

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

O CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL
EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO

Dissertação de Mestrado
Sidney Nascimento do Carmo

Florianópolis

2003

**O CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL
EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO**

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

O CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL
EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO

Sidney Nascimento do Carmo

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

Orientadora: Prof^a Édis Mafra Lapolli, Dr^a.

Florianópolis

2003

Sidney Nascimento do Carmo

**O CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL
EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO**

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

Florianópolis, 03 de Abril de 2003.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Dr.

Coordenador do Curso

Banca Examinadora

Prof^a. Édis Mafra Lapolli, Dr^a.
Orientadora

Prof^a. Janae Gonçalves Martins, Dr^a.
Tutora de Orientação

Prof^a. Christianne Coelho de Souza Reinisch Coelho, Dr^a.

Agradecimentos

À Universidade Federal de Santa Catarina.

À tutora de orientação, Janae Gonçalves Martins, Dr^a.

pelo acompanhamento dedicado,

objetividade e competência.

A todos que direta ou indiretamente

contribuíram para a

realização desta pesquisa.

A DEUS, pela vida.

À minha família pelo apoio, incentivo
e compreensão em todos
os momentos no desenvolvimento
deste trabalho.

SUMÁRIO

Resumo.....	10
Abstract.....	11
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Formulação da Situação Problema.....	14
1.2 Justificativa.....	16
1.3 Objetivos do Trabalho.....	17
1.3.1 Objetivo Geral.....	17
1.3.2 Objetivos Específicos.....	18
1.4 Metodologia.....	18
1.5 Limitações.....	21
1.6 Estrutura da Dissertação.....	22
CAPÍTULO 2 – A EVOLUÇÃO ORGANIZACIONAL.....	24
2.1 Revolução Industrial.....	24
2.2 Mudanças Organizacionais.....	28
2.3 Evolução das Organizações.....	32
2.3.1 Organização Virtual.....	35
2.4 Síntese do Capítulo.....	41
CAPÍTULO 3 – O CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.....	42
3.1 Era do Conhecimento.....	43
3.2 Conceitos.....	47

3.2.1 Dados.....	47
3.2.2 Informação.....	48
3.2.3 Conhecimento.....	49
3.3 Tipos de Conhecimento.....	52
3.3.1 Conhecimento Tácito.....	52
3.3.2 Conhecimento Explícito.....	54
3.4 Geração do Conhecimento.....	55
3.5 Codificação do Conhecimento.....	61
3.5.1 Codificando o Conhecimento Tácito.....	61
3.5.2 Mapeando o Conhecimento Tácito.....	62
3.5.3 Avaliando o Conhecimento Explícito.....	63
3.6 Transferência do Conhecimento.....	63
3.6.1 Ambientes Propícios e Facilitadores de Transferência do Conhecimento.....	70
3.7 O Conhecimento Organizacional.....	72
3.7.1 Conhecimento Organizacional em Organizações Virtuais.....	74
3.8 Síntese do Capítulo.....	76
CAPÍTULO 4 – ESTUDO DE CASO - INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL.....	78
4.1 Perfil do CEEBJA.....	78
4.2 Público-Alvo.....	84
4.3 Análise dos Resultados.....	87
4.4 Sugestões para melhorar o nível de conhecimento organizacional no CEEBJA.....	95
4.5 Síntese do Capítulo.....	98

CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	100
5.1 Considerações Finais.....	100
5.2 Sugestões para trabalhos futuros.....	103
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	104
Bibliografias Consultadas.....	110
ANEXO I – O Teste da Organização que Aprende.....	111
ANEXO II – Parâmetros para Classificação da Organização que Aprende.....	112
Anexo III – FIGURAS DIVERSAS.....	113

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Relação tradicional entre fatos e conhecimento.....	52
Figura 2: Transformação de dados em conhecimento.....	55
Figura 3: Espiral da criação do conhecimento organizacional.....	58
Figura 4: Espiral do conhecimento organizacional.....	58
Figura 5: Modelo clássico de comunicação (MCC).....	64
Figura 6: Espiral do conhecimento.....	66
Figura 7: Processos de passagem do conhecimento organizacional.....	67
Figura 8: Relação entre geração, codificação e transferência do conhecimento.....	69
Figura 9: Região central da cidade de Cascavel – Paraná.....	81
Figura 10: Organograma do quadro administrativo do CEEBJA.....	84
Figura 11: Equipe administrativa do CEEBJA.....	86
Figura 12: Alunos em sala na sede do CEEBJA.....	86
Figura 13: Gráfico 1: Frequência de não repetição dos erros em relação à experiência adquirida.....	88
Figura 14: Gráfico 2: Índice de permanência do conhecimento quando alguém sai da instituição.....	88
Figura 15: Gráfico 3 : Frequência de disseminação e documentação do que é aprendido.....	89
Figura 16: Gráfico 4: Índice que indica se o conhecimento é investigado e disponibilizado através de eventos de aprendizagem.....	89
Figura 17: Gráfico 5: Frequência com que o conhecimento é reconhecido e recompensado.....	90

Figura 18: Gráfico 6: Índice com que a instituição avalia suas necessidades futuras de conhecimento.....	90
Figura 19: Gráfico 7: Freqüência com que a experimentação é utilizada como modo de aprendizagem.....	91
Figura 20: Gráfico 8: Freqüência com que a instituição aprimora as capacidades de gerar, adquirir e aplicar o conhecimento aprendendo com outras organizações.....	91

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Principais características das organizações virtuais.....	40
Quadro 2: A empresa do Conhecimento.....	44
Quadro 3: Comparativo entre conhecimento tácito e conhecimento explícito.....	54
Quadro 4: Características das formas de transferência do conhecimento.....	65

Resumo

CARMO, Sidney Nascimento do. O Conhecimento Organizacional em Instituições de Ensino. 2003. 115f. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

No início da revolução industrial, a preocupação das organizações era o fazer, o saber muitas vezes era discriminado nos níveis hierárquicos abaixo da cúpula dirigente. Com o passar do tempo, várias teorias organizacionais surgiram, procurando responder as exigências do mercado em constante mudança. Atualmente, as mudanças são cada vez maiores, mais constantes e rápidas em função de uma série de fatores, entre os mais importantes à globalização e a revolução tecnológica. Nestes tempos em que tudo pode ser copiado facilmente, em que se pode comprar o que quiser em qualquer lugar, a riqueza deixa de se concentrar em bens tangíveis e passa a se concentrar em bens intangíveis, cuja maior expressão é o conhecimento. Algumas organizações, sabedoras destas transformações, procuram se adequar a esta nova realidade. Esta é a chamada era do conhecimento. Conhecimento este que se revela em novos produtos e serviços, melhores e mais eficientes, para atender a um público cada vez mais exigente. As organizações sejam públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, que produzem e prestam os mais diferentes tipos de produtos e serviços estão inseridas nesta era, e em sua maioria terão que se adaptar se quiserem permanecer vivas nestes novos tempos. Neste trabalho, se procurou estudar uma organização educacional com relação a sua gestão, segundo princípios do conhecimento organizacional, medido por um questionário aplicável a qualquer tipo de organização. Os resultados colhidos demonstraram que é possível avaliar uma organização educacional, e propor sugestões para estabelecer uma cultura do conhecimento organizacional.

Palavras chave: organização, informação, conhecimento, conhecimento organizacional, gestão.

Abstract

CARMO, Sidney Nascimento do. O Conhecimento Organizacional em Instituições de Ensino. 2003. 115f. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

In the beginning of the industrial revolution, the concern of the organizations was to make, knowing many times was acquitted in the hierarchic levels below of the leading cupola. With passing of the time, some organizationally theories had appeared, looking for to answer the requirements of the market in constant change. Currently, the bigger changes are each time, more constant and fast in function of a series of factors, it enters most important to the globalization and technological revolution. In these times in that everything can easily be copied, in that if it can buy what to want in any place, the wealth it leaves of if concentrating in something tangible and passes if to concentrate in something intangible, whose bigger expression is the knowledge. Some organizations, sages of these transformations, look for to adjust themselves to this new reality. This is the call was of the knowledge. Knowledge this that if discloses in new products and services, better and more efficient, to take care of to a public each more demanding time. The organizations, are public or private, with or without lucrative ends, that produce and give the most different types of products and services are inserted in this age, and in its majority they will have that to adapt itself to be wanted to remain alive in these new times. In this work, if it looked for to study an educational organization with regard to its management, according to principles of the organizational knowledge, measured for an applicable questionnaire to any type of organization. The harvested results had demonstrated that it is possible to evaluate an educational organization, and to consider suggestions to establish a culture of the organizational knowledge.

Words key: organization, information, knowledge, organizational knowledge, management.

1 INTRODUÇÃO

Quando novos modelos de organizações produtivas surgiram no século XVII, com a primeira revolução industrial, haviam modelos bem definidos e com características próprias. Esses modelos traziam o saber separado do fazer, o agir separado do pensar. As organizações eram formadas por pequenos grupos que tinham a função de pensar, responsáveis pelo planejamento e estratégias dessas organizações. Outros grupos eram responsáveis pela produção; a estes grupos não cabia pensar, pois se acreditava que isto era perda de tempo e acarretava em distração, diminuindo a produtividade. Grandes pensadores da época, como Adam Smith, Henry Ford, Frederick Wislow Taylor e Henry Fayol (estes considerados os pais da Administração Científica) em muito contribuíram para a administração destas organizações, introduzindo novas filosofias e métodos para a melhoria na gestão destas organizações (MAXIMIANO, 2000).

No entanto, sobre a ótica do conhecimento organizacional verifica-se a necessidade da disseminação do conhecimento por toda a organização. É necessário que todos sejam estimulados a criar novas idéias, métodos e formas de melhorar continuamente o trabalho, e conseqüentemente as organizações.

Com o passar das décadas, a administração científica foi se firmando como um ramo da ciência extremamente importante para o desenvolvimento das organizações. Vários estudos e técnicas de organizar as instituições foram testados, melhorados, abandonados, vistos e revistos a fim de sempre se buscar uma melhor eficiência.

Para Curvello (1996), historicamente as formas de administrar as organizações passam por vários modelos, entre eles: a racionalização do trabalho (Taylor e Fayol, início do século XX); a burocracia na administração (Max Weber, Barnard, Simon e MacGregor, década de 1940); sistema aberto e em contínuo intercâmbio com o ambiente (Ludwig Von Bertalanfy, década de 1950); a teoria da Contingência (Candler, Burns e Stalker, anos 50 e 60); administração por objetivos (Drucker e Humble, década de 60); planejamento estratégico (Ansoff, Mintzberg, Porter, década de 70) e, mas recentemente o modelo da administração participativa, a administração japonesa (ou toyotismo), a administração empreendedora e a administração holística.

Percebe-se então, que ao longo dos séculos surgiram várias teorias e modelos de administração. Destes, verifica-se que alguns se adaptam melhor a uma determinada organização e outros que se adaptam melhor a outras. Alguns se mantêm presentes com sucesso durante longos períodos de tempo e outros que são modismos passageiros.

Atualmente, o que se verifica é uma grande velocidade nas transformações organizacionais, devido ao advento da tecnologia da informação em massa e da globalização mais presente. E com estas grandes transformações, afloram novos modelos organizacionais que chegam as organizações de forma cada vez mais rápida e constante.

Uma das grandes tendências hoje é a preocupação de como o conhecimento se desenvolve nestas organizações. Este, ultimamente, vem se firmando como uma importante questão. Alguns pensadores e estudiosos, já vem a algum tempo percebendo a importância do conhecimento, que ficou de lado na maioria das teorias administrativa anteriores, e vem estudando, pesquisando e desenvolvendo teorias da importância da disseminação do conhecimento nas organizações.

É bom frisar que o conhecimento organizacional não é um conhecimento pessoal e individual, que as pessoas que formam as organizações detêm, é um tipo de conhecimento que a própria organização detém (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

Entre tantos estudiosos, cita-se: Peter Drucker, Peter Senge, Nonaka e Takeuchi, Davenport e Prusak, Paulo Freire; que desenvolveram importantes estudos com relação à criação, codificação, transferência e disseminação do conhecimento no geral e mais especificamente nas organizações.

Eles enfatizam em seus trabalhos a grande importância do conhecimento e entendimento do fazer, em que o conhecimento é a maior riqueza.

Porém, verifica-se que as organizações não praticam a cultura do conhecimento, e as que acreditam estarem fazendo sua lição com relação a isto, limitam-se a contratar profissionais capacitados intelectualmente e colocá-los para trabalhar, sem se ater ao fato de que é necessário criar estruturas para a disseminação do conhecimento nestas organizações.

Percebe-se que existem organizações em diferentes estágios no que se refere aos modelos administrativos. Organizações com filosofias tão distintas quanto à do início do século XVIII - a teoria mecanicista - até as mais atuais, como as

“learning organizations” (organizações que aprendem). Sabe-se que as organizações podem obter sucesso com as mais variadas filosofias. No entanto, com o advento da economia digital, é necessário se moldar a uma nova era, onde umas das preocupações principais serão o controle da informação e do conhecimento.

Com o desenvolvimento deste trabalho, será demonstrado que as organizações passadas e muitas das atuais, em sua grande maioria, preocupam-se com o fazer, isto é, criar o capital tangível; e que deverão se preocupar com seu maior capital, o conhecimento que é um bem intangível. Criando uma sistemática de geração, codificação e transferência deste, para conseguirem se manter competitivas e atuantes nestes novos tempos.

1.1 Formulação da Situação Problema

Tendo em vista o mercado atual, em que desafios são cada vez maiores e mais complexos para as organizações, não importando suas dimensões nem ramo de atividades, onde é necessário produzir mais e melhor, criar inovações de forma constante e rápida, novos processos e formas de gerirem melhor suas atividades; as organizações se vêem dentro de um ambiente que necessitam de mudanças ágeis.

E para isto, estas mesmas organizações literalmente correm atrás de técnicas, métodos e processos que lhes permitam respostas mais claras, rápidas e condizentes com o grau de complexidade que se encontram os problemas a enfrentar.

Dentro desta perspectiva, vários processos vêm sendo empregados a fim de darem mais segurança, confiabilidade e respostas mais acertadas para os problemas encontrados; processos estes que derivam de várias fontes e estudos conceituados.

Uma das mais recentes teorias enfatiza a importância da criação, codificação e transferência do conhecimento nas organizações.

Leva em conta a necessidade do desenvolvimento do conhecimento por toda a organização para a solução dos problemas; considera que o conhecimento começa a ser visto como o grande trunfo para vencer as complexidades; incentiva o desenvolvimento de teorias que acreditam na disseminação do conhecimento (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

Embora sendo bem recebida, esta corrente tem enfrentado problemas na sua aplicação prática, por ser de difícil mensuração, já que o conhecimento é um bem intangível e por isso, de difícil percepção nos produtos e serviços das organizações.

Então, o que se verifica é que o conhecimento organizacional ainda é tratado com certo descaso pelas organizações e as que acreditam estarem fazendo seu papel com relação a isto, estão míopes ou desorientadas para conseguirem estabelecer uma cultura do conhecimento interno satisfatória.

Nestas organizações, a importância do saber, em sua forma teórica, já ganhou a importância que se vê nos centros acadêmicos. Muitas vezes são realizados seminários e palestras, contratação de consultorias e incentivos de cursos nesta área. No entanto, como a quantificação do quanto o conhecimento contribui para a valorização dos bens tangíveis. É muito difícil para que os responsáveis diretos, mesmo que acreditem que o conhecimento seja uma importante ferramenta, vêm-se entre a pressão por resultados visíveis e a criação de uma cultura que priorize uma grande mudança.

Pois criar conhecimento, significam pesquisas, leituras, cursos, palestras, tentativas e erros; significa fazer com que as pessoas acreditem na cultura interna do conhecimento; significa que reuniões e trocas de informações não são perda de tempo. Codificar o conhecimento significa registrá-lo, documentá-lo, catalogá-lo e torná-lo disponível em diversos meios. A transferência do conhecimento se dá através de reuniões, conversas informais, estar em locais diversos, ver e conversar com pessoas diferentes. Isto provoca divergências nas organizações que, no geral possuem culturas que priorizam o controle, a vigilância e a medição (cultura esta encontrada nos primórdios da administração científica), acreditando que esses itens que disseminam a cultura do conhecimento sejam pura perda de tempo.

A chave do problema está então, em mudar esta cultura, começando pela cúpula destas organizações, permitindo que as pessoas sejam incentivadas a aprender, a criar e disseminar o conhecimento. Claro que esta mudança tem que ser responsável e ordenada, começando por mudar as cabeças dos comandantes, mudando o próprio senso de valor, que passará de bens tangíveis para bens intangíveis.

