

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**A INFLUÊNCIA DOS PROGRAMAS DE QUALIDADE**  
**NA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina  
para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia.

**OSMAR DA CRUZ MARTINS**

Florianópolis, fevereiro de 2003.

**OSMAR DA CRUZ MARTINS**

**A INFLUÊNCIA DOS PROGRAMAS DE QUALIDADE  
NA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de "Mestre em Engenharia", Especialidade em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

---

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.  
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

---

Prof. Néri dos Santos, Dr.  
Orientador

---

Prof. Paulo Mauricio Selig, Dr.

---

Prof. Alexandre de Avila Lerípio, Dr.

## DEDICATÓRIA

Primeiramente, dedico este trabalho a Deus Todo Poderoso que nos enviou seu filho Jesus para nos salvar. A minha esposa Marisângela, aos meus pais João Martins e Maria Aparecida, e aos meus familiares e amigos pela compreensão e amor durante as constantes ausências.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à Universidade Estadual de Santa Catarina, pela acolhida e demonstração de esforço em busca da qualidade do ensino.

Ao CESUMAR – Centro Universitário de Maringá, pelo apoio e incentivo durante esta caminhada.

Às pessoas que fazem parte do quadro de diretoria e gerentes das empresas que colaboraram com esta pesquisa.

Ao Professor Neri dos Santos, Dr., pela atenção, dedicação, experiência e paciência ao ensinar e orientar este trabalho. Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, que em equipe nos ensinaram a valorizar o conhecimento. Aos Professores Paulo Mauricio Selig Dr., Osmar Possamai, Dr. e Alexandre A. Lerípio, Dr., pelo seu esforço e encorajamento para que este trabalho fosse realizado.

Ao amigo Eugenio Gonçalves, Ms., pela sua dedicação e apoio nas viagens de Maringá a Florianópolis.

Ao Professor Hugo Álvaro Murillo Ibanez, pelo esforço em atender e dar sua posição frente aos rumos dados neste trabalho colaborando em muito para o sucesso do mesmo.

Aos colegas de mestrado, em especial, Elizabeth Gralik e Darcy Pedro Thomaz, pelo espírito de companheirismo e atenção.

Aos amigos e colegas de trabalho José Atílio, Sonia Bastos, Sandra Lazarini, Otavio Beltrame, Agnaldo Castanharo, pela sua pronta colaboração.

A todos, que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	vii
LISTA DE TABELAS.....	viii
LISTA DE QUADROS.....	ix
LISTA DE GRÁFICOS.....	x
RESUMO.....	xi
ABSTRACT.....	xii
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO .....	1
1.1 Contextualização .....	1
1.2 Motivação para o Trabalho.....	1
1.3 Objetivo Geral da Pesquisa .....	2
1.4 Objetivos Específicos da Pesquisa .....	2
1.5 Justificativas e Resultado Social .....	3
1.6 Descrição e Organização dos Capítulos .....	4
CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	6
2.1 Gestão do Conhecimento (GC) .....	7
2.2 Terminologia da Gestão do Conhecimento .....	7
2.3 Visão Antropocêntrica.....	9
2.3.1 Foco na Era Industrial .....	9
2.3.2 Foco na Era do Conhecimento .....	12
2.4 O Tripé da Gestão do Conhecimento .....	14
2.4.1 Conhecimento.....	15
2.4.2 Talento.....	17
2.4.3 Criatividade .....	18
2.4.4 Interação .....	20
2.4.5 Relacionamento interno.....	22
2.4.6 Relacionamento externo .....	23
2.5 Gerando Estratégia Competitiva nas Organizações .....	25
2.5.1 Gestão de competências .....	26
2.5.2 Gestão de Mudanças.....	30
2.5.3 Gestão de Times .....	34

2.5.4 Gerando Riquezas e Competitividade .....	37
2.6 Conclusão .....	39
CAPÍTULO 3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	40
3.1 Metodologia da pesquisa .....	40
3.2 Caracterização da Pesquisa.....	40
3.3 Área de Abrangência .....	42
3.4 Amostra .....	42
3.5 Levantamento de Dados e Instrumentação .....	42
3.6 Tratamento dos dados.....	45
CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	48
4.1 Os sistemas de informação & comunicação e a cultura da informação nas empresas pesquisadas.....	51
4.2 O gerenciamento do conhecimento e das competências .....	58
4.3 Os atuais procedimentos e sua condição favorável para o crescimento, à competitividade e a lucratividade.....	62
CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS ..	65
5.1 Conclusões.....	65
5.2 Recomendações para trabalhos futuros .....	69
BIBLIOGRAFIA .....	71
ANEXO	

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Gráfico de Evolução do Comportamento.....	34
Figura 2 – Modelo de Estratégia para Diferencial Competitivo .....	39

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Número de questionários coletados da indústria de alimentos.....	45
Tabela 2 – Grau de favorabilidade ou desfavorabilidade da Escala de Likert .....	46
Tabela 3 – Identificação dos respondentes da pesquisa .....	49
Tabela 4 – Identificação das empresas respondentes da pesquisa.....	50
Tabela 5 – Tabulação das questões relativas ao sistema de informação & comunicação e a cultura da informação .....	53
Tabela 6 – Tabulação das questões relativas ao gerenciamento do conhecimento e das competências .....	59

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Fatores do aprendizado e do crescimento.....	16
Quadro 2 – Definição da Agenda de competências Essenciais.....	28
Quadro 3 – As 33 hipóteses de James O’Tooler sobre resistência à mudança.....	32
Quadro 4 – Resumo do reagrupamento das questões de pesquisa .....	44

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Resultados da pesquisa com relação as questões relativas ao sistema de informação & comunicação e a cultura da informação .....	57
Gráfico 2 – Resultados da pesquisa com relação às questões relativas as questões relativas ao gerenciamento do conhecimento e competências.....	61
Gráfico 3 – Resultados da pesquisa com relação às questões relativas aos atuais procedimentos e sua condição favorável para o crescimento, à competitividade e a lucratividade .....	63

## RESUMO

MARTINS, Osmar da Cruz. A influência dos programas de qualidade na gestão do conhecimento. Florianópolis, 2003. 94f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2003.

Este trabalho tem como objetivo identificar a influencia dos programas da qualidade na gestão do conhecimento em indústrias segundo a percepção de seus gerentes. A fundamentação teórica está estruturada na revisão da literatura existente sobre gestão do conhecimento, que é bastante recente. Entre os itens abordados, estão a conceituação de gestão do conhecimento, a terminologia da gestão do conhecimento, a visão antropocêntrica da gestão do conhecimento desde a era industrial até a era do conhecimento, o tripé do conhecimento com estudo sobre o conhecimento, o talento, a criatividade, a interação e o relacionamento interno e externo nas organizações. Para o alcance dos objetivos propostos foi efetuada pesquisa de campo em indústrias de alimentos da região Norte do Estado do Paraná. A apresentação e a análise dos dados coletados evidencia a aplicação das ferramentas da gestão do conhecimento pelas organizações pesquisadas com programas da qualidade e certificação ISO 9000 iniciados. Como resultado da pesquisa percebe-se uma cultura de valorização do conhecimento ainda em desenvolvimento, porém, o esforço empresarial está mais centrado nas necessidades imediatas e ainda pouco na formação das competências essenciais para o negócio da organização. As principais fontes de conhecimento e informação estão ainda nas reuniões e palestras externas oferecidas por entidades como SEBRAE, Sindicatos, e através de eventos como seminários e treinamentos internos ou contratados pela empresa. Concluindo, a pesquisa mostra que pelo fato de implementarem programas da qualidade as indústrias têm investido na formação de conhecimento através do uso de ferramentas de gestão do conhecimento, numa proporção que lhe permite alcançar a competitividade necessária para atendimento das demandas de mercado, necessitando, entretanto, de maiores investimentos no aperfeiçoamento das competências essenciais para seu ramo de atividade.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento, gestão de competências, aprendizagem organizacional, capital intelectual, ISO 9000, sistema da qualidade, programas de qualidade

## ABSTRACT

MARTINS, Osmar Da Cruz. The influence of the programs of quality in the management of the knowledge. Florianópolis, 2003. 94f. Dissertation (Master in Engineering of Production) - Program of Masters degree in Engineering of Production, UFSC, 2003.

This work has as objective to identify it according to influences it of the programs of the quality in the management of the knowledge in industries perception of its controlling. The theoretical recital is structuralized in the revision of existing literature on management of the knowledge, that is sufficiently recent. Between itens boarded, they are the conceptualization of management of the knowledge, the terminology of the management of the knowledge, the anthropocentric vision of the management of the knowledge since the industrial age until the age of the knowledge, the tripod of the knowledge with study on the knowledge, the talent, the creativity, the interaction and the internal and external relationship in the organizations. For the reach of the considered objectives research of field in industrias of foods of the region was effected North of the State of the Paraná. The presentation and the analysis of the collected data evidence the application of the tools of the management of the knowledge for the organizations searched with programs of the quality and certification ISO 9000 initiates. As result of the research still perceives a culture of valuation of the knowledge in development, however, the enterprise effort more is centered in the immediate necessities and still little in the formation of the essential abilities for the business of the organization. The main sources of knowledge and information are still in the meetings and external lectures offered by entities as SEBRAE, Unions, and through events as seminars and training internal or contracted by the company. Concluding, the research sample that for the fact the industrias to implement programs of the quality have invested in the formation of knowledge through the use of tools of management of the knowledge, in a ratio that allows it to reach the necessary competitiveness for attendance of the market demands, needing, however, of bigger investments in the perfecting of the essential abilities for its branch of activity.

Key-words: Management of the knowledge, management of abilities, organizacional, intellectual capital, ISO 9000, system of the quality, programs of the quality

# **CAPÍTULO Nº 1 - INTRODUÇÃO**

## **1.1 Contextualização**

Em que medida as organizações que estejam implementando ou já tenham concluído programas de qualidade estão utilizando as técnicas da gestão do conhecimento?

É de vital importância para uma empresa a manutenção do seu sistema de controle do conhecimento apropriado. Toda organização que se lança em um mercado competitivo precisa deter ou, pelo menos, se assegurar, do uso dos mais apurados conhecimentos utilizados na sua área de gestão e, porque não dizer, gerar mais conhecimentos para difundi-lo na organização incorporando-o a produtos, serviços e sistemas, conforme descrevem os autores estudados e citados neste trabalho como Nonaka e Takeuchi (1997).

Á base destas considerações esta pesquisa pretende investigar a utilização das técnicas de gestão do conhecimento por empresas situadas na região norte do Estado do Paraná, e mais especificamente, próximas a cidade de Maringá – PR que tenham programas de qualidade iniciados ou já estruturados demonstrando como esses programas influenciam nas técnicas de gestão do conhecimento organizacional.

Sabe-se que a cultura organizacional empresarial no Brasil ainda se baseia no conhecimento e técnicas já ultrapassados de exploração da mão-de-obra como única forma de levar empregados a produzirem o que é necessário para o lucro e a manutenção da empresa. Esta inércia se estende ainda pela carência de instruções e formação de empresários com capacidade de comandar organizações com os novos conceitos de gestão empresarial já adotados e disponíveis em cursos de pós-graduação e literaturas especializadas atuais.

Diante disso, muitas empresas iniciam a melhoria da qualidade da sua gestão através da implantação de programas de qualidade atacando pontos fundamentais como o gerenciamento de competências e o desenvolvimento de seu pessoal, assim como podemos observar que é a base dos fundamentos da gestão do conhecimento.

## **1.2. Motivação para o Trabalho**

O difícil e escasso acesso a material que trate de como definir metodologias explícitas e ou formas de como estruturá-las para a gestão do conhecimento, foi o grande motivador

deste trabalho, bem como o propósito de demonstrar o funcionamento eficaz de práticas de gestão do conhecimento onde o empresário como gestor possa se orientar e passar a fazer frente às competências exigidas pelo mercado para bem desempenhar sua organização obtendo qualidade, produtividade e competitividade.

Também, a proliferação dos programas de qualidade voltados a conter a cultura organizacional voltada para métodos pragmáticos de operação há muito tempo sem atualização e utilizando controles de pessoas e atividades, falta de incentivo por parte da organização para o estudo, a instrução e o aprendizado grupal, dificuldades de se encontrar e implantar metodologias que visam o enriquecimento do conhecimento organizacional face à inadequação das técnicas de gestão em uso.

Por fim, a especialização das organizações exige o desenvolvimento de um diferencial competitivo que, na verdade, tem sua origem na informação e no conhecimento. A qualidade, cada vez mais, deixa de ser fator de competitividade e a gestão do conhecimento, cada vez mais, é vista como fator estratégico para o avanço no mercado.

### **1.3 Objetivo Geral da Pesquisa**

Determinar a influencia dos programas de qualidade na gestão do conhecimento.

### **1.4 Objetivos Específicos da Pesquisa**

Visando alcançar o objetivo geral deste trabalho, determina-se atingir os objetivos específicos abaixo, os quais identificam três itens de elevada importância para programas da qualidade e para a gestão do conhecimento.

- Descrever como estão os sistemas de informação e comunicação e a cultura da informação nas empresas.
- Identificar como está o gerenciamento do conhecimento e das competências na empresa.
- Avaliar se os atuais procedimentos nas empresas propiciam um ambiente favorável para o crescimento, a competitividade e a lucratividade.

## 1.5 Justificativas e Resultado Social

Para realização deste trabalho buscou-se a justificativa social para onde os resultados desta pesquisa devem direcionar-se. O Brasil é um país em desenvolvimento e grande produtor de grãos e de alimentos derivados da agroindústria e as empresas nacionais conseqüentemente podem ser lançadas ao mercado mundial competindo em nível de igualdade ou maior vantagem a partir de uma prática eficiente do conhecimento apropriado pelas suas bases operacionais e administrativas.

A busca pelo aperfeiçoamento dos processos em uma empresa bem como o desenvolvimento de seu pessoal para torna-la mais arrojada, inovadora e atualizada em relação a concorrência é um fator que decorre da ação do tempo, quando não movido por algum fato extraordinário. Esperar por isso sem abrir mãos de práticas existentes faz com que a empresa perca espaço e fatia de mercado para aquelas que sistematicamente buscam o processo de criação do conhecimento como vantagem competitiva.

Levantando dados que comprovem que as empresas que iniciaram programas de qualidade já investem no gerenciamento de conhecimento e evidenciar que essas vêm obtendo ganhos de aproveitamento do talento, criatividade e aumento da interação de seu pessoal pode se levar a uma aproveitamento dessas informações para o estudo para futura adequação de indústrias nacionais visando a uma melhor qualidade da gestão e de suas competências, tendo conseqüentemente, melhor desempenho em seu mercado.

O Edital de Licitação do Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT n ° FVA/TIB : FINEP/CNPq 01/2002 que dá continuidade às ações do Programa de Estímulo à Interação Universidade-Empresa para o Apoio à Inovação e Competitividade (Fundo Verde-Amarelo), criado pela Lei n° 10.168, de 29/12/2000, está apoiando de forma financeira a projetos para adaptar e difundir Tecnologias de Gestão que tratem de temas como a gestão do conhecimento. Isso vem mostrando que cada vez cresce mais o número de empresas certificadas em seu sistema de gestão da qualidade no Brasil e no mundo e a qualidade cada vez mais deixa de ser fator competitivo para as organizações e a gestão do conhecimento mostra-se como a grande vantagem para as empresas já certificadas em programas da qualidade.

A amostragem escolhida para realização desta pesquisa foi feita em nível gerencial nas organizações selecionadas, ou seja, conforme modelo de Sveiby (1998) do processo *middle-up-down*, e conforme a proposta feita por Nonaka e Takeuchi (do-meio-para-cima-e-para-

baixo) no fato de o modelo redefinir o papel da alta gerência e dos funcionários da linha de frente, colocando o gerente de nível médio no centro da gestão do conhecimento, pois a média gerência está justamente na posição entre os fluxos vertical e horizontal de informações dentro da empresa e no centro da gestão do conhecimento que permite trabalhar as informações para a melhoria contínua do aprendizado organizacional, assim também é a abordagem da gestão do conhecimento nas organizações.

A escolha da amostra de vinte e duas empresas com programas da qualidade em andamento se deu de forma intencional em função da proximidade destas com a sede do SEBRAE-PR na Cidade de Maringá norte do Estado do Paraná que é o órgão responsável pela maioria dos projetos de programas da qualidade e certificação ISO 9000 dentre as empresas da região.

Assim, podemos propor o alcance dos seguintes possíveis resultados sociais desta pesquisa para as indústrias no Brasil.

- Apontar para técnicas e métodos que visem uniformizar a linguagem nas organizações com relação aos conceitos de gestão de do conhecimento.
- Estabelecer base para criação do conhecimento inovador e evolução de sistemas gerenciamento de competências com aumento conseqüente do valor dos serviços e produtos da empresa.
- Explicitar técnicas de organização e controle do conhecimento existente nas organizações.
- Demonstrar indicadores para análise do desempenho de aprendizagem organizacional a partir de medição do nível de utilização do conhecimento adquirido e da eficácia da sua implantação.

## **1.6 Descrição e Organização dos Capítulos**

No Capítulo 1 apresentação da concepção do trabalho, dos objetivos, motivações e justificativas sociais para a elaboração desta pesquisa e suas conclusões.

No Capítulo 2 a fundamentação teórica traz os conceitos básicos sobre Gestão do Conhecimento, ferramentas de gestão do conhecimento, principais atividades onde se aplica a gestão do conhecimento, aplicação de sistemas de avaliação de gestão do conhecimento.

No Capítulo 3 são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a pesquisa realizada onde são investigadas as práticas de geração, troca, interação e explicitação de conhecimentos e os processos de gerenciamento do conhecimento.

No Capítulo 4 é feita a apresentação, a análise e a interpretação dos dados da pesquisa mediante as informações coletadas.

O Capítulo 5 encerra-se com as conclusões deste trabalho sobre a pesquisa realizada e considerações sobre programas de qualidade e a gestão do conhecimento abordando suas aplicações e resultados dados com a pesquisa apresentada bem como se apresenta também as recomendações para futuros trabalhos.

## **CAPÍTULO Nº 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo apresentam-se os conceitos e idéias de autores mais pesquisados e envolvidos com a prática da gestão do conhecimento, em tempos nos quais as organizações e países passam por grandes mudanças, capazes de exigir de cada entidade um esforço enorme por atualizar-se e empenhar-se em estar melhorando seu desempenho e ao mesmo tempo ganhando qualidade.

Esta capacidade de mudança e adaptação às demandas de cada organização exige muito mais que recursos tecnológicos modernos, maquinários de última geração, investimentos altíssimos em estruturação de processos, pois, os esforços levam as organizações a melhorarem inclusive no aproveitamento máximo do potencial de seu pessoal.

Muitas empresas usam de forma equivocada seus recursos financeiros apostando em soluções que demandam grande esforço, mas nem sempre resolvem suas necessidades ou problemas, conforme dizem Davenport e Prusak (1998, p.1).

É comum encontrar empresas que são bem estruturadas em suas sedes, com prédios e equipamentos caros, mas com pouco investimento no aprimoramento da capacitação de seu pessoal que pode ter como resultados muito maior retorno palpável para a empresa e seus acionistas.

A qualidade, segundo Prahalad (1998), é hoje apenas o preço de entrada que a empresa precisa pagar no mercado. A vantagem competitiva para o futuro é a capacidade de criar produtos e negócios fundamentalmente novos, assim, os investimentos em programas de qualidade levam as empresas a investirem também em um melhor aproveitamento do seu potencial humano.

Assim, temos uma situação onde se deixa de investir no desempenho da empresa pelo aperfeiçoamento de seu potencial humano com mudanças nas práticas de trabalho e geração de conhecimento para que a empresa se lance a frente na competitividade para, ao contrário, gastar recursos que podem não dar um futuro seguro e melhor para os donos do negócio.

Diante de todas estas necessidades de aprimoramento da gestão, faz-se necessário, inicialmente, um estudo mais profundo sobre os conceitos da gestão do conhecimento que se apresentam como uma ferramenta para melhoria da competitividade e crescimento das empresas e assim, poder analisar no capítulo nº 4 deste trabalho, depois de aplicada a pesquisa, como as empresas que desenvolvem programas da qualidade estão utilizando as

técnicas de gerenciamento do conhecimento de forma a contemplar o alcance dos benefícios da gestão do conhecimento.

## **2.1 Gestão do Conhecimento (GC)**

Os estudos publicados sobre as ferramentas de administração de empresas, na atualidade, mostram que os gerentes ou responsáveis pelos programas da qualidade e produtividade têm lançado mão de métodos de padronização de procedimentos operacionais e de definição e qualificação dos requisitos de recursos organizacionais para obtenção de uma eficiência cada vez mais apurada dos processos organizacionais. Também têm sido definidos os requisitos mínimos de recursos necessários para a boa gestão empresarial de forma que muito do que se usa na técnica de implantação de programas da qualidade já é conhecido e publicado em literaturas do gênero. Entretanto, há diferença entre organizações que maximizam seus resultados utilizando o conhecimento das pessoas como que se estivessem conectando seus cérebros e integrando os conhecimentos para formar uma organização do futuro muito mais voltada para a criatividade, inovação, geração de idéias, buscas de entendimento com sua clientela e interesse na qualidade de vida de seus membros e comunidade em geral. À base da consideração destes aspectos e valorizando a necessidade de utilização dessa ferramenta aqui denominada de gestão do conhecimento como forma de melhoria da qualidade da gestão e da produtividade foi que definimos pelo o foco deste trabalho.

A gestão do conhecimento (GC) é definida por Burlton como:

“É o conjunto de práticas que melhora a capacidade dos recursos humanos e aumenta sua habilidade para compartilhar o que sabem. GC deve estar orientada para a melhoria da performance da empresa” (ROGER BURLTON, 2001).

## **2.2 Terminologia da gestão do Conhecimento**

A manutenção de um sistema de gestão do conhecimento depende de como as pessoas estão conhecendo e utilizando os mecanismos de interação entre o “conhecimento tácito” e o “conhecimento explícito”. A compreensão destas modalidades de conhecimento é fundamental e importante para um processo de aprimoramento do sistema de gestão das competências numa organização.

Para conhecer melhor a definição de conhecimento tácito pode-se recorrer a Nonaka e Takeuchi (1997) que descreve este tipo de conhecimento como sendo algo pessoal, que está no cérebro das pessoas, resultante de suas experiências e ações formado com suas emoções, valores, desejos ou ideais, mas que no sentido amplo é o novo fator de produção para as organizações. Já o conhecimento explícito é aquele que está exposto nos documentos, nos computadores e sistemas de uma organização, ou seja, que foi transferido dos cérebros das pessoas para acesso por membros da empresa de forma sistematizada e controlada.

