRA JUNIOR, M. de M. Linking strategy and the knowledge of the firm. **Revista RAE**. v. 39, n.4, p. 29-37, Out./Dez., 1999.
- OLIVER, R.W. **Como serão as coisas no futuro?** Sete mandamentos para vencer no novo mundo dos negócios. São Paulo: Negócio, 1999.
- PAIVA, E.L.; ROTH, A.V.; FERNSTERSEIFER, J.E. **Conhecimento organizacional e processo de formulação de estratégias de produção**. ENANPAD, 1998.
- PEREIRA, B.A.; MUSSI, C.W.; KNABBEN, A. "Se sua empresa tiver um diferencial competitivo, então comece a recriá-lo". A influência da criatividade para o sucesso estratégico organizacional. Acessado em 09/09/00. Disponível em <http://www.informal.com.br/artigos/artAE03.html>.
- PEREIRA, M. J. L. de B. Aprendizagem contínua. Acessado em 09/09/00. Disponível em <http://www.informal.com.br/artigos/a29091999001.html>. 2000.
- PERROW, C. A Framework for the Comparative Analysis of Organizations. **American Sociological Review**, 32: 194-208. 1967
- PERROW, C. B. **Análise organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo: Atlas, 1972.
- PETERS, J. Um programa de estudos. **HSM Management**, n. 9, p. 74-80, junho-agosto, 1998.
- QUINN, J.B. **Intelligent enterprise: a knowledge and service based paradigm for industry**. Nova York: The Free Press. 1992.

- RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 16.ed. São Paulo: Vozes, 1986.
- SCHWANINGER, M. Vencendo a complexidade: um conceito de fitness organizacional. **Revista RAE**, v. 38, n. 3, p. 6-15, jul./set., 1998.
- SENGE, P. As cinco disciplinas. In: HEINKE, M. **As HSM Management**, n. 9, p. 82-88, junho-agosto, 1998.
- SENGE, P. The Leader's New Work - Building *Learning organizations*. **Sloan Management Review** (Fall 1990) pp. 7-23.
- SHARP, A. **A empresa na era do ser**. Rio de Janeiro: Rocco, 1999.
- SIEVERS, B. Reflexões sobre a relação entre o trabalho, a morte e a própria vida. **Revista RAE**, v. 37, n. 3, p. 6-9, Set., 1997.
- SPITZER, Q.; EVANS, R. **Conquistando cabeças**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- STARBUCK, W. H. Unlearning ineffective or obsolete technologies **International Journal of Technology Management**, 11: 725-737, 1996.
- TACHIZAWA, T.; SAICO, O. **Organização flexível**. São Paulo: Atlas, 1997.
- TAPSCOTT, D. Make knowledge an asset for the whole company. **Computerworld**, v. 32, n. 51, 32p. Dec 21, 1998.
- TEIXEIRA FILHO, J. Conhecimento, tecnologia e organização: evolução, conflitos e perspectivas. Acessado em 09/09/00. Disponível em <http://www.informal.com.br/artigos/art006.htm>. 2000e.
- TEIXEIRA FILHO, J. Dos dados ao conhecimento. Acessado em 09/09/00. Disponível em <http://www.informal.com.br/artigos/art009.htm>.

TEIXEIRA FILHO, J. Gestão do conhecimento. Acessado em 09/09/00. Disponível em <http://www.informal.com.br/artigos/a29091999008.html>. 2000b.

TEIXEIRA FILHO, J. O tempo e as pessoas na organização. Acessado em 09/09/00. Disponível em <http://www.informal.com.br/artigos/art001.htm>. 2000c.

TEIXEIRA FILHO, J. Recursos humanos na gestão do conhecimento. Acessado em 09/09/00. Disponível em <http://www.informal.com.br/artigos/art023.htm>. 2000a.

TEIXEIRA FILHO, J. Repensando a gestão e a tecnologia. Acessado em 09/09/00. Disponível em <http://www.informal.com.br/artigos/a20091999004.html>. 2000d.

TEIXEIRA FILHO, J. Repensando a gestão. Acessado em 09/09/00. Disponível em <http://www.informal.com.br/artigos/art010.htm>. 2000g.

TEIXEIRA FILHO, J. Tecnologia da informação para gestão do conhecimento. Acessado em 09/09/00. Disponível em <http://www.informal.com.br/artigos/art008.htm>. 2000h.

TERRA, J.C.C. **Gestão do conhecimento**. O grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TOFFLER, A. **A Terceira onda**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

VON HOFFMAN, C. do we know how to do that? Understanding management. Harvard Business School. Acessado em 09/09/00. Disponível em <http://www.hbsp.harvard.edu/hbsp/articles>.