Também, tem-se o problema que muitos líderes, percebendo o valor da informação e do conhecimento, procuram retê-lo para continuarem a ter o poder em suas mãos, como nos diz o ditado popular: saber é poder. Porém hoje em dia, com o

aumento em progressão geométrica da complexidade em gerir uma organização, não é possível saber tudo sobre todos os assuntos pertinentes para a tomada de importantes decisões. É necessário abrir mão do controle e disseminá-lo, para que haja mais possibilidades de respostas acertadas para estas complexidades.

As instituições educacionais, com relação ao gerenciamento de suas atividades são muito semelhantes a qualquer organização, e mesmo sobre uma óptica diferente, estão neste turbilhão de mudanças e estão submetidas as mesmas regras: a revolução tecnológica, a globalização, a concorrência; e geralmente, contratam profissionais com boa ou excelente capacitação, e os colocam para trabalharem isolados, produzindo sozinhos, sufocando a disseminação do conhecimento organizacional.

1.2 Justificativa

O conhecimento, nos meios catedráticos há muito tempo é estudado, pesquisado e valorizado. A importância do conhecimento nunca foi questionada. O sábio, o conhecedor tem uma mística de ser um ser poderoso.

Para os japoneses Nonaka e Takeuchi (1997, p. 33), “conhecimento significa sabedoria adquirida da perspectiva da personalidade como um todo”.

O estudo do presente trabalho, leva em conta a problemática da disseminação do conhecimento a nível organizacional nas instituições educacionais, dando a ênfase em que muitas vezes estas organizações não dispõem de informações suficientes para a solução de seus problemas.

Analisando as instituições educacionais, especificamente a sua gestão administrativa, verifica-se que apresentam similaridade a qualquer outra espécie de organização. Estão no mercado, sofrem concorrência, tem um público que precisam atender da melhor forma possível, sendo necessário agilizar o processo de tomada de decisões e sempre inovar. E para isto vão atrás de novas formas de gestão. No entanto, é perceptível que mesmo sendo instituições que obrigatoriamente tenham no conhecimento sua fonte de trabalho, se preocupam em tê-lo em sua forma específica e individual, contratando profissionais especializados numa determinada função, conteúdo, matéria ou cadeira e os colocam para lecionar e produzir estudos, medindo seu rendimento através de quantos alunos passaram num determinado

curso, quantas matrículas foram efetivadas, quanto alunos freqüentam as aulas etc. E que, questões como criar novas formas de se obter as informações que se deseja e saber onde estão de uma forma ágil são colocadas de lado.

Senge (1990), ressalta em seus trabalhos que o ser humano vem ao mundo motivado a aprender, explorar e experimentar, mas a maior parte das organizações é gerida pelo controle e os indivíduos assimilam esta referência de padrões estabelecidos, que recompensa pelo seguimento e obediência de regras e não pelo desejo de aprender.

Este trabalho visa fornecer informações sobre a importância do gerenciamento do conhecimento para as organizações. Como é necessário o entendimento do fazer para cada vez fazer melhor, em todas as dimensões e níveis organizacionais e não somente na cúpula.

Atenta para o fato que é necessário planejar, gerar, organizar, documentar e transferir o conhecimento a fim de torná-lo disponível e acessível para todos nas organizações. Criando um círculo virtuoso que incentiva o processo de disseminação do conhecimento, procurando criar novas formas de fazer as coisas, sabendo localizar e compreender informações relevantes e também transmitir e disponibilizar o conhecimento adquirido para que outras pessoas possam usufruí-lo, e beneficiar a organização como um todo. Não necessitando muitas vezes gastar energia e tempo em algo já disponível.

1.3 Objetivos do Trabalho

1.3.1 Objetivo Geral

Propor uma metodologia que identifique o estágio do conhecimento organizacional em instituições de ensino e fazer sugestões que melhorem este estágio.

1.3.2 Objetivos Específicos

Identificar em qual estágio da cultura do conhecimento se encontra as instituições no geral e especificamente o CEEBJA.

Gerar parâmetros que consigam avaliar quantitativamente estes estágios.

Analisar os itens críticos com relação à cultura do conhecimento organizacional nestas instituições.

Propor condições que levem a instituição a melhorar os processos de geração, codificação e transferência do conhecimento.

Medir o quão estas condições realmente auxiliam no dia a dia da gestão da instituição.

Propiciar as pessoas e principalmente a cúpula dirigente a visualizarem a importância da disseminação do conhecimento por toda a instituição, vendo-o como um grande auxílio para a gestão da mesma.

Propor uma metodologia de auto-avaliação constante, a fim de identificar os índices e as condições que não foram satisfatórios, e melhorá-los segundo as práticas aplicadas anteriormente.

1.4 Metodologia

A presente pesquisa pode ser classificada quanto a sua natureza, como pesquisa aplicada, devido a sua aplicabilidade prática dirigida à solução de problemas específicos: a detecção dos pontos críticos no ambiente para a geração de conhecimento organizacional e a formalização de um plano para a solução destes problemas.

Quanto a seus objetivos, pode ser considerada uma pesquisa exploratória: permitindo identificar o(s) fator(es) crítico(s) na organização para desenvolver uma cultura voltada a disseminação do conhecimento, e voltado à coleta de dados em forma de análise, observação e entrevistas, sendo aplicado um questionário apresentado pelo entrevistador.

A caracterização da pesquisa quanto aos procedimentos técnicos, pode ser considerado uma pesquisa de estudo de caso, o qual procurou-se analisar uma organização educacional no que tange ao estudo da cultura do conhecimento.

Esta investigação foi pautada no método científico fenomenológico, pois a mesma é significativa e tem seus registros baseados no que os participantes informam sobre as considerações e visões sobre o conhecimento e seu desenvolvimento na organização.

Do ponto de vista da forma da abordagem do problema, a pesquisa pode ser classificada como qualitativa, que procura obter informações através de entrevista com questionário “O TESTE DA ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE” (anexo I) sobre a visão dos funcionários sobre como o conhecimento se difunde na organização, avaliando em qual etapa do processo do conhecimento organizacional a organização encontra-se, mediante comparativo das respostas com os parâmetros classificatórios (anexo II) e propor soluções para os casos críticos.

Para a presente pesquisa, escolheu-se uma instituição educacional pública – CEEBJA – Centro Estadual de Educação Básica para Jovens e Adultos. A escolha desta organização deve-se ao fato de ser uma instituição educacional distinta, com relação ao público e gestão de outras instituições educacionais públicas, isto é, desenvolve um trabalho diferenciado com relação à população e necessita que as informações estejam disponíveis para uma gestão mais eficiente.

A seguir, apresenta-se a instituição, sua organização e o trabalho que desenvolve perante a sociedade.

O Centro Estadual de Educação Básica para Jovens e Adultos (CEEBJA) Professora Joaquina Mattos Branco, antigo CESVEL, iniciou suas atividades no ano de 1984. É mantido pelo Poder Público do Estado e administrado pela Secretaria do Estado de Educação. O Plano de Implantação e Autorização de funcionamento foi aprovado em outubro do mesmo ano, ofertando na época, o 1º. Grau correspondente ao Ensino de 5ª a 8ª séries. Nesta época, o ensino era exclusivamente personalizado, com atendimento individual. Mais tarde, em abril de 1987, foi autorizado o funcionamento do segundo grau, passando a ter maior fluxo de alunos. Em fevereiro de 1992, foi autorizado o projeto de descentralização de curso de 1ª à 4ª séries, desenvolvido pela escola, em convênio com as prefeituras dos municípios pertencentes ao Núcleo Regional de Cascavel. Em 1996 instalou-se na Avenida Brasil, 4541, permanecendo até o momento atual. Com a acomodação

de maior número de alunos, oportunizou-se o atendimento coletivo. Para a população com dificuldades de acesso à sede, existem os Programas de Descentralização do Ensino Fundamental, 1º. e 2º segmentos; Termos de Cooperação Técnica (Escola e Empresa). Além disso, o CEEBJA oferta Exames de Suplência de segundo segmento do Ensino Fundamental e do Ensino Médio. A população atendida por este Centro, perfaz um total - mês de aproximadamente cinco mil pessoas.

A pesquisa junto a esta instituição leva em conta a complexidade em administrar tantos alunos e formas diferentes de ofertar o ensino, se atenta principalmente ao fato das dificuldades inerentes de obter informações, saber quem tem estas informações, conhecer as soluções já encontradas e como criar novas formas de solucionar os problemas, que muitas vezes já podem ter sido encontradas em outros locais.

A revisão de literatura fundamentou-se em pesquisas bibliográficas sobre o tema escolhido em suas dimensões empresarial e educacional no que tange a cultura do conhecimento.

A bibliografia foi orientada pela pesquisa em livros, boletins, artigos, revistas e jornais: tanto em meio impresso quanto eletrônico, tendo o cuidado de selecionar estudos comprovados e atuais, bem como autores de maior renome no assunto.

Esta metodologia abordou em principio a relação histórica das organizações, mudanças sócio-políticas-econômicas, conceitos, análises de importância dos fatores culturais e econômicos e finalmente culminou com um estudo de caso sobre o conhecimento organizacional nesta instituição educacional.

O estudo teve como objetivo avaliar em qual estágio da geração do conhecimento encontra-se esta instituição, avaliando pontos críticos de criação, codificação e transferência do conhecimento segundo a pesquisa realizada.

A pesquisa foi aplicada nos meses de Setembro e Outubro de 2002, esta foi realizada com cada coordenador de área (Programa de Descentralização, Termo de Cooperação Técnica e Exames Supletivos), bem como com a diretora, o diretor-auxiliar e o secretário geral.

Esta pesquisa tem como intuito saber quais as principais queixas com relação à obtenção de informações, saber a quem procurar e como criar inovações, representada pela forma de como o conhecimento é administrado pela instituição.

Esta amostra foi selecionada devido a estas pessoas estarem diretamente ligadas à coordenação destes setores, e serem diretamente interessadas para a correta gestão destes. E também sentirem diretamente a dificuldade da falta de informação, dados e conhecimento para solução imediata dos problemas.

O questionário será tabulado e identificará em qual estágio do conhecimento se encontra a instituição no geral. O questionário apresenta 08 (oito) questões a serem respondidas, com os itens de respostas “*sempre; com frequência; às vezes; raramente e nunca*”. As conclusões serão determinadas pelas respostas recebidas e por observações, e posteriormente comparadas com os parâmetros de avaliação do anexo II.

E depois de determinados os pontos críticos, propor um plano de soluções para estes casos, segundo a óptica do conhecimento organizacional.

1.5 Limitações

Para a realização deste trabalho as dificuldades ocorreram na parte da bibliografia a ser pesquisada, enfatizando o estudo das organizações educacionais com relação à cultura do conhecimento organizacional, já que as bibliografias vistas versavam quase que exclusivamente sobre as organizações empresarias, não educacionais.

Buscou-se analisar a instituição educacional com relação a sua gestão empresarial, enfatizando os itens do desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para o conhecimento, do ponto de vista coletivo, sem se preocupar com a aquisição de conhecimento individual (absorção, análises mentais, estruturas e relações neurais na concepção da absorção do conhecimento).

Também se estudou o conhecimento aqui, como as relações que proporcionam uma gestão eficiente para o trabalho da organização, esquivando-se do tratamento do conhecimento mais específico.

Foram observadas as seguintes limitações para a realização deste trabalho:

Dificuldade de encontrar bibliografia que tratassem do conhecimento organizacional a nível educacional;

Dificuldade em obter dos entrevistados as respostas, já que se sentiam constrangidos em comentar em uma instituição educacional falha na disseminação do conhecimento;

Dificuldade de compreensão por parte dos entrevistados do significado do termo “conhecimento organizacional”, já que havia uma associação com conhecimento pessoal;

Dificuldade de formar grupos para análise em conjunto através de observação, já que não existe horário comum de intervalos;

Existem algumas reuniões formais, há convocação trazia todos, mas eram reuniões com temas predeterminados, dando pouco espaço para a informalidade;

As aulas são contínuas, prejudicando o acesso aos professores;

Há desconfiança, com receio de estarmos avaliando os conhecimentos pessoais;

1.6 Estrutura da Dissertação

O trabalho apresenta-se dividido em cinco capítulos.

O 1º capítulo – Introdução. Apresenta a descrição das etapas correspondentes à formulação da situação problema, a justificativa, os objetivos, metodologia do trabalho, limitações para a realização do trabalho e a estruturação da dissertação.

O 2º capítulo – Evolução Organizacional. Apresenta uma análise histórica sobre o processo de produção e suas implicações sociais e em como a preocupação voltava-se exclusivamente em produzir, inclusa em teorias administrativas que surgiam na época, separando o fazer do pensar no chão de fábrica. – Mudanças Organizacionais. Analisa historicamente as mudanças sociais, culturais e econômicas que impuseram novas formas de gerirem as organizações e o início da preocupação com o conhecimento na organização.

O 3º capítulo - Era do conhecimento. É uma nova era em que o maior bem, segundo alguns autores estudados, passa a ser o conhecimento, o intelecto, e que este apesar de ser intangível, poderá, se bem gerenciado, ser causa do sucesso ou

fracasso das organizações. Os bens, antes considerados primordiais, tangíveis, como capital, cedem lugar ao conhecimento.

- Conceituação do conhecimento e suas Ramificações, incluindo sua importância para as organizações. - Geração, codificação e transferência do conhecimento. Demonstra como estes itens podem ser desenvolvidos e aplicados nas organizações.

O 4º capítulo - Estudo de caso no Centro Estadual de Educação Básica para Jovens e Adultos (CEEBJA). Realiza o estudo nesta organização educacional, através da pesquisa aos coordenadores de áreas e observações, a fim de avaliar como é a atual cultura do conhecimento organizacional. Verificando os pontos críticos e propondo um plano para obter uma cultura do conhecimento mais eficiente nesta organização educacional.

O 5º capítulo – Conclusões e Recomendações. Apresenta as considerações finais, relata as conclusões a partir da pesquisa aplicada e faz recomendações para aplicar esta metodologia de estudo em outras instituições de ensino.

2 A EVOLUÇÃO ORGANIZACIONAL

Este capítulo apresenta um relato histórico sobre como as organizações evoluíram com o passar do tempo; se moldando, acompanhando, influenciando e até se antecipando as mudanças sócio-políticas-econômicas, facilmente verificável na tão comentada globalização.

Ver-se-á que no início da Revolução Industrial, deu-se o princípio de estudos e técnicas da administração científica, que se faz presente até hoje em algumas organizações. Depois, lista-se as grandes transformações organizacionais, na maioria das vezes impostas pelo mercado – competição, mudanças nas relações trabalhistas, evoluções tecnológicas, etc. – transformações estas vistas nas diversas teorias surgidas pós-administração científica, culminando em diferentes tipos de organização.

E ao término deste capítulo, relata-se sobre organizações virtuais e suas diferenciações sobre as formas de gestão com relação às organizações tradicionais.

2.1 Revolução Industrial

Com o crescimento do mercantilismo no século XVIII e o aumento expressivo da massa consumidora, através da formação de centros urbanos, houve a necessidade de mudanças no processo produtivo para atender a estes novos mercados. Já que também se buscava a consolidação com o comércio exterior para trocas (KWANSNICKA, 1995).

Essa nova filosofia teve sua confirmação com o surgimento da máquina a vapor e com uma nova organização na forma produtiva, principalmente na Inglaterra.

As novas máquinas e matérias-primas no início da revolução eram cedidas aos artesãos para produção em suas propriedades, formando-se uma filosofia com interesse cada vez maior pela maximização dos lucros por parte dos capitalistas.

Para isso, havia a necessidade de um aumento na produção, e como no método antigo cada artesão produzia de acordo com suas necessidades, e já que detinha a tecnologia de produção, o capitalista ficava vulnerável ao capital investido. Esta forma de organização gerava constantemente uma baixa produtividade, já que

os artesãos produziam o suficiente para viverem, não se preocupando em gerar excessos. Observou-se então, que para aumentar a produção havia a necessidade de melhor controle do processo produtivo. Para enfrentar este problema, nesta época criaram-se os barracões, locais onde se juntavam estes artesãos, fazendo com que todos trabalhassem num mesmo local. Possibilitando assim, um maior controle da produção por parte dos capitalistas, maiores excessos de produção e conseqüentemente maiores lucros para estes, resultando no surgimento das fábricas (MAXIMIANO, 2000).

Segundo Pronko (1997, p. 3):

Efetivamente, a Revolução Industrial desencadeou, pela primeira vez na história da humanidade, um processo de crescimento econômico acelerado, sem precedentes e sem retorno, cujos elementos definidores foram a revolução tecnológica e a transformação social perpétuas. Este processo começou na Grã-Bretanha na segunda metade do século XVIII, mas, desde o início, envolveu uma economia cada vez mais mundializada e foi o ponto de partida para a irradiação, em nível planetário, do capitalismo.

Com o aumento do sistema de produção, aumentou-se também a complexidade dos problemas para as empresas e a sociedade no geral. E uma das maneiras para solucioná-los, era conhecendo estes processos e propondo soluções viáveis. As informações e tecnologias estavam em constante desenvolvimento; então se buscou o conhecimento. Neste momento, se verifica que a história de instituições de ensino relacionava-se com a história do capitalismo (PEDRO e CÁCERES, 1982).