A criação do conhecimento na organização se faz por meio de uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Essa interação é formatada pelas mudanças entre quatro diferentes modos de conversão do conhecimento.

- De conhecimento tácito em conhecimento tácito → SOCIALIZAÇÃO
- De conhecimento tácito em conhecimento explícito → EXTERNALIZAÇÃO
- De conhecimento explícito em conhecimento explícito → COMBINAÇÃO
- De conhecimento explícito em conhecimento tácito → INTERNALIZAÇÃO

Socialização – é a atividade de conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito, que se liga às teorias dos processos de grupo e da cultura organizacional. Pode ser aprendido ou ensinado através da observação, imitação, prática, ou seja, através do compartilhamento das experiências, que podem ser adquiridas, observadas em reuniões, nas quais pode-se ampliar a confiança mútua entre os participantes, o que é fundamental para a troca de experiências.

Externalização – tarefa que leva a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Por meio desse processo de conversão, o conhecimento tácito é transformado em conhecimento explícito por meio de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. A externalização é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito.

Combinação – diz-se das atividades de conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito, que tem suas raízes no processamento de informações. Nesse modo de conversão de conhecimento, a combinação de conjuntos diferentes de conhecimentos

explícitos através de reuniões, documentos, conversas telefônicas, etc. podem levar a novos conhecimentos.

Internalização – processos de conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito, este ligado intimamente com o aprendizado organizacional. Este tipo de conversão está muito relacionado ao “aprender fazendo”, quando se incorpora o conhecimento explícito tornando-o tácito.

Também, pode-se lembrar Sternberg (1998) que relata que o conhecimento tácito é importante para o indivíduo poder se adaptar ao meio em que esta inserido.

Veremos, a seguir, um pouco do histórico sobre como o conhecimento foi sendo objeto de estudo e exploração nos sistemas de gestão das empresas no mundo todo.

### **2.3 Visão Antropocêntrica**

Começamos pelo estudo de Sveiby (1998) onde podemos formular alguns relatos da visão antropocêntrica do que ocorreu no âmbito interno e na economia das organizações com a transição da era da indústria para a era do conhecimento, é o que se segue nos próximos itens.

No que se refere à transferência do conhecimento pela tradição o autor Sveiby (1998) relata que as palestras e as apresentações audiovisuais são exemplos de transferência de conhecimento pela informação; aprender fazendo é um bom exemplo de transferência de conhecimento pela tradição. Portanto, a competência é transferida com mais eficácia quando o receptor pratica o processo e é esse processo que Michael Polany chama de tradição: o processo no qual o aprendiz recria pessoalmente as habilidades do mestre. Há de salientar que é muito importante haver uma interação entre informação e tradição, entre conhecimento explícito e tácito.

#### **2.3.1 Foco na Era Industrial**

A visão da era industrial sobre o uso do conhecimento leva a crer que a alta direção das empresas, na maioria das organizações, considera as pessoas como geradores de custos ou simplesmente são recursos para as organizações. É assim que muitos gerentes de empresas

consideram seus funcionários se referindo a eles como pessoas incompetentes incapazes de ir a um passo adiante sem o comando de um chefe superior.

Esta situação, não muito antiga na era industrial, vem fortalecer muito o poder dos gerentes que são tidos como todos poderosos em seus cargos de comando das equipes administrativas e operacionais das empresas. A determinação de seu poder vem principalmente justificada pelo seu nível hierárquico na organização e que determina o quanto podem exercer de controle e superioridade sobre os “ingênuos subordinados” empregados da empresa. Toda esta situação vem fazer ferver o interesse dos operários por se oporem aos empresários capitalistas que oprimem e exploram a mão-de-obra tirando dela até o sangue para enriquecer cada vez mais quem está no poder nas companhias. Assim é que muitos não se dispõem a se sentirem dispostos a somar esforços em melhorar seu desempenho e comprometer-se com o ritmo exigido pela firma para melhorar os níveis de produtividade e qualidade.

A direção jamais parece se preocupar em analisar o comportamento e atitude primordial da gerência que se aplica em cada vez desenvolver com mais afinco as atividades de supervisão dos seus trabalhadores subordinados. O mérito de um gerente industrial é todo relativo à sua capacidade de fazer produzir mais e mais cada equipe de trabalho sugando todas as energias e capacidades físicas sob a mira de seu olhar de supervisão que não dá folgas a ninguém. Quando alguém parece despontar para tornar-se um colaborador que vem a inovar um processo, apesar de ser isso algo raro no mundo das empresas para o nível de subordinados, é logo rebatido com dizeres do tipo “você é pago para trabalhar e não para pensar” e fica então se sentido como apodado para cada vez mais ir desistindo e deixando apagar a chama de sua intuição inovadora e capaz de contribuir para melhorar processos.

Toda a atividade gerencial se resume em comandar e supervisionar todo o efetivo da “tropa” que parece marchar e não deixar o capitão desapontado com falhas. Este por sua vez sempre está de olhos e ouvidos atentos a tudo que se fala e escreve no âmbito das instalações da empresa, querendo usar de qualquer informação para encaminhar uma rajada de ordens destruindo qualquer pensamento de que a empresa não tem olhos para vigiar. Na verdade, todo o sistema de informações existente na empresa atende às forças e interesses dos gerentes que considera a informação não como um recurso para comunicação, mas como uma arma para controlar e atacar a todos justificando o seu poder.

Assim, podemos dizer que sempre que os operários se dedicam a produção estão realizando atividades que exigem o domínio e contato com insumos físicos para criação de

produtos concretos que vão ser cancelados com a marca da empresa única detentora do poder de produção. Esse mesmo quadro de funcionários não tem acesso se quer a informação do desempenho de seu produto no mercado porque a ele não cabe *feedback* já que não participa nem opina na gestão da evolução dos negócios da empresa. Para ele tanto faz se o produto disparou nas vendas ou vem fazendo a empresa crescer no mercado, pois sua remuneração ou retorno de comprometimento vai ser zero, o que não ocorre se o produto despencou das prateleiras, pois seu emprego está a perigo e pode ser até que ele seja considerado o “grande culpado” pelo insucesso da marca. Desta forma, jamais tem acesso ao canal de comunicação que comenta os resultados bons na empresa já que lhe compete sempre ficar de rosto virado para a máquina que produz e para o gerente que lhe supervisiona sem nunca ter que prestar contas de suas decisões ou erros de decisões estratégicas.

A imponente das fábricas está atrelada ao arranjo físico das máquinas de produção que determinam o paraíso industrial gerado pela direção da empresa e seus gerentes e supervisores. Os operários jamais podem pensar em mudar ou questionar a ordem das seqüências das máquinas que foram definidas para serem assim operadas, a melhor maneira possível tendo que o retorno da produtividade que sair justamente do suor e horas de trabalho de cada operador. Um melhor direcionamento ou composição do fluxo de seqüencial dos processos poderia até ser mais útil e produtivo, mas se o gerente aprovar ou o patrão mandar, porque trabalhador subordinado não foi feito para dar opinião ou mudar o que está dando certo.

Neste situação de controle e exploração sem valorização do capital humano sempre reinou a cultura do mais forte sobre o mais fraco, e sempre os mais fortes tiveram as vantagens de colocarem seus filhos nas melhores escolas já que o poder financeiro também estava a seu lado nas relações sociais. Este mesmo poder enfiava “goela a baixo” o padrão de relacionamento que cada fornecedor teria com seus clientes de forma que cliente teria sempre que pedir para ser atendido e aguardar chegar a sua vez e a vontade do atendente.

Mas como as coisas podem mudar sempre os funcionários também tinham que fazer cursos e se aperfeiçoar, pois a demanda de empregos crescia menos que o índice de desempregados no mercado e quem tinha o conhecimento tinha com ele o poder do cargo, a segurança de ter como controlar, pois era “dono do assunto”. Uma vez que um funcionário fizesse um curso para aperfeiçoamento do seu trabalho esse usava esse aprendizado como fonte de poder para se manter na posição e galgar novos níveis hierárquicos, o que significa

que muitos poucos se dispuseram a compartilhar este conhecimento com medo de perder o valor que lhe atribuía na escalada do crescimento na carreira.

Assim essa cultura incentivada pela forma de gerenciamento nas grandes corporações escravizou e “podou” muitos homens e mulheres capazes de contribuir com o aprimoramento das idéias para o crescimento organizacional. Todo o conhecimento apreendido em treinamentos visava inovar as ferramentas e produção e controles sem valorizar o ganho individual das equipes de uma companhia.

### 2.3.2 Foco na era do Conhecimento

Nesta oportunidade queremos relatar um pouco do que representaram os paradigmas da era do conhecimento iniciada por volta dos anos 90 e que fez com que muitas empresas multiplicassem suas receitas através da atuação consciente das pessoas a favor do negócio de sua organização.

É dessa era a grande possibilidade de um funcionário poder alavancar sua carreira pelo reconhecimento do seu potencial de conhecimento colocado em prática. Esses operários que são convidados a se manterem sempre estudando e concluindo seus cursos secundários e técnicos vão colocar em cheque o conhecimento de gerentes e engenheiros que desenham os processos nas grandes organizações.

Sua atuação como trabalhadores do conhecimento faz surgir nas empresas um clima favorável à criatividade e ao pensamento inovador onde o terreno do desenvolvimento faz germinar e progredir métodos de produção mais eficazes e tecnologias mais baratas. Os gerentes e supervisores se determinam a apoiar essa mudança que gera a dinâmica do produtivo onde toda a empresa é competente e comemora o alcance de objetivos e metas determinados pelos próprios responsáveis de cada processo.

A comunicação faz uso da informação como ferramenta e recurso para agilizar e aprimorar o intercâmbio de idéias e dados dentro das empresas, isso faz com que os trabalhadores do conhecimento possam se ver processando idéias e conhecimento em estruturas intangíveis muitas vezes organizadas em redes de conhecimentos com ligação a muitas instituições de ensino.

O desenvolvimento de processos e idéias que geram resultados lucrativos para as empresas leva em consideração o tempo e o esforço em adquirir conhecimento para aprimorar processos e novos negócios. A soma dos esforços de todos os membros de uma equipe dá

valorização ao trabalho conjunto valorando ainda mais os resultados obtidos que quase sempre são acima do estimado pelas contas iniciais.

A organização das fábricas segue um aspecto de mistura de pessoas e máquinas sem muita lógica, mas que se traduz no sistema mais produtivo que a concorrência já pode observar. É o resultado de atuação conjunta de equipes multifuncionais que se empenham em projetos com comunhão de idéias e atividades no objetivo único de atender ao compromisso de pontualidade de cada pedido. O processo de comunicação flui na empresa, nas comunidades e no mercado. Isso aumenta a interação entre as pessoas que passam a direcionar melhor os fornecedores para encaminharem as mudanças em suas empresas fazendo inverter a direção de quem põe mais requisitos nos sistemas administrativos e operacionais em uma organização. Ou seja, o cliente cada vez mais com a multiplicação dos meios de comunicação e da mídia se torna um sujeito consciente e exigente podendo até ditar como devem ser estruturados os processos em um fornecedor ou mercado de certo produto.

A busca das empresas cada vez mais acelerada por conhecimento faz com que companhias norte-americanas e européias comecem a contratar executivos que passam dois a três meses em trabalhos temporários revisando processos e incrementando a organização com suas cargas de conhecimento que passam a ser explicitados a favor da empresa como se fosse uma energia extra que vai dar mais vida para a empresa continuar sua trajetória na corrida pela sobrevivência.

A valorização das empresas começa a ser medida cada vez mais pelos seus novos ativos que não costumavam aparecer nos números da contabilidade. É a apreciação pelo quanto uma companhia poderá gerar de lucros tendo sua capacidade de conhecimento de um setor e exploração do mercado sendo comprovada com os resultados de crescimento financeiros. Essa diferença vai determinar o valor de mercado das ações das companhias que são citadas na mídia como as mais avançadas tecnologicamente em suas áreas de atuações. Pelo menos assim tem sido o caso de organizações fantásticas como a Microsoft e a Mitsubishi.

A respeito do conhecimento organizacional, pode-se dizer que este se constitui a partir da estrutura interna, que é o fluxo de conhecimento dentro de uma organização – as patentes, os conceitos, os modelos e os sistemas de computação e administrativos que servem de suporte para os profissionais envolvidos no processo de criação de conhecimentos com os clientes. “Como os funcionários se combinam com a estrutura interna para constituir a

organização, gerenciar a estrutura interna significa gerenciar a organização” (SVEIBY, 1998, p.93).

Gerenciar um sistema de conhecimentos na organização é um processo complexo e não existem receitas prontas para cada empresa. Seria um paralelo com o que Deming (1990) no caso da Gestão pela Qualidade Total, cunhava como a "esperança do pudim instantâneo": "Um obstáculo importante é a premissa de que a melhoria da qualidade e da produtividade é alcançada repentinamente pela afirmação da fé" (SERAFIM FILHO, 1999, s-p).

Segundo Serafim Filho (1999) uma das questões centrais do estudo das organizações trata da divisão de tarefas como fonte da alienação do trabalhador: as obras de Taylor - Administração Científica (1856), e de Weber, Burocracia (1971) - evidenciam essa proposital busca da alienação do trabalhador para obter em contrapartida o aumento da produtividade.

Ainda, pode-se descrever o que destaca De Masi (2000, p.185) que, a partir do século XX, uma nova transformação de época desencadeou hipóteses interpretativas e investigações preventivas, quando os filósofos monopolizam a discussão sobre a criação de novos conhecimentos que não é apenas uma questão de aprender com outros ou adquirir conhecimentos externos, entendendo que este conhecimento deve ser construído, exigindo uma interação intensiva e laboriosa entre os membros da organização, em paralelo com a atuação de sociólogos e economistas contemporâneos.

Segundo o autor Sveiby (1998) a diferença do ativo contábil de uma organização em relação aos ativos intangíveis não se encontra só nas empresas de tecnologia, pode-se encontrar em várias empresas de vários setores da economia como siderúrgica, higiene pessoal, saúde, entre outras, só que há empresas do mesmo ramo que são valorizadas e outras não, esta diferença encontra-se no uso de novas tecnologias e na abordagem gerencial que libera a competência de seus funcionários.

## **2.4 O Tripé da Gestão do Conhecimento**

A Gestão do Conhecimento tal como é concebida pelos autores citados neste trabalho é sustentada sobre o tripé:

- conhecimento, talento e criatividade;
- interação;

- relacionamento interno e relacionamento externo com clientes e fornecedores.

Vamos assim comentar os conceitos teóricos de cada um destes elementos relacionando seu significado com o contexto organizacional.

#### 2.4.1 Conhecimento

O conhecimento está relacionado com a maneira como que uma atividade é realizada e podemos dizer engloba a informação a cerca de um conceito de realização de algo como tomada de decisão, atitudes de fazer julgamentos e ação em sentido a algum objetivo ou propósito. Para Sveiby (1998) o capital se deprecia com o uso, mas o conhecimento se valoriza e faz com que os funcionários realizem suas atividades com maior segurança.

Somente com informações os funcionários de uma organização podem apenas realizar o que lhes é ordenado, mas com o conhecimento podem aplicar a informação a um trabalho e obter ótimos desempenhos ou resultados. Somente a informação não tem valor para o ser humano que não possua conhecimento, mas com conhecimento pode aplicá-la produtivamente.

A geração do conhecimento está ligada à aprendizagem que exerce um indivíduo no contato com o meio, outras pessoas e recursos de comunicação ou representação de sinais. A aprendizagem é considerada como algo fundamental para o desenvolvimento e a manutenção da vida de um ser humano.

“Aprendizagem é uma mudança durável nas disposições e capacidades humanas que não pode ser atribuída apenas ao processo de crescimento biológico. A aprendizagem se manifesta como uma mudança de comportamento, e os indícios de sua ocorrência são obtidos pela comparação dos comportamentos possíveis ao indivíduo antes de sua colocação na situação de aprendizagem e depois dele ter participado do processo de aprendizagem. A mudança geralmente é um aumento de capacidade para executar determinada ação ou função. Pode ser também uma mudança de atitudes, interesses ou valores. A mudança não pode ser apenas momentânea: ela deve ser retida durante um certo período de tempo.” (GAGNÉ E

MEDSKER, The Conditions of Learning - Training Applications. Harcourt Brace, 1996).

Assim temos no ensino e na instrução os meios para melhorar a aprendizagem de um indivíduo que encontra na educação o caminho mais efetivo para seu desenvolvimento, o filósofo John Dewey a estudou:

“Lutar para preservar sua existência faz parte da natureza da vida. Como a continuidade só pode ser assegurada pela renovação constante, a vida é um processo auto renovador. O que a nutrição e a reprodução representam para a vida fisiológica, a educação é para a vida social. A educação consiste primariamente em transmissão através da comunicação. A comunicação é um processo de compartilhar uma experiência até que ela se torne um domínio comum. Ela modifica a disposição de ambas as partes que a compartilham. Um significado que se encontra por trás de todos os modos de associação humana é a contribuição para a melhoria da qualidade da experiência. Esse fato é mais fácil de reconhecer nas relações com indivíduos imaturos. Enquanto todas as disposições sociais produzem efeitos educativos, o efeito educativo constitui um propósito importante nas associações dos indivíduos mais velhos com os mais jovens. Quando as sociedades se tornam mais complexas em suas estruturas e nos recursos que utilizam, aumenta a necessidade de processos formais e intencionais de ensino e aprendizagem. Na medida em que os processos formais de ensino e aprendizagem crescem em extensão, existe o perigo de criar uma ruptura indesejável entre as experiências adquiridas na convivência social normal e aquilo que é adquirido na escola. Esse perigo nunca foi tão grande quanto na atualidade, devido ao rápido crescimento dos conhecimentos e habilidades relacionados à ciência e tecnologia”. (DEWEY, Democracy and Education. Free Press, 1916)

No quadro 1 abaixo se apresenta alguns fatores geradores do aprendizado e do crescimento de uma organização dentro da perspectiva de um sistema de gestão do conhecimento implementado eficazmente.

Competências dos Funcionários	Infra-estrutura Tecnológica	Clima para a Ação
Habilidades estratégicas	Tecnologias Estratégicas	Ciclo de decisões críticas

Níveis de treinamento	Bancos de dados estratégicos	Foco estratégico
Alavancagem das habilidades	Captura de experiência	<i>Empowerment</i> dos funcionários
	Software proprietário	Alinhamento pessoal
	Patentes, direitos autorais	Moral
		Espírito de equipe

Quadro 1 – Fatores do aprendizado e do crescimento.

Fonte: KAPLAN, Robert S.; Norton, David P. A estratégia em ação: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997, pp.138.

#### 2.4.2 Talento

O desenvolvimento do talento exige nas organizações um trabalho muito mais intenso que simplesmente investir em treinamentos e esperar que os funcionários se transformem em especialistas do negócio. As variáveis que vão ser valoradas neste processo de geração de talentos depende muito do tempo e do esforço empreendido no que se espera de melhor para um indivíduo.

Muitas vezes nas organizações um setor de recursos humanos desenvolve trabalhos para crescimento de seu pessoal sem estar conectado com as idéias e desejos da alta direção que sonha com profissionais mais dedicados e voltados para a atividade fim da empresa. Assim temos pessoas muito bem treinadas, motivadas, falantes e até mesmo estudadas, mas sem um mínimo de talento para o negócio da empresa. Geralmente vemos as pessoas trabalhando satisfeitas, sorridentes e até com gosto pelo trabalho realizado na empresa, vão para casa felizes por estarem empregadas e retornam ao trabalho no dia seguinte dispostas a começar um novo dia cheias de ânimo para dar conta de mais uma jornada. Entretanto não são nada especialistas no que fazem ou não têm a mínima situação de domínio do processo que executam, apenas estão lá, sem se preocupar com a eficiência ou eficácia de suas atividades em fazer a empresa alcançar seus objetivos.

Para Sveiby (1998), a empresa que está baseada na competência individual, de modo que sua estratégia começa com o recrutamento, como exemplo cita a empresa McKinsey que contrata os melhores e mais talentosos profissionais formados pelas melhores faculdades de administração. Para conhecer ao máximo seus funcionários potenciais antes de abordá-los os recrutadores da McKinsey mantêm contato permanente com as faculdades, à espreita de

capacidade intelectual e analítica. A McKinser prova que é possível converter fluxos de conhecimento intangível decorrente de todas essas atividades em receitas monetárias tangíveis e visíveis.

Para todos os fins, o setor de recursos humanos pode até estar desempenhando bem suas atividades e promovendo treinamentos e pessoas, mas será que está desenvolvendo talentos para crescimento do conhecimento que vai levar a empresa a patamares de maior eficácia no mercado?

O desenvolvimento de talentos deve se pautar pela geração de atividades que conduzem o indivíduo ao aprendizado sobre seu trabalho, podendo incluir nestas atividades cursos, treinamentos, visitas a outras fábricas ou entidades afins, reuniões com clientes e pessoas ligadas a tecnologia utilizada pela empresa, desenvolvimento de projetos conjuntos com fornecedores de alta tecnologia para despontar inovação no processo e na mente das pessoas envolvidas, enfim, desenvolver o que se pretende com talentos exige não somente fornecer treinamentos, mas oportunidades de aproveitamento do tempo para visualizar atividades práticas e exercer questionamentos ou sugestões para aprimorar o raciocínio técnico e sociológico dos processos.

Conhecendo novas tecnologias, novos estudos, outras empresas e entidades que primam pelo desenvolvimento do conhecimento poderemos estar formando pessoas que vão se condicionar a dar seqüência neste processo de aprendizagem e prática. Sabendo que o mercado está cheio de oportunidades não só de crescer, mas de conhecer e visitar e ler sobre outras organizações e suas pesquisas, seus casos, suas experiências o profissional pode mergulhar neste mundo de novidades e se aperfeiçoar se tornando autoridade no assunto e desenvolvendo a experiência e a habilidade que podem torna-lo realmente talentoso para o processo que mais afinidade tem.

#### 2.4.3 Criatividade

Da mesma forma que gerar talentos está muito mais relacionada com a prática de aplicar o conhecimento em processamento de informações e dados que se vão conhecendo de outras organizações, publicações e estudos de mercado podemos dizer que a criatividade também deriva dessa motivação que pode ser induzida pelas gerências para tornarem seus funcionários colaboradores em Colaboradores Criativos.

Diante dessas transformações, a criatividade se tornou o elo entre o estado organizacional atual e o estado futuro desejado e intuição se tornou fundamental para formular estratégias. "No início dos anos 80, a estratégia era um exercício de posicionamento. Hoje, não vejo diferença entre estratégia e criatividade", salienta Prahalad (1998), ou seja, a estratégia passa a ser inovação e criatividade.