WOOD Jr., T.; CALDAS, M.P. Antropofagia organizacional. **Revista RAE**, v. 38, n. 4, p. 6-17, Dez., 1998.

## 6.2 BIBLIOGRAFIA

BASTOS, C.; KELLER, V. **Aprendendo a aprender. Introdução à metodologia científica.** 4.ed. São Paulo: Vozes, 1993.

BELL, D. **The coming of post industrial society: a venture in social forecasting.** New York: Basic Books, 1973.

BLACKLER, F. Knowledge and the theory of organizations: organizations as activity systems and the refraining of management. **Journal the Management Studies**, v. 29, November, 1992.

CHOO, C. W. The Knowing Organization. How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. **Organization management**, 1999. Acessado em 4/10/2000. Disponível em <http://www.gamaifa.com/br/index.htm>.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano.** São Paulo: Atlas, 1994.

DAVENPORT, T.H. Putting the enterprise into the enterprise system. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 4, p. 121-131, Jul./Aug. 1998.

GARFIELD, C. **Sempre em 1º.** Rio de Janeiro: Berkeley, 1993.

LAWLER, E.E. Challenging traditional research assumptions. In: Lawler, E.E. **Doing Research that is useful for theory and practice.** São Francisco: Jossey Bass, 1985.

MATOS, F. G. de. **Empresa que pensa.** Educação empresarial, renovação contínua à distância. São Paulo: Makron Books, 1997

MENDES, A. A.; SOUSA, A. A. A criação de conhecimento organizacional. **Caderno de Administração**, n. 1, v. 6, Abril, 1998.

MOREIRA, D.A. Natureza e fontes do conhecimento em administração. **Administração on line**. v.1 n. 1, jan/mar, 2000. Acessado em 7/10/2000. Disponível em [http://www.tecap.br/adm\\_online/art11/daniel.htm](http://www.tecap.br/adm_online/art11/daniel.htm).

OHMAE, K. **Mundo sem fronteiras**. São Paulo: Makron Books, 1991.

VIEIRA, S. **Como escrever uma tese**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1994.



# **ANEXO I**

## **Questionários de avaliação da Gestão do Conhecimento**

Os questionários apresentados representam a ferramenta de pesquisa escolhida para a análise da gestão do conhecimento em três empresas regionais, divididos em três blocos cada um e destinados aos seguintes profissionais: Administração Superior, Gerência Intermediária e Supervisores de Primeira linha.

## KMAT – Knowledge Management Assessment Tool

### Administração Superior

#### I- Processo e Métodos de Gestão do Conhecimento

PM1 – Quando ocorrem falhas de conhecimento, estas são identificadas pelos sistemas desenvolvidos e processos e métodos eficazes são utilizados para corrigi-los?	Inexistente	1	2	3	4	5	Ótimo
PM2 – Existem vantagens competitivas da empresa quanto ao processo de desenvolvimento e métodos de utilização do conhecimento?	Inexistente	1	2	3	4	5	Ótimo
PM3 – Todos os membros da alta administração se envolvem na busca de novas idéias em locais convencionais e não convencionais?	Inexistente	1	2	3	4	5	Ótimo
PM4 – A empresa possui um processo desenvolvido como mecanismo de alta qualidade para armazenamento de inteligência e ética na utilização?	Inexistente	1	2	3	4	5	Ótimo
PM5 – Com relação ao conhecimento "tácito" (o conhecimento dos funcionários de como fazer mas não conseguem se expressar) é tratado de forma que seja conhecido por toda a empresa?	Inexistente	1	2	3	4	5	Ótimo

## KMAT – Knowledge Management Assessment Tool

### Administração Superior

#### II – Cultura e Liderança na Gestão do Conhecimento

CL1 – Qual a importância que a empresa atribui ao potencial de geração de idéias, e esta desenvolve estratégia para motivar o crescimento desta prática?	Inexistente	1	2	3	4	5	Ótimo
CL2 – A que nível se situa um clima de abertura, fidelidade e confiança na empresa?	Inexistente	1	2	3	4	5	Ótimo
CL3 – Ocorre a responsabilidade e preocupação dos funcionários pelo crescimento da aprendizagem e do conhecimento?	Inexistente	1	2	3	4	5	Ótimo
CL4 – As pessoas são gerenciadas quanto ao grande volume de atividades, para que não haja prejuízo ou aplicação intelectual?	Inexistente	1	2	3	4	5	Ótimo
CL5 – As pessoas são contratadas, avaliadas e remuneradas por suas atribuições, para o desenvolvimento do conhecimento organizacional?	Inexistente	1	2	3	4	5	Ótimo