A revolução constante das forças produtivas, com vistas à maximização do lucro obtido pelos capitalistas implicou, depois de uma fase inicial de exploração extensiva de mão-de-obra, a progressiva incorporação de tecnologia, o que modificou as relações sociais dentro e fora do processo produtivo. Mediando essas relações, as práticas e instituições educacionais tiveram um papel fundamental na distribuição dos conhecimentos necessários para a adequação do processo cognitivo aos requerimentos da produção capitalista (PRONKO, 1997).

Entre todas as críticas surgidas a esta nova organização de sociedade, nenhuma teve expressão tão forte como as propostas por Karl Max. As idéias marxistas criticavam principalmente a concentração do poder e a distribuição de renda no capitalismo, na qual o poder era algo detido único e exclusivamente pelos capitalistas que tinham forte influência sobre o estado.

Na distribuição de renda o trabalhador era induzido a produzir mais do que necessitava, e o excesso da produção aumentava os ganhos e o poder do capitalista.

Verificou-se também nesta mesma época, o surgimento de críticas surgidas pelos recém criados sindicatos e partidos políticos, tendo como grande expressão um importante episódio conhecido como movimento “Ludista”, liderado por Ned Lud do qual o nome se origina. Os luddistas enxergavam os avanços tecnológicos, percebidos nas novas máquinas e formas produtivas, como uma grande ameaça para a sociedade, uma vez que estas máquinas produziam mais que os trabalhadores, e estes viam o perigo de perderem seus empregos. Este movimento tinha como objetivo se opor a este novo movimento promovendo a destruição das máquinas surgidas na revolução industrial (MAGNOLI, 1997).

Ainda como afirma Magnoli (1997, p. 60):

No início do século XIX, na Inglaterra, o movimento Ludista consistiu na primeira reação popular a introdução de máquinas na produção fabril. Destruindo máquinas, os ludistas queriam salvar seus empregos e seu modo de vida.

Embora expressivo, o movimento não teve êxito e desapareceu por ser contrário ao avanço tecnológico e aos capitalistas que detinham o poder.

A seguir, apresentam-se os principais itens que Maximiano (2000, p. 148) relaciona na influência para a Revolução Industrial.

Substituição do artesão pelo operário especializado;

Invenção das fábricas;

Crescimento das cidades;

Surgimento dos sindicatos;

Marxismo;

Doutrina social da Igreja;

Darwinismo social;

A administração consolida-se como Área do conhecimento.

As práticas administrativas aplicadas no início da Revolução Industrial baseavam-se em métodos anteriores a esta, produção com pouca qualidade e sem padrão, em que o consumidor era o único responsável pela inspeção do produto,

baixos salários, falta de conhecimento dos controladores de produção (capatazes), mão-de-obra desqualificada e preocupação unicamente em produzir excessos.

Como nos diz Cotrim (1994, p. 255),

A princípio, a produção era realizada por meio do artesanato. ... O estágio seguinte ao artesanato foi à produção realizada em manufaturas, que eram oficinas que ainda não possuíam máquinas, mas dispunham de grande número de operários, equipados com ferramentas, que trabalhavam sob a coordenação de um gerente de produção. Foi nesse estágio que se introduziu a divisão do trabalho.

Com o avanço do sistema, estas práticas ficaram ineficientes; verificou-se então, o fortalecimento de uma nova organização que buscava a disciplina e conhecimento para implantação de novas práticas administrativas como a divisão de tarefas, a produção em série e o estudo de métodos e tempos, o que propiciou um aumento significativo da eficiência produtiva.

Começa a surgir então nesta época, grandes estrategistas com teorias e práticas administrativas, capazes de dar um novo formato ao modelo de organização e administração surgido com a revolução industrial.

Adam Smith foi um destes pensadores que contribuíram para o crescimento de novas práticas administrativas. Em uma de suas análises a qual fazia apologia à divisão de tarefas, observou que com essa técnica o trabalhador aumentava em várias vezes a produtividade.

No entanto, para Maximiano (2000, p. 151), “o trabalhador era ignorante e embotado”, o que se achava não influenciar na produção, pois via o operário como um mecanismo de execução, que não necessitava de conhecimento.

Encontra-se em Kwasnicka (1995), que a história da administração científica começa com Taylor no final de século XIX (1895). Este apresentou um plano de administração científica que tinha métodos como o valor pago por peça e o estudo sistemático e científico do tempo. No método do valor pago por peça, Taylor argumentou que era necessário descobrir quanto tempo levaria para que um trabalhador, dando o melhor de si, completasse uma tarefa. Desta forma então, poderia estabelecer um pagamento justo por peça, em que o trabalhador se visse compelido a trabalhar o suficiente para assegurar uma remuneração razoável; e com a metodologia científica e exata, qual a velocidade máxima em que o trabalho era realizado, o problema do salário estava resolvido. Dividir cada tarefa em seus elementos básicos, cronometrá-los e registrá-los, foi que Taylor chamou de estudo

sistemático e científico do tempo. Com isso eram definidos os tempos-padrão para os elementos básicos de produção. Esse procedimento era base do sistema de administração de tarefas, o que permitia o controle dos aspectos da produção e dispusesse do trabalho padronizado, que era essencial para eficiência. Taylor também argumentava que os trabalhadores deveriam ser cientificamente selecionados e treinados, de maneira que as pessoas mais qualificadas realizassem tarefas que fossem compatíveis com suas qualificações.

Outros aspectos estudados por Taylor eram a padronização de ferramentas e equipamentos, sequenciamento e programação de operações e o estudo do movimento (COTRIM, 1994).

Para Maximiano (2000), observando o plano de administração científica de Taylor, nota-se a importância para que tanto o trabalhador quanto o capitalista tivessem interesse na convergência de objetivos e na eficiência produtiva, o que traria lucros para ambos. Entretanto não era um plano perfeito, pois este visava à eficiência produtiva, tratando os trabalhadores envolvidos como máquinas, que realizavam tarefas sem a necessidade de pensar, ou seja, não deveriam perder tempo com mais nada além da produção; esta parte do pensar e planejar cabia a uma cúpula pré-determinada.

O taylorismo formava modelos que reproduziam estruturas que separavam o saber do fazer, o agir do pensar, a partir da ideia de que uma elite pensante (e dominante) poderia atender às necessidades de descoberta e redefinição organizacionais; aos demais, só restava a tarefa de cumprir com o planejado (CURVELLO, 1996).

Assim como Smith e Taylor, outros pensadores da elite organizacional, ligada a essa nova administração científica enfatizavam a importância da eficiência produtiva, não se preocupando com o pensar para realização das tarefas.

2.2 Mudanças Organizacionais

A globalização, muito comentada na atualidade está presente em todos os seguimentos da sociedade. Entretanto, o fato é que este mecanismo já estava inserido na sociedade como um todo há muito tempo. Já no período de trocas e de busca por novos mercados, a globalização se fazia atuante.

Magnoli (1997, p. 7), comenta que, “a globalização não tem quatro ou cinco anos, mas quatrocentos ou quinhentos ... O ponto de partida desse movimento remonta às grandes navegações européias dos séculos XV e XVI”.

Como cita Vergara e Franca (1995, p. 2):

Enquanto no início do século XIX, durante o decorrer da 1ª Revolução Industrial, falava-se que a era da eletricidade e do vapor a década substitui o século, hoje se convive com a noção que estamos trocando semanas por minutos e dias por segundos, o que, como sugere Santos (1994, p. 16), traz a “sensação de um presente que foge”.

O que se viu, foi que os avanços tecnológicos propiciaram um número maior de ferramentas e meios para difusão dessa prática de forma mais rápida, e com esta cada vez mais presente e forte, o conhecimento tornou-se mais presente e necessário.

A percepção que se tem é que o mundo globalizado atual organiza-se a partir de grandes transformações em todos os setores, de forma rápida e descontínua, promovendo interferências diretas nas organizações sociais, estabelecendo novos modos de vida e diferentes formas de pensar e agir (BINOTTO, 2000).

A organização que busca permanecer no mercado deve objetivar a competitividade; e para ser competitiva deve estar condicionada a características como flexibilidade, agilidade, qualidade e produtividade. Nem sempre a implantação de métodos existentes é o caminho, às vezes o melhor caminho é a criação de um método adequado às necessidades da organização aliada às tendências de inovação.

De acordo com Teixeira Filho (2000, p. 1):

Acoplada a isso está a constatação de que a inovação permanente é um fator crítico de sucesso das organizações. O *time to marketing*, o ciclo de desenvolvimento de novos produtos e serviços é cada vez mais curto. É preciso velocidade de reação (ou, de preferência, antecipação) às mudanças do mercado. Para isso é preciso aprendizado (e não mais apenas ‘treinamento’) contínuo, em todos os níveis da empresa.

Diante desse cenário, exige-se atualmente, mais do que nunca, adaptação às mudanças para conseguir sobreviver nesse ambiente. Mudanças sempre ocorreram, mais se tem visto transformações rapidíssimas que muitas vezes atropelam, porém outras vezes, se indivíduos inseridos neste contexto souberem aproveitá-lo, grandes oportunidades surgirão.

As mudanças não são simples, nem fáceis, pois se assim fossem as pessoas às procurariam naturalmente. A mudança desestabiliza as pessoas, uma vez que, requer revisão da maneira de pensar e agir, comunicar e criar um significado para a vida. A mudança envolve o indivíduo e seu meio, portanto é incerto e arriscado, podendo ser promissor ou ameaçador (MOTTA, 1998).

E para ser promissor, buscam-se novas formas de adaptação baseadas em estudos e técnicas que contribuam para essa realidade.

Verifica-se que as técnicas gerenciais estão se modificando com intensa rapidez. Nada é mais básico do que a capacidade de gerar novas idéias e convertê-las em inovações. A administração pode criar um ambiente apropriado para o processo de geração do conhecimento tecnológico, mas um novo enfoque sobre o aprendizado é requerido (BINOTTO, 2000).

Verificam-se então enormes dificuldades tanto externas – concorrência voraz, margens reduzidas, economia instável, novas tecnologias –, quanto internas - necessidades constantes de investimento, diminuição de custos, adequação a níveis de qualidade – que a preocupação com talentos humanos é cada vez maior.

Segundo Teixeira Filho (2000, p. 2),

A entrada em cena do Conhecimento nas organizações remete a Teoria do Capital Humano (Cattani, A.D. (org.). *Trabalho e Tecnologia: Dicionário Crítico*. RJ: Vozes, 1997), que se apresenta sob duas perspectivas. Primeiro, na perspectiva de uma mão-de-obra mais qualificada. E segundo, no autodesenvolvimento pelo trabalhador de um capital pessoal levando a empregabilidade. Essa teoria é uma derivação da teoria econômica neoclássica, e seu ressurgimento, em parte, se deve à crise do modelo taylorista e, por outro lado, à redefinição das relações de trabalho e do papel do sistema educacional. A idéia de que o aperfeiçoamento da força de trabalho eleva a eficiência do trabalho e do capital remete às obras de Adam Smith e Karl Marx.

E para essa nova realidade modificam-se os conceitos. O profissional que antes só tinha a responsabilidade de fazer “bem feito” agora tem que pensar para fazer melhor.

Binotto (2000, p. 10) diz que:

A avalanche de mudanças exige profissionais capazes de admitir que seu saber é insuficiente e tornarem-se aptos a adquirir com facilidade novos conhecimentos e aplicá-los ao trabalho. Nesta sociedade o fator de produção mais importante é o conhecimento e não mais o capital, a terra ou a mão-de-obra. O trabalho sofre uma verdadeira revolução no sentido de que a atividade produtiva passa a se fundar em conhecimentos técnico-científico, em oposição ao trabalho rotineiro, repetitivo e desqualificado, que predominou na fase do capitalismo liberal e nas primeiras décadas deste

século. Em vista disso, o trabalhador não é mais considerado como simples apêndice da máquina, mas sim um sujeito pensante, criativo, capaz de regular o processo de trabalho, em vez de ser, por ele regulado.

E essas mudanças atingem, ainda que em graus diferentes as instituições educacionais, já que são destas que sairão os futuros profissionais.

Instituições estas que se vêem diante de grandes desafios para mudar o enfoque tão enraizado de formação profissional já que, como cita Pronko (1997, p. 6):

A questão do ensino profissional parece diluir-se, na atualidade, na problemática mais ampla da educação geral, atravessada, por sua vez, pela tensão entre educar para o mercado (nas suas várias acepções) e educar para a cidadania (conceito atrelado a uma dada definição de democracia).

Os conceitos de profissional hoje passam por transformações, rivalizando com modelo taylorista, que se justifica pela dicotomia manual-intelectual. Modificou-se o conceito de formação profissional. Do enfoque centrado na preparação para o exercício de uma ocupação, agora se privilegia muito mais o desenvolvimento da capacidade de raciocínio e aprendizagem polivalente do aluno. Hoje, o centro da questão não é 'saber fazer', mas 'saber pensar' e 'saber aprender' (PRONKO, 1997).

As mudanças ocorridas nas empresas impulsionam mudanças nas instituições de ensino, pois devido a processos cada vez mais complexos nestas, as instituições de ensino mudam no aspecto de melhor preparar o profissional no sentido de potencializá-lo a criar oportunidades e soluções no ambiente ao qual está inserido.

Glustina (*apud* BINOTTO, 2000, p. 8),

Disseca este tema dizendo que o papel da universidade, numa visão mais abrangente de suas funções essenciais, leva-nos a concluir que o preparo do homem para o trabalho deve pressupor, prioritariamente, a transmissão do conhecimento, da tecnologia e dos instrumentos básicos da respectiva área de profissionalização, ao invés da simples instrumentação – meramente a transmissão de técnicas ou modos de fazer.

Essas mudanças ocorridas nas instituições de ensino tem o interesse de preparar o trabalhador para incertezas, iniciativas, tomadas de decisões e responsabilidades e não somente para a assiduidade, obediência e pontualidade como antes.

Na sociedade atual, a complexidade e dinâmica vem exigindo com mesma intensificação que o profissional tenha formações dinâmicas e complexas.

O conceito de emprego hoje é muito diferente do conceito criado pelo capital humano no início, em que o processo de competição tinha como uns de seus fundamentos o salário. Atualmente este conceito de emprego está sendo substituído pelo conceito de trabalho, por meio de tarefas, projetos, missões a executar e atividades a desempenhar. Assim sendo, pessoas com níveis mais elevados de conhecimento tem postos de empregos mais bem remunerados.

Como muito bem definiu Drucker (1993, p.75):

Estamos começando a viver a Era do Conhecimento e da Economia da Informação. Essa nova época, que começa a consolidar-se, concebe a escola com uma importância econômica maior do que a fábrica, a loja ou o banco. /.../ Dentro dessa perspectiva, precisamos nos conscientizar de que é preciso reaprender a aprender.

É quase impossível que um só trabalhador defina o que esta acontecendo, e diga aos outros o que deve ser feito, como também não é mais possível apenas obedecer às ordens.

O profissional precisa usar sua capacidade de raciocínio, e por isso é necessário acumular conhecimentos em todos os níveis da organização.

Há profissionais que chegam todas as manhãs, trabalham, voltam para casa no fim da tarde e isso é tudo. Eles não se comprometem com o negócio, esse modelo de profissional não consegue mais competir no mercado globalizado. O mercado atual necessita de profissionais inteligentes, motivados e bem informados.

De qualquer forma, por trás de muito do que se tem dito e escrito sobre a ciência da administração nos anos recentes está a idéia de que a empresa irá passar ao trabalhador, cada vez mais, a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento (TEIXEIRA FILHO, 2000).

Para Carvalho (*apud* BINOTTO, 2000, p. 8):

O que foi energia para as revoluções industriais precedentes, será informação na realidade atual e, o desenvolvimento depende, principalmente, da capacidade de conhecimento e da disponibilidade de informações para atuar no processo de trabalho.

2.3 Evolução das Organizações

Anteriormente fez-se um breve relato histórico de como as organizações atravessaram os tempos e como se modificaram perante as exigências, para se

manterem vivas e competitivas. Também, como tiveram que se moldar às características dos tempos e as necessidades sociais, políticas e econômicas.

Mas, como se define uma organização? Como se relaciona com o ambiente externo e interno?

Verifica-se que historicamente, as organizações adotaram várias definições, cada uma procurando respostas aos problemas de suas épocas. Estas definições estão relacionadas em como as organizações eram organizadas, esquematizadas e geridas.

Morgan (1996, p. 327), nos fala que as organizações podem assumir diversas características, que ele baseia em metáforas. Lista-se abaixo algumas delas:

Organizações do tipo máquina, concebida para atingir objetivos específicos;

Uma espécie de organismo vivo, que sobrevive em alguns ambientes e em outros não;

Um meio cultural, caracterizado por meio de valores, crenças e práticas sociais distintas;

Um sistema político, no qual as pessoas tentam atingir seus próprios fins;

Um instrumento, em que um grupo de pessoas procura explorar e dominar outros grupos.