A criatividade não deve ser vista como um processo, mas como comportamento para atuarmos num processo. Todas as pessoas nascem com potencial criativo, porém dentro do processo de socialização, o indivíduo aprende como ele não deve se expressar para criar problemas seja para ele mesmo ou para as pessoas em volta dele (NEVES, 1998). Neste sentido, Hamel e Prahalad (1995) lembram que a criatividade pessoal diminui com a idade e, com a diminuição da criatividade, aumenta a ortodoxia.

“As empresas precisam de uma nova perspectiva sobre o que significa ser estratégico, baseando-se na criatividade de centenas de gerentes e não apenas na sabedoria de alguns planejadores. (HAMEL E PRAHALAD, 1995).

A grande salvação das empresas do futuro com certeza será a inovação mediante a criatividade organizacional. Esse processo se desponta como sendo a grande aspiração das empresas que investem em geração do conhecimento. Empresas que armazenam e compartilham conhecimento estão na verdade se munindo de insumos para o processo de enriquecimento da criatividade.

Enriquecer a criatividade exige acesso às informações e aos dados disponíveis na organização e por isso é importantíssimo dispor de um sistema de disseminação de informações que levem funcionários e fornecedores a conhecerem sem demora indevida os insumos para suas ações e atendimento pleno das necessidades de seus clientes internos e externos.

E como se desenvolve a criatividade neste contexto empresarial? Somente deixando o acesso às informações e aos dados não é suficiente. É preciso trabalhar em prol da motivação que vai levar funcionários a usarem esse estoque para adubar seus cérebros e possibilitar a chuva de idéias resultantes do cruzamento de idéias e informações da empresa e do mercado. Alguém já disse que uma mente motivada pode ser muito mais criativa que uma mente desmotivada e isso faz sentido quando percebemos que mesmo em crianças a criatividade pode emergir com facilidade em situações de brincadeiras. Assim nos adultos é possível que a

mente esteja tão leve como as das crianças dando o suporte necessário para o fluxo de idéias que vão permitir aflorar as inovações necessárias para o processo criativo.

Num processo de trabalho operacional muitos funcionários podem se dar bem no desempenho de suas atividades mesmo sem nunca ter tido qualquer experiência anterior no ramo, mas, aqueles funcionários que já receberam educação, treinamento e possuem experiência podem ser muito melhores identificando e estudando a otimização dos pontos críticos do processo para melhorar seu desempenho global.

Senge (1990) vê as organizações aprendizes como entidades nas quais as pessoas podem e realmente expandem suas capacidades de criar os resultados que verdadeiramente desejam. O pensamento novo e expansivo é encorajado e os indivíduos aprendem juntos. Várias ferramentas derivaram das noções de criatividade e inovação como surgimento e desafio de modelos mentais, construindo uma visão compartilhada e criando os processos onde possa existir o diálogo aberto e livre dos riscos.

Assim o estudo, o treinamento e a experiência podem desenvolver no indivíduo a habilidade que vai resultar em chuva de criatividade no seu papel de profissional inovador. Mas tudo isso ainda depende de trabalhos de formação de um ambiente onde a criatividade seja realmente desejada e valorizada. O que temos visto muitas vezes são organizações onde a criatividade é algo que parece caber apenas a chefias que são quem são “pagos para pensar” enquanto os funcionários são “pagos para trabalhar” ou “pôr a mão na massa”. Essa crença acaba por tirar o entusiasmo dos trabalhadores que deixam de contribuir com suas idéias e que são como sementes lançadas ao solo não fértil, pois nunca dão frutos e sempre são mal vistas expondo quem as lançou. Assim é muito melhor ficar quieto e receber as ordens que lhes são direcionadas cumprindo ordens 8 horas por dia.

Para matar a criatividade é muito fácil: basta não fazer nada, mas, para levantar campo fértil para idéias inovadoras que levam ao crescimento de pessoas criativas o trabalho é muito mais de criação na possibilidade de as pessoas serem melhores devendo se acreditar e dar condições para isso. Esta sim é a função de quem quer desenvolver criatividade para inovação de produtos e serviços, investir em educação, treinamento, experiência e tudo isso colocado em prática pode levar os membros de um grupo a serem mais habilidosos e pegarem gosto pelo que fazem se tornando também pessoas mais criativas.

#### 2.4.4 Interação

O momento de tensão desempenha um papel vital na solução criativa de problemas e os gerentes devem compreender esse processo e a maneira como ele afeta o comportamento e o desempenho de seus profissionais.

Segundo Sveiby (1998), tensão entre profissionais e gerentes ocorre quando os valores profissionais tendem a concorrer com os valores organizacionais, que acaba gerando uma tensão. Utilizar essas tensões como combustível para impulsionar a organização é uma das chaves para a liderança bem-sucedida das organizações do conhecimento.

A liderança sincronizada, que conta com os administradores para dirigir os profissionais e outros para dirigir a empresa, tanto os profissionais como os administradores são necessários para uma organização.

Do que pode servir o talento, a criatividade se as pessoas não interagirem? Recursos são muito importante para uma empresa desenvolver suas atividades e lucrar no mercado. Os recursos (físicos, humanos, materiais, financeiros, tecnológicos, etc.) são realmente imprescindíveis para qualquer organização e podem fazer a diferença na hora de competir para disputa de uma fatia de mercado ou de um cliente potencial.

Mas se os recursos são tão importantes então tudo dependeria de muito dinheiro certo? Na verdade os recursos também são importantes, mas podemos sugerir que exista algo mais importante que os recursos - são os processos. Os processos são as idéias das pessoas colocadas em prática na organização. Geralmente um conjunto de atividades que agrega conhecimentos de métodos e técnicas de como desenvolver um produto ou serviço.

Os processos são muito importantes porque é através deles que se aplicam os recursos e se processam os pedidos dos clientes ou os produtos para o mercado. Os processos são os procedimentos que levam a empresa a utilizar bem os recursos em prol de sua lucratividade ou resultado desejado. Um processo pode ser uma excelente idéia e assim pode até dar lucro mesmo sem que a empresa disponha de recursos. É o caso das empresas que são contratadas para aquelas que terceirizam atividades. Mesmo sem possuir tecnologias ou equipamentos elas se lançam a prestar serviços apenas conhecendo os processos de um cliente.

Geralmente isso ocorre quando um funcionários ou conjunto de membros de uma organização se desligam e se tornam fornecedores desta organização. Por conhecerem os processos passam a desenvolver um serviço de prestação de serviço a essa empresa. O que eles conhecem é o processo e assim não possuem recursos, mas utilizam os recursos dos clientes.

Os recursos em si só não podem gerar resultados com toda certeza, pois dependem de métodos, idéias, procedimentos e planejamentos para serem utilizados na produção de um bem ou serviço. Mas os processos sim podem ser aplicados e mesmo quando a organização não possua recursos. Neste caso os processos podem fazer a empresa lucrar e até levar ela a adquirir recursos próprios como resultado de seu desempenho no mercado junto a seus clientes. Esses recursos serão utilizados para produzir mais e faturar mais. Assim os processos parecem ter muito mais importância para as organizações do que os recursos.

No entanto, sugere-se que há algo que seja mais importante que os processos: a interação. Não adianta a empresa desenvolver métodos excelentes de trabalho. Não adianta um funcionário da empresa ter uma ótima idéia se métodos e idéias forem apenas de alguns e não colocados em comum a todos. Uma idéia pode até levar empresas a terem algum resultado, mas quando praticadas por todos os funcionários podem levar a empresa a ter muito mais resultados. Assim os processos são resultantes das idéias que em si não valem muito se não forem adotadas por todos para aplicação na otimização de recursos (como o tempo, por exemplo) e fazer com que a organização possa lucrar mais. Neste contexto podemos já dizer que a interação é o mais importante. Mais que os recursos, mais que os processos, pois interagindo as idéias podem ser disseminadas e criticadas e novas idéias podem surgir das primeiras ou novas formas de pensar podem aperfeiçoar idéias não muito eficazes fazendo com a empresa toda aprenda e desenvolva mais produtividade e qualidade.

Podemos citar Zarifian (2001) que descreve sobre gestão das interações, normalmente realizada com a clientela interna ou externa, dizendo que é um papel das chefias mas as próprias equipes podem fazer isso tornando assim a organização mais dinâmica para o processo de mudanças e enriquecimento no conhecimento.

De acordo com Nadler & Tushman (1994), a eficiência organizacional é dependente da interação dos diversos componentes organizacionais (estrutura, tarefa, pessoas etc). Com isso, pode-se concluir que tanto a liderança não pode ser teorizada de modo isolado das interações e influências de outros temas administrativos (estratégia, tecnologia, estrutura etc), como o próprio tema liderança precisa ser compreendido como um conjunto de sub-temas em interação.

A interação é sem dúvida um elementíssimo para o sistema de gestão de uma organização e é fator vital para a competitividade, pois leva a agilidade e quanto mais consolidada mais pode gerar eficácia organizacional.

#### 2.4.5 Relacionamento interno

Vamos abordar neste ponto uma das questões mais discutidas por profissionais de gestão de pessoal nas literaturas produzidas até o momento: o relacionamento interno nas organizações. Este tema está muito interligado com a geração do conhecimento, com a competitividade e com a competência organizacional.

Para Zarifian (2001) o modo de relacionamento entre as pessoas determina o desenvolvimento empresarial, ou seja, quanto mais a organização trabalha seu quadro de pessoal para desenvolver mecanismos de interação mais poderá estar promovendo o relacionamento interno e a melhoria da competência. A intenção de se trabalhar esta dimensão do aspecto de gestão de pessoal está muito mais ligada com os resultados que podem ter um indivíduo que se relaciona bem dentro da empresa do que o que se espera com a interação entre processos. A interação, já tratada no capítulo anterior vai levar a socialização do conhecimento, mas antes de promover a interação as empresas devem almejar possuir funcionários que tenham facilidade com o processo de relacionamento, pois estes facilitarão o processo de interação e socialização do conhecimento.

Desenvolver indivíduos que sejam muito bem relacionados internamente nas organizações também vai exigir um trabalho da média gerência para com a linha de frente e as bases que atuam no operacional da organização. Significa isso que um trabalho deve ser iniciado para identificar meios de promover a socialização dos funcionários para o processo de quebra de barreiras que impedem a intimidade, a conversa, o diálogo, a comunicação sem obstáculos e a linguagem uniforme.

Para tanto, é preciso que se determinem nos requisitos de contratação pessoas com habilidades de comunicação com os funcionários que sejam também líderes ou formadoras de grupos. Assim seria muito fácil, mas nem sempre isso é viável. E muitas vezes essas pessoas nem estão disponíveis no mercado.

O que vêm fazendo muitas organizações do conhecimento é desenvolver processos de socialização com ferramentas de quebra de barreiras e dinâmicas corporativas colocando os indivíduos em situações onde se estimule a convivência e participação de trabalhos em equipes para perderem o medo de trocar idéias e criar vínculos se tornando compromissados com resultados semelhantes, quais sejam da organização.

#### 2.4.6 Relacionamento externo

Os processos que levam pessoas e organizações a melhorarem seu relacionamento externo também levam a melhoria competitiva da organização no mercado. Assim pessoas que possuem boa imagem frente a seus clientes e fornecedores também são mais vitoriosas nas batalhas do dia-a-dia de sua vida profissional.

Sveiby (1998), afirma que a capacidade de combinar especialistas com clientes é uma arte inestimável para uma organização do conhecimento por duas razões: primeira, a química pessoal determina a flexibilidade de um grupo e o grau de criatividade com que ele busca soluções para problemas inesperados; segunda, ela também desempenha um papel fundamental na determinação da maneira como os clientes percebem os resultados dos projetos.

Desenvolver um processo de melhoramento do relacionamento com o mercado, com os clientes e fornecedores e com parceiros é realmente um dos objetivos que todas as empresas deveriam buscar. Isso vai depender muito de como a empresa mantém sua reputação no mercado. Da mesma forma é com as pessoas. Sem uma conduta que dê margem para formar bons parceiros e amigos um indivíduo não poderá vislumbrar dos benefícios que o mercado lhe proporciona justamente pelo relacionamento que mais se espera de um parceiro. Assim, um fornecedor que tenha em seu cliente um mal pagador, ou, um fornecedor que tenha em seu cliente um crítico arrogante de seus produtos e que devolve todas as entregas com apontamentos de defeitos e críticas poderá não estar ganhando nada nesta relação além de problemas a administrar. Desta forma também com os clientes que tenham fornecedores não muito “amáveis” pode ser muito pior, pois a escolha de um fornecedor concorrente será sem dúvida uma das saídas mais eminentes.

Funcionários que atuam dentro de um contexto de planejamento de requisitos mínimos de qualificação determinados para a função em que ocupa poderão ter desenvolvido um conjunto de competências que o faz se sentir bem socializado e bem relacionado interna e externamente. Porém, a avaliação do desempenho destes relacionamentos deve ser medida pela organização para analisar o quanto o grau de satisfação das outras partes é suficiente para garantir a permanência dos resultados da empresa e a eficácia da organização naquela frente de trabalho. Zarifian (2001) afirma que o desempenho econômico depende da interação e da responsabilidade um com relação aos demais. Isso dá competitividade.

A implementação de processos que melhorem o relacionamento entre funcionários e partes externas da organização pode levar a muitos ganhos que em alguns casos podem

direcionar mais vendas ou mesmo encontrar meios de otimizar os processos da organização quanto em contato com fornecedores de alta tecnologia. Numa cidade onde uma organização desempenha papel fundamental de geração de empregos, proteção ao meio ambiente e contribuição com pagamento de impostos e tributos seu relacionamento externo pode se dizer já está sendo trabalhado, mas é pelo quadro de pessoal que ela possui que é vista sua imagem perante seus clientes e fornecedores.

Assim trabalhar no desenvolvimento de processos que levem a um aumento da qualidade do relacionamento com partes externas é tarefa a ser planejada, sistematizada e avaliada continuamente. Funcionários que já se enquadram num perfil de profissionais com requisitos planejados para desempenho de suas funções podem fornecer mais tranquilidade para as empresas, pois estão sempre se nivelando às exigências dos requisitos de seus cargos e para isso precisam estar buscando principalmente mesmo fora da empresa recursos de treinamento, educação, experiências e habilidades apropriados que lhe tornarão exposto ao mercado. Esta exposição pode levar clientes, amigos e fornecedores da empresa a reconhecer neste funcionário e nesta empresa um investimento no aprimoramento profissional e tecnológico. Desta forma, até a atividade de treinamento ajuda na socialização e melhoria do relacionamento externo.

## **2.5 Gerando Estratégia Competitiva nas Organizações**

O processos gerenciais são definidos através das tecnologias de gestão, em que se busca uma síntese entre os modelos *bottom-up* e *top-down*. Esta síntese proporcionaria o desenvolvimento completo do processo de criação do conhecimento organizacional. Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam uma síntese - a gerência *middle-up-down*.

Além de uma tecnologia ou modo de gestão é necessário se definir um conjunto de características dos elementos envolvidos com o processo de desenvolvimento do conhecimento na organização.

A criação do conhecimento exige a participação de funcionários de linha de frente, gerentes de nível médio e altos gerentes, onde deve haver uma interação dinâmica entre estes elementos.

Conforme determinam Nonaka e Takeuchi (1997) a “Equipe de Criação do Conhecimento” é composta por:

**Trabalhador do Conhecimento:** funcionários de linha de frente e gerentes de linha (São responsáveis pelo acúmulo e pela geração de conhecimento tácito e explícito).

**Engenheiros do Conhecimento:** gerentes de nível médio (Servem como ponte entre os ideais visionários do topo da empresa e as realidades de mercado dos que estão na linha de frente).

**Gerentes do Conhecimento:** altos gerentes (Gerência do processo total de conhecimento organizacional no nível da empresa).

Assim o processo do conhecimento não é algo passivo, mas interativo, onde gerentes, chefes, encarregados e funcionários do chão de fábrica discutem as idéias, os processos, procedimentos de trabalho e através do uso das informações promovem o processo de criação do conhecimento organizacional. Assim, o “Profissional da Era do Conhecimento” necessita reunir não somente aptidões técnicas, mas necessita igualmente aptidões emocionais, cognitivas e comportamentais. Segundo Sveiby (1998), o trabalho dos profissionais do conhecimento consiste em converter informação em conhecimento.

#### 2.5.1 Gestão de competências

O gerenciamento das competências nas organizações exige que as mesmas determinem estratégias arrojadas de como tornar as competências compatíveis com sua intenção de lucratividade e crescimento.

Vimos que Zarifian (2002, p.135) diz que as competências em processos devem ser identificadas e aprofundadas para tornar-se integradas à organização mais do que as competências em ferramentas.

“a competência profissional encontra-se, mais do que antes, centrada nos processos (e menos no comportamento individual das máquinas), e aprofunda-se e aumenta.” (ZARIFIAN, 2002, p.136)

Assim, definem-se as competências essenciais em:

- competências humanas

A empresa que está baseada na competência individual, de modo que sua estratégia começa com o recrutamento, a McKinser contrata os melhores e mais talentosos profissionais formados pelas melhores faculdades de administração. Para conhecer ao máximo seus

funcionários potenciais antes de aborda-los os recrutadores da McKinser mantêm contato permanente com as faculdades, à espreita de capacidade intelectual e analítica. A McKinser prova que é possível converter fluxos de conhecimento intangível decorrente de todas essas atividades em receitas monetárias tangíveis e visíveis.

As empresas da segunda posição utilizam uma estratégia orientada para o conhecimento. Como ocorreu com a Affärsvärlden (AFV) da Suécia, inicialmente, a AFV era um Davi combatendo um Golias. Em 1.975, a AFV tinha seis jornalistas e uma receita de vendas de cinco milhões de coroas, enquanto a Veckans Affärer(VA) contava com trinta jornalistas e gerava receitas de vinte e cinco milhões de coroas. O gráfico 16 mostra diferença em números de paginas impressas.

Os editores sabem que depois que se estabelece, o maior jornal ou a maior revista do mercado passa a ser uma máquina de fazer dinheiro. Daí a segunda colocada AFV ter enfrentado uma enorme barreira competitiva. Sua única alternativa era tentar uma estratégia diferente daquela praticada pela VA. A empresa, então, adotou uma estratégia mais orientada para o conhecimento

Uma estratégia orientada para o conhecimento pode ser muito competitiva, particularmente quando contraria o bom senso. Alavancando seus ativos intangíveis, uma empresa da segunda pode ser mais lucrativa do que a líder do mercado, mesmo em um mercado da informação; esse fenômeno, de outra forma, seria uma anomalia.

Sveiby (1998) salienta que

“As pessoas são os únicos e verdadeiro agente na empresa. Todos os ativos e estruturas – quer tangíveis ou intangíveis – são resultados das ações humanas.

“Todos dependem das pessoas em última instância, para continuar a existir...”

Ainda, segundo Sveiby (1998), as pessoas de uma organização podem direcionar seus esforços em duas direções: para fora da empresa trabalhando com os clientes e para dentro da empresa mantendo construindo a organização onde ambas situações formam uma estrutura de conhecimento. Para Sveiby (1998), a organização pode ser classificada como um grupo de três elementos: competência do funcionário, estrutura interna e estrutura externa.

A competência do funcionário está relacionada, como o próprio nome diz competência do funcionário, no caso de uma organização do conhecimento, existe pouco equipamento além dos funcionários. Como somente as pessoas podem agir, os funcionários passam a ser tanto os mentores desses equipamentos quanto o próprio equipamento.

A estrutura interna é constituída da infra-estrutura necessária para que se desenvolva o processo produtivo e, além disso, a cultura organizacional também é uma estrutura interna.

A estrutura externa inclui relações com clientes e fornecedores, bem como marcas, marcas registradas e a imagem da empresa, na estrutura existe um grau de incertezas, pois o valor desses ativos pode mudar ao longo do tempo.

Sveiby (1998), também relata que os financiamentos dos ativos intangíveis enfrentam maiores dificuldades em conseguir empréstimo bancário, em geral os ativos intangíveis são financiados principalmente com o patrimônio invisível, a diferença entre o valor contábil e o valor de mercado e com as obrigações contingenciais para com os funcionários.

Hamel e Prahalad (1995, p264) ensinam que se pode melhorar as competências do capital humano na organização começando por uma identificação do patamar existente de competências com foco nos mercados alvos e novos produtos conforme quadro 2 abaixo:

<b>Definição da Agenda de competências Essenciais</b>			
<b>Competência essencial</b>	<b>Nova</b>	Liderança em 10 Que novas competências essenciais precisaremos para criar, proteger e ampliar nossa franquia nos mercados atuais?	Megaoportunidades Que novas competências essenciais precisaríamos criar para participar de mercados mais interessantes no futuro?
	<b>Existente</b>	Preenchimento dos espaços Qual é a nossa oportunidade para melhorar nossa posição nos mercados existentes, avançando melhor as atuais competências essenciais?	Espaços em branco Que novos produtos ou serviços poderíamos criar, redistribuindo de forma criativa ou recombinação as atuais competências essenciais?
		<b>Existente</b>	<b>Novo</b>
		<b>Mercado</b>	

Quadro 2 – Fonte: HAMEL E PRAHALAD (1995, p.264)

Estes mesmos autores também descrevem que é importante para o desenvolvimento das competências essenciais que haja estabilidade das equipes de gerencia e encarregados que

se encarregarão do desenvolvimento das competências, o que mesmo assim não será fácil, pois a consistência de outros esforços da organização é fundamental.

- competências de clientes e fornecedores

Buscar agregar conhecimentos e aprender estratégias com parceiros tais como fornecedores e clientes é uma possibilidade ótima para empresas que não querem perder mercados e ainda continuar competitivas em seus ramos de atuação, por isso é fundamental que a empresa tenha habilidade na gestão de parcerias com outras empresas, conforme Hamel & Doz & Prahalad (1989).

Sabe-se que Hamel & Doz & Prahalad (1989) fizeram um grande trabalho de investigação, durante anos, sobre 15 alianças estratégicas - joint ventures, acordos de terceirização, licenciamentos de produtos, pesquisa cooperativa - entre grandes corporações dos E.U.A e Japão e entre empresas européias.

Entre as principais conclusões do estudo citado está a de que os parceiros que entram na aliança com um claro objetivo estratégico de aprender as competências do outro parceiro, tendem a extrair mais benefícios da aliança. Além disso, observaram que o processo de aprendizado ocorre à margem dos acordos formais e se processa principalmente através dos níveis hierárquicos mais baixos envolvidos na relação.

- competência organizacional

Segundo Zarifian (1992) a macro estratégia da empresa deve ser comunicada, amplamente, para todos os níveis organizacionais, o que pode ser feito a través do estabelecimento de um bom processo de relacionamento interno.