## KMAT – Knowledge Management Assessment Tool

### Administração Superior

#### III – Tecnologia e Mensuração da Gestão do Conhecimento

TM1 – A tecnologia proporciona para que a empresa tenha uma mesma identidade nos seus níveis administrativos?	Inexistente	1	2	3	4	5	Ótimo
TM2 – A empresa se preocupa em desenvolver métodos de avaliação específicos para o conhecimento?	Inexistente	1	2	3	4	5	Ótimo
TM3 – O desenvolvimento tecnológico do conhecimento, liga os membros da empresa uns aos outros e todos a públicos externos pertinentes?	Inexistente	1	2	3	4	5	Ótimo
TM4 – Os métodos de mensuração e avaliação da empresa contribui para o equilíbrio dos elementos tangíveis e intangíveis, bem como financeiros e não financeiros?	Inexistente	1	2	3	4	5	Ótimo
TM5 – Pelos métodos tecnológicos, os sistemas de informações são disponibilizados em tempo real, integrados e inteligentes?	Inexistente	1	2	3	4	5	Ótimo

## KMAT – Knowledge Management Assessment Tool

### Gerência Intermediária

#### I- Processo e Métodos de Gestão do Conhecimento

PM1 – A empresa documentou o processo de divulgação de melhores formas práticas, incluindo a formalidade e conhecimento adquirido por lições anteriores?	Inexistente	1	2	3	4	5	Ótimo
PM2 – No intuito de proporcionar o envolvimento de todos no processo de geração de idéias, qual o nível de dificuldade encontrado com relação ao tempo exigido?	Inexistente	1	2	3	4	5	Ótimo
PM3 – Com relação a disponibilidade dos dados pela administração, estes são de forma simples para consulta?	Inexistente	1	2	3	4	5	Ótimo

## KMAT – Knowledge Management Assessment Tool

### Gerência Intermediária

#### II – Tecnologia e Mensuração da Gestão do Conhecimento

TM1 – Em que nível a estratégia de competitividade da empresa está atrelada/dependente de informações? Em particular a tecnológica?	Inexistente	1	2	3	4	5	Ótimo
TM2 – A empresa relaciona o conhecimento com os resultados financeiros?	Inexistente	1	2	3	4	5	Ótimo
TM3 – Ocorre boa quantidade de alocação de recursos objetivando um aumento na base de conhecimento?	Inexistente	1	2	3	4	5	Ótimo
TM4 – Existe na empresa uma avaliação do valor dos ativos tangíveis e dos ativos intangíveis, relacionado a valor de mercado?	Inexistente	1	2	3	4	5	Ótimo

## KMAT – Knowledge Management Assessment Tool

### Gerência Intermediária

#### III – Cultura e Liderança na Gestão do Conhecimento

CL1 – Por parte da empresa esta procura incentivar assim como facilitar o compartilhamento do conhecimento?	Inexistente	1	2	3	4	5	Ótimo
CL2 – A organização utiliza a aprendizagem para sustentar as competências existentes e criar novas?	Inexistente	1	2	3	4	5	Ótimo
CL3 – Como é tratada a propriedade intelectual na empresa? Particularmente em relação à proteção de idéias.	Inexistente	1	2	3	4	5	Ótimo

## KMAT – Knowledge Management Assessment Tool

### Supervisor de Primeira Linha

#### I- Cultura e Processo da Gestão do Conhecimento

CP1 – A disseminação de informação está concentrada em reuniões semanais formais e algumas reuniões informais específicas?	Inexistente	1	2	3	4	5	Ótimo
CP2 – Quando da necessidade da busca da informação, esta encontra-se disponível e sem intermediários limitadores?	Inexistente	1	2	3	4	5	Ótimo
CP3 – A empresa quando promove o desenvolvimento de tecnologia para a melhora do conhecimento, esta se preocupa com o aspecto humano?	Inexistente	1	2	3	4	5	Ótimo
CP4 – Preferencialmente as principais informações, conhecimento e inteligência, são as mais desejadas pela direção/gerência a partir dos seus funcionários?	Inexistente	1	2	3	4	5	Ótimo
CP5 – A empresa se preocupa com uma estratégia motivacional voltada para estimular o “vestir a camisa”, conhecimento, perspectivas, incentivos à inovação e ao aprimoramento? (recompensa financeira)	Inexistente	1	2	3	4	5	Ótimo