Verifica-se que determinadas organizações podem assumir várias destas características ao mesmo tempo, se moldando para atingir seus objetivos.

Definições como nos sugere Curvello (1996, p. 2),

Organização é um agrupamento de pessoas, trabalhando em uma dada estrutura e local, operando uma determinada tecnologia, na busca de alcançar resultados a atingir objetivos em comum. Para atingir esses objetivos, as organizações acabam se caracterizando, entre outros aspectos, pela divisão do trabalho e do poder. E mais: estabelecem normas e necessitam impô-las, possuem regras e regulamentos, dão ordens que precisam ser cumpridas.

Vê-se claramente neste texto, que se trata de uma organização com pressupostos que exortam a burocracia. São definições provenientes do início do século XX, que tem raízes históricas nas construções de modelos científicos. É uma estruturação em linguagem matemática, que visa à busca frenética pelo controle, a racionalidade econômica, a otimização dos meios, a busca da eficácia. Para este efeito, somente eram enfatizadas questões que acrescentassem a melhor eficiência laboral do operário, tanto que, até as informações eram barradas nesta estrutura.

Chanlat e Berard (*apud* CURVELLO, 1996, p. 2), dizem que “só circulavam livremente aquelas idéias voltadas à produtividade. Tudo o mais era visto como desperdício”.

Em Kwasnicka (1995, p. 31) encontra-se, “A organização burocrática é um modelo relativamente formal e impessoal. ... O *modus operandi* mecânico e a desatenção ao comportamento humano inibem a criatividade e a flexibilidade tão necessárias na organização moderna”.

Como metáfora, estas organizações eram vistas como máquinas, um conjunto de engrenagens azeitadas, em funcionamento harmônico e contínuo.

Os pensadores de maior expressão neste tipo de organização burocrática, os chamados pais da Administração Científica, foram Taylor e Fayol (CURVELLO, 1996).

Posteriormente, com a preocupação da desumanização no tratamento do homem como máquina, surge o modelo das relações humanas, que propunha corrigir a aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos aos quais os trabalhadores deveriam se submeter.

Entre as décadas de 1950 e 1970 surge a visão de integrar a empresa com o ambiente que a envolve. O principal estudioso que propôs esta teoria foi Bertalanfy. Este modelo propunha a interação e intercâmbio com o ambiente.

A seguir se tem a Teoria da Contingência, como relata Kwasnicka (1995, p. 40). “A organização deverá estar pronta para adaptar-se às diferentes situações que esses ambientes possam apresentar”.

Segundo Masiero (1996, p. 47):

A teoria da contingência se preocupa com as mudanças nos ambientes organizacionais; para ela o conjunto de variáveis ambientais é que irá moldar as características organizacionais. Um aumento de variedade do ambiente impõe a necessidade de um número maior de informações e decisões ponderadas. A eficiência da organização em lidar com estas informações e com a tomada de decisões é que vai determinar o desempenho da mesma.

Nas décadas de 50/60, surge a teoria de administração por objetivos (Drucker e Humble), que se resume em como a organização precisa definir em que negócio está atuando e onde pretende chegar para atingir seus resultados.

Na década de 70, surge o planejamento estratégico, que procura definir como, onde, quando e com quem se realizam os negócios.

Mais recentemente observa-se a administração participativa, a administração japonesa (ou toyotismo), a administração empreendedora e a administração holística (KWASNICKA, 1995).

Contudo, apesar de tantas evoluções com relação às teorias administrativas, uma análise simplificada da maioria das organizações, ilustra que são basicamente organizações burocráticas, caracterizadas pela racionalização do trabalho, departamentalização de funções e pela hierarquização do poder administrativo com origens na organização mecanicista (MORGAN, 1996).

Nos últimos anos, vê-se que as mudanças mundiais, advindas da fortificação da globalização e dos avanços tecnológicos em velocidade estonteante, leva a configuração de um novo modelo organizacional, que diferentemente dos modelos anteriores, não precisa abrigar suas funções em um mesmo espaço, nem reunir pessoas em um mesmo ambiente e nem ao mesmo tempo para que suas atividades sejam desenvolvidas. Este novo modelo é conhecido como organização virtual.

2.3.1 Organização Virtual

As organizações virtuais surgem de uma necessidade dos tempos, e estão fixando suas bases e expansões, vistas em crescimentos estratosféricos em itens como a globalização e a tecnologia da informação.

A economia global funciona como unidade em tempo real em uma escala planetária. As fronteiras regionais, do ponto de vista econômico estão deixando de existir, os fluxos de capital, commodities, informação, matéria-prima, mão-de-obra são interdependentes e internacionalizados por todo o mundo. Hoje é praticamente possível comprar, vender e negociar qualquer artigo em qualquer parte do mundo a qualquer hora. Os competidores hoje, já não são somente o vizinho, ele pode estar do outro lado do mundo em um local totalmente desconhecido. Esta é a globalização. Estes fenômenos ocorreram tão rapidamente devido principalmente ao papel fundamental que a revolução tecnológica veio desenvolver neste âmbito.

Masiero (1996, p. 125), comenta:

Esse novo modelo somente pode ser viabilizado, a partir da utilização de toda tecnologia disponível que permite criar este cenário futurista. Além da imposição da tecnologia, as empresas, em função de um mercado cada vez mais globalizado e competitivo precisam tornar-se ágeis, mais enxutas, com

menor número de níveis hierárquicos e flexíveis o suficiente para promover mudanças ou assimilá-las rapidamente.

Através de grandes avanços tecnológicos, da proliferação de novas tecnologias para a transmissão de dados, devido às descobertas constantes e barateamento destas tecnologias, fronteiras como o tempo, espaço e limites organizacionais deixam de existir. Relações de trabalho, sociais e econômicas, a configuração de serviços e produtos ganham outras caracterizações. Novos mercados são criados, novas formas de negociar, interagir, se comunicar, obter informações se tornam mais acessíveis e democráticas.

Produtos e serviços como Internet, Intranet, videoconferência, supercomputadores, celulares, entre outros vem acrescentar enormemente as relações sócio-econômica-sociais.

Oliveira (*apud* TRÖGER, 1997, p. 4), argumenta,

Atualmente, a tecnologia da informação está profundamente arraigada na sociedade e nas formas de trabalho, onde podemos notar claramente a dependência entre a evolução tecnológica e a estrutura do trabalho, pois à medida que o ambiente de trabalho requer mais tecnologia disponível, de modo que essa tecnologia não consiga atendê-lo imediatamente, desenvolve-se uma nova tecnologia que além de suprirem as requisições do ambiente, o influenciam. Essas modificações geram, por sua vez, novas necessidades e o surgimento de novos avanços tecnológicos. Este processo é auto-alimentado até que o volume de transferência gere uma nova fase no processo produtivo.

Atualmente pode-se fazer compras, pesquisar sites em qualquer parte do mundo, visitar museus (virtuais), pesquisar contas bancárias, realizar aulas, comércio eletrônico, ensino à distância, teletrabalho, elaborar projetos á distância, tudo sem sair de casa.

Como argumenta Costa Júnior (1999, p 4), “hoje, não existem fronteiras para a informação, começa a nascer um novo mundo paralelo ao nosso, onde o espaço físico, a geografia, identidade e cultura de povos deixam de existir ou serem importantes”.

A organização virtual é um novo modelo de organização, que utiliza a tecnologia de forma dinâmica unindo pessoas, bens e idéias, sem, todavia ser necessário reuni-las em um mesmo local e ao mesmo tempo (BERTO, 1997).

A organização virtual pode ser caracterizar sendo uma organização sem níveis hierárquicos, sem integração vertical, flexível nas relações de trabalho em equipe. Devido aos grandes avanços tecnológicos tem grande mobilidade e um

modelo caracterizado como redes temporárias de parceiros independentes, que dividem habilidades, custos e o acesso ao mercado (DAVIDOW e MALONE, 1992).

O conceito de organizações virtuais pode ser entendido como uma cooperação entre empresas ou organizações, formando assim “redes dinâmicas de cooperação”, que por meio da utilização de novas tecnologias tem os seguintes objetivos: viabilizar o acesso a novos mercados, sem os tradicionais limites de espaço e tempo; elevar o poder de competitividade dos parceiros desta rede virtual; possibilitar a inovação e a exploração de novas oportunidades de mercado globalizadas (AMATO NETO, 2000).

Em outra definição dada por Sieber (*apud* TRÖGER, 1997, p. 11), tem-se:

As organizações virtuais são redes temporárias e flexíveis, de unidades de negócios e companhias independentes que trazem principalmente suas competências maiores para a base da organização, para atingir um objetivo comum. Sempre envolvem um número de corporações reais, que são chamadas de parceiros. O objetivo é tornar-se diferenciado por executar melhor. A corporação obtém todas as competências não críticas de fora, isto é, de outras corporações com as quais ela forma uma organização virtual.

A organização virtual então se caracteriza pela parceria, união e cooperação, aproveitando uma oportunidade surgida a fim de atingir um bem comum.

É uma forma de atingir objetivo, reunindo as melhores equipes para atingir um resultado que não seria possível pelos meios comuns. Assim, há o compartilhamento de recursos, tecnologias, informações e mercados como uma forma estratégica de aumentar a competitividade, dividir riscos e custos, e obviamente lucros.

Esta é uma nova forma de organização, sem estruturas físicas, com poucas pessoas e espaços imaginários para solucionar problemas reais.

Levy (1996), salienta que o uso da virtualização, cada vez mais presente no nosso cotidiano, amplia as potencialidades humanas, criando inclusive, um novo modo de aprender e pensar. Trata da informação e do conhecimento como elementos propulsores da evolução humana, promovendo o ato da criação e da invenção.

A informação nestas organizações é mais dinâmica e acessível que em organizações tradicionais, impondo uma nova forma de lidar com a comunicação.

A organização virtual dura o tempo necessário a fim de atingir seus objetivos, ao término do trabalho ela desfaz-se e/ou reorganiza-se para outros trabalhos. Ela é dinâmica e flexível, obtendo uma grande vantagem competitiva por poder reagir

rapidamente às mudanças do mercado. Não estando engessada a burocracia das organizações mais tradicionais.

Para Tröger (1997, p. 12), existem duas condições necessárias para uma organização virtual existir: “dispersão geográfica das unidades da organização e link da tecnologia da informação dos processos de produção”.

As condições são ambas de caráter estrutural. A primeira define a organização virtual espacialmente com dispersão de indivíduos, grupos, departamentos, companhias, em no mínimo duas localidades diferentes, A segunda condiciona o processo de produção na organização virtual ao auxílio do suporte da tecnologia da informação para a ligação das partes dispersas.

A seguir, apresenta-se algumas características das organizações virtuais e suas vantagens que Tröger (1997) lista com relação às organizações tradicionais.

- Compartilham infra-estrutura, riscos e desenvolvimento de pesquisa, juntamente com os custos de recursos humanos e tecnologias;
- Pode rapidamente aproveitar as oportunidades, devido à maior facilidade de configuração;
- São rapidamente estruturadas e podem não possuir nenhum centro;
- Ligam competências centrais e complementares e desta forma conseguem atingir os resultados;
- Aumentam as facilidades e tamanho percebido (uma empresa pequena pode aparentar ser grande virtualmente);
- Ganham acesso a novos mercados e compartilham o mercado atual;
- Requerem o uso de potencial de tecnologia;
- Baseiam-se na confiança e na interdependência entre parceiros;
- Não possuem fronteiras rígidas como as organizações tradicionais;
- Tem um caráter transitório, duram enquanto dura o objetivo que as originou;
- Possuem hierarquia pouco estruturada e de natureza também transitória;
- São independentes das empresas que as compõe.

Paralelamente, também se apresentam algumas desvantagens ou dificuldades que podem impedir seu correto funcionamento.

Pelo lado tecnológico, as tecnologias não são tão boas e acessíveis e nem todos os equipamentos disponíveis nas diferentes organizações são compatíveis. Claro que estes são problemas que os avanços tecnológicos logo acharão soluções.

As maiores dificuldades estão relacionadas propriamente a criação, gestão e controle destas organizações, seu caráter organizacional. A seguir, lista-se algumas destas dificuldades:

- Dificil adaptação dos profissionais a estas estruturas;
- Diferentes culturas, estruturas e hierarquias podem criar resistências em trabalharem juntas;
- Restrições e indefinições legais.

Já Goodman et al (1995, p. 193), citam cinco características principais de uma organização virtual: “oportunismo, excelência, tecnologia, ausência de fronteira e confiança”.

Enfocam também, que ela é diferente de outras estruturas organizacionais reais, principalmente por tirar proveito de oportunidades e ser possível de desativar assim que o objetivo for alcançado.

Como salienta Berto (*apud* TRÖGER, 1997, p. 34):

As resistências e dificuldades maiores já estão arraigadas junto à cultura organizacional, ou seja, junto às relações de poder, hierarquia, resistência a mudanças, descaracterização de funções e de infra-estruturas, de fácil superação se comparadas às primeiras.

Costa Júnior (1999), apresenta as principais características das organizações virtuais (ver Quadro 1).

Principais características das Organizações Virtuais

ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS
A. O PROCESSO DE PRODUÇÃO
Maioria atuando na produção de serviços (informações, consultorias, etc).
Distribuidoras de produtos (geralmente não são fabricantes do produto que vendem)
Rapidez nos processos de logística (entrega, distribuição).
“Data warehouse” (grande depósito de dados retro-alimentadores do processo).
Estoque por demanda, otimizando custos e funcionalidade.
Distribuição terceirizada.
B. TRABALHO
Número reduzido de funcionários.
Novos métodos de aprendizagem / desenvolvimento do trabalho (regido pela tecnologia).
Necessidade de treinamento especializado.
Estruturação organizacional separada da empresa (organização independente dos outros segmentos da organização).
C. ESPAÇO
Pode atuar sem estrutura física e em tempo real.
Mercados e públicos diversificados.
“Cyber-espaço”
D. IDEOLOGIA
Geração.
Inovação.
A sociedade de informação.
Criação de uma nova cultura globalizada – virtualização.
Neoliberalismo.

Fonte: Costa Junior, 1999

Através destas caracterizações, verifica-se que as informações nas organizações virtuais são desenvolvidas de forma mais democrática, em que o conhecimento não pode ficar restrito, antes de tudo, deve ser compartilhado, incentivado e criado.

O grande trunfo das organizações virtuais é saber que a informação e o conhecimento já estão moldados nelas e aproveitam isto para criar valor e riqueza, funcionando como modelo para as organizações tradicionais.

2.4 Síntese do Capítulo

Nota-se que diversas transformações verificadas nas organizações vêm para responder as exigências dos novos tempos que surgem. Através destas transformações, as organizações evoluíram em todos os aspectos e especificamente na forma de gestão, aderindo, avaliando, testando e implantando diversas teorias organizacionais.

Algumas dessas teorias se adaptam melhores a algumas organizações e a outras nem tanto, dependendo de uma série de fatores como questões culturais, sociais, econômicas, ramo de atividade, tecnologia disponível, grau de escolarização dos funcionários etc.

Entretanto, a cada dia que passa, cada vez mais rapidamente as transformações ocorrem. É preciso sempre inovar, se antecipar, ser melhor e mais eficiente para ser competitivo. E é por isto que tantas teorias administrativas são implementadas, algumas na esperança de solucionarem magicamente os problemas. Dentre estas, surgem juntamente modismos, que o tempo dará conta de eliminar se forem ruins e passageiros ou modificar e melhorar caso haja necessidade e condições.

Uma das mais recentes caracterizações de organização, motivada pela revolução tecnológica e as necessidades impregnadas nestes novos tempos, são as chamadas organizações virtuais.

Como se verificou, organizações virtuais utilizam a tecnologia para aproveitarem as potencialidades das pessoas, dos equipamentos e das técnicas para atingirem seus objetivos específicos.

As organizações virtuais têm como grande vantagem a flexibilidade, as tecnologias e a melhor disseminação do conhecimento para atingir estes objetivos.

3 O CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Foi comentado que os modelos organizacionais mais tradicionais, com referências surgidas nos primórdios da Revolução Industrial, visavam o controle, a racionalização e a eficiência produtiva. O pensar para execução das tarefas não fazia parte dos planos dos dirigentes destas organizações para os operários, já que isto denotava uma falta de atenção ao trabalho, que resultava em menor eficiência.

Atualmente, uma nova filosofia ganha peso, a de que é necessário que todos na organização tenham conhecimento do que fazem para fazer bem feito e cada vez melhor, para que consigam trazer novas soluções para velhos e novos problemas. O que se vê é que as organizações, no turbilhão de mudanças tão rápidas, buscam formas de responder as complexidades cada vez maiores, adotando metodologias como as apresentadas no capítulo anterior, umas consideradas modismos e outras mais profundas e consistentes.