Também, deve-se avaliar o pessoal da organização quanto as necessidades de aprimoramento das competências distintivas, citadas por Carlos Cordon (1998), como a capacidade mais importante de uma organização. Essa capacidade está incorporada ao modelo de competências que inclui:

- competências essenciais: atividades necessárias para que uma organização possa funcionar;

- competências de extensão: atividades que permitem a uma empresa obter lucros em ações relacionadas à sua competência característica;
- competência protetora: relacionadas a atividades as quais se não gerenciadas adequadamente, colocam em grande risco o sucesso da organização;
- (in) competência parasitária: atividades desenvolvidas em empresas que desperdiçam recursos organizacionais.

Pode-se considerar que para estruturação de um processo eficaz de gestão de competências é preciso incluir que o importante para as organizações é que ela se coloque no mercado formada por uma equipe de profissionais altamente atualizados, especializados e com formação de multiespecialistas em técnicas de gestão.

Hamel & Prahalad (1995, p.123) afirmam que toda empresa tem uma arquitetura de informação (tanto *hard* – a infra-estrutura da tecnologia da informação – quanto *soft* - os padrões predominantes de comunicação interpessoal e interunidade) essenciais para projetar a empresa na estratégia apropriada para o crescimento e competitividade.

E descrevem:

“Uma arquitetura estratégica não é eterna. Mais cedo ou mais tarde, o ‘amanhã’ torna-se o ‘hoje’ e o que ontem era uma previsão, transforma-se hoje em sabedoria convencional. (HAMEL E PRAHALAD, 1995, p.131)

Por tanto, percebe-se a preocupação com o futuro, o comprometimento com o futuro como dizem estes autores, ou ainda, segundo os mesmos “Chegar ao futuro é um processo de aproximação sucessiva”. Pois ao sentir-se satisfeita com um determinado ponto de vista ou pouco desenvolvimento sobre as formas de atuação da empresa a mesma ver-se-á ameaçada por correntes com visões mais nítidas.

### 2.5.2 Gestão de Mudanças

A resistência tem sido o grande entrave dos programas de mudança organizacional. Os autores, não somente os mais recentes têm colocado esse tema como algo realmente comum a todas as organizações e pessoas. Podemos dizer, assim como o autor James O’Toole, autor de *Leading Change* que é comum inclusive que tenham resistência à mudança justamente os que mais precisam mudar.

Buscar reagir e mudar cada vez mais rápido é realmente um desafio dos empresários de hoje e isso requer que se invista em educação e competências de forma que quem precisa mudar que inicie este processo com conhecimento e pelo menos alguma segurança.

“... definitivamente, o que os funcionários mais precisam saber é a verdade”  
(PASMORE, WILLIAM. *Creating strategic change: designing the flexible high-performing organization*. Nova York: John Wiley & Sons, 1994. P: 50-54.)

A mudança tão desejada para se obter maiores resultados, melhor desempenho, alcance das metas e mais participação de mercado além de outros objetivos é realmente algo que todos vivemos buscando realizar, mas porque será que é tão misteriosa e tão difícil de implementá-la na empresa.

Também, Zarifian (2001, p.83) afirma que uma explicitação das regras de trabalho pode dar garantia para as mudanças que precisam ser promovidas.

“A autonomia e a tomada de responsabilidade implicam mudança bastante profunda dos métodos de controle do trabalho. Uma garantia fundamental para o êxito dessa mudança está, muito provavelmente, em uma explicitação das regras que presidem esse controle do trabalho... (ZARIFIAN, 2001)

Qual seria então o motivo maior da resistência a mudança? Porque ela traz um certo desconforto em quem tem que agir e solucionar problemas ou contornar situações que exige agilidade ou flexibilidade. Sim, observando o que nos escreve James O’Toole, autor de *Leading Change*, podemos dizer que as pessoas não resistem somente ao que é negativo ou prejudicial a si mesmas, mas também quando a mudança trará os resultados esperados depois de realizada.

O quadro 3, da página seguinte, demonstra 33 hipóteses abordadas por O’Toole para explicar por que as pessoas resistem à mudança.

1. Homeostase: a mudança não é uma condição natural.
2. *Stare decisis*: presume-se que o *status quo* esteja certo; o ônus da prova cabe à mudança.
3. Inércia: é preciso muita energia para mudar de curso.
4. Satisfação: a maioria das pessoas gosta das coisas como estão.
5. Falta de amadurecimento: as condições necessárias à mudança não foram atendidas; o momento não é propício.
6. Medo: as pessoas temem o desconhecido.
7. Interesse pessoal: a mudança pode ser boa para os outros, mas não para nós.
8. Falta de autoconfiança: não acreditamos que somos capazes de vencer os novos desafios.
9. Choque do futuro: surpreendidos pela mudança, retrocedemos e resistimos.
10. Futilidade: vemos toda mudança como superficial e ilusória; portanto, por que se preocupar com ela?
11. Falta de conhecimento: não sabemos como mudar ou para que mudar.
12. Natureza humana: o ser humano é competitivo, agressivo, ambicioso e egoísta; não tem o altruísmo necessário à mudança.
13. Ceticismo: suspeitamos dos motivos do agente da mudança.
14. Rebeldia: a mudança parece boa, mas tememos que conseqüências inesperadas sejam prejudiciais.
15. Genialidade individual *versus* mediocridade do grupo: os que têm a mente medíocre não conseguem ver a sabedoria da mudança.
16. Ego: os poderosos se recusam a admitir que estão errados.
17. Pensamentos de curto prazo: as pessoas não conseguem adiar as recompensas.
18. Miopia: não conseguimos ver que a mudança atende a nossos interesses mais amplos.
19. Sonambulismo: a maioria de nós vive a vida sem pensar.
20. Cegueira temporária: pensamento de grupo ou conformidade social.
21. Fantasia coletiva: não aprendemos com a experiência e vemos todas as coisas à luz de noções preconcebidas.
22. Condicionamento chauvinista: estamos certos; eles, que querem a mudança, estão errados.
23. Falácia da execução: a mudança pode funcionar em outro lugar; nós somos diferentes.
24. Ideologia: temos visões do mundo diferentes; valores inerentemente conflitantes.
25. Institucionalismo; os indivíduos podem mudar, os grupos não.
26. "*Natura no facit saltum*": "A natureza não evolui aos saltos."
27. *A retidão dos poderosos*: quem somos nós para questionar os líderes que nos colocam no curso certo?
28. "Na mudança, não existe maioria": a minoria corre mais riscos preservando o *status quo* do que a maioria adotando a mudança.
29. Determinismo: não há nada que se possa fazer para criar a mudança com o propósito específico.
30. Crença na ciência: as lições históricas são científicas e, portanto, não há o que aprender com elas.
31. Hábito.
32. O despotismo do hábito: as idéias dos agentes da mudança são vistas como reprovação à sociedade.
33. Insensatez humana.

Quadro 3 – As 33 hipóteses de James O'Toole sobre resistência à mudança.

Talvez as resistências a mudanças dentro das organizações se dêem muito mais pela incompatibilidade de objetivos do que por falta de motivação. As empresas querem crescer, aumentar patrimônios e lucratividade alcançando maior número de clientes e mercado enquanto que os funcionários muitas vezes estão mais ligados em seus mundos ao alcance de uma casa, um carro ou simplesmente de suas necessidades básicas quase sempre num período de curto prazo.

Apesar disso se interessam pelas metas das empresas, mas como nem sempre os resultados são compartilhados com eles também deixam de estar motivados para desafios de novas metas e acabam por muito cumprindo o que lhes foi designado na função, claro que há exceções.

Assim os esforços por envolver o pessoal e alcançar seu comprometimento para que se dediquem às políticas da empresa e assumam seus objetivos “vestindo a camisa” torna-se tarefa cansativa já que nem sempre estão totalmente motivados. Além disso, podem ser influenciados por problemas externos ao local de trabalho como alguém doente em casa ou quando brigaram com parentes ou amigos, tudo isso influencia em muito seu alto astral, sua concentração e até mesmo sua dedicação em se dar para a empresa.

O processo de mudança nas organizações deve iniciar pelo desenvolvimento do conhecimento que pode ser repassado aos seus membros para provocar neles mudança de comportamento.

Assim, pode-se recorrer a Peter Senge, autor de “A quinta disciplina e conferencista do *Massachusetts Institute of Technology* – MIT” que diz que as mudanças devem ser desenvolvidas nas pessoas e que a organização deve possuir capacidade de construir aspirações comuns onde as pessoas possam abordar problemas em que as pessoas tenham condições de atuar com visão mais sistêmica.

Nas organizações o processo de mudança pode ocorrer por imposição ou por participação. No primeiro caso a resposta de ação pode vir mais rápida e até mesmo eficaz sendo até muito aceita esta forma para a maioria das pessoas. A desvantagem é que um sistema de gerenciamento de processos com mudanças acontecendo desta forma pode levar ao não desenvolvimento dos recursos humanos que não se responsabilizam pelos resultados de suas ações uma vez que são determinadas não por eles mas por quem “manda” na neles. Essa falta de responsabilidade pelo resultado até poderia soar bem se as coisas sempre dessem certo quando alguém decidia sobre algo e empurrava “goela a baixo” e o alvo sempre é alcançado,

mas na prática nem sempre é assim, aliás, quando começa a dar errado pode parecer que é mesmo o fim da competência de quem impõem as decisões, pois o pessoal apenas acata ordens. Assim a motivação cai e tudo pode dar errado. Ver figura 1 abaixo.

Figura 1 – Processos de mudança participativa e impositiva.

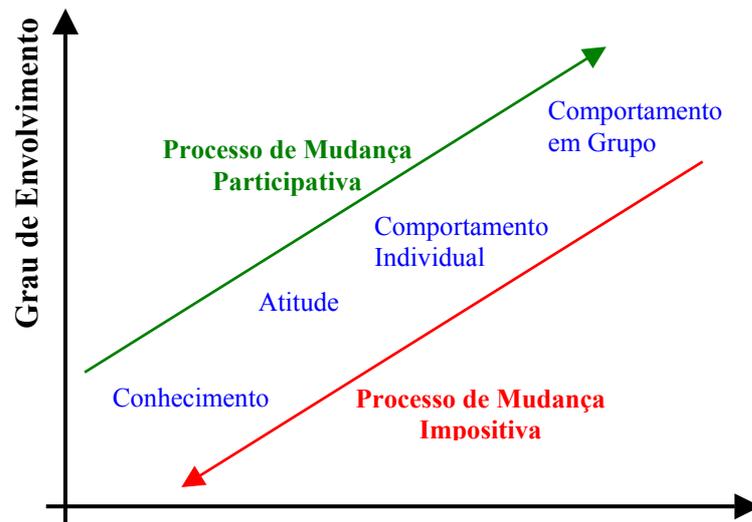


Figura 1 – Gráfico de Evolução do Comportamento

O sistema de mudança promovida pela participação tem mais chances de dar certo devido o ganho de conhecimento grupal dos indivíduos que coletivamente não se deixam desanimar enxergando o processo como o resultado de suas ações e iniciativas. Assim vão aprendendo com seus sucessos e fracassos se auto-renovando gerando comprometimento de todos, sem repreensões num jogo de ganha-ganha.

A título de contribuição os autores McGill & Slocum Jr (1995), afirmam que as organizações precisam aprender processos-chave que as capacitem a fazer a diferença, e não apenas realizar mudanças. As organizações precisam se tornar mais inteligentes. As organizações têm que aprender. O fator crítico com que a maioria das organizações se depara não é o que mudar, mas o que e como aprender.

### 2.5.3 Gestão de Times

Trabalhar a gestão de pessoal num processo que leve a conscientização para favorecer mudanças e crescimento das pessoas é realmente tarefa difícil. Especialmente pelos motivos

de que os funcionários nem sempre acreditam nas intenções dos empresários e acreditam sim estarem sendo explorados e “usados” para gerar riqueza cada vez mais.

Lidar com esta situação exige que se pense na formação de mecanismos de unidade das equipes onde as pessoas passam cada vez mais a valorizar o resultado global dos grupos de trabalho. Talvez o que as pessoas realmente queiram é poder participar mais nos processos e seus resultados. Ter as informações de objetivos e estratégias mais claros e bem definidos para poderem participar com suas forças e tempo para que possam ir progredindo e obtendo parte do resultado do trabalho pode ser o que mais querem.

Os objetivos que norteiam os chamados grupos semi-autônomos faz com que adotem ferramentas de gestão e administração na busca de missões e asseguram um ‘fluidez de papéis’ entre seus membros. Assim destaca-se sua responsabilidade de atuar sobre os objetivos de desempenho e de sua eventual revisão em longo prazo. Isso pode fazer com que os trabalhadores passem avaliar e entrar em consenso sobre objetivos compartilháveis entre si, discutindo oportunidades estratégicas que dizem respeito a sua atividade. O que vai lhes permitir progredir e decidir melhor sobre os problemas que enfrentam.

Através deste trabalho envolvendo mais as pessoas nos objetivos da empresa pode ser que estas entendam quais são as aspirações da empresa e que venham a coincidir com as aspirações também dos funcionários. Podemos acreditar que com esse alinhamento de objetivos e aspirações às mudanças poderão ocorrer mais facilmente uma vez que aumenta a interação entre pessoas e processos numa organização e quebra as resistências devido à participação por meio do consenso.

É importante que todos na empresa sejam geradores de conhecimento, tanto o pessoal da linha de frente, gerentes de nível médio e alto gerentes. Alguns podem ter a função de gerar conhecimento tácito e a outros cabe a função de gerar o conhecimento explícito para acesso por todos os demais na organização.

Assim podemos dizer que os profissionais da organização são os grandes responsáveis pela geração, atualização e acumulação tanto do conhecimento tácito e explícito, uma vez que por um processo de interação é possível aproveitamento maior de todos pensando em aprendizagem de novas técnicas, de aproveitamento comum de idéias, compartilhamento de informações e troca de experiências. Isso faz com que a organização cada vez mais possa estar desenvolvendo suas tecnologias, mercados, clientes, produtos, força de vendas e competitividade.

A organização do pessoal que administra os conhecimentos explícitos na empresa – gerados em manuais, computadores, sites da Internet – vai determinar a qualidade do conhecimento acumulado. Por sua vez quanto melhor for sua experiência em acumular conhecimentos na linha de frente através de percepção clara e real da situação de mercado melhor ainda será a qualidade do conhecimento organizacional acumulado por estes especialistas do conhecimento que geram, atualizam e armazenam para acesso pelas funções pertinentes na organização.

Os gerentes do nível médio atuam como engenheiros do conhecimento que ligam os ideais expressos na missão da empresa com a realidade do mercado. Convergem as realidades das imagens e perspectivas tácitas em métodos e técnicas de conceitos explícitos para a organização.

O pessoal da alta gerência atua como gerentes do conhecimento e é quem vai dar o caminho para onde o conhecimento deve evoluir fazendo com que os gerentes de nível médio possam estar investindo seus esforços na aprendizagem dos conceitos do que a empresa quer ser, na implementação e comunicação de políticas dentro da organização como visão do conhecimento e padrões que justifiquem o conhecimento que está sendo criado.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), aos profissionais do conhecimento cabe saber "o que é"; aos gerentes do conhecimento cabe saber "o que deve ser". A expressão do conceito guarda-chuva da empresa, que associa atividades ou negócios em um todo coerente, cabe aos gerentes do conhecimento. A determinação da qualidade do conhecimento criado pela empresa é feita pela definição do sistema de valor que também o avalia e justifica.

Buscar melhorar o conhecimento organizacional implica em uma atuação mais eficaz dos gerentes do conhecimento sobre os outros membros da equipe para que estes reconheçam o valor dado ao conhecimento e possam interpretar soluções e formas de organizar o trabalho para alcance dos resultados pretendidos pela alta gerencia.

Por isso, é que se pode afirmar que o modelo *middle-up-down* até o momento tem sido a representação dos aspectos positivos dos modelos tradicionais colocados em prática para a geração do conhecimento. E sua implementação vai determinar uma interação de todos os níveis e funções da organização no sentido de levar a todos o desenvolvimento de condições capacitadoras da criação do conhecimento organizacional que torna possível a ocorrência dos quatro modos de conversão do conhecimento organizacional: socialização, externalização, combinação e internalização.

#### 2.5.4 Gerando Riquezas e Competitividade

Os chamados ativos intangíveis de uma empresa do conhecimento tais como talento de funcionários, eficácia de sistemas de gestão, competências organizacionais fazem aumentar o valor dos produtos ou serviços de uma empresa e investir em sua aquisição representa o mais forte insumo para o desenvolvimento organizacional.

Zarifian (2002, p.99) salienta que a mobilização de competências profissionais podem, por si mesmas, criar novos campos de desenvolvimento do valor, graças à prospecção de novas necessidades, à oferta de novos produtos ou novos serviços pela empresa no mercado.

Ainda este mesmo autor diz que um dos aspectos mais importantes da utilização da lógica da competência é a autonomia de decisão e de ação que proporciona ao indivíduo e à equipe de trabalho de querer e poder tomar iniciativa, o que não pode ser confundido com nível de autonomia, que o mesmo autor explica como o ponto ao qual se pode ir para tratar com sucesso um problema e os meios de autonomia que se refere aos recursos que a empresa oferece para que a autonomia possa se exercer, tais como (liberdade de ação, meios técnicos adequados, etc.), conforme sua obra (2002, p.103).

Assim pode-se descrever o que cita o autor Crawford (1994) ao apresentar as características do conhecimento e da informação que fazem desses recursos únicos para uma empresa realmente competitiva:

1. O conhecimento é difundível e se auto-reproduz. As matérias-primas de uma economia industrial são recursos finitos; o minério de ferro vai chegar ao fim à medida que se produz o aço. Ao contrário do minério de ferro, o conhecimento expande-se e aumenta à medida que é utilizado. Quando utilizamos nossos conhecimentos para desempenhar uma tarefa, aprimoramos nossos conhecimentos, entendemos mais profundamente a tarefa. Por exemplo, um cirurgião plástico que há cinco anos realiza os sonhos de centenas de mulheres é mais experiente e especializado neste tipo de operação do que um cirurgião que só a fez duas vezes. Dessa forma, em uma economia do conhecimento a escassez de recursos é substituída pela expansão destes.
2. O conhecimento é substituível. Ele pode substituir terra, trabalho e capital. Por exemplo, um fazendeiro que consegue uma colheita maior em um espaço de terra, utilizando para tanto apenas novas técnicas de plantio, não necessita de mais terras para aumentar sua produção.

3. O conhecimento é transportável. Na sociedade eletrônica atual, o conhecimento move-se na velocidade da luz. Em poucos segundos, podemos enviar para Suécia, via fax ou *e-mail*, um esquema para um novo serviço de investimentos futuros que representa meses de um intensivo trabalho de economia financeira.
4. Conhecimento é compartilhável. A transferência de conhecimento para outras pessoas não impede o uso deste mesmo conhecimento por seu original detentor. Dividir conhecimento sobre serviços com outros bancos internacionais não irá comprometer o fornecimento deste mesmo serviço no mercado interno.

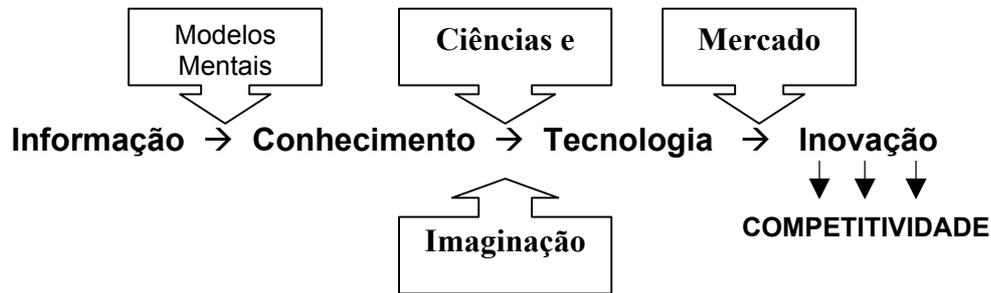
Considerando-se que as exigências de mercado são para empresas cada vez mais dinâmicas e ágeis e que as pessoas não podem vacilar nas suas tomadas de decisão sabendo além do que as questões do dia-a-dia se-lhes impõem, pode-se afirmar que organizações e pessoas precisam estar focadas em três aspectos fundamentais:

- Conhecer o mercado
- Desenvolver um foco de excelência que faça diferença no mercado.  
... e atendidas as condições anteriores ...
- Vender o que se sabe fazer e fazer o que se sabe vender.

É pela estruturação neste tripé exige que os gestores empresariais se firmem na busca e manutenção de um sistema de informações e gestão do conhecimento eficaz para garantir a competitividade organizacional.

Considerando-se então que a imaginação, a intuição e a criatividade podem ser formados e instituídos nas organizações por meio da aplicação de ótimos sistemas de informação e gestão do conhecimento onde através da aplicação de modelos mentais e de processos de aprendizado organizacional resultam-se também a tecnologia e a ação necessária para a competitividade organizacional.

A criação do diferencial competitivo que toda organização quer ter parte se inicia pelo aproveitamento dos resultados do modelo mental adotado, com os benefícios da ciência aplicada no desenvolvimento de novos produtos e serviços e sua inserção no mercado inovando perante os concorrentes, conforme vemos na figura 2, na página seguinte:



*... Só com multiespecialistas; Só com capital intelectual; Só com talento!*

*Figura 2 – Modelo de Estratégia para Diferencial Competitivo  
Retirada da apostila gestão de pessoas – Prof. Neri dos Santos. Aula 5*

Desta forma, enseja-se que as organizações busquem direcionar seus esforços para essa competitividade de mercado que, na tarefa primária de assimilação da informação, o capital intelectual das organizações representa os dois maiores fatores de competitividade contemporânea: conhecimento e inovação.

## 2.6 Conclusão

Assim, pode-se ver pelo estudo desse capítulo que a gestão do conhecimento possui diversas atividades que vão de encontro com os propósitos de melhoria da qualidade numa organização, especialmente porque, o fator que mais contribui para a criatividade e para a inovação é o uso do conhecimento colocado na prática através das pessoas.

No próximo capítulo descreve-se a metodologia utilizada para verificar, nas empresas selecionadas, como os programas da qualidade têm contribuído para a gestão do conhecimento, tal como a conhecemos nesta fundamentação teórica.

Buscar-se-á verificar como os elementos que contribuem para a formação do conhecimento, do conhecimento do cliente e do capital humano estão sendo implementados e gerenciados pelas empresas alvo da amostra desta pesquisa.

## **CAPÍTULO Nº 3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados como suporte da pesquisa, incluindo a definição da metodologia da pesquisa, tipologia de pesquisa, abrangência da pesquisa, elaboração e validação do questionário de acordo com os objetivos propostos neste trabalho de pesquisa. Também, neste tópico, é descrito como foi a forma de escolha da amostragem para a pesquisa, a aplicação do questionário, a organização da pesquisa, a seleção das empresas pesquisadas, a coleta dos dados, a tabulação das respostas e a forma de análise dos dados.