Nas últimas décadas vem surtindo efeito à importância do conhecimento organizacional, ou seja, o conhecimento e entendimento do fazer ganharam sua devida importância. Como salienta Vergara e Franca (1995, p. 3):

Com a complexidade inerente à era da informação, passa a tomar forma o que Drucker (1991) denomina *knowledge society*. Termo que pode ser traduzido por sociedade instruída, a qual se organiza em torno da aplicação dos conhecimentos dos seus cidadãos. A consolidação da sociedade instruída não permite supor a tradicional dicotomia trabalho intelectual-trabalho braçal. Na qual o primeiro prevalece sobre o segundo.

Entretanto, verifica-se que a maioria das organizações limita-se a contratar profissionais que acreditam serem capacitados intelectualmente, colocá-los para trabalhar e acreditar que estes criarão uma cultura do conhecimento organizacional por si só, sem se ater ao fato de que é necessário criar estruturas favoráveis à disseminação do conhecimento na organização.

Observa-se então, a necessidade de adaptação nas organizações, para responder às transformações no mundo dos negócios, mas nem sempre vem acompanhadas pelo reconhecimento das qualificações. É como se empresas flexíveis, que se adaptam a mudanças, socialmente responsáveis e comprometidas com a aprendizagem, pudessem prescindir de pessoas com idênticas características (VERGARA e FRANCA, 1995).

Apresentam-se a seguir, as principais características que estudiosos definiram como a era do conhecimento, conceitos de dados, informações e conhecimento, bem como os processos de geração, codificação e transferência deste conhecimento a nível organizacional.

3.1 Era do Conhecimento

A importância do conhecimento não é uma descoberta nova, pois ao longo da história mundial, os homens que se encontravam na vanguarda do conhecimento, destacavam-se dos demais. Possuindo conhecimento, o triunfo poderia ser mais facilmente alcançado, mas o acesso a ele ficou restrito a privilegiados, que não raro, utilizaram-no como meio de domínio e opressão (BENITEZ, 2001).

Dá-se agora o início da era do conhecimento, o qual se torna mais importante do que o próprio capital e a terra; esta era tem como seu maior bem o saber. Mesmo a sociedade permanecendo capitalista, as riquezas se darão na aplicação do conhecimento, que para isso exigirão um novo padrão de organização. As novas administrações estarão submetidas ao desafio de inovar e não só responder as necessidades habituais do ambiente. Desta forma, verifica-se que conhecimento tem mais valor que bens tangíveis.

Como nos enfatiza Drucker (1993, p. 26):

Na verdade, o conhecimento é hoje o único recurso com significado. Os tradicionais 'fatores de produção' - terra (isto é, recursos naturais), mão-de-obra e capital - não desaparecem, mas tornaram-se secundários. Eles podem ser obtidos facilmente, desde que haja conhecimento. E o conhecimento, neste novo sentido, significa conhecimento como uma coisa útil, como meio para a obtenção de resultados sociais e econômicos.

O conhecimento se torna a grande moeda de troca, como falam Lima et al (1998, p. 11), "com a globalização os países, as organizações e as pessoas são ainda mais dependentes do arcabouço de conhecimento. O conhecimento é a principal ferramenta do indivíduo atualmente, sem ele não se produz, compra-se ou vende-se".

As organizações modernas buscam capacidades estratégicas para explorar, acumular e compartilhar novos conhecimentos de forma contínua e repetida, sempre com dinamismo, buscando eficiência burocrática e flexibilidade de uma organização

orientada a projetos, desenvolvendo uma base sólida de conhecimento organizacional.

Portanto, o conhecimento passa a ter importância crescente. Essa nova moeda tem características muito especiais, e saber lidar com ela passa a ter uma importância crucial, não só para os indivíduos mas também para as organizações e governos, segundo Drucker (1993, p. 173):

As indústrias que passaram para o centro da economia nos últimos quarenta anos se baseiam na produção e distribuição de conhecimento e informação, e não na produção e distribuição de coisas. O produto real da indústria farmacêutica é conhecimento; as pílulas e unguentos não passam de embalagens do conhecimento.

O processo de geração do conhecimento possibilita a organização desenvolver de uma forma global, inovações e competências que permitam o acesso à vantagem competitiva. Whitehill (*apud* LIMA et al, 1998), chamou de dicotomia dos atributos de gerenciamento do conhecimento (ver Quadro 2).

A empresa do Conhecimento

Atributos de Alto Nível	Atributos de Baixo Nível
<i>Espirituais, missão e crenças.</i>	<i>Capacitações, comportamentos e ambiente.</i>
Mudança Cultural	Mudança de comportamento
Transformacional e Educacional	Incremental e Treinamento
Filosofia	Prática
Contexto	Conteúdo
Efetividade	Eficiência
Ser e Por que?	Fazer e Como?
Missão	Estratégia
Competência Essencial	Práticas e rotinas

Fonte: Whitehill, 1997

Para estar integrado ao processo de conhecimento, o profissional não deve ater-se somente a aptidões técnicas, deve possuir também aptidões emocionais, cognitivas e comportamentais.

Num futuro não muito distante não será considerado analfabeto aquele que não souber ler, mas sim aquele incapaz de interagir com máquinas inteligentes e

não possuir capacidade de atuação, participação e iniciativas nas mudanças que vem ocorrendo no mundo moderno.

Para chamar atenção quanto ao trabalhador do conhecimento como âncora da empresa, faz-se uma analogia dos capitalistas (proprietários) enquanto detentores dos meios de produção na sociedade capitalista; em contraposição aos trabalhadores do conhecimento como "proprietários de seu conhecimento" na sociedade pós-capitalista (DRUCKER, 1993).

A nova economia está baseada no conhecimento que, é um componente importante da atividade de negócios.

Conforme Benitez (2001, p. 1), "há, porém, que atentar para a importância não só da aquisição, mas também para a necessidade da criação e transferência, pois o conhecimento sem ação é nulo, ou melhor, nem pode ser considerado como tal".

Whitehill (*apud* LIMA et al, 1998, P. 5):

..., propõem que a construção de uma vantagem competitiva sustentável estaria baseada na identificação e desenvolvimento de competências que não fossem facilmente apropriadas pelos concorrentes, constituindo assim, um posicionamento competitivo duradouro. Para o autor a essência de uma competência que conduz a uma vantagem duradoura é o conhecimento, que não pode ser copiado facilmente.

Como o conhecimento se desenvolve gradativamente por meio de experiências e aprendizado, a inovação torna-se progressiva. Assim sendo, o conhecimento passa por diversos estágios que vão desde a completa ignorância até o conhecimento completo. Para uma ação mais eficiente, faz-se necessário identificar o estágio em que se encontra.

Na ótica da era do conhecimento, o maior capital que uma organização pode ter é o conhecimento organizacional.

Na gestão do conhecimento organizacional, se faz necessário deixar de ver o indivíduo como detentor do conhecimento e enxergar a organização como capaz de criar e compartilhar este ativo intangível.

Com todos esses recursos que o conhecimento oferece para que as organizações tenham vantagens competitivas, há exceções de mercados monopolistas e outras formas não competitivas de mercado, pois não existe vantagem sustentável que não aquilo que uma organização sabe, como pode se beneficiar daquilo que sabe e quão rapidamente aprender a inovar.

Encontra-se em Benitez (2001, p. 3-4) várias concepções do conhecimento de alguns pensadores e estudiosos.

Há muito se enfatiza a importância e o poder do conhecimento, nos disse Victor Hugo (romancista e poeta francês) que uma idéia oportuna é mais importante que todo o poder armado do mundo.

Laird (1959, p. 1) alertou-nos que *"o grande desenvolvimento dos recursos materiais corria paralelo à lamentável negligência quanto aos recursos mentais do homem"*. E acrescentou: *"O pensamento humano! Eis a verdadeira fonte de toda a energia e de todo o poder social, econômico, industrial e individual!"*

Hill já na década de 30, enfatizava que um cérebro competente, vendido eficazmente representava uma forma muito mais desejável do capital. Segundo ele (1997, p. 50) o poder humano é o conhecimento organizado que se expressa por meio de esforços inteligentes.

Drucker (1993) por volta de 1960 cunhou os termos **"trabalho do conhecimento"** ou **"trabalhador do conhecimento"** e afirmou que na nova economia, o conhecimento não é apenas mais um recurso ao lado dos tradicionais fatores de produção – trabalho, capital e terra, mas sim atualmente, o único recurso significativo. Afirmou que o fato do conhecimento ter se tornado o recurso, muito mais do que apenas um recurso, é o que o torna singular na nova sociedade.

Toffler (apud NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p. 5) afirma que o conhecimento é a fonte de poder da mais alta qualidade e a chave para a futura mudança de poder. Segundo o autor, o conhecimento passou de auxiliar do poder monetário e da força física à sua própria essência e é por isso que a batalha pelo controle do conhecimento e pelos meios de comunicação, está se acirrando no mundo inteiro. Ele acredita que o conhecimento é o substituto definitivo de outros recursos.

Quinn (1992) nos diz que o poder econômico e de produção de uma empresa moderna, está mais em suas capacidades intelectuais e de serviço, do que em seus ativos imobilizados, como terra, instalações e equipamentos.

Brown (1992) argumentou que as organizações do futuro serão refinarias do conhecimento.

Segundo Stewart (1998) o conhecimento tornou-se um recurso econômico proeminente, mais importante do que a matéria-prima e mais importante muitas vezes, que o dinheiro.

O Papa João Paulo II (apud in STWEART, 1998, p. 11) reconheceu a importância do conhecimento, escrevendo em sua encíclica Centesimus Annus (1991) **"Se antes a terra, e depois o capital, eram os fatores decisivos da produção...hoje, o fator decisivo é cada vez mais o homem em si, ou seja, seu conhecimento"**.

Na *Concepção do Hinduísmo – Os puranas II*, "o saber é a coisa mais sagrada, o deus dos deuses, e infunde o respeito nas cabeças coroadas: um homem despojado de saber é apenas um animal. Os valores e a mobília de uma casa podem ser roubadas por ladrões, mas o saber, o maior tesouro, está acima de todo roubo".

3.2 Conceitos

Investir em conhecimento é o que rende os melhores frutos. (Benjamin Franklin)

Mas o que é realmente o conhecimento?

Antes de ater-se a esta questão, primeiramente far-se-á uma distinção de termos que muitas vezes são utilizados como sinônimos do conhecimento, que embora estejam estritamente relacionados, são distintos.

Como comenta Maria Pedro (2001, p. 2), “é freqüente haver quem use inadvertidamente os termos informação e conhecimento como sinônimos”.

Dentre os principais termos co-irmãos do conhecimento estão: dados, informações, sabedoria, insights, determinação e ação.

O trabalho se concentrará nos dois primeiros para que, juntamente com o conhecimento compreender-se melhor suas importâncias para indivíduos e organizações nestes tempos de enormes desafios, em que o saber se torna primordial para o sucesso.

Como diz Davenport e Prusak (1998, p. 1), “entender o que são esses elementos e como passar de um para outro é essencial para a realização bem-sucedida do trabalho ligado ao conhecimento”.

A seguir, será feita a análise e comparação destes termos e verificar-se-á aonde convergem.

3.2.1 Dados

Dado é um registro a respeito de um determinado evento, é um sinal para o sistema (BENITEZ, 2001).

Para Davenport e Prusak (1998, p. 2), “dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”.

Todas as organizações precisam de dados, e ninguém nega a importância destes para gerirem melhor suas atividades. O registro, a manutenção e a efetiva gestão de dados são fundamentais para o sucesso organizacional.

Os dados podem ser avaliados quantitativamente em questão de custos (quanto custa para obter ou recuperar um dado?), velocidade (com que velocidade poder-se-á lançá-lo e recuperá-lo no sistema) e capacidade de armazenamento do sistema. Já qualitativamente, os dados podem ser analisados segundo sua prontidão, relevância e clareza.

Apesar de sua importância para as organizações, os dados têm que ser suficientes para decisões objetivas. Dados demais podem dificultar a identificação e a extração de significado de dados que realmente importam.

Também é importante alertar que dados não fornecem significado inerente, não tem julgamento, interpretação nem qualquer base sustentável para tomada de ação.

No entanto, a grande importância destes está no fato de serem matéria-prima essencial para a criação de informação.

3.2.2 Informação

Para Drucker (*apud* BAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 2), “informações são dados dotados de relevância e propósito”.

Bateson (*apud* MARIA PEDRO, 2001, p. 3) “disse que informação é a diferença que faz a diferença porque provoca alteração no estado de conhecimento do indivíduo”.

Já para Davenport e Prusak (1998, p. 5), “dados tornam-se informações quando seu criador lhe acrescenta significado”.

Informação é um conjunto de dados com um determinado significado para o sistema. Esta pode ser descrita como mensagem, onde há um emissor e um receptor ao menos. Informar significa “dar forma à”, e tem a finalidade de mudar o modo como o receptor vê algo, exercendo impacto sobre seus comportamentos e julgamentos (BENITEZ, 2001).

Somente existe informação quando o receptor consegue compreender a mensagem emitida.

Davenport e Prusak (1998, p. 4) diferenciam dois caminhos que as informações tomam: redes *hard* e *soft*. Redes *hard* são mais formais e visíveis, tem

infra-estrutura definida: fios, antenas, endereços, correio eletrônico, etc; já as redes soft são mais informais: anotações, conversas, etc.

Um ponto a ressaltar é que os meios de comunicação não são mensagens, e embora auxiliem na transferência, muitas vezes não podem ser consideradas informações pela falta de compreensão. E assim como dados são a base para construir a informação, esta também se torna base para construir o conhecimento.

Segundo Nonaka e Takeuchi (*apud* BENITEZ, 2001, p. 2):

A **informação** é um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento, constituindo-se em um fluxo de mensagens. Assim, o **conhecimento** é criado por esse fluxo de informações, porém ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor e está diretamente relacionado à ação humana : é sempre conhecimento com algum fim.

3.2.3 Conhecimento

Para De Paula (2001, p. 1), “o conhecimento é o que cada indivíduo constrói como produto do processamento, da interpretação e da compreensão da informação”.

É algo construído por cada um, muito próprio e impossível de ser totalmente transmitido, o que realmente é transmitido são as informações que advêm deste conhecimento, porém nunca o conhecimento em si.

O conhecimento está associado a algo maior, mais profundo e mais rico que dados e informações, e devido a isto a sua conceituação torna-se muitas vezes difícil.

Penrose (*apud* BENITEZ, 2001), já alertava para as dificuldades de abordagem do tema: "*Os economistas..... descobriram que o tema do conhecimento é demasiadamente escorregadio para ser abordado*".

Sem dúvida, tentar definir o conhecimento é muito complexo, devido as suas características de intangibilidade. A seguir apresentam-se algumas definições colocadas por Benitez (2001) de alguns estudiosos do assunto.

Segundo Platão, filósofo da Grécia Antiga. "*conhecimento é a crença verdadeiramente justificada*" (*apud* NONAKA e TAKEUCHI , 1997, p. 24).

Para Nonaka e Takeuchi (1997) "*O conhecimento é um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade*".

Sveiby (1998) baseado em Michael Polanyi e Ludwig Wittgenstein define conhecimento como "*uma capacidade de agir*".

Para Giles (1983, p.44):

Todas as nossas idéias, (isto é, todo o nosso conhecimento) são adquiridas através de sensação. Conhecer significa perceber uma relação entre idéias, que sempre derivam da sensação. Estas se dividem em idéias simples (aquelas que derivam imediatamente da sensação ou de uma experiência interior, ou seja, da reflexão) e idéias complexas (combinações de idéias simples).

Para Benitez (2001), conhecimento é a informação que, devidamente tratada, muda o comportamento do sistema.

A seguir, lista-se algumas características inerentes ao conhecimento:

É intangível, impalpável, porém devido a seu poder, transforma pessoas, organizações e países, deixando marcas indelévels.

Curiosamente, quanto mais se usa, ao invés de se deteriorar, mais robusto fica.

Existe independente de espaço, e por isto, o fato de adquiri-lo, não reduz absolutamente a capacidade de obter mais.

Não se deprecia com o uso, ao contrário, se valoriza.

É extremamente altruísta e fiel, pois se pode doá-lo sem limites, e ainda assim, ele jamais nos deixará.

É volátil e onipresente, adentrando em fronteiras, onde o tangível não pode passar e pode estar também em mais de um lugar ao mesmo tempo.

É valorizado com a abundância, contrariando os ensinamentos de econômicos, que afirmam que o valor deriva da escassez.

Davenport e Prusak (1998, p. 6) nos fornecem uma descrição que demonstra as características que tornam o conhecimento valioso para as organizações:

Conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos e normas organizacionais.

Esta definição torna claro que o conhecimento não é simples nem puro, mas sim uma mistura de vários elementos.