### **3.1 Metodologia da pesquisa**

Para dar suporte e real aplicação do conhecimento tratado neste trabalho buscou-se uma metodologia de pesquisa que alcançasse de forma mais abrangente possível dados sobre as indústrias da região norte do Estado do Paraná que investem em gestão de competências através de uma organização mínima, mas que possuem um parque industrial suficiente para caracteriza-las como potencial fornecedora com chances de competir em nível mundial com seus produtos alimentícios.

### **3.2 Caracterização da pesquisa**

A primeira parte deste trabalho se desenvolve pelo modo de pesquisa teórico-bibliográfico em material da área da gestão do conhecimento a partir de livros de autores renomados e artigos científicos publicados pelo ENEGEP da UFSC.

Referindo-se à pesquisa bibliográfica, destaca GIL (1999, p. 65) que a mesma:

“... é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisa bibliográfica.”

Mattar (1996, p.20) concorda com GIL (1999) ao se referir ao levantamento bibliográfico como a forma mais rápida e econômica de amadurecer ou aprofundar um problema de pesquisa, pelo envolvimento e análise de publicações especializadas sobre o assunto.

A segunda etapa deste estudo se desenvolve pela realização de uma pesquisa de cunho qualitativo e exploratório.

Mattar (1996, p. 18) considera que a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou sobre o problema de pesquisa em perspectiva.

“Este tipo de pesquisa é particularmente útil quando se tem uma noção muito vaga do problema de pesquisa. Será preciso conhecer de maneira mais profunda o assunto para se estabelecer melhor o problema de pesquisa através da elaboração de questões de pesquisa e do desenvolvimento ou criação de hipóteses explicativas para os fatos e fenômenos a serem estudados.” (MATTAR, 1996, p. 18)

A pesquisa exploratória utiliza métodos amplos e versáteis, que compreendem: levantamento em fontes secundárias, levantamentos de experiências, estudos de casos selecionados e observação informal.

Neste estudo, o método de pesquisa exploratória a ser utilizado é um questionário desenvolvido a partir do conteúdo estudado sobre a gestão do conhecimento para investigar até em que ponto as empresas selecionadas estão utilizando e obtendo ganhos com as competências de seu pessoal usando ferramentas da gestão do conhecimento.

Na pesquisa qualitativa Triviños (1995) entende que o ambiente natural é sua fonte direta de dados e o pesquisador é o seu principal instrumento, desde que supõe o contato direto do pesquisador com o meio ambiente e a situação que está sendo investigada através do trabalho intensivo de campo, não havendo nenhum tipo de manipulação intencional do pesquisador; a atuação do mesmo no ambiente natural no qual os fenômenos ocorrem, permitem ao mesmo um melhor entendimento das circunstâncias particulares que ocorrem no contexto em estudo.

Este método de pesquisa utiliza a análise indutiva de dados, que pode ser concebida como o processo de dar significado aos dados coletados em campo, pois na pesquisa qualitativa, os dados coletados são predominantemente descritivos, quando o material obtido descreve pessoas, situações, acontecimentos, incluindo transições de

entrevistas e depoimentos, fotografias, desenhos e extratos de documentos, valorizando o que aparentemente pode ser trivial, simples, mas que pode passar a ser essencial à pesquisa. (GUBA, 1985, *apud* ENGERS, 1987)

Estimando-se que as pessoas dão às coisas e às suas vidas significados diversos, o pesquisador qualitativo deve estar atento de forma especial, considerando diferentes pontos de vista dos participantes da pesquisa, tratando com acuidade as percepções dos mesmos, checando-as, discutindo-as ou confrontando-as com outros pesquisadores, permitindo-se confirmá-las ou não.

### **3.3 Área de Abrangência**

Esta pesquisa se aplica na área do conhecimento em organizações industriais que desenvolvem e fabricam produtos onde é necessária a formação de conhecimento profissional de gestão de produção, gestão de processos, e práticas de engenharia de produção.

### **3.4 Amostra**

A amostra, composta de 22 empresas, para a pesquisa deste trabalho foi determinada a partir de um cadastro de empresas assessoradas em projetos consultoria para programas de qualidade ou implementação de sistemas de garantia da qualidade com base nas Normas ISO 9000 na região norte do Estado do Paraná, mais especificamente na região próxima a cidade de Maringá onde as empresas são assistidas pelo SEBRAE-PR.

### **3.5 Levantamento de Dados e Instrumentação**

Adotou-se como ferramenta para o levantamento de dados nas empresas selecionadas um questionário (ver anexo 1) que foi elaborado com base na revisão bibliográfica, conforme capítulo 2 deste trabalho. Também, procurou-se agrupar as questões de forma a responder aos objetivos específicos traçados para a pesquisa, incluindo questões que identificam o respondente quanto a sua formação, sexo, cargo e área de atuação na empresa. Além destas informações, o questionário busca identificar a empresa respondente com relação a tamanho, número de funcionários, tempo de atuação e mercado de atuação.

Pelo que define Gil (1996), não existem regras rígidas para a elaboração de um questionário, entretanto, algumas regras que podem ser adequadas para esta pesquisa, extraídas da experiência de pesquisadores podem ser usadas, tais como a seguir:

1. Incluíram-se questões fechadas, com várias alternativas para a escolha da(s) respostas(as), dando maior flexibilidade e condições de adaptação do respondente as respostas.
2. espaços no campo de respostas para que o respondente fizesse a inclusão de respostas alternativas e não relacionadas pelo pesquisador.
3. As perguntas estão relacionadas com o conhecimento gerencial das empresas pesquisadas e, para tanto, foram elaboradas para serem respondidas por pessoas do nível gerencial com conhecimento mais técnico.
4. As questões foram colocadas no questionário de forma desordenada, com o objetivo de se evitar contágio entre questões, evitando levar o respondente a assinalar todas as questões na mesma posição, tendo sido com esse fim intercaladas questões de múltipla escolha com questões a serem analisadas pela escala de Likert.

Sendo o questionário resultado da pesquisa bibliográfica e direcionado para a pesquisa a campo na região do Norte do Paraná e imediações entre empresas atendidas pelo SEBRAE-PR, e pelo motivo de não ter sido feita outra pesquisa na região entre estas empresas relacionada ao assunto, o questionário foi elaborado pelo autor, com o auxílio e adaptação de questões de trabalhos de pesquisas de outros autores, dentre os quais destacamos Linke (2001), em sua dissertação de mestrado com o título “A gestão do Conhecimento como Ferramenta de Desenvolvimento das Empresas da Indústria Moveleira da região de São Bento do Sul – SC”, Terra (1999) em sua tese de doutorado com o título “Gestão do Conhecimento: Aspectos Conceituais e Estudo Exploratório Sobre as Práticas de Empresas Brasileiras” e Araújo (2000) com o trabalho de dissertação de mestrado com o título “Visão Holística na Gestão das Organizações: Um Estudo de Caso na Empresa Santa Clara Indústria de Pastas e Papéis Ltda”.

Diante dos pressupostos descritos acima, o questionário foi elaborado nos seguintes critérios que garantem uma abrangência das ferramentas e métodos de controle de conhecimento apropriado nas organizações:

- Um grupo de perguntas questionando sobre como estão os sistemas de informação & comunicação e a cultura da informação nas empresas.

- Questionamento sobre como está o gerenciamento do conhecimento e competências na empresa.
- Identificação dos procedimentos nas empresas visando entender se propiciam um ambiente favorável para o crescimento, à competitividade e a lucratividade.

No quadro 4 abaixo, apresenta-se o reagrupamento das questões para análise da pesquisa, conforme anexo a este trabalho. A ordem das questões era numérica da 01 a 104.

Quadro 4 – Resumo do reagrupamento das questões de pesquisa.

questões da pesquisa	questionário aplicado
1. Identificação do respondente e da empresa em que trabalha ou é proprietário.	01 a 08
2. identificação de como estão os sistemas de informação & comunicação e a cultura da informação na empresa.	09 a 41
3. Descrição de como está o gerenciamento do conhecimento e competências na empresa.	42 a 76
4. Avaliar os atuais procedimentos na empresa propiciam um ambiente favorável para o crescimento, à competitividade e a lucratividade.	77 a 104

Quanto ao pré-teste e validação do questionário buscou-se aplicar para que uma indústria do setor de alimentos o respondesse em todas as questões, a fim de verificar aspectos relacionados à clareza e precisão dos termos, quantidade de perguntas, forma de perguntas e ordem das perguntas, conforme descreve Gil (1996).

Ainda, de acordo com Gil (1996), o pre-teste pode ser aplicado a um número reduzido dentro da amostragem pretendida, independente da quantidade de elementos que compõem a mostra a ser pesquisada.

O pré-teste foi aplicado na indústria Dori Alimentos Ltda., da cidade de Arapongas, no mês de setembro de 2002. A aplicação levou a alterações no questionário onde algumas questões foram excluídas e outras melhoradas levando a uma nova formulação do questionário sem perda para a pesquisa na quantidade e qualidade das questões.

### 3.6 Tratamento dos dados

Tendo sido elaborado o questionário, aplicado o seu pré-teste para validação e feito o contato com as empresas relacionadas para responderem a pesquisa foi possível à realização deste trabalho.

A maioria das empresas era de cidades pouco distante de Maringá e o questionário teve que ser enviado por correio ou e-mail. Para tanto, foram realizados vários contatos via telefone com os gerentes das empresas a fim de obter sua colaboração onde foi explicado o objetivo da pesquisa e, depois de devidamente autorizado pelos mesmos, o questionário foi enviado para ser respondido.

O retorno do questionário deu-se entre uma e três semanas após o recebimento pelas empresas, onde algumas tiveram facilidade de responde-lo de prontidão e outras responderam depois de uma ou duas ligações telefônicas feitas pelo pesquisador para obter as repostas.

Terminados os trabalhos da pesquisa, junto as empresas (indústrias) selecionadas, procedeu-se tabulação das respostas de acordo com os grupos de questões relacionados com os objetivos da pesquisa, conforme tabela 1 abaixo:

Tabela 1 – Número de questionários coletados.

Universo da pesquisa	Respondentes	% sobre o universo
22	09	41%

Observamos pela tabela acima que, do total de vinte e duas empresas contatadas, nove devolveram os questionários devidamente preenchidos, o que pode ser considerado um bom resultado, pois demonstra o interesse dos gerentes das empresas pesquisadas pelo assunto, bem como valoriza este trabalho e dá retorno aos propósitos desta pesquisa.

Quanto a tabulação para a análise dos dados quantitativos e a elaboração das tabelas e gráficos indicadores do trabalho desenvolveu-se planilhas eletrônicas do Microsoft Excel 2000, com uso de fórmulas elaboradas pelo autor, para a apuração dos dados com seus respectivos percentuais para análise, conforme demonstrado no capítulo número 4 relativo a análise dos resultados da pesquisa.

Ao total foram coletados nove questionários, todos respondidos por pessoal do nível gerencial das empresas pesquisadas considerando-se a abrangência desta pesquisa e o público respondente pretendido.

Vale ressaltar que o total de respostas nem sempre será igual a 936, porque em diversas questões podiam ser assinaladas mais de uma alternativa de resposta, tendo os respondentes também deixado de responder algumas delas, inclusive com relação a sua identificação e a da empresa na qual trabalham, o que não prejudicou o resultado da pesquisa, visto o bom retorno que os questionários depois de respondidos tiveram.

Com relação a análise dos dados, das questões nas quais a possibilidade de escolha recaía sobre concordar ou discordar, foi atribuída a Escala de Likert, apresentada na tabela 2 abaixo, que segundo Mattar (1997) é utilizada quando se pretende medir graus de favorabilidade ou desfavorabilidade, indicando uma direção da atitude do respondente.

Tabela 2 – Grau de favorabilidade ou desfavorabilidade da Escala de Likert.

Discordo totalmente	1	OU	Nunca	1
Discordo	2		Raras vezes	2
Concordo parcialmente	3		Algumas vezes	3
Concordo	4		Muitas vezes	4
Concordo totalmente	5		Sempre	5

Fonte: Elaborado a partir de MATTAR (1997).

Para o cálculo dos níveis de desfavorabilidade ou favorabilidade foi usada a seguinte fórmula:

- 1)  $((\text{Discordo totalmente} \times 1) + (\text{Discordo} \times 2) + (\text{Concordo parcialmente} \times 3) + (\text{Concordo} \times 4) + (\text{Concordo totalmente} \times 5)) / \text{Número de respondentes de cada questão.}$
- 2)  $((\text{Nunca} \times 1) + (\text{Raras vezes} \times 2) + (\text{Algumas vezes} \times 3) + (\text{Muitas vezes} \times 4) + (\text{Sempre} \times 5)) / \text{Número de respondentes de cada questão.}$

Foram deixados espaços em branco em algumas das questões do questionário, os dados qualitativos coletados além dos impressos, que faziam parte da pesquisa também serão apresentados no capítulo 4 deste trabalho, juntamente com os resultados da pesquisa.

Passa-se, neste momento, para a aplicação da pesquisa e sua apresentação tal como planejada buscando evidenciar como tem sido a influência dos programas da qualidade para a gestão do conhecimento nas organizações.

No capítulo, a seguir, trata-se da apresentação, interpretação e análise dos dados resultantes da metodologia de pesquisa adotada, assim como foi apresentada. Os dados conseguidos, depois de devidamente tabulados servirão de apoio para uma análise criteriosa frente aos objetivos propostos para a pesquisa.

A forma como se aplicou a pesquisa para alcançar as respostas dos funcionários de média gerencia nas empresas também é objeto de análise e apresentação dos dados logo a seguir pois permite visualizar como é o perfil dos respondentes da pesquisa e qual sua formação bem como têm contribuído para o programa da qualidade de forma a estarem paralelamente interferindo no sistema de gerenciamento do conhecimento organizacional.

É importante ressaltar aqui que esta é uma pesquisa de mestrado e como tal tem suas limitações restritas a amostra definida o que retrata o resultado dentro de um critério intencional de coleta de dados. Assim, pode-se validar esta pesquisa dentro de suas limitações cabíveis a este tipo de trabalho e apresentar seus resultados muito bem fundamentados em análise comparativa com a fundamentação estudada e apresentada no capítulo nº 2 deste trabalho e com as respostas dos questionários devolvidos pelas empresas participantes da pesquisa onde a qualidade dos respondentes não deixa dúvida da pertinência e adequação das respostas frente aos objetivos deste trabalho.

Também, precisa-se apontar que este trabalho tem cunho científico e obedece a metodologia especificada de forma sistematizada e com procedimentos de tratamento dos dados dentro dos padrões de pesquisas científicas mais atualizados das universidades brasileiras. E a metodologia que aqui se apresentou como ferramenta para aplicação da pesquisa visando aos seus objetivos geral e específicos constitui-se num procedimento atualizado e em conformidade com as práticas da Universidade Federal de Santa Catarina para acadêmicos do Curso de Mestrado do Departamento de Engenharia de Produção.

Volta-se, agora, para a apresentação, análise e interpretação dos dados da pesquisa.

## CAPÍTULO Nº 4 – APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A partir deste capítulo apresenta-se o resultado da pesquisa realizada após a coleta dos questionários respondidos e a tabulação das respostas de acordo com os objetivos propostos pelo trabalho. Os resultados são apresentados por meio de: descrição dos principais aspectos relacionados aos objetivos da pesquisa; de tabelas; para as questões de múltipla escolha; e de gráficos de barra para as questões nas quais a tabulação foi feita com base na Escala de Likert.

Para finalidade de descrição da análise adota-se a compilação de todas as respostas das questões onde se passa a fazer um comentário detalhado da performance e comportamento de cada assunto investigado.

Foram enviados 22 questionários e obteve-se um retorno de 41%, ou seja, nove questionários respondidos por gerentes das empresas pesquisadas. Durante a coleta dos dados foram ouvidos comentários dos que responderam aos questionários sobre dificuldade de tempo para se dedicar a este tipo de tarefa e muitos tinham que deixar de fazer algo mais importante no momento para se dedicar a responder às questões a fim de colaborar na pesquisa. Conforme pretendido neste trabalho as respostas provenientes de pessoal do nível médio das organizações permitem uma aproximação com a realidade dessas empresas devido esse esses gerentes estarem justamente no fluxo das informações e serviços da organização.

Na tabela 3 é registrada a identificação dos respondentes da pesquisa, com relação a sua formação, sexo, cargo e área de atuação na empresa onde podemos perceber que apenas 25% dos respondentes possuem nível superior de escolaridade, porém 20% são técnicos de nível médio e, um dado interessante, 25% são pós-graduados, ou seja, todos que possuem curso superior realizaram também algum curso de pós-graduação, o que demonstra um bom índice de formação do pessoal de nível gerencial, uma vez que no Brasil os indicadores de formação escolar são muito inferiores.

Também, percebe-se que há um grande número de respondentes do sexo feminino, o que pode significar que as mulheres cada vez mais estão assumindo posição de gerencias nas empresas, e o conhecimento tem sido socializado e aproveitado sem distinção de sexo.

Pela tabela 3 pode-se ver a questão da área de atuação dos respondentes nas empresas pesquisadas verifica-se que são representativos de várias áreas da empresa, tais como finanças e planejamento com 56% dos respondentes, produção, marketing, e vendas

com um índice de 11% a 33% de participação, o que resulta em uma amostra bem abrangente nas empresas pesquisadas.

Tabela 3 - Identificação dos respondentes da pesquisa

1º Grupo - Identificação do respondente	%
1 – Formação do respondente.	100%
1º Grau	15%
2º Grau	15%
Técnico nível médio	20%
Superior – Curso	25%
Pós - Gradua – Área	25%
2- Sexo do respondente.	100%
Masculino	35%
Feminino	65%
3 – Qual seu cargo na empresa?	100%
Diretor/proprietário	30%
Diretor contratado	20%
Gerente	23%
Supervisor	27%
4 – Área de atuação na empresa	100%
Direção/Adm	11%
Finanças/Planejamento	56%
Vendas/marketing	33%
Recursos Humanos	33%
Produção	22%
Pesquisa e Desenvolvimento	22%
Função Técnica	11%
Outra. Qual: _____	11%

Fonte: Pesquisa de campo

A seguir, avalia-se os dados com relação às características das empresas respondentes onde se dá a interpretar que a maioria das empresas, ou seja, 67% possui entre 20 a 99 funcionários, característica esta das empresas atendidas pelo SEBRAE-PR que é o Serviço de Apoio a Pequena e Média Empresa no Estado do Paraná. Outro dado interessante sobre estas empresas é que mais da metade, ou seja, 56% possui entre 10 e 20 anos de existência e 33% possui mais de 20 anos, donde pode-se ver que são empresas bem tradicionais e com certa experiência no setor de atuação com uma relativa carga de conhecimento já socializado aplicado no mercado para o qual trabalha que, como se pode notar 78% delas atuam somente no mercado interno brasileiro e, apenas 22% vendem para o mercado externo, sendo que 11% atuam nos mercados internos e externos. Vale ressaltar aqui que aquelas 22% que atuam no mercado externo precisam necessariamente estar buscando

informações sobre o comércio exterior para se manterem no negócio e isso deve exigir um esforço por competências desse tipo de mercado.

Ao que se refere à implantação de programas de qualidade ou sistemas da qualidade baseados nas Normas ISO 9000, se observa que 100% das empresas já iniciaram esses projetos e isso pode explicar o quanto estão investindo em treinamento, qualificação de pessoal e gerenciamento do conhecimento apropriado com valorização das competências essenciais conforme descrição das análises dos grupos de questões nº 2 e ° 3 nas páginas seguintes deste trabalho.

Tabela 4 Identificação das empresas respondentes da pesquisa

1º Grupo - Identificação da Empresa	%
5 – Nº de funcionários	100%
01 a 19	0
20 a 99	67%
100 a 499	22%
acima de 500	11%
6 – Quantos anos a empresa tem	100%
menos de 05 anos	
entre 05 e 10 anos	11%
entre 10 e 20 anos	56%
mais de 20 anos	33%
7 – Mercado de atuação da empresa	
100% Mercado Interno	78%
100% Mercado Externo	22%
Mercado Interno e Mercado Externo%	11%
8 – Como está sua empresa em relação à qualidade?	100%
Com programa da qualidade apenas iniciado.	100%
Com programa da qualidade em fase adiantada ou terminado.	
Implementação da ISO 9000 em andamento.	
Certificada pela ISO 9000 .	

Fonte: Pesquisa de campo

#### 4.1 Os sistemas de informação & comunicação e a cultura da informação

O grupo de questões relativas ao sistema de informação e comunicação bem como a cultura da informação na empresa é analisado pelos dados tabulados na tabela 5, onde se mostra que o sistema de informações e comunicação das empresas pesquisadas é satisfatório, na opinião de quase maioria dos respondentes, onde 55,6% afirma que a empresa dispõe de procedimentos para busca de informações quando necessário e para as necessidades que a empresa tem enfrentado no dia-a-dia, apesar de mais da metade das empresas, 55,6% afirmar que não é utilizado nenhum software para facilitar a captação e/ou tratamento da informação, conforme resposta da questão nº 24 nesta tabela. Com relação à cultura da informação vê-se que 88,9% dos respondentes dizem que vem sendo desenvolvido um comportamento para assegurar o fluxo contínuo das informações úteis e 44,4% enfatizam que isso pode ser assegurado criando um sistema gerencial de informações. Esses dois últimos índices analisados demonstram uma certa maturidade em relação à cultura da informação nas empresas pesquisadas.

Logo, no que se refere ao enfoque dado ao sistema de informações verifica-se que 66,7% das empresas acreditam que o sistema pode depender de pessoas ou de gerenciamento da informação, conforme a situação, mas de qualquer forma, todos (100%) afirmam que a empresa dispõe de filtros para o acesso e seleção de informações para o uso por pessoal autorizado na organização. Verifica-se também pela tabela 5 que, apesar de que para 77% dos respondentes, na empresa onde atuam está sendo desenvolvido um entendimento sobre o que sejam dados ainda existem dúvidas e pouca clareza para 66,7% sobre a diferenciação de conceitos de dados, informações e conhecimentos dos respondentes. Vale ressaltar aqui que os questionários foram respondidos por pessoal de nível gerencial, como se propõe no escopo desta pesquisa, o que torna esta informação muito próxima da realidade das empresas amostradas.

Alguns pontos positivos analisados pelas respostas revelam que a preocupação pela informação é pequena para 33,3% dos respondentes e que, para apenas 22,2% ela é grande sendo que para os 44,5% vai depender de quando surgir a necessidade da informação. Outro ponto observado é que para 44,4% dos gerentes a empresa incentiva e facilita o compartilhamento do conhecimento e 55,6% acreditam que os funcionários repassam o que sabem, quando necessário.

A preocupação dos 44,4% dos respondentes, conforme questão nº 17, com a falta de tempo para localizar as informações quando necessárias e de mais 44,4% que dizem que o

problema é a falta de pessoas revela que essas empresas ainda carecem de um sistema de gestão de informações mais eficaz. Mesmo assim 88,9% consideram a situação boa porque há informações para serem selecionadas e utilizadas no dia-a-dia da empresa. Afirmam 77,8% dos gerentes que as informações são buscadas ou puxadas por quem delas precisar e apenas 22,2% recebem-nas prontas. Os que necessitam de informações específicas adotam o procedimento de ir direto a fonte conforme 55,6% responderam na questão nº 26 e 33,3% recorrem aos colegas de trabalho, mesmo assim 88,9% destes entrevistados preferem a informação formal, ao contrário da informal, conforme questão nº 27.

Quanto aos tipos e fontes de informações que são buscadas destaca-se que há preferência para 88,9% dos respondentes por informações de fornecedores de máquinas e equipamentos, talvez devido serem indústrias, e 77,8% por fontes de financiamentos, além de 66,7% afirmarem que buscam com frequência informações sobre matérias primas, publicações diversas e sobre concorrentes ou determinadas empresas. As fontes mais utilizadas para busca destas informações têm sido jornais e fornecedores com 88,9% das respostas e revistas especializadas, catálogos e folhetos para 55,6% e palestras, feiras e exposições para outros 66,7%. Observa-se aqui que entidades como indústrias do ramo e instituições do sistema CNI/SENAI têm sido as mais apontadas para consulta de informações tecnológicas, além de ter sido revelado que instituições de ensino também tem sido fonte de informações diversas para a empresa como é o caso da UEM – Universidade Estadual de Maringá onde 88,9% apontaram-na, CESUMAR – Centro Universitário de Maringá com 55,6% entre outras.

Internamente as informações são veiculadas para 77,8% dos respondentes por meio de telefone ou por escrito e para 66,7% direto pela chefia além de 55,6% citar que abrem mão de outros tipos de avisos e 88,9% afirmam que para contatar com clientes utilizam mais o telefone ou o contato pessoal mesmo, e 100% afirmam utilizar aparelho de fax para troca de informações com o cliente, e apenas 44,4% usam a internet.

Tabela 5 – Tabulação das questões relativas ao sistema de informação & comunicação e a cultura da informação

2º Grupo de questões	Quant.	%
10 - Qual o enfoque mais utilizado na organização.		100,0%
Gestão de informações	2	22,2%
Gestão de pessoas	1	11,1%
As duas opções, depende do momento	6	66,7%
11 – São conhecidos os processos básicos de gerenciamento da informação?		100,0%
A empresa tem procedimentos para a busca de informações quando necessário	5	55,6%
Quando necessário cada um busca a informação que precisa naquele instante	4	44,4%
12 – Existem critérios quanto ao tipo e/ou forma de informação que chega até os funcionários?		100,0%
Existe um filtro (alguém que seleciona as informações que podem entrar na empresa)	9	100,0%
Não existe um filtro (ninguém seleciona as informações que entram na empresa)		
Praticamente todas as informações de fora chegam aos funcionários		
13– Na empresa existe o entendimento do que é dado?		100,0%
Não existe	1	11,1%
Está se desenvolvendo	7	77,8%
Existe de forma clara	1	11,1%
14 – Há clareza quanto à diferença entre dados, informações, conhecimentos e competências?		100,0%
Não existe clareza	1	11,1%
Existe dúvida e pouca clareza	6	66,7%
Existe Clareza	2	22,2%
15 – Como é vista a demanda (preocupação) por informação?		100,0%
Pequena	3	33,3%
Grande	2	22,2%
Somente quando surge a necessidade para resolução de problemas	4	44,5%
16 – A empresa incentiva e facilita o compartilhamento do conhecimento?		100,0%
Sim	4	44,4%
Não		
Os funcionários repassam o que sabem quando solicitado	5	55,6%
Os funcionários repassam o que sabem, por iniciativa própria		
17 – Quais os motivos que mais dificultam a obtenção de informações?		122,2%
Falta de tempo	4	44,4%
Falta de recursos financeiros	2	22,2%
Falta de pessoas disponíveis	4	44,4%
Falta de interesse pela obtenção da informação	1	11,1%
22 – Como é considerado o excesso (overload) de informações?		100,0%
Bom, pois cada um seleciona o que lhe interessa.	8	88,9%
Ótimo, pois assim as pessoas podem ter acesso a informações úteis, que não teriam talvez.		
Ruim, perde-se muito tempo para escolher só o que é necessário e útil.	1	11,1%

24 – É utilizado algum tipo de software (programa de computador) para facilitar a captação e/ou tratamento da informação?		100,0%
Não	5	55,6%
Sim	4	44,4%
25 – As informações são “puxadas” (vou busca-las)	7	77,8%
“empurradas” (recebo-as prontas)	2	22,2%
26 – Ao necessitar uma informação específica, qual o procedimento ao colaborador?		100,0%
Procura seu superior imediato.	1	11,1%
Procura descobrir com seus colegas.	3	33,3%
Vai direto à fonte.	5	55,6%
Se não sabe onde buscar, tenta descobrir por si próprio onde buscar a informação		
27 – Há uma preferência por informação		100,0%
Formal (documentada)	8	88,9%
Informal ( comunicada verbalmente)	1	11,1%
29 – Quais os tipos de informação são buscadas externamente com mais frequência?		
Fontes de financiamento	7	77,8%
Fornecedores de máquinas e equipamentos	8	88,9%
Fornecedores de matérias-primas/insumos	6	66,7%
Processos de produção/controles da qualidade /gestão organizacional	4	44,4%
Treinamento de recursos humanos	5	55,6%
Assistência técnica	3	33,4%
Mercado de atuação/oportunidades. Negócios/parcerias	4	44,4%
Transferência de tecnologias/Normas técnicas/Propriedade industrial	1	11,1%
Publicações técnicas (aquisição de revistas)	6	66,7%
Indicadores sócio-econômicos	4	44,4%
Sobre determinada(s) empresa(s), concorrente(s) ou não.	6	66,7%
30 – Quais são as fontes externas que mais têm sido utilizadas para a busca de informações?		
Assinale somente aquelas que você realmente busca:		
Artigos, periódicos, livros	4	44,4%
Jornais	8	88,9%
Revistas especializadas	5	55,6%
Catálogos, folder, folhetos	5	55,6%
Palestras	6	66,7%
Feiras, exposições	6	66,7%
Fornecedores	8	88,9%
Agências de publicidade	2	22,2%
31 – Quais as instituições têm sido consultadas para atender à demanda por informação tecnológica?		
Indústrias do ramo	6	66,7%
Empresas de consultoria/engenharia	3	33,3%
Empresas de pesquisa mercadológica	2	22,2%
Bibliotecas	1	11,1%
Agência de financiamento/bancos públicos/privados	4	44,4%
Entidades/Associações de classe	2	22,2%
Instituto de pesquisa e desenvolvimento	3	33,3%

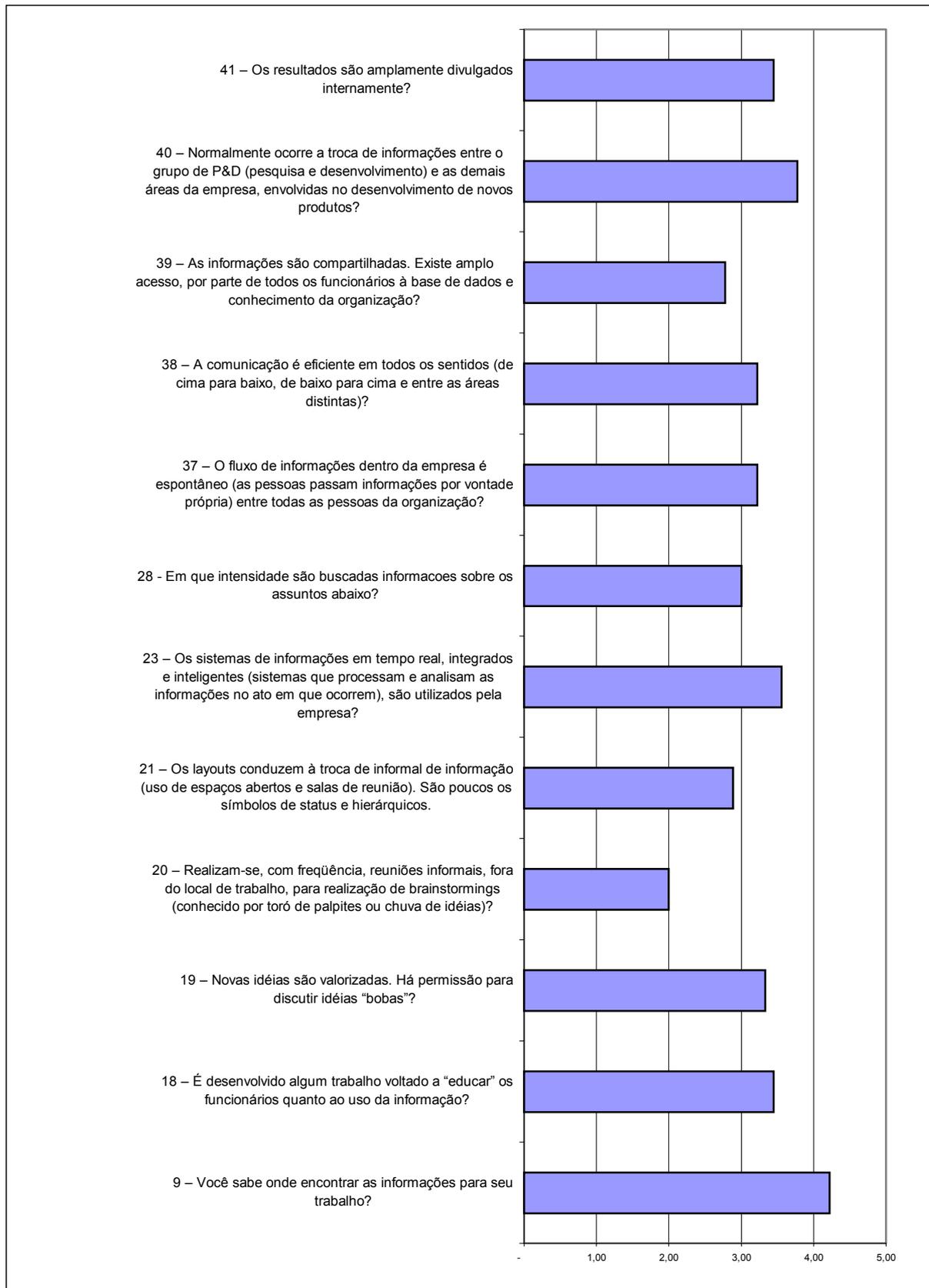
Sistema CNI/SENAI	7	77,8%
32 – Quais das instituições abaixo têm participado do processo de fornecimento de informações para a empresa?		
UEM	8	88,9%
UNIPAR	2	22,2%
UEL	1	11,1%
CESUMAR	5	55,6%
UNIOESTE	1	11,1%
UFPR	1	11,1%
33 – As informações das fontes internas normalmente são obtidas através de:		
Telefone	7	77,8%
Quadro de avisos	5	55,6%
Por escrito	7	77,8%
Da chefia	6	66,7%
Intranet – Internet Interna	2	22,2%
E-mail	2	22,2%
Pessoalmente do colega de trabalho	4	44,4%
34 – As informações das fontes externas normalmente são obtidas através de:		
Telefone	7	77,8%
Fax	5	55,6%
Internet	7	77,8%
Redes de comunicação via computadores com clientes e fornecedores	3	33,3%
Outros. Quais?	1	11,1%
35 – Quais os meios utilizados pela empresa para contatar seus clientes?		
Internet	4	44,4%
Telefone	8	88,9%
Correspondência	5	55,6%
FAX	9	100,0%
Contato pessoal – visitas	8	88,9%
36 – Como é assegurado o fluxo contínuo das informações úteis?		
Treinando as pessoas		
Desenvolvendo o comportamento e cultura da informação	8	88,9%
Desenvolvendo sistemas mais amigáveis para não se perder informações		
Criando sistemas de distribuição eletrônica de informações	1	11,1%
Criando um sistema gerencial de informações	4	44,4%

Fonte: Pesquisa de campo

Antes de passar a outro tópico, observa-se também, pelo gráfico nº 1 que as respostas relativas as questões do sistema de informação & comunicação e a cultura da informação revelam um desenvolvimento favorável a cultura do conhecimento estando a média das respostas em 3,24, que segundo a escala de Likert, que vai de 1 a 5, é um patamar acima da média. E algumas questões como a troca de informações (questão nº 40) sistemas de informações em tempo real (questão nº 23) e acesso a informações quando necessárias (questão nº 9) apresentam um índice igual ou superior a 3,5 chegando até a passar de 4,0

pontos, o que comprova o desempenho dos sistemas de informação e a evolução da cultura da informação nessas empresas para um sistema de gerenciamento do conhecimento mais aprimorado.

Gráfico 1 – Resultados da pesquisa com relação as questões relativas ao sistema de informação & comunicação e a cultura da informação



Fonte: Pesquisa de Campo

## 4.2 O gerenciamento do conhecimento e das competências

No que se refere ao gerenciamento do conhecimento e competências, conforme tabela 6, o resultado da pesquisa revela que há uma tendência de aproveitamento cada vez maior do conhecimento e das competências do pessoal reforçando o que afirma Zarifian que coloca a gestão de competências como estratégia fundamental para a competitividade da empresa.

Pode-se comprovar estas afirmações pelas respostas dadas pelo pessoal de nível gerencial das empresas pesquisadas como se vê na tabela nº 6 que 77,8% das empresas já possui um banco de dados estruturado e para 77,8% também já existe na empresa uma forma sistematizada de captação, registro, tratamento, análise e disseminação de informações. Isso é um sinal bom de evolução do sistema de gerenciamento do conhecimento.

Evidencia-se também, por esta tabela nº 6 que a grande maioria das empresas possui um processo de segurança de informações voltado a evitar vazamento de informações relevantes e estratégicas, conforme resposta de 77,8% dos gerentes, apesar de que estes mesmos gerentes afirmarem que 66,7% dos trabalhadores temporários levam informações para a concorrência para 100% dos respondentes isso não prejudicam a produção e, de uma forma geral, para todos (100%), a empresa ainda ganha com isso.

Constata-se que para 66,7% das empresas pesquisadas e respondentes há a prática de registrar os erros e fracassos para posterior estudo e análise e 33,3% registram aquilo que dá certo e é considerado como melhores práticas.

Registra-se que pelas respostas dos questionários avistou-se que 88,9% dos gerentes se sentem valorizados e 66,7%, talvez porque 88,9% deles pensam ter um grande nível de autonomia na empresa e acreditam que um reconhecimento público poderia motivar os funcionários a compartilhar seus conhecimentos. Todas estas revelações e ainda o que se apresenta pela análise do gráfico nº 2 onde se verifica que os gerentes se sentem estimulados para o compartilhamento de informações e para a criação do conhecimento no ambiente organizacional, conforme questão nº 72, com a definição das responsabilidades dos principais cargos em relação aos demais cargos na empresa (questão nº 64) e a definição da interação entre os cargos (questão nº 65) que para 55,6% está definida. Um outro aspecto revelado é que 66,7% dos gerentes concordam que os requisitos mínimos de qualificação dos cargos da

empresa foram definidos. Diante destes dados pode-se afirmar que o gerenciamento do conhecimento e a busca das competências essenciais são realmente realidade nestas empresas.

Novamente, como no grupo de questões 2, pela análise das respostas do gráfico nº 2 encontra-se uma evolução no sistema de gestão das empresas pesquisadas onde a média das respostas ficou em 3,7, que pela escala de Likert vai até 5, encontrando 26% respostas com pontuação acima de 4,0 neste grupo de questões relativas ao gerenciamento conhecimento e competências.

Evidencia-se, por fim, ainda no gráfico nº 2, que para 55,6% A informação tem sido usada para potencializá-la (transformá-la) em conhecimento, ou seja, que possa ser útil a todos os envolvidos no processo.

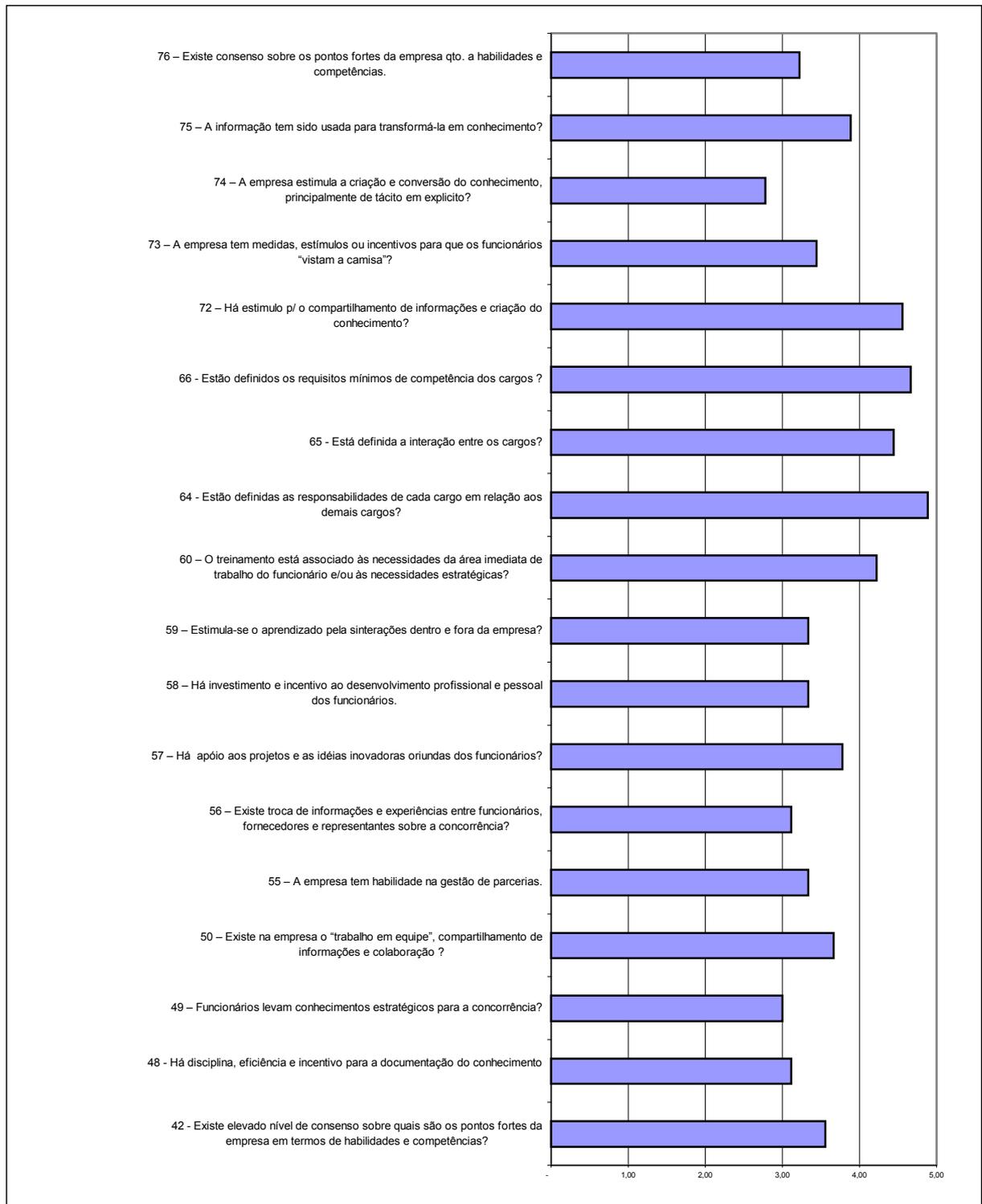
Tabela 6 – Tabulação das questões relativas ao gerenciamento do conhecimento e das competências

3º Grupo de questões – Como está o gerenciamento do conhecimento e competências na empresa?	Quant.	%
43 – No sistema de informações da empresa, existe:		100,0%
Biblioteca		
Centro de informação		
Banco de dados	7	77,8%
Sistema de apoio à decisão		
Jornais internos para divulgação de informações de interesse de todos	1	11,1%
Gerencia de recursos informacionais? (que cuida das informações)	1	11,1%
44 – Há alguma forma sistematizada de captação, registro, tratamento, análise e disseminação de informações? Assinale abaixo, aquelas que realmente existem:		133,3%
Existe um sistema (procedimentos) de captação (busca) de informações	2	22,2%
As informações são registradas, tratadas de tal forma que os processos podem ser rastreados	7	77,8%
As informações e os dados ficam na informalidade		
Todas as informações são analisadas e depois divulgadas	1	11,1%
As informações depois de tratadas são divulgadas para todos da organização	2	22,2%
45 – Há algum procedimento voltado a evitar-se o vazamento de informações relevantes e estratégicas?		88,9%
A empresa ainda não tem essa preocupação		
É muito difícil se fechar todas as portas	1	11,1%
Não há formalmente, pois as informações estão na cabeça das pessoas		
A empresa se preocupa com este problema, mas não esta segura de não existirem vazamentos		
Existe um processo de segurança para as informações	7	77,8%
46 – Com relação à criação e transmissão do conhecimento na empresa, os trabalhadores temporários (que são contratados normalmente para três ou seis meses) enquandram-se em quais das situações abaixo. Assinale uma das alternativas com relação a cada item.		
a) Com relação à concorrência:		100,0%

trazem informações	3	33,3%
levam informações	6	66,7%
b) Com relação à produção:		100,0%
prejudicam a produção		
não prejudicam a produção	9	100,0%
c) De uma forma geral:		100,0%
a empresa ganha	9	100,0%
a empresa perde		
47 – O que poderia motivar os funcionários a compartilhar sos seus conhecimentos?		177,8%
Prêmios em dinheiro	3	33,3%
Um reconhecimento público	6	66,7%
Estabilidade no emprego	3	33,3%
A empresa ter um programa de rodízio de funcionários entre as áreas		
Promoção	2	22,2%
Outros. Quais:	2	22,2%
67 – Assinale quais os itens que são registrados na empresa, para posterior estudo e analise:		111,1%
melhores práticas (aquilo que deu certo)	3	33,3%
Erros e fracassos	6	66,7%
Nenhum deles	1	11,1%
68 – Qual o nível de autonomia da gerencia, supervisão e dos funcionários?		
a) Gerencia		100,0%
Grande	8	88,9%
Médio		
Pouco	1	11,1%
b) Supervisão		100,0%
Grande	3	33,3%
Médio	5	55,6%
Pouco	1	11,1%
c) funcionários		100,0%
Grande		
Médio	4	44,4%
Pouco	5	55,6%
69 – Como você se sente em relação aos planos da empresa?		100,0%
Valorizado	8	88,9%
Não participa e não sabe o que acontece	1	11,1%
É indiferente, o importante é o salário no final do mês		