Para Aristóteles (*apud* GILES, 1983, p. 40),

O processo de conhecimento envolve um conjunto de faculdades: a percepção, a imaginação, a memória e o intelecto. Esta última faculdade é aquela parte da alma que conhece e compreende, graças a qual o homem possui o conhecimento teórico e prático.

O conhecimento está mais próximo da ação, do fazer, da tomada de decisão do que dados e informações, daí seu valor.

Este conhecimento também se encontra na experiência, adquirida tanto no aprendizado formal quanto informal. A grande vantagem da experiência é associar situações problemas vividos anteriormente com novas situações, extraíndo conclusões para uma melhor solução dessas questões.

Para Giles (1983, p. 40), “o conhecimento é puramente relativo e pragmático. Nunca pode ser considerado definitivo ou absoluto, inclusivo por falta de um acervo comum de significado”.

Uma das fontes essenciais do conhecimento é o de saber lidar com situações e momentos complexos, pois este é flexível e evolui por meio de tentativa e erro, utilizando-se da experiência a fim de buscar não a solução mais fácil, mas sim a melhor.

Segundo Vargas (2000, p. 1), “o conhecimento é cumulativo e o que colhemos hoje foi o que plantamos no passado, resta-nos a conclusão de que temos que olhar um pouco para o nosso passado na tentativa de entender os problemas que enfrentamos no presente”.

Valores e crenças também são constituintes do conhecimento, pois determinam as conclusões das pessoas e organizações a respeito de algo.

A figura 1 apresenta um cronograma comparativo que relaciona os fatos até conhecimento.

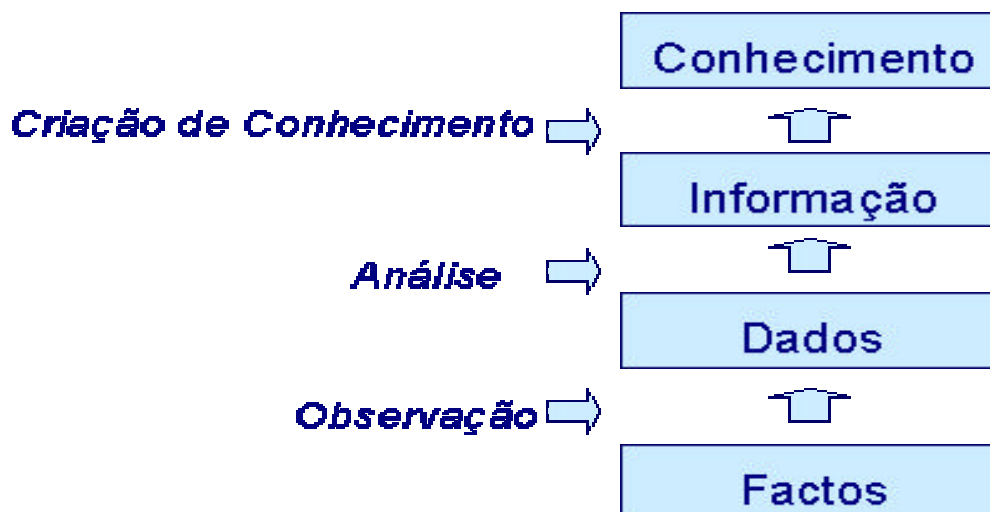


Figura 1 - Relação tradicional entre fatos e conhecimento.

Fonte: Maria Pedro (2001)

O conhecimento nasce do raciocínio. Se a visão geral dos fatos for efetuada em grupo, os dados são mais ricos porque a observação é feita por diferentes pessoas e em maior número. A informação é assim mais abundante porque a análise é mais completa e multifacetada.

O conhecimento organizacional é um resultado do grupo, por isso, o conhecimento organizacional pode ser maior e mais rico do que o conhecimento individual (MARIA PEDRO, 2001).

3.3 Tipos de Conhecimento

Nonaka e Takeuchi (1997), classificam dois tipos principais de conhecimento: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

3.3.1 Conhecimento Tácito

Este tipo de conhecimento é muito difícil de ser expresso por meio de palavras e é adquirido com a experiência, de maneira prática. O aprendizado mais poderoso vem da experiência direta. *É subjetivo, prático, análogo* (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

A maior virtude do conhecimento tácito é que ele é automático, exigindo pouco ou nenhum tempo ou reflexão. Porém, ele pode apresentar três problemas: é difícil comunicá-lo, é difícil modificá-lo e pode estar errado (STWEART *apud* BENITEZ, 2001).

O conhecimento tácito, também conhecido como conhecimento implícito, é altamente pessoal e tem uma importante dimensão cognitiva. Valores, crenças e perspectivas são processos naturais que muitas vezes se tornam difíceis de serem articulados.

Este conhecimento é pouco visível e exprimível, tem um pesado componente pessoal; dificilmente formalizado transmitido e partilhado com outros. Insights, conclusões e palpites subjetivos são componentes do conhecimento tácito, cujas raízes estão ancoradas nas ações e experiências de um indivíduo, assim como, em suas emoções, valores ou ideais.

O conhecimento tácito possui uma dimensão cognitiva na qual o indivíduo constrói seus esquemas, mapas mentais e crenças, como ferramentas de conversão do seu potencial criador. O conhecimento sempre começa com um indivíduo (LIMA et al, 1998).

O conhecimento tácito possui ainda, uma natureza subjetiva e intuitiva que dificulta a possibilidade de ser capturado por quaisquer métodos sistemático ou lógico.

Este, por ser altamente pessoal, geralmente pertence ao indivíduo e se torna difícil externá-lo ou extraí-lo. Então, se torna problema para as organizações, pois uma vez que profissionais que o detêm, e por algum motivo deixam a organização, essa perde referências importantes para seu desenvolvimento, podendo causar grandes transtornos, já que este conhecimento está com o profissional e não com a organização.

Davenport e Prusak (1998, p. 99), já alertam para este problema:

As empresas devem, portanto, ter estratégias para impedir tais perdas. Uma resposta parcial é tentar disseminar o conhecimento ao máximo através de processos de orientações ou aprendizado para que conhecimentos tácitos importantes não se concentrem em uma única pessoa.

Recursos tecnológicos, como multimídia, internet, intranet, videoconferência, entre outros, auxiliam na possibilidade de captar o conhecimento tácito e transformá-lo em conhecimento explícito.

3.3.2 *Conhecimento Explícito*

O conhecimento explícito pode ser facilmente expresso em palavras e números; pode ser prontamente transmitido entre pessoas, formalmente e sistematicamente. Envolve o conhecimento de fatos. É objetivo, teórico, digital (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Este conhecimento é comunicável e passível de processamento eletrônico, é formal e sistemático – por isso é facilmente comunicado e compartilhado, podendo ser apresentado através de especificações de produtos, fórmulas científicas ou em programas computacionais.

Este fica a mercê das organizações, desde que se faça um bom gerenciamento.

Entretanto, não basta somente o conhecimento estar estruturado e explícito, a sua real importância está em ser relevante e acessível para que as pessoas o possam utilizar e beneficiar a si e as organizações em que trabalham. O quadro 3 fornece um comparativo entre o conhecimento tácito e o explícito.

Comparativo entre o Conhecimento Tácito e o Explícito.

<i>Conhecimento tácito</i>	<i>Conhecimento explícito</i>
Subjetivo	Objetivo
Da experiência (corpo)	Da racionalidade (mente)
Simultâneo (aqui e agora)	Seqüencial (lá e então)
Análogo (prática)	Digital (teoria)

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi, 1997

Santana (2002), apresenta a transformação de dados em conhecimento, demonstrando a característica multidimensional do conhecimento, em que cada usuário possui uma visão do conhecimento, interferindo e interagindo em seu contexto, valor e aplicabilidade (ver figura 2).

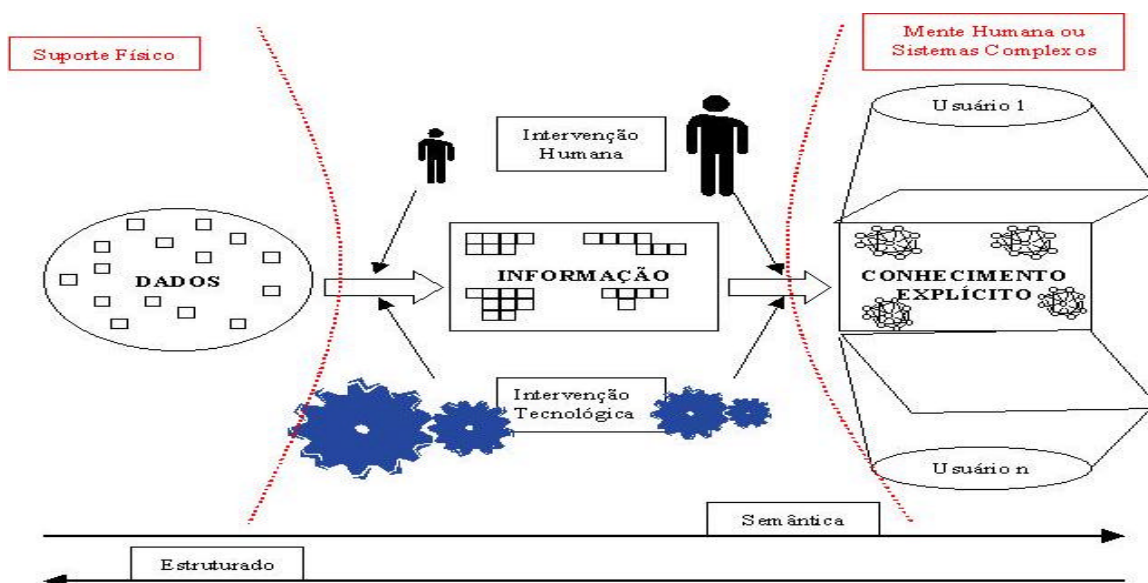


Figura 2: Transformação de Dados em Conhecimento.

Fonte: Santana, 2002

Conceituados e vistos os diferentes tipos de conhecimento, e sabendo de sua grande importância, passa-se nos próximos itens a enfatizar a geração, a codificação e a transferência deste nas organizações.

3.4 Geração do Conhecimento

A geração do conhecimento nas organizações pode ocorrer de forma natural ou planejada. De maneira natural, geralmente se dá quando pessoas preparadas – técnica e intelectualmente - são contratadas e colocadas para trabalharem juntas. Neste caso, as organizações têm a falsa impressão que com este ato solucionam o problema do conhecimento organizacional. Durante este processo, a interação do profissional com o ambiente e demais pessoas, gera o conhecimento, porém de forma limitada, uma vez que é regida por experiências, regras e valores internos de cada indivíduo, faltando parâmetros, tornando-se de difícil avaliação.

Já de forma planejada, além da contratação de profissionais preparados, a organização traça metas e viabiliza treinamentos, propiciando desta forma o desenvolvimento do profissional e da própria organização.

As organizações que possuem a cultura do conhecimento estão sempre abertas às inovações, contraindo informações de fora para dentro com o objetivo de solucionar problemas existentes, e ao mesmo tempo em que passam por transformações regidas pelas inovações, geram informações e conhecimento de dentro para fora, redefinindo assim seus problemas, como prováveis soluções, recriando seu meio.

Nesse ambiente, as culturas entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito podem ser vistas como forma de integração e interação. E, embora os sistemas de informação serem fundamentais na codificação, no armazenamento e na distribuição de informação, verifica-se que as condições para a geração de um efetivo aprendizado organizacional continuam fundamentais. A criação do conhecimento organizacional depende, em grande medida, do contato humano, da intuição, do conhecimento tácito, da cooperação, da explicitação de modelos mentais, da diversidade de opiniões e do pensamento sistêmico. Enfim, é mais importante aumentar a capacidade interpretativa dos funcionários e não, simplesmente, aumentar a quantidade de informação disponível (TERRA, 1999).

As organizações precisam identificar o estágio em que se encontram no processo cultural organizacional, identificando aspectos relativos a sua história, forma de gestão e como sua localização e composição social transmitem o conhecimento.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) a criação e acúmulo de conhecimento em uma organização se dá por um processo chamado por eles de “espiral do conhecimento”, tendo como base cinco condições capacitadoras.

INTENÇÃO - A organização deve ter a intenção de gerar conhecimento, para isto pode agir integrando e estimulando seus empregados.

AUTONOMIA - Com esta condição atribuída a seus funcionários, a organização possibilita a exposição de inovadores ou criadores de idéias que estavam enrustidas em funcionários obedientes e técnicos. Através destes profissionais, obtém-se uma organização inovadora.

FLUTUAÇÃO E CAOS CRIATIVO - Uma flutuação é algo incerto quando uma organização opera com incertezas, gerando insegurança em toda a equipe, criando

um verdadeiro caos. Regido pela pressão criada por toda essa situação, profissionais se obrigam a inovar e criar meios para sair desse colapso. Portanto, as organizações têm nesta condição um gerador de conhecimento. Entretanto este tem que ser bem gerido para que o caos criativo não se torne um caos destrutivo.

REDUNDÂNCIAS - Profissionais que tem semelhantes estágios de conhecimento e informações trocam as idéias de forma mais rapidamente, gerando novos conhecimentos a partir dos pré-existentes.

VARIEDADE DE REQUISITOS - Esta condição pode ser desenvolvida por meio da organização como um todo, incitando os profissionais a agirem de forma interdisciplinar e multidisciplinar com um mesmo objetivo.

Nonaka e Takeuchi (*apud* BRAGA, 2001, p. 2), argumentam que:

A criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Essa interação é moldada pelas mudanças entre diferentes modos de conversão do conhecimento que, por sua vez, são induzidas por vários fatores. O conhecimento tácito dos indivíduos constitui a base da criação do conhecimento organizacional. O conhecimento tácito mobilizado é ampliado "organizacionalmente" através dos quatro modos de conversão do conhecimento e cristalizado em níveis ontológicos superiores.

Braga (*apud* NONAKA e TAKEUCHI, 1997) afirma que a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, que começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras entre seções, departamentos, divisões e organizações. Eles chamam esta dinâmica de Espiral do Conhecimento, apresentas nas figuras 3 e 4.

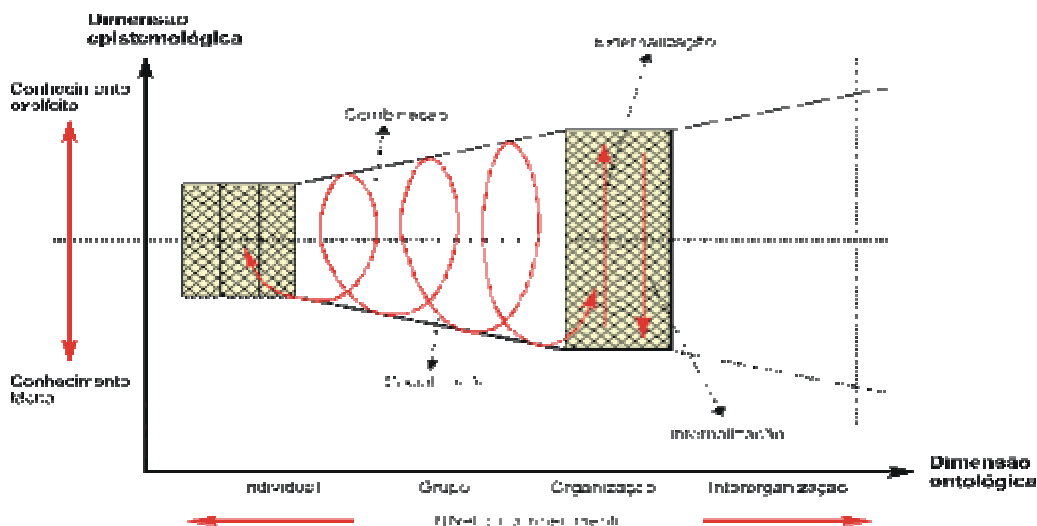


Figura 3: Espiral de criação do Conhecimento Organizacional.

Fonte: Nonaka & Takeuchi (apud BRAGA , 2001)

Nesse processo de criação do conhecimento, a função principal da organização é fornecer o contexto apropriado para facilitar as atividades em grupo e para criação e acúmulo de conhecimento em nível individual. Neste aspecto a teoria de Nonaka e Takeuchi recomenda cinco condições em nível organizacional que promovem a espiral do conhecimento.