Fonte: Pesquisa de campo

Gráfico 2 – Resultados da pesquisa com relação as questões relativas ao gerenciamento do conhecimento e das competências



Fonte: Pesquisa de campo

### **4.3 Os atuais procedimentos e sua condição favorável para o crescimento, à competitividade e a lucratividade**

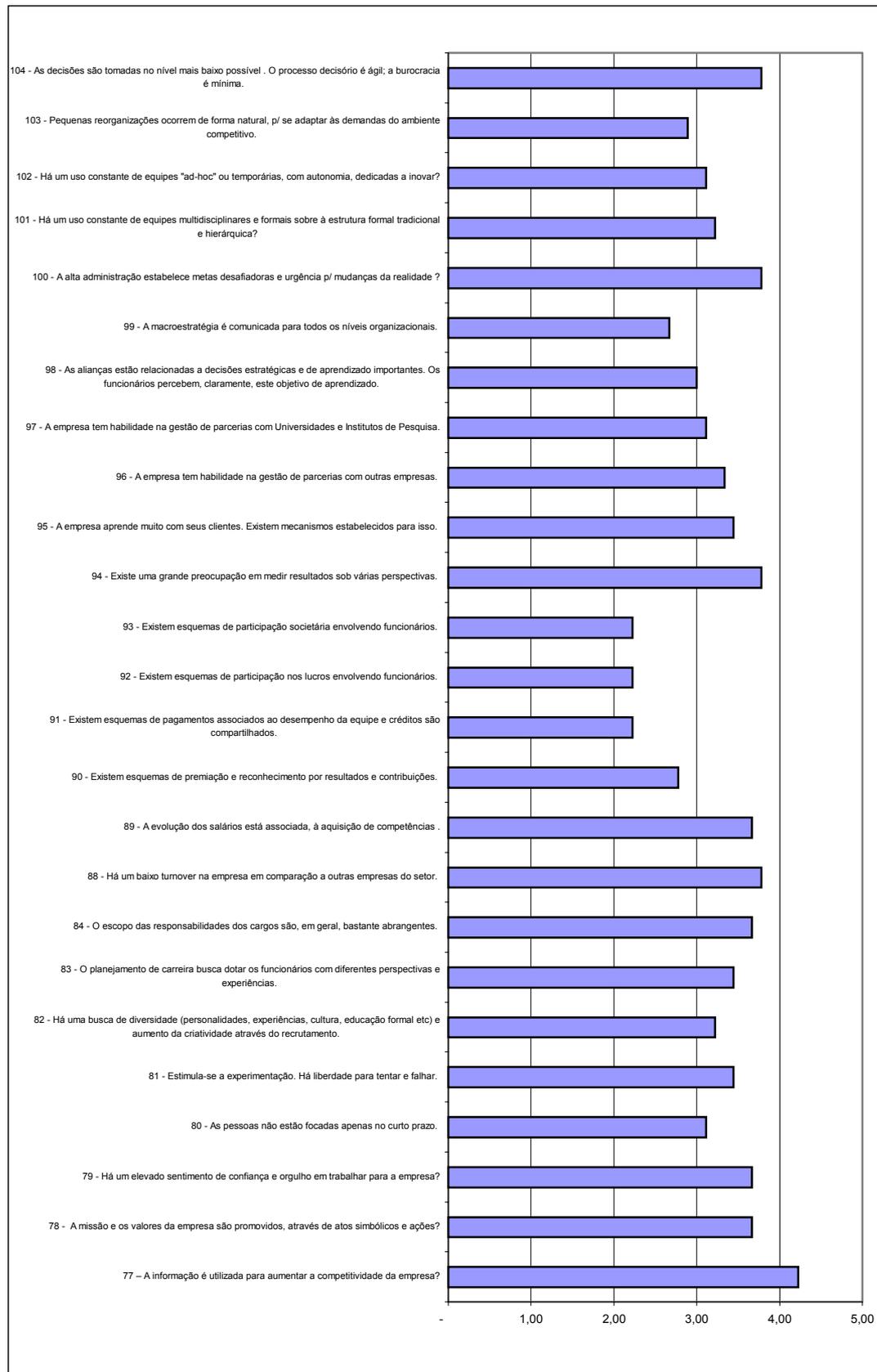
Para tratar da análise do resultado da pesquisa quanto aos atuais procedimentos e sua condição favorável para o crescimento, à competitividade e à lucratividade, verifica-se as respostas dadas e compiladas conforme o gráfico 3 abaixo:

As respostas registradas nos questionários e representadas no abaixo acima mostram uma tendência das empresas em aumentar sua competitividade, conforme 44,4% que afirmam muitas vezes e 33,3% que dizem sempre faz aumentar, fazendo com que as pessoas não fiquem focadas apenas no curto prazo, conforme resposta de 33,3% e outros 44,4% que concordam com esta afirmação.

Os atuais procedimentos da empresa, conforme respostas concordam em 66,7% que muitas vezes Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários e existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa, os outros 33,3% dizem que isso ocorre apenas algumas vezes. Mas 44,4 % concordam e 33,3% concordam parcialmente que na empresa onde trabalham estimula-se a experimentação havendo liberdade para tentar e falhar. O planejamento de carreira busca dotar os funcionários com diferentes perspectivas e experiências para 22,2% que concordam totalmente, 22,2% que somente concordam, para 33,3% que concordam parcialmente, o que revela que a maioria pensa que a empresa colabora com seu desenvolvimento de competências.

Apesar destes dados serem otimistas pode-se afirmar que o gráfico nº 3 ainda não representa uma situação onde o parecer nele embasado possa dizer que essas empresas possuem procedimentos adequados e suficientes para o crescimento, a competitividade e para o aumento da lucratividade. Os dados apresentados e comparados com a escala de Likert apontam para uma média ainda muito baixa, ou seja de 3,2, o que é muito próximo da média da escala de Likert que é 3,0 para afirmar que os respondentes estão confortáveis com a situação. Porém, diante de tantos indícios de que a importância do conhecimento e a cultura da informação estão ganhando espaço nessas empresas através da adoção de técnicas de programas de qualidade e sistemas de gestão com ISO 9000, que acabam por aprimorar os sistemas de informação e o desenvolvimento de competências de pessoal, atividades estas tão discutidas nos processos de gestão do conhecimento pelos autores estudados no capítulo 2 deste trabalho, pode-se relatar que estes procedimentos adotados por estas organizações, conduzem, certamente, a uma melhoria na competitividade dessas indústrias.

Gráfico 3 – Resultados da pesquisa com relação as questões relativas aos atuais procedimentos e sua condição favorável para o crescimento, à competitividade e a lucratividade



Fonte: Pesquisa de campo

## **CAPÍTULO Nº 5 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

### **5.1 - CONCLUSÕES**

O objetivo principal deste trabalho, que tem por propósito verificar até que ponto os programas de qualidade influenciam na gestão do conhecimento, realizado, mais especificamente, nas empresas situadas ao norte do Estado do Paraná e próximas a cidade de Maringá – PR teve sua busca realizada através da pesquisa onde se verificou a percepção de gerentes das organizações respondentes conforme resultados e análises apresentados no capítulo 4 deste trabalho e de acordo com os objetivos específicos propostos no item 1.4 do corpo dessa dissertação.

O embasamento teórico levantado e estudado para a fundamentação desta pesquisa colaborou para que os objetivos propostos pudessem ser alcançados. Desta feita, buscou-se aprofundar na revisão bibliográfica onde os conceitos da gestão do conhecimento foram sendo entendidos e descritos no capítulo 2 deste trabalho, dentro de uma perspectiva recente e voltada para a visão de se obter ganhos de competitividade para as organizações.

Apesar do mercado impor demandas de aprimoramento contínuo da mão-de-obra em que as organizações têm que lançar mão de técnicas de gerenciamento e melhoria do conhecimento apropriado é possível ainda observar pelos resultados analisados que em muitas empresas o conhecimento ainda está retido apenas nos cérebros das pessoas, ou seja, pouco sistematizados.

Justamente, quando o investimento em capital humano tem sido destacado como o de maior retorno, conforme os autores estudados, percebe-se que algumas empresas ainda se empenham na exploração, por meio de práticas tradicionais, da sua mão-de-obra que no resultado final das conquistas da empresa é o seu maior capital. Esse capital humano acumula uma experiência e um conhecimento que, se gerenciado de forma eficiente, pode ultrapassar as fronteiras das decisões de concorrentes levando a organização a um nível de competitividade mais arrojado e coerente com as empresas que se despontam no mercado atual.

Pode-se nessa conclusão concordar com Zarifian (2001) que coloca a gestão de competências como estratégia fundamental para a alavancagem dos resultados econômicos e

de apropriação de fatias de mercado, concordando também com os níveis de desempenho acrescentados à organização pela conseqüente geração de estabilidade, polivalência, competências de serviços, competência social e valores agregados a organização.

Também, diante dos resultados dessa pesquisa, pode-se concluir com Hamel e Prahalad que revelam em sua obra o quanto se pode melhorar as competências do capital humano na organização começando por valorizar as atividades de identificação do patamar existente de competências e focando ações que elevem o nível de conhecimento e competências rumo aos mercados alvos e novos produtos. Acorda-se também, para o fato de que quanto mais se investe em geração de competências mais a criatividade e a inovação se despontam para aflorar em produtos e serviços de alta competitividade, concordando com estes autores.

Destaca-se ao realizar esta pesquisa que toda a estrutura e máquina administrativa e operacional de uma empresa não são mais importantes do que o capital humano que é representado pelo homem sendo ele a peça mais importante na mudança cultural de uma organização. Essa mudança cultural, ao que se vê, pelo resultado da pesquisa, vai ocorrer de forma gradativa nas empresas, a medida em que as mesmas perceberem que o diferencial está nas pessoas e não nos bens materiais os quais dispõem.

Assim, é fundamental que e muitas organizações como estas pesquisadas, já tão adiantadas na tarefa de valorizar cada vez mais seu pessoal e as competências adquiridas, entendam que, muito mais que os sistemas e tecnologias de informação, os seres humanos são os grandes responsáveis pela comunicação, que é peça fundamental na gestão do conhecimento.

Recomenda-se que ao planejar e implementar um programa de qualidade, a organização inicie discutindo com seu pessoal fazendo um mapeamento do que é o principal e mais importante, não querendo abranger a todos e a tudo, pois o engajamento de todos os colaboradores, principalmente da média gerencia vai ocorrer a medida que sintam como sua realização pessoal pode ser alcançada com aquilo que representa valor no seu dia-a-dia. O aprendizado e a facilidade de comunicação podem alavancar aumento das competências e habilidades que aliadas a valorização do ser humano pode levar as empresas a conquistas de grandes desafios de mercado e até mesmo de vida das pessoas.

Tendo sido fundamentada na revisão bibliográfica, esta pesquisa foi desenvolvida com a aplicação de questionários distribuídos a empresas que já estão com programas de qualidade em fase adiantada de melhoria. Foram coletados nove questionários preenchidos

por gerentes que atuam nestas organizações, conforme apresentado no capítulo anterior onde se descreve os resultados das respostas com relação aos objetivos propostos.

Antes, porém, relata-se que a respeito da identificação dos respondentes nas empresas pesquisadas a busca revela que aqueles gerentes que representam o grupo dos formados com curso superior possuem uma cultura voltada para o aprendizado contínuo onde se verificou que 100% deles cursam ou já cursaram pós-graduação. Também é ressaltado o papel cada vez mais acentuado da mulher participando das atividades gerenciais nas indústrias, compartilhando seus conhecimentos e atuando em várias áreas da empresa, tal como foi a representatividade da amostra que contou com respondentes dos setores de finanças e planejamento, produção, marketing e vendas fazendo com que as respostas fossem lançadas com grande abrangência do ponto de vista de uma organização.

Agora, nos próximos itens, relata-se sobre a conclusão a que se chegou em relação a cada um dos três objetivos específicos propostos para esta pesquisa.

**a) Descrever como estão os sistemas de informação e comunicação e a cultura da informação nas empresas**

Diante das respostas analisadas a respeito dos sistemas de informações e da cultura da informação nas empresas pesquisadas conclui-se que as mesmas encontram-se em estágio adiantado de estruturação e prática da gestão de suas competências essenciais, demonstrando uma tendência de evolução que cada vez contribui mais para um eficiente aprimoramento da mão-de-obra, no entanto, não se observa em nenhuma das empresas um processo de gestão de informações sistematizado. Isso leva a crer que essas organizações ainda não dispõem de uma cultura totalmente evoluída de gerenciamento da informação apesar de que o seu uso é incentivado e valorizado, como se pôde constatar pelas respostas pertinentes a este assunto, o que permite o compartilhamento do conhecimento e um desenvolvimento favorável a gestão do conhecimento.

**b) Identificar como está o gerenciamento do conhecimento e das competências na organização.**

Em relação ao gerenciamento do conhecimento e competências nas organizações pesquisadas observa-se pelo estudo e análise do resultado dessa pesquisa que as organizações

selecionadas e respondentes desenvolvem suas atividades através de uma tendência de aproveitamento cada vez maior do conhecimento e das competências do pessoal, postura essa que se mostra como estratégia adotada para a busca da competitividade pelas empresas pesquisadas. Também se pôde concluir que há uma tendência crescente de valorização do capital humano destacada pelas respostas da questão nº 68 onde 88,9% pelos gerentes respondentes que afirmam possuir bom nível de autonomia para suas ações na empresa. Há, contudo, que se transferir as tomadas de decisões para o nível mais baixo possível, tornando o processo decisório mais ágil e desburocratizado, conforme revelam respostas das perguntas relativas ao quarto grupo de questões do questionário aplicado para a pesquisa.

Ainda, com relação a este objetivo específico, evidenciou-se através das respostas de 77,8% dos gerentes, que já existe nas empresas pesquisadas uma forma sistematizada de captação, registro, tratamento, análise e disseminação de informações. E esse bom sinal de evolução do sistema de gerenciamento do conhecimento, talvez esteja relacionado ao fato das empresas estarem há algum tempo com programas da qualidade e ISO 9000 iniciados e por estarem num ramo de atividade onde as boas práticas setoriais exigem muito do controle da qualidade e de registros para rastreabilidade de informações. Porém, as organizações pesquisadas ainda precisam aumentar o uso de equipes multidisciplinares e formais que se sobreponha a estrutura formal, tradicional e hierárquica, conforme prescrevem os autores estudados Nonaka e Takeuchi. Também precisam incentivar o entendimento e a aplicação de técnicas de conversão do conhecimento, principalmente de tácito em explícito, ou seja, o conhecimento ainda está muito amarrado ao nível pessoal e, apesar de muitas dessas empresas já terem manuais de atividades, manuais da qualidade, instruções de trabalhos e roteiros de processos formalizados, a metodologia utilizada para gerar essa documentação ainda pode ser aprimorada para uma melhor explicitação e internalização do conhecimento.

**c) Avaliar se os atuais procedimentos nas empresas propiciam um ambiente favorável para o crescimento, a competitividade e a lucratividade.**

As questões de pesquisa relacionadas com os atuais procedimentos na empresa e sua contribuição para um ambiente favorável ao crescimento, competitividade e lucratividade, revelaram através da análise que essas empresas adotaram práticas adequadas com um sistema de gerenciamento do conhecimento porém ainda não totalmente sistematizadas mas já favoráveis para o aprimoramento da qualidade da gestão do negócio. Algumas evidências

como a definição de requisitos mínimos de recursos humanos e da definição de responsabilidades e de autoridades além das interações de cada cargo com os demais cargos que 100% dos respondentes afirmaram existir podem confirmar que a gestão do conhecimento e a gestão de competências estudadas em Zarifian, Hamel & Prahalad estão sendo plantadas e, de certa forma ainda principiante, evoluindo nessas empresas, as quais possuem na maioria entre 10 e mais de 20 anos de existência com perspectivas de alcançarem competitividade no mercado nacional e internacional. Porém, para implementar e sistematizar o processo de gerenciamento do conhecimento recomenda-se ainda que as empresas adotem práticas mais afinadas com essa filosofia como por exemplo melhorar os esquemas de remuneração associados ao desempenho da equipe e não apenas ao desempenho individual, conforme revelado pelas respostas do quarto grupo de questões aplicadas na pesquisa.

Por, fim, a realização desse trabalho atingiu os objetivos propostos bem como os resultados esperados, pois conforme já relatado, verificou-se como os programas da qualidade têm contribuído para o uso das técnicas de gestão do conhecimento e levantou-se a situação em que se encontra a gestão do conhecimento nas empresas pesquisadas, mostrando as deficiências em termos de gerenciamento bem como os aspectos relacionados ao assunto que devem ser trabalhados pelas empresas.

A gestão do conhecimento já é tratada pelos gestores de empresas, como se viu pelo resultado da pesquisa, mas talvez ainda não com tanta formalidade e esmero acadêmico. É percebido que o conhecimento e as competências adquiridos são tratados como um “tesouro” que precisa ser protegido e enriquecido mais ainda, pois, dá condições para aprimoramento dos resultados de uma entidade.

## **5.2 – RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

Os autores estudados, principalmente, Zarifian, Hamel e Prahalad dão um panorama muito objetivo do que a gestão por competências estruturada através de um bom sistema de informações e comunicação interna com gerenciamento do conhecimento pode trazer de ganhos para uma organização nos tempos atuais e futuros, no entanto, recomenda-se algumas sugestões para trabalhos futuros:

1. Aperfeiçoamento de um modelo para pesquisa junto a todos os funcionários de uma empresa do setor industrial.

2. Desenvolvimento de programas junto a entidades como universidades, SEBRAE e sindicatos com modelos e metodologias para a implantação da gestão do conhecimento nas indústrias.
3. Ampliar os estudos para outros setores econômicos da região, para se poder fazer um comparativo dos resultados.

Finalizando, espera-se que os estudos feitos juntamente com a pesquisa nas indústrias situadas ao norte do Estado do Paraná sirvam para demonstrar como este país pode realmente tornar-se mais competitivo não somente através das indústrias mas, também, em outros segmentos de produtos e serviços onde o investimento no capital humano certamente pode ser a diferença estratégica para o crescimento e sua colocação num patamar mais adequado ao potencial de sua gente. Aos acadêmicos, que este trabalho desperte para o interesse em novas pesquisas relacionadas com o assunto.

## **BIBLIOGRAFIA**

AGUIAR, Adriana Faro Silveira. **Desenvolvimento De Habilidades De Liderança: Mito Ou Realidade?** Artigo do Enegep 1998, do Departamento de Engenharia de Produção da UFSC.

ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias.** São Paulo: Saraiva, 2002 (no prelo)

BARÇANTE, Luiz Cesar e CASTRO, Guilherme Caldas de. **Ouvindo a Voz do Cliente Interno – Transforme seu Funcionário num Parceiro.** Qualitymark, Rio de Janeiro, 1995.

BARRA, Ralph. **Trabalho em grupo – guia prático para formar equipes eficazes.** Qualitymark, Rio de Janeiro, 1993.

BAUER, Rubens. **Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1999.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-dia.** Fundação Christiano Ottoni, Belo Horizonte, 1994.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento.** São Paulo: Atlas, 1994.

FANDIÑO, Antonio Martinez Fandiño. **Gestão do Capital Intelectual da Organização.** Artigo do Enegep 1998, do Departamento de Engenharia de Produção da UFSC.

HAMEL Gary e PRAHALAD, c.k. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro, Campus, 1995.

IBANEZ, Hugo Alvaro Murillo. **Apostila do Curso de meta Gestão da Qualidade da ADETEC,** ADETEC, São Paulo, 2000.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C.; WEHRICH, H.- **Administração, Recursos Humanos: desenvolvimento de administradores - Volume 3,** Pioneira, São Paulo, 1986.

LIMA, Edson Pinheiro de Lima. **A Empresa Do Conhecimento E As Suas Dimensões Organizacionais.** Artigo do Enegep 1998, do Departamento de Engenharia de Produção da UFSC.

- MARX, Roberto. **Trabalho em grupos e autonomia como instrumentos de competição.** Atlas, São Paulo, 1998.
- MCGILL, M.E. & SLOCUM JR, J.W. **A empresa mais inteligente.** Ed. Campus, RJ, 1995.
- MENDES, Ariston Azevedo. **Trabalho E Criação De Conhecimento.** Artigo do Enegep 1998, do Departamento de Engenharia de Produção da UFSC.
- MOLLER, Claus. **O Lado Humano da Qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas.** Pioneira, São Paulo, 1992.
- MONTGOMERY, Cynthia A. & PORTER, Michael E. **Estratégia. A Busca da Vantagem Competitiva.** Rio de Janeiro,: Campus, 1998.
- NADLER, D.A.; GERSTAIN, M. S.; SHAW, R.B. & Associados - **Arquitetura Organizacional** - Campus, Rio de Janeiro, 1994.
- NADLER, D.A.; TUSHMAN, M.L. – **Projetos de organização com boa adequação** In: NADLER, D.A.; GERSTAIN, M. S.; SHAW, R.B. & Associados - **Arquitetura Organizacional** - Campus, Rio de Janeiro, 1994.
- NEVES, C. Em meio a tanta tecnologia, só a criatividade salva. **Revista Treinamento & Desenvolvimento**, São Paulo, p. 28-33, fev. 1998.
- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa.** Rio de Janeiro : Campus, 1997
- PORTER, Michael E. **A Vantagem Competitiva das Nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva. Criando e Sustentando um Desempenho Superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PRAHALAD, C. K. Em busca do novo. **HSM Management**, São Paulo, n.7, ano 2, p. 6-12, mar.-abr. 1998.
- SERAFIM FILHO, Pedro. **A gestão do conhecimento e a motivação nas organizações.** *Revista Decidir*. <http://www.perspectivas.com.br/leitura/8.g> 1999, publicada na AltaVista. Consulta em 21 de dezembro de 2000.
- Silva, Carlos Eduardo Sanches da. **A Importância Da Criatividade No Contexto Emergente Do Desenvolvimento De Produtos.** Artigo do Enegep 1998, do Departamento de Engenharia de Produção da UFSC.
- SVEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento.** Editora Campus, Rio de Janeiro, 1998.
- TERRA, J.C.C. **Gestão do conhecimento. O grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade.** São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TROUILLET , Sergio Augusto. **Criatividade, Intuição E Planejamento Estratégico: A Aplicação Do Conhecimento**. Artigo do Enegep 1998, do Departamento de Engenharia de Produção da UFSC.

TROUILLET, Sergio Augusto Trouillet. **Criatividade, Intuição E Planejamento Estratégico**: Artigo do Enegep 1998, do Departamento de Engenharia de Produção da UFSC.

ZARIFIAN, Philippe. **Acquisition et reconnaissance des compétences dans une organisation qualifiante. Education Permanente**, 1992, n. 112, Oct. apud **Fleury, A.C. & Fleury, M.T.L.** Aprendizagem e Inovação Organizacional - as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995

ZARIFIAN, Philippe. **As novas abordagens da produtividade**. In: SOARES, Rosa (org.). Gestão da empresa: automação e competitividade. Brasília: IPEA, 1990. p. 73-97.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

## **ANEXO**

### **A INFLUÊNCIA DOS PROGRAMAS DE QUALIDADE NA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Este questionário faz parte da Dissertação de Mestrado do professor OSMAR DA CRUZ MARTINS em Engenharia de Produção com ênfase em Qualidade e produtividade, na Universidade Federal de Santa Catarina em convênio com o CESUMAR.

#### **TEMA DA DISSERTAÇÃO**

##### **A INFLUÊNCIA DOS PROGRAMAS DE QUALIDADE NA GESTÃO DO CONHECIMENTO:**

###### **Algumas frases para reflexão:**

- “Investir no homem, é o melhor caminho para o desenvolvimento e todo potencial da empresa”.
- "A habilidade de aprender mais rápido do que seus concorrentes é a única vantagem competitiva que realmente existe”.
- “O conhecimento de produtos e processos pode ser mais valioso que os próprios produtos”.
- "Se você não estiver aprendendo enquanto ganha dinheiro, está se privando da melhor parte de sua remuneração”.

###### **Algumas informações importantes:**

- Este questionário é para uso confidencial pelo mestrando para realização do trabalho de conclusão de curso. Para divulgação serão utilizados somente os dados tabulados em relação ao conjunto de empresas respondentes.
- Caso julgue necessário, poderá assinalar mais de uma alternativa na resposta das questões.

**1º Grupo de questões - Identificação do respondente e da empresa em que trabalha ou é proprietário**

1 – Formação do respondente.

- ( ) 1º grau ( ) 2º grau ( ) Técnico nível médio  
 ( ) Superior – Curso: \_\_\_\_\_ Ano de conclusão: \_\_\_\_\_  
 ( ) Pós-graduado – Área: \_\_\_\_\_ Ano de conclusão: \_\_\_\_\_

2- Sexo do respondente.

- ( ) Masculino ( ) Feminino

3 – Qual seu cargo na empresa?

- ( ) Diretor/proprietário ( ) Diretor contratado ( ) Gerente ( ) Supervisor

4 – Qual a sua área de atuação na empresa? Se atuar em mais de uma área, assinale a alternativa que ocupa a maior parte do seu tempo na empresa.

- ( ) Direção/Adm. ( ) Finanças/Planejamento ( ) Vendas/marketing ( ) Recursos Humanos ( ) Produção ( ) Pesquisa e Desenvolvimento ( ) Função Técnica  
 ( ) Outra. Qual: \_\_\_\_\_

5 – Nº de funcionários na empresa em que trabalha ou é proprietário.

- ( ) 01 a 19 ( ) 20 a 99 ( ) 100 a 499 ( ) acima de 500

6 – Há quantos anos a empresa está no mercado?

- ( ) menos de 05 anos ( ) entre 05 e 10 anos ( ) entre 10 e 20 anos ( ) mais de 20 anos

7 – Qual o mercado de atuação de sua empresa?

- ( ) 100% Mercado Interno ( ) 100% Mercado Externo  
 ( ) Mercado Interno e Mercado Externo, sendo M. Interno \_\_\_\_% e M. Externo \_\_\_\_%

8 – Assinale quais os cargos existentes no organograma de sua empresa.

- ( ) Diretoria ( ) Gerência Administrativa/Financeira  
 ( ) Gerência de Vendas ( ) Gerências de Departamentos  
 ( ) Gerência de Produção ( ) Supervisão Administrativa  
 ( ) Supervisão de Produção ( ) Outros. Quais:

9 – Como está sua empresa em relação à qualidade?

- ( ) Com programa da qualidade apenas iniciado.  
 ( ) Com programa da qualidade em fase adiantada ou terminado.  
 ( ) Implementação da ISO 9000 em andamento.  
 ( ) Certificada pela ISO 9000 .

**2º Grupo de questões – Como estão os sistemas de informação & comunicação e a cultura da informação na empresa?**

9 – Você sabe onde encontrar as informações para seu trabalho?

- ( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre

10 - Qual o enfoque mais utilizado na organização.

- ( ) Gestão de informações ( ) Gestão de pessoas ( ) As duas opções, depende do momento

11 – São conhecidos os processos básicos de gerenciamento da informação?

- ( ) A empresa tem procedimentos para a busca de informações quando necessário  
 ( ) Quando necessário cada um busca a informação que precisa naquele instante

12 – Existem critérios quanto ao tipo e/ou forma de informação que chega até os funcionários?

- ( ) Existe um filtro (alguém que seleciona as informações que podem entrar na empresa)  
 ( ) Não existe um filtro (ninguém seleciona as informações que entram na empresa)  
 ( ) Praticamente todas as informações de fora chegam aos funcionários

13– Na empresa existe o entendimento de que Dado é um registro isolado, que por si só não tem valor. Dado torna-se informação quando lhe é acrescentado um significado. Informação é um Dado que faz sentido, que faz diferença. Conhecimento é um conjunto de experiências, valores informações e criatividade aplicada a avaliação de novas experiências. Considerando essas colocações, como é vista a cultura da informação na empresa?

Não existe  Está se desenvolvendo  Existe de forma clara

14 – Há clareza quanto à diferença entre dados, informações, conhecimentos e competências?

Não existe clareza  Existe dúvida e pouca clareza  Existe Clareza

15 – Como é vista a demanda (preocupação) por informação?

Pequena  Grande  Somente quando surge a necessidade para resolução de problemas

16 – A empresa incentiva e facilita o compartilhamento do conhecimento?

Sim  Não  Os funcionários repassam o que sabem quando solicitado  
 Os funcionários repassam o que sabem, por iniciativa própria

17 – Quais os motivos que mais dificultam a obtenção de informações?

Falta de tempo  Falta de recursos financeiros  
 Falta de pessoas disponíveis  Falta de interesse pela obtenção da informação

18 – É desenvolvido algum trabalho voltado a “educar” os funcionários quanto ao uso da informação?

Nunca  Raras vezes  Algumas vezes  Muitas vezes  sempre

19 – Novas idéias são valorizadas. Há permissão para discutir idéias “bobas”?

Nunca  Raras vezes  Algumas vezes  Muitas vezes  Sempre

20 – Realizam-se, com freqüência, reuniões informais, fora do local de trabalho, para realização de brainstormings (conhecido por toró de palpites ou chuva de idéias)?

Nunca  Raras vezes  Algumas vezes  Muitas vezes  Sempre

21 – Os layouts conduzem à troca de informal de informação (uso de espaços abertos e salas de reunião). São poucos os símbolos de status e hierárquicos.

Discordo totalmente  Discordo  Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

22 – Como é considerado o excesso (overload) de informações?

Bom, pois cada um seleciona o que lhe interessa.  
 Ótimo, pois assim as pessoas podem ter acesso a informações úteis, que não teriam talvez.  
 Ruim, perde-se muito tempo para escolher só o que é necessário e útil.

23 – Os sistemas de informações em tempo real, integrados e inteligentes (sistemas que processam e analisam as informações no ato em que ocorrem), são utilizados pela empresa?

Nunca  Raras vezes  Algumas vezes  Muitas vezes  Sempre

24 – É utilizado algum tipo de software (programa de computador) para facilitar a captação e/ou tratamento da informação?

Não  Sim

25 – As informações são

“puxadas” (vou busca-las)  “empurradas” (recebo-as prontas)

26 – Ao necessitar uma informação específica, qual o procedimento ao colaborador?

Procura seu superior imediato.  
 Procura descobrir com seus colegas.  
 Vai direto à fonte.  
 Se não sabe onde buscar, tenta descobrir por si próprio onde buscar a informação

27 – Há uma preferência por informação

Formal (documentada)  Informal ( comunicada verbalmente)

28 – Em que intensidade são buscadas informações sobre os assuntos abaixo?

Assinale no espaço ao lado de cada assunto 1 a 5 de acordo com a situação:

Nunca  Raras vezes  Algumas vezes  Muitas vezes  Sempre

29 – Quais os tipos de informação são buscadas externamente com mais frequência?

- Fontes de financiamento  
 Fornecedores de máquinas e equipamentos  
 Fornecedores de matérias-primas/insumos  
 Processos de produção/controles da qualidade /gestão organizacional  
 Treinamento de recursos humanos  
 Assistência técnica  
 Mercado de atuação/oportunidades. Negócios/parcerias  
 Transferência de tecnologias/Normas técnicas/Propriedade industrial  
 Publicações técnicas (aquisição de revistas)  
 Indicadores sócio-econômicos  
 Sobre determinada(s) empresa(s), concorrente(s) ou não.  
 Outras informações. Quais: \_\_\_\_\_

30 – Quais são as fontes externas que mais têm sido utilizadas para a busca de informações?

Assinale somente aquelas que você realmente busca:

- Artigos, periódicos, livros  Jornais  Revistas especializadas  
 Catálogos, folder, folhetos  Palestras  Feiras, exposições  
 Fornecedores  Agências de publicidade  Ex-funcionários dos concorrentes  
 Encontros profissionais  Documentos do governo  Patentes e normas técnicas  
 Sites e páginas WEB  Pesquisas em andamento  Legislação, tratados  
 Associações comerciais  Grupos de discussão  Congressos, seminários  
 Clientes  Estágios de curta duração  Sindicatos  
 Visita a laboratórios  Espionagem industrial  Cursos  
 Consultorias  Outros. Quais?

31 – Quais as instituições têm sido consultadas para atender à demanda por informação tecnológica?

- Indústrias do ramo  Empresas de consultoria/engenharia  
 Empresas de pesquisa  Agência de notícias mercadológica  
 Bibliotecas  Agência de financiamento/bancos públicos/privados  
 Entidades/Associações de classe  Instituto de pesquisa e desenvolvimento  
 Sistema CNI/SENAI  Sistema SEBRAE  
 Universidades  Outras instituições  
 Outras. Quais?

32 – Quais das instituições abaixo têm participado do processo de fornecimento de informações para a empresa?

UEM  UNIPAR  UEL  CESUMAR  UNIOESTE  UFPR  PUC-PR

33 – As informações das fontes internas normalmente são obtidas através de:

- Telefone  Quadro de avisos  Por escrito  Da chefia  
 Intranet – Internet Interna  E-mail  Pessoalmente do colega de trabalho

34 – As informações das fontes externas normalmente são obtidas através de:

- Telefone  Fax  Internet  Contrato Social  
 Redes de comunicação via computadores com clientes e fornecedores  
 Outros. Quais? \_\_\_\_\_

35 – Quais os meios utilizados pela empresa para contatar seus clientes?

- Internet  Telefone  Correspondência  FAX  Contato pessoal – visitas  
 Outros. Quais? \_\_\_\_\_

36 – Como é assegurado o fluxo contínuo das informações úteis?

- Treinando as pessoas  
 Desenvolvendo o comportamento e cultura da informação  
 Desenvolvendo sistemas mais amigáveis para não se perder informações  
 Criando sistemas de distribuição eletrônica de informações  
 Criando um sistema gerencial de informações

37 – O fluxo de informações dentro da empresa é espontâneo (as pessoas passam informações por vontade própria) entre todas as pessoas da organização?

- Nunca  Raras vezes  Algumas vezes  Muitas vezes  Sempre

38 – A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre as áreas distintas)?

- Discordo totalmente  Discordo  Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

39 – As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários à base de dados e conhecimento da organização?

- Nunca  Raras vezes  Algumas vezes  Muitas vezes  Sempre

40 – Normalmente ocorre a troca de informações entre o grupo de P&D (pesquisa e desenvolvimento) e as demais áreas da empresa, envolvidas no desenvolvimento de novos produtos?

- Nunca  Raras vezes  Algumas vezes  Muitas vezes  Sempre

41 – Os resultados são amplamente divulgados internamente?

- Nunca  Raras vezes  Algumas vezes  Muitas vezes  Sempre

### **3º Grupo de questões – Como está o gerenciamento do conhecimento e competências na empresa?**

42 - Existe elevado nível de consenso sobre quais são as "core competences" da empresa, ou seja, sobre quais são os pontos fortes da empresa em termos de habilidades e competências?

- Nunca  Raras vezes  Algumas vezes  Muitas vezes  Sempre

43 – No sistema de informações da empresa, existe:

- Biblioteca  Centro de informação  Banco de dados  Sistema de apoio à decisão  
 Jornais internos para divulgação de informações de interesse de todos  
 Gerencia de recursos informacionais? (que cuida das informações)

44 – Há alguma forma sistematizada de captação, registro, tratamento, análise e disseminação de informações? Assinale abaixo, aquelas que realmente existem:

- Existe um sistema (procedimentos) de captação (busca) de informações  
 As informações são registradas, tratadas de tal forma que os processos podem ser rastreados  
 As informações e os dados ficam na informalidade  
 Todas as informações são analisadas e depois divulgadas  
 As informações depois de tratadas são divulgadas para todos da organização

45 – Há algum procedimento voltado a evitar-se o vazamento de informações relevantes e estratégicas?

- A empresa ainda não tem essa preocupação  
 É muito difícil se fechar todas as portas  
 Não há formalmente, pois as informações estão na cabeça das pessoas

- ( ) A empresa se preocupa com este problema, mas não esta segura de não existirem vazamentos  
 ( ) Existe um processo de segurança para as informações

46 – Com relação à criação e transmissão do conhecimento na empresa, os trabalhadores temporários (que são contratados normalmente para três ou seis meses) enquadram-se em quais das situações abaixo. Assinale uma das alternativas com relação a cada item.

- a) Com relação à concorrência: ( ) Trazem informações ( ) Levam informações  
 b) Com relação à produção: ( ) Prejudicam a produção ( ) Não prejudicam a produção  
 c) De uma forma geral: ( ) A empresa ganha com eles ( ) A empresa perde com eles

47 – O que poderia motivar os funcionários a compartilhar sos seus conhecimentos?

- ( ) Prêmios em dinheiro  
 ( ) Um reconhecimento público  
 ( ) Estabilidade no emprego  
 ( ) A empresa ter um programa de rodízio de funcionários entre as áreas  
 ( ) Promoção  
 ( ) Outros. Quais: \_\_\_\_\_

48 - Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e know-how existente na empresa

- ( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Concordo parcialmente ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente

49 – Quando os funcionários deixam a empresa, eles levam conhecimentos estratégicos para a concorrência?

- ( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre

50 – Existe na empresa o “trabalho em equipe”, com o compartilhamento de informações e colaboração entre os participantes?

- ( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre

51 – Há um uso constante de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõe à estrutura formal e tradicional e hierárquica.

- ( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Concordo parcialmente ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente

52 – Há um uso constante de equipes temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores.

- ( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Concordo parcialmente ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente

53 – Pequenas reorganizações ocorrem com freqüência, de forma natural ou para adaptarem-se às demandas do ambiente competitivo?

- ( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre

54 – As decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima.

- ( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Concordo parcialmente ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente

55 – A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas.

- ( ) Discordo totalmente ( ) Discordo ( ) Concordo parcialmente ( ) Concordo ( ) Concordo totalmente

56 – Existe algum processo de troca de informações e experiências entre funcionários, fornecedores e vendedores (representantes) da empresa sobre a concorrência e outras questões?

- ( ) Nunca ( ) Raras vezes ( ) Algumas vezes ( ) Muitas vezes ( ) Sempre

57 – A direção/gerencia apóia e/ou estimula os projetos e as idéias inovadoras oriundas dos funcionários?

Nunca  Raras vezes  Algumas vezes  Muitas vezes  Sempre

58 – Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários.

Discordo totalmente  Discordo  Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

59 – Estimula-se o aprendizado pela ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da empresa?

Nunca  Raras vezes  Algumas vezes  Muitas vezes  Sempre

60 – O treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho do funcionário e/ou às necessidades estratégicas da empresa?

Nunca  Raras vezes  Algumas vezes  Muitas vezes  Sempre

61 – Há um baixo turnover (número de pessoas que se demitem ou são demitidas) na empresa em comparação a outras empresas do mesmo setor

Discordo totalmente  Discordo  Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

62 – A alta administração estabelece, freqüentemente, metas desafiadoras e um sentido de urgência para mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida.

Discordo totalmente  Discordo  Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

63 – Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição do conhecimento).

Discordo totalmente  Discordo  Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

64 - Estão definidas as responsabilidades de cada cargo em relação aos demais cargos?

Discordo totalmente  Discordo  Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

65 - Está definida a interação entre os cargos na empresa?

Discordo totalmente  Discordo  Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

66 - Estão definidos os requisitos mínimos de competências dos cargos quanto à educação; treinamento; experiência e habilidades necessários?

Discordo totalmente  Discordo  Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

67 – Assinale quais os itens que são registrados na empresa, para posterior estudo e análise:

melhores práticas (aquilo que deu certo)  Erros e fracassos  Nenhum deles

68 – Qual o nível de autonomia da gerencia, supervisão e dos funcionários?

a) Gerencia  Grande  Médio  Pouco

b) Supervisão  Grande  Médio  Pouco

c) funcionários  Grande  Médio  Pouco

69 – Como você se sente em relação aos planos da empresa?

valorizado

Não participa e não sabe o que acontece

É indiferente, o importante é o salário no final do mês

70 – Há uma busca de diversidade (personalidade, experiências, cultura, educação formal, etc.) e aumento da criatividade por meio do recrutamento.

Discordo totalmente  Discordo  Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

71 – O planejamento de carreira busca dotar os funcionários de diferentes perspectivas e experiências.

Discordo totalmente  Discordo  Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

72 – A empresa estimula o compartilhamento de informações para a criação do conhecimento no ambiente organizacional?

Nunca  Raras vezes  Algumas vezes  Muitas vezes  Sempre

73 – A empresa tem medidas, estímulos ou incentivos para que os funcionários “vistam a camisa”?

Nunca  Raras vezes  Algumas vezes  Muitas vezes  Sempre

74 – A empresa estimula a criação e conversão do conhecimento, principalmente de tácito (prático, que não está escrito) em explícito (escrito, documentado)?

Nunca  Raras vezes  Algumas vezes  Muitas vezes  Sempre

75 – A informação tem sido usada para potencializá-la (transformá-la) em conhecimento, ou seja, que possa ser útil a todos os envolvidos no processo?

Nunca  Raras vezes  Algumas vezes  Muitas vezes  Sempre

76 – Existe elevado nível de consenso sobre quais são os pontos fortes da empresa em termos de habilidades e competências.

Discordo totalmente  Discordo  Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

**4º Grupo de questões – Os atuais procedimentos na empresa propiciam um ambiente favorável para o crescimento, à competitividade e a lucratividade?**

77 – A informação é utilizada para aumentar a competitividade da empresa no mercado?

Nunca  Raras vezes  Algumas vezes  Muitas vezes  sempre

78 - A missão e os valores da empresa são promovidos, de forma consistente, através de atos simbólicos e ações?

Nunca  Raras vezes  Algumas vezes  Muitas vezes  sempre

79 - Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa?

Nunca  Raras vezes  Algumas vezes  Muitas vezes  sempre

80 - As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo.

Discordo totalmente  Discordo  Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

81 - Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar.

Discordo totalmente  Discordo  Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

82 - Há uma busca de diversidade (personalidades, experiências, cultura, educação formal etc) e aumento da criatividade através do recrutamento.

Discordo totalmente  Discordo  Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

83 - O planejamento de carreira busca dotar os funcionários com diferentes perspectivas e experiências.

Discordo totalmente  Discordo  Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

84 - O escopo das responsabilidades dos cargos são, em geral, bastante abrangentes.  
 Discordo totalmente  Discordo  Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

85 - Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários. Estimulam-se treinamentos que levam ao autoconhecimento?  
 Nunca  Raras vezes  Algumas vezes  Muitas vezes  sempre

86 - Estimula-se o aprendizado através da ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da empresa?  
 Nunca  Raras vezes  Algumas vezes  Muitas vezes  sempre

87 - O treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho do funcionário e/ou às necessidades estratégicas da empresa?  
 Nunca  Raras vezes  Algumas vezes  Muitas vezes  sempre

88 - Há um baixo *turnover* (número de pessoas que se demitem ou são demitidos) na empresa em comparação a outras empresas do mesmo setor.  
 Discordo totalmente  Discordo  Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

89 - A evolução dos salários está associada, principalmente, à aquisição de competências e não ao cargo ocupado.  
 Discordo totalmente  Discordo  Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

90 - Existem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias.  
 Discordo totalmente  Discordo  Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

91 - Existem esquemas de pagamentos associados ao desempenho da equipe (e não apenas ao desempenho individual). Os créditos são compartilhados.  
 Discordo totalmente  Discordo  Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

92 - Existem esquemas de participação nos lucros envolvendo a maior parte dos funcionários.  
 Discordo totalmente  Discordo  Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

93 - Existem esquemas de participação societária envolvendo a maior parte dos funcionários.  
 Discordo totalmente  Discordo  Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

94 - Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento).  
 Discordo totalmente  Discordo  Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

95 - A empresa aprende muito com seus clientes. Existem vários mecanismos formais e informais bem estabelecidos para esta finalidade.  
 Discordo totalmente  Discordo  Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

96 - A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas.  
 Discordo totalmente  Discordo  Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

97 - A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com Universidades e Institutos de Pesquisa (contratação de pesquisa externa).

Discordo totalmente  Discordo  Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

98 - A decisão de realizar alianças está, freqüentemente, relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes. Os funcionários da empresa percebem, muito claramente, este objetivo de aprendizado.

Discordo totalmente  Discordo  Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

99 - A macroestratégia da empresa é comunicada, amplamente, para todos os níveis organizacionais.

Discordo totalmente  Discordo  Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

100 - A alta administração estabelece, freqüentemente, metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida?

Nunca  Raras vezes  Algumas vezes  Muitas vezes  sempre

101 - Há um uso constante de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica?

Nunca  Raras vezes  Algumas vezes  Muitas vezes  sempre

102 - Há um uso constante de equipes "ad-hoc" ou temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores?

Nunca  Raras vezes  Algumas vezes  Muitas vezes  sempre

103 - Pequenas reorganizações ocorrem com freqüência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo.

Discordo totalmente  Discordo  Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

104 - As decisões são tomadas no nível mais baixo possível . O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima.

Discordo totalmente  Discordo  Concordo parcialmente  Concordo  Concordo totalmente

Pela sua valiosa colaboração, e pelo seu tempo e pronto atendimento em preencher este questionário que muito contribuirá para minha pesquisa, agradeço muitíssimo.

Obrigado,

Osmar da Cruz Martins  
Mestrando