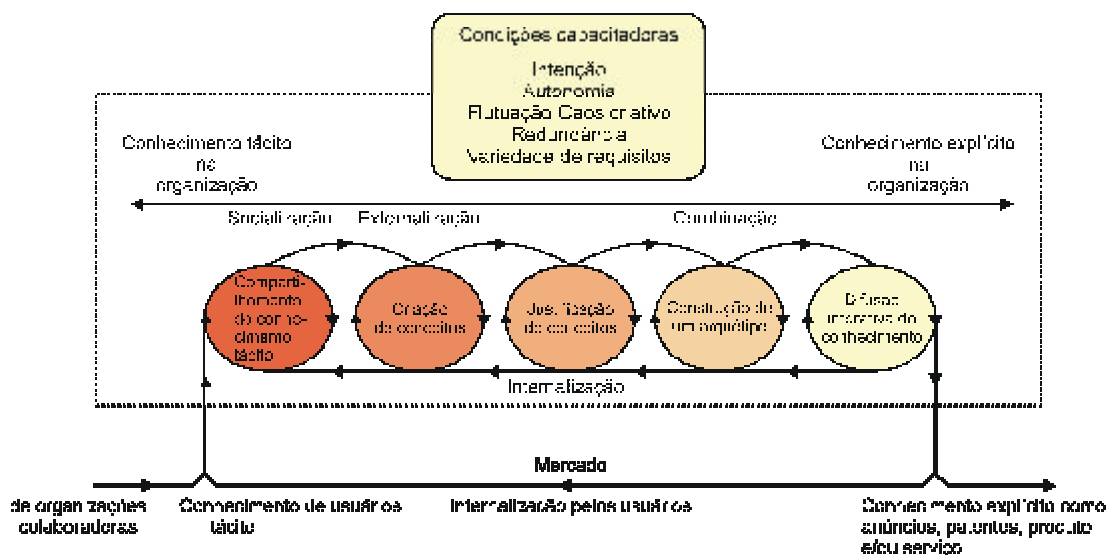


Figura 4: Espiral do Conhecimento Organizacional.

Fonte: Nonaka e Takeuchi (apud BRAGA , 2001)

Ainda abordando geração de conhecimento, podem-se citar algumas formas de como os obter:

AQUISIÇÃO - Esta forma não se baseia unicamente em adquirir uma prática recém criada, ou revolucionária. Pode ser vista como algo existente, que seja adquirido e submetido a adaptações de acordo com as necessidades das organizações.

Uma organização rica em conhecimento pode tornar-se frágil se seu conhecimento não sobreviver às transformações de uma aquisição de outras organizações.

ALUGUEL - Alugar conhecimento significa dispor de recursos humanos, como profissionais contratados ou consultores, que tem suas idéias utilizadas pelas organizações para solucionarem problemas específicos. As organizações têm que atentar para o fato de que estas idéias não saiam juntamente com os profissionais, fazendo com que permaneçam nas mesmas.

Uma organização pode também alugar uma idéia externa, este procedimento funciona como, por exemplo, um financiamento para uma instituição de pesquisa ou universidade, onde o direito e a prioridade de uso comercial dos resultados ficam a disposição da organização incentivadora.

RECURSOS DIRIGIDOS - As organizações geram também conhecimento através de recursos próprios dirigidos. Quando formam grupos como pesquisa e desenvolvimento e centro de inovações. Estes departamentos se tornam responsáveis pela criação de novos produtos ou práticas organizacionais. Esses organismos têm um custo de implantação, devido a isso, geralmente há uma cobrança por resultados rápidos, o que nem sempre é saudável. Outro fator negativo, é que esse sistema tira dos demais profissionais da organização a busca pela criação, tornando-os cada vez mais cômodos na posição do criar.

FUSÃO - A geração do conhecimento por meio de fusão entre organizações, resulta de início num choque de cultura bem complexo. Essa complexidade de diferentes perspectivas, práticas, talentos e experiências acabam criando uma sinergia, propiciando assim a criação do conhecimento.

Segundo Nonaka e Takeuchi (*apud* DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p.73) “reunir pessoas com experiências e conhecimentos diferentes é uma das condições necessárias à criação do conhecimento”.

ADAPTAÇÃO - Num ambiente cada vez mais caótico, onde mudanças são a regra, as organizações são obrigadas a se adaptarem, incentivando a geração de conhecimento a fim de não fracassarem.

Essa capacidade de adaptação leva em conta as suas influências históricas. Existem organizações que tem uma cultura mais ágil e outras nem tanto, devido a um grande número de fatores como cultura interna, ambiente, ramo de atividade, etc. No entanto todas estão passando por mudanças e terão que se adaptar.

Segundo Davenport e Prusak (1998, p.78),

A capacidade de adaptação é baseada em dois fatores principais: primeiro, possuir recursos e capacidades internas que possam utilizar novas formas e, segundo, estar aberto a mudanças e ter uma elevada capacidade de absorção.

Além da adaptação externa, também é necessário olhar internamente, promovendo rotação de funções, fazendo com que profissionais adquiram maiores experiências e possam se adequar mais rapidamente às mudanças externas.

FORMAÇÃO DE EQUIPES - As organizações são constituídas por diversos profissionais, e estes, embora possam ter formações semelhantes, apresentam diferenças com relação à personalidade, objetivos, preferências, conhecimento etc.

Ou como chama Maria Pedro (2001, P. 4), “geração de conhecimento a partir de redes informais auto-organizadas dentro das organizações. Comunidades de conhecedores de um tema tendem a trocar idéias”.

Se a organização conseguir formar equipes com estes profissionais de forma equilibrada, atentando para o que cada um tem de melhor e geri-las eficazmente, a geração de conhecimento se tornará mais promissora.

Smale (*apud* MARGERISON & MACCAN, 1996, p.52), comenta que “é necessário recorrer a uma variedade de pessoas diferentes, com forças diferentes para que a equipe seja forte como um todo”.

FATORES COMUNS - Alguns pontos interessantes, que são imprescindíveis à geração de conhecimento são que as organizações estejam comprometidas com esta meta, disponibilizando tempo, espaços e tecnologias apropriadas para isto.

3.5 Codificação do Conhecimento

A intenção de se codificar o conhecimento é torná-lo acessível, inteligível e praticável àqueles que dele precisam; sendo o mais claro, portátil e organizado possível.

Para isto, pode-se categorizá-lo, descrevê-lo, mapeá-lo, modelá-lo, estimulá-lo e inseri-lo em regras e receitas pré-determinadas. Estes métodos podem ser aplicados isoladamente ou de forma combinada, atendo-se ao fato de que cada método possui especificidade de valores e limitações. Logicamente que tecnologias modernas auxiliam muito neste processo, tornando-o mais ágil.

O conhecimento, em princípio, para ser codificado necessita ser estruturado, tendo o cuidado com excessos, evitando fazê-los perder suas propriedades.

Em uma organização, tentar codificar todo o seu conhecimento é uma tentativa praticamente inútil, além de ser fútil.

Conforme diz Davenport e Prusak (1998, p.84), "relevância é muito mais importante que plenitude".

É importante, então, identificar as fontes de conhecimentos mais importantes e utilizáveis que se deseja codificar.

Davenport e Prusak (1998, p.85), cunham o termo "mapeamento do conhecimento" para designar a busca, a avaliação e a listagem dos tipos de conhecimento mais importantes em uma organização.

O trabalho se aterá a comentar sobre a codificação do conhecimento tácito (complexo e acumulado individualmente pelas pessoas) e o conhecimento explícito (claro e estruturado na organização).

3.5.1 Codificando o Conhecimento Tácito

Este tipo de conhecimento, por suas características naturais, comentadas no item 3.3.1, é quase impossível de se externar de forma completa, devido a grande dificuldade de representá-lo - através de documentos e banco de dados - fora da mente humana.

Esta forma de conhecimento é tão pessoal e peculiar, que pode ser confundido com talento ou dom de cada indivíduo. Suas características não podem

ser suficientemente descritas, e se fosse possível, o trabalho para colocá-lo no papel seria proibitivo, tanto técnica como financeiramente.

Então, o processo de codificação do mais substancial conhecimento tácito é, geralmente, limitado a localizar alguém que possua aquele determinado conhecimento, encaminhar o interessado até este e os incentivar a interagir.

Este sistema coloca próximas pessoas que necessitam de um determinado conhecimento das que o possuem.

3.5.2 Mapeando o Conhecimento Tácito

Como dito anteriormente, este sistema se apresenta em uma forma estruturada, criada especificamente para indicar aonde se encontra determinado conhecimento na organização. Este pode se apresentar em forma de documentos, banco de dados, sistemas informatizados, entre outros; porém sua finalidade é funcionar como um guia, indicando o conhecimento, mas não o contém.

Este mapa mostra para os profissionais dentro das organizações, aonde irem quando necessitarem de determinado conhecimento.

Lista-se a seguir, alguns benefícios que um mapa do conhecimento bem estruturado apresenta:

- * não ocorre perda de tempo na busca do conhecimento desejado;
- * evita respostas imperfeitas;
- * não fica preso em um determinado departamento ou setor;
- * indica a melhor resposta dentro da organização.

O mapa do conhecimento de uma organização é normalmente criado com informações existentes em locais da própria organização. Este conhecimento encontra-se fragmentado e não estruturado, geralmente na cabeça dos profissionais. O que se sugere, é realizar pesquisas que consigam identificar estes conhecimentos, registrá-los, organizá-los e listá-los.

Um fato a se atentar, é o dinamismo do processo do conhecimento, fazendo com que mapas do conhecimento fiquem rapidamente desatualizados, sendo necessário ter uma equipe constantemente observando e atualizando este mapa.

Os avanços tecnológicos são um forte aliado neste caso, já que nos fazem dispor de máquinas e equipamentos que conseguem responder a dinamicidade do conhecimento nas organizações. Com estes equipamentos, é mais fácil localizar, organizar e listar o conhecimento; e uma vez construído o mapa, modificá-lo constantemente, como exigem as mudanças do conhecimento organizacional.

3.5.3 Avaliando o Conhecimento Explícito

Este tipo de conhecimento, como o próprio nome já diz, já está de alguma forma codificado e estruturado. O que se necessita fazer é organizá-lo, avaliá-lo (a fim de verificar sua utilidade) e torná-lo acessível para que as pessoas possam utilizá-lo, beneficiando-se e também beneficiando a organização.

Este conhecimento, estruturado e organizado, deverá ter uma linguagem comum de seus termos, evitando interpretações contraditórias e confusas.

Como esta padronização poderá se mostrar muito trabalhosa, o melhor a fazer é identificar os termos mais essenciais e torná-los compreensíveis a uma maior variedade de pessoas.

Como diz Davenport e Prusak (1998, p.105), "o objetivo é harmonizar, sem homogeneizar o conhecimento organizacional".

A codificação torna o conhecimento mais valioso. Esta representa os conhecimentos em formatos que podem ser compartilhados, armazenados, combinados e manipulados numa variedade de maneiras. A codificação fornece uma estrutura onde o conhecimento se torna melhor e mais utilizável, mais ágil e mais claro.

3.6 Transferência do Conhecimento

O conhecimento, uma vez criado e codificado, terá que ser transferido para ser relevante; e nas organizações sua transferência ocorre, quer o gerenciemos ou não, com maior ou menor eficácia.

Santos e S'antana (2002, p. 2), noz dizem que:

O processo de gestão do conhecimento e, principalmente, o registro do conhecimento explícito disponível na organização, pressupõem uma interação entre os usuários que o detêm e ou os usuários que irão registrar o conhecimento já fixado em outros suportes com interfaces tecnológicas que permitam o registro destes esquemas em suportes digitais.

Tomando-se como base o modelo clássico de comunicação proposto por Shannon e Weaver (1963), apresenta-se o modelo para análise das relações de valores, conforme demonstrado na figura 5.

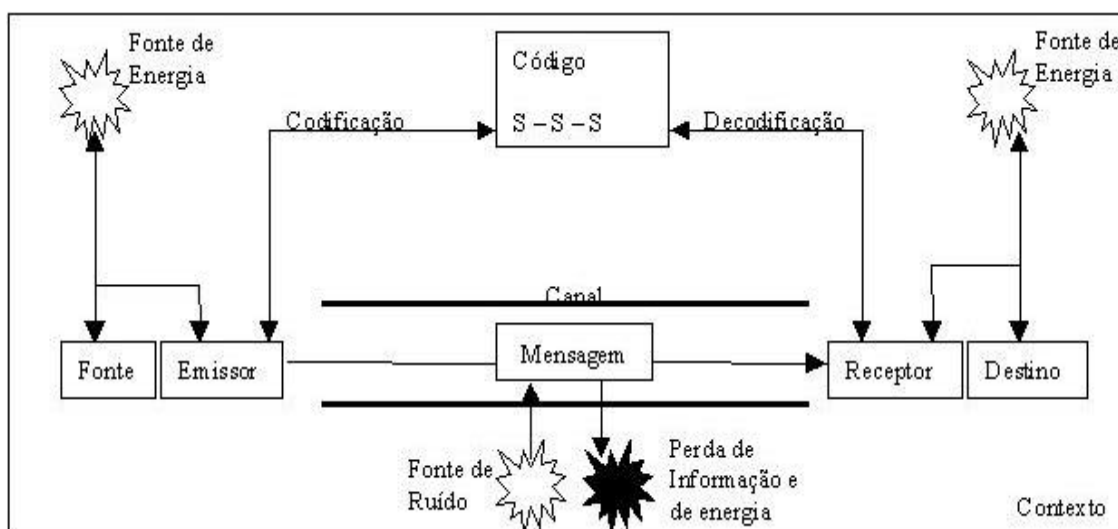


Figura 5 : O Modelo Clássico de Comunicação (MCC)

Fonte: Shannon & Weaver (apud SANTO e SAN'TANA, 1996)

Shannon e Weaver denominam o conjunto dessas interações entre usuários e a ferramenta tecnológica como *processo de transmissão*, permitindo, assim, uma análise inicial dos elementos nele envolvidos para que se possam estabelecer relações entre si e, assim, possibilitando o acompanhamento deste processo e suas implicações. A análise do macroprocesso de transmissão permite também uma avaliação mais ampla das ferramentas envolvidas nessa tarefa.

No entanto, a transferência eficiente, na maioria das vezes, não é simples nem fácil. Existe uma série de barreiras a serem superadas, tanto com relação às características inerentes ao próprio conhecimento como aos ambientes organizacionais, que impedem o desenvolvimento desta cultura.

Com relação às características do conhecimento, a sua transferência algumas vezes se torna complexa, sobretudo a do conhecimento tácito.

De acordo com Benitez (2001, p. 5), "... na verdade tem-se dificuldade em exprimir com fidelidade aquilo que se pensa, até porque, existem conceitos complexos a serem expressos por meio de palavras. Por esta razão, utilizam-se também os gestos corporais como sistema de comunicação".

A transferência do conhecimento para Sveiby (*apud* BENITEZ, 2001), se dá através de duas maneiras: por meio de informação e/ou tradição.

INFORMAÇÃO – a informação é ideal para transmitir o conhecimento explícito: é rápida, segura e independente de sua origem. Porém, pode ocorrer uma descaracterização por parte do transmissor, atribuindo a informação algum tipo de significado de acordo com seu modelo mental. Cada interpretação é única para cada indivíduo. Portanto, em nível interpessoal, a informação não é um método confiável de transferência de conhecimento; o que não ocorre quando é articulada, estruturada e organizada em, por exemplo, um sistema computacional, por tratar-se de um consenso organizacional.

TRADIÇÃO – esta forma de transmissão do conhecimento está relacionada com o mestre e o aprendiz. Os mestres mostram aos aprendizes como fazer as coisas e estes tentam imitá-los. Aos poucos, os aprendizes aprendem de forma mais integral e profunda esta transmissão do conhecimento. Está comprovado que a competência é transmitida mais eficazmente quando o receptor participa do processo.

O Quadro 4 relaciona as características destas formas de transferência do conhecimento.

Características das formas de transferência de Conhecimento.

INFORMAÇÃO	TRADIÇÃO
Transfere informações articuladas	Transfere capacidades articuladas e não articuladas
Independente do indivíduo	Dependente e independente
Estática	Dinâmica
Rápida	Lenta
Codificada	Não codificada
Fácil distribuição em massa	Difícil distribuição em massa

Fonte: Sveiby, 1998

Nonaka e Takeuchi (1997), identificam quatro formas de conversão do conhecimento organizacional (interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito).

SOCIALIZAÇÃO (tácito para tácito) – são caracterizados por contatos interpessoais face-a-face. Neste, há compartilhamento de experiências, observação, imitação e prática; é onde o processo de criação se inicia.

EXTERNALIZAÇÃO (tácito para explícito) – neste caso, modelos mentais individuais e habilidades são transformados em conceitos comuns. O diálogo é a chave para tal conversão e o uso de metáforas é uma habilidade requerida.

COMBINAÇÃO (explícito para explícito) – é a combinação de um conhecimento explícito com informações e conhecimentos preexistentes, que acaba gerando e sistematizando um novo conhecimento explícito por toda a organização.

INTERNALIZAÇÃO (explícito para tácito) – enfatiza e se focaliza em treinamentos. Ao invés de ensinar baseado em análises, ensina pelo contínuo processo de auto-aprimoramento, onde a ativa participação é enfatizada e incentivada.

A figura 6 apresenta um sistema que representa este processo de conversão do conhecimento organizacional.

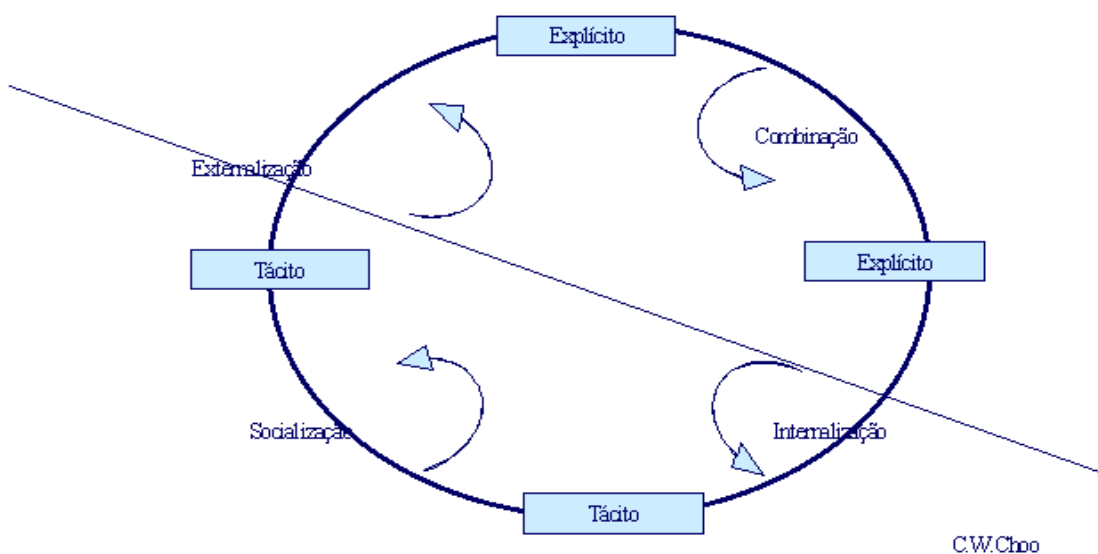


Figura 6 – Espiral de conhecimento.

Fonte: Nonaka & Takeuchi, 1995

Para Maria Pedro (2001), as seguintes condições são essenciais para a transferência de conhecimento organizacional:

linguagem comum;

estatuto destacado do indivíduo conhecedor;

velocidade de transferência;

debate como forma de transferir;

papéis definidos e respeitados no processo de transferência.

Nonaka e Takeuchi (1997), argumentam que, existem duas formas básicas de conhecimento: Conhecimento Informal e Formal. O primeiro é aquele que "passeia" pela empresa sem que esteja preso a nenhuma forma de formalismo. O segundo é aquele conhecimento que já foi identificado, formalizado e disponibilizado para a empresa.

A figura 7 apresenta quatro processos pelos quais o conhecimento organizacional passa: Socialização, Articulação, Combinação e Internalização.

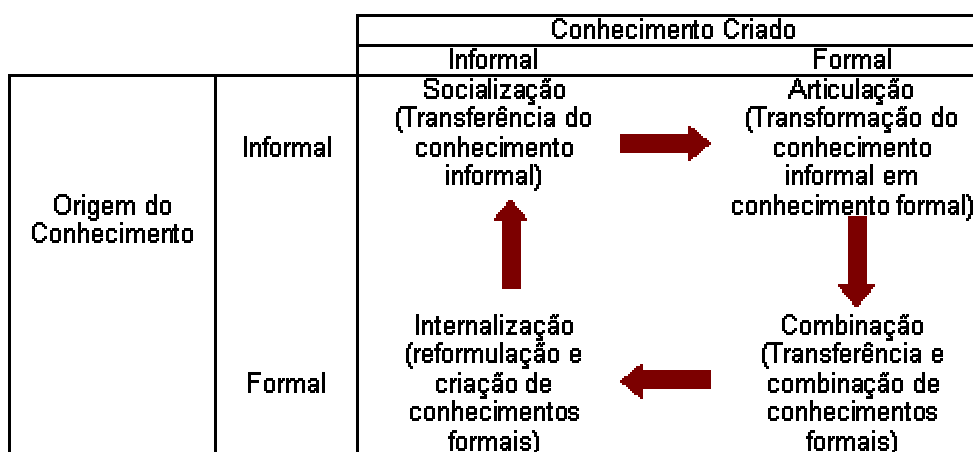


Figura 7: Processos de passagem do Conhecimento Organizacional.

Fonte: Nonaka e Takeuchi (apud SILVA e CLEMES, 2002)

A seguir, apresentam-se alguns fatores que influenciam diretamente no processo de transferência do conhecimento.

Primeiramente, verifica-se como ocorre esta transferência num ambiente sob a óptica do relacionamento entre quem necessita do conhecimento, quem pode localizá-lo e quem o detém.

Quem necessita do conhecimento pode ser denominado de comprador do conhecimento; esse o busca porque tem um valor distinto para ele. Os compradores buscam o conhecimento que os auxiliem a solucionar seus problemas, idéias que os ajudem a inovar e criar novos produtos, processos e formas de desempenharem seu trabalho da melhor forma possível.

Logicamente, se há compradores, haverá vendedores do conhecimento. Estes geralmente são pessoas que detém o conhecimento em um determinado assunto ou processo. Estes vendem seus conhecimentos para as organizações em troca de salários. Internamente, podem ou não vender seus conhecimentos a colegas, dependendo de políticas que determinam o preço deste conhecimento.

Pode haver entre este dois os corretores do conhecimento; estes são pessoas que colocam em contato os compradores e os vendedores. Estes corretores não detém o tipo de conhecimento requerido na transação, entretanto conhecem as pessoas, os sistemas e processos que os contém e os indicam aos compradores e aos vendedores. Este processo nem sempre é gratuito, podendo ocorrer interesses das partes participantes.

Na verdade, este sistema forma um mercado do conhecimento, e como todos os mercados, tem um sistema de preços, no qual a moeda de troca pode ser influência, status, poder, reciprocidade e favores.

Tempo, energia e conhecimento são elementos finitos: são recursos escassos no dia de trabalho da maioria das pessoas. Ninguém desperdiça esses recursos em vão, a não ser que tenha um retorno compensador.

Reciprocidade

Davenport e Prusak (1998, p.37), chamam de reciprocidade uma moeda de troca no qual, "... um vendedor de conhecimento dedicará o tempo e o esforço necessários para compartilhar efetivamente o conhecimento, se puder esperar que os compradores estejam também dispostos a ser vendedores quando ele estiver no mercado em busca de conhecimento deles".

Consegue-se reciprocidade, geralmente, através do pagamento de nossos vendedores. O importante é ser um bom vendedor para posteriormente conseguir no mercado o conhecimento que se necessita.

Reputação

Não se ganha somente objetivando ser retribuído com o conhecimento. Um bom vendedor pode ser visto como uma pessoa inteligente, bem informada, disposta a ajudar e ativa, acabando por gerar boa reputação. A reputação não é um bem tangível, mas com certeza traz resultados tangíveis, como ser bem cotado para possíveis promoções, cobrar melhores preços em consultorias e palestras, ter mais poder dentro das organizações, etc.

A figura 8 apresenta o que Maria Pedro (2001) relaciona entre geração, codificação e transferência do conhecimento.

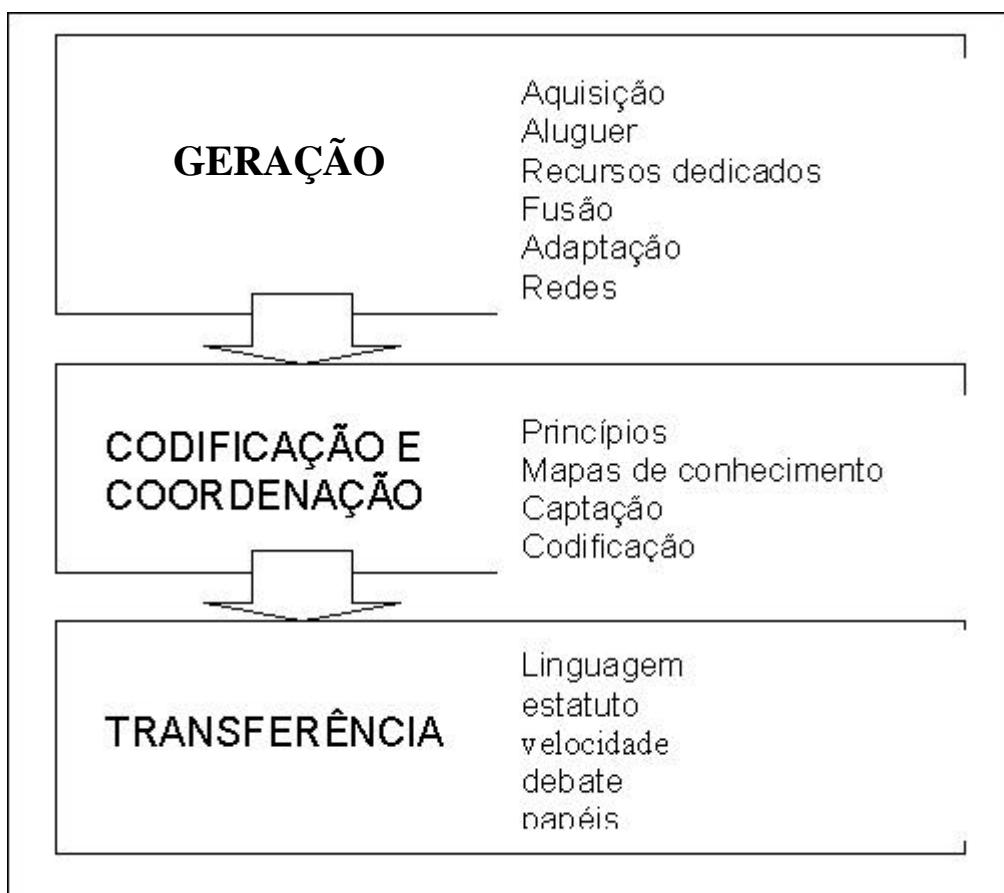


Figura 8: Relação de geração, codificação e transferência do conhecimento.

Fonte: Maria Pedro, 2001

3.6.1 Ambientes Propícios e Facilitadores de Transferência do Conhecimento

Segundo Davenport e Prusak (1998, p.107), "a melhor forma de ocorrer à transferência do conhecimento é contratando pessoas perspicazes e deixando-as conversarem entre si".

A primeira parte, as organizações no geral, se dispuserem de mecanismos de recrutamento e seleção eficientes, não terão problemas em conseguir. Já a segunda parte mostra-se mais difícil se colocar em prática, devido principalmente à cultura tradicional e antiquada arraigada nas organizações.

As organizações, pelo menos em sua maioria, são desejosas de inovações, novas criações e novos processos que as ajudem a gerir melhor suas atividades, então, são desejosas de conhecimentos. Entretanto, pensam que contratar somente bons profissionais é a solução. Quase sempre contratam profissionais brilhantes e os isolam ou sobrecarregam de tarefas, que lhes deixam pouco tempo para pensar e nenhum para conversar.

As conversas são vistas nestas organizações como perda de tempo e fugas do trabalho. Estas organizações, muitas vezes não percebem que suas formas de gestão se tornam travas para a disseminação da cultura do conhecimento.

É importante então, criar mecanismos e ambientes que incentivem trocas espontâneas do conhecimento. Isto é particularmente necessário em organizações cujo papel principal é criar o conhecimento.

Esta troca ocorre em locais onde as pessoas se encontram, seja de forma programada - reuniões, conselhos - ou de forma espontânea. No entanto, verifica-se que em formas programadas ocorre um direcionamento, uma intenção, uma meta; o que muitas vezes bloqueia a transmissão do conhecimento genérico. Já de forma espontânea, sem obrigação, o conhecimento é transferido de forma natural, onde as pessoas trocam experiências, impressões, pontos de vista e geralmente fornecem opiniões para situações diversas, ajudando a criar e transferir o conhecimento.

As organizações devem disponibilizar estes ambientes nos próprios locais de trabalho. Esses devem ser locais com características que agradem a todos os frequentadores, de forma que todos os profissionais de todos departamentos tenham acesso. Espaço este que deve ser neutro, sem vínculos, sem fazer apologia a regras, práticas ou formatos existentes na organização. Deve funcionar como se fosse um encontro de amigos e pessoas em locais de lazer, que passam a discutir

sobre os mais variados assuntos, e com certeza, os assuntos mais rotineiros serão os relacionados ao trabalho.

Outro ponto importante na implantação deste ambiente é com relação a horários de utilização. Não deve se limitar ou controlar o seu uso, para não limitar possíveis transferências de conhecimento e desta forma deixar escapar novas idéias. No entanto, é importante monitorar estes espaços a fim de verificar o seu desenvolvimento.

Lembrando também que a organização, na pessoa de seus dirigentes, deve ser a maior incentivadora da utilização desse ambiente e a adaptação do funcionário a seu meio.

Uma organização que deseja utilizar bem a cultura da transferência do conhecimento deve ainda gerar um ambiente de confiança, pois sem confiança não há respeito, não há ética nem um coletivo, somente o individualismo.

E para um ambiente de disseminação do conhecimento, deve-se estabelecer um consenso sobre a linguagem do conhecimento para que se torne comum a todos, com comunicação clara e objetivos comuns. A organização deve propiciar a seus profissionais treinamento, que é uma forma de qualificar e propiciar aos mesmos uma melhor qualidade de vida. Deve ainda, existir um critério de recompensas a funcionários que procuram transferir o conhecimento e, através destes facilitadores a transferência do conhecimento será uma constante na organização.

Com isso a organização não estaria propiciando a solução para problemas específicos, mais possibilitando a seus profissionais a própria transferência e criação do conhecimento.

Não se deve esquecer que um conhecimento só é transferido quando absorvido, e que, quanto mais complexo este for, mais complexa será sua transferência, portanto despenderá maiores recursos e meios para tal.

Como já se disse, o conhecimento tornou-se ágil e num ambiente em que as mudanças são rápidas e constantes, a transferência deve caminhar no mesmo ritmo, para que não ocorra sua estagnação. Porém deve-se atentar para o fato que, durante a transferência não haja perdas em sua riqueza, devendo haver uma harmonia entre velocidade e riqueza da informação final absorvida.

A tecnologia tem um papel importante nesta era, como grande facilitador para sua transferência e um possibilitador de geração do conhecimento, exemplo disto

são ferramentas como as citadas por Garvin et al (1998): Internet, Intranet, software educativo, groupware, videoconferência, teleconferência e outros tipos de comunicação. Entretanto, estas ferramentas somente transportam o conhecimento, não são geradoras dele.

Conforme Senge (1998, p. 2) argumenta, "até o momento, o máximo que a tecnologia da informação fez foi permitir que as pessoas troquem dados e informações, o que nem sempre é a questão mais importante para o aprendizado".

3.7 O Conhecimento Organizacional

O conhecimento nas organizações está difundido em maior ou menor grau, não existe uma organização em que o conhecimento não exista ou outra, em que o conhecimento seja completo.

As organizações que utilizam o aprendizado para gerirem suas atividades, ampliam suas capacidades e se adaptam mais facilmente as mudanças que ocorrem a nível mundial (FLEURY, 1995).

Já se comentou antes que as organizações precisam dar respostas às complexidades maiores do mercado, e para isto é necessário ter dados, informações e conhecimentos que muitas vezes não detém. Dados e informações, através de pesquisas, recursos técnicos e econômicos são razoavelmente fáceis de obter devido aos avanços tecnológicos.

O que caracteriza um maior desafio é o de criar, através de recursos humanos, com estes dados e informações os conhecimentos necessários, não somente a nível individual, mas sim coletivo.

É necessário criar uma verdadeira cultura na organização, onde o conhecimento seja visto como algo importante e vital, onde todos procurem criá-lo, registrá-lo e transferi-lo.

Segundo Freitas (1998, p. 111),

O processo de aprendizagem envolve desde o autoconhecimento dos indivíduos e os processos de ampliação de suas capacidades e habilidades, bem como da forma como interagem, como equipe de trabalho; construindo consensos e processos de aprendizagem interativos e coletivos.

Claro que, diferentemente de dados e informações, o conhecimento é um processo, em que é necessária uma constância de propósitos para que a cultura seja voltada para a criação de inovações e para o bem da organização.

Segundo Antonello et al (2000, p. 1),

A inovação é um processo que gera algo novo - produtos, aplicações, processos, práticas ou sistemas. É um método criativo de ver novas aplicações para o conhecimento existente, combinar pequenos fragmentos de conhecimento para criar uma nova habilidade ou inventar soluções.

Recentemente, uma nova teoria organizacional, derivada da corrente do conhecimento foi cunhada por Garvin, as chamada “Learning Organizations”, ou organizações que aprendem.

Segundo o próprio Garvin (1993, p.80), “uma organização que aprende é uma organização hábil em criar, adquirir e transferir conhecimento, e em modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e insights”.

Ou como cita Senge (1990, p. 3),

Organizações onde as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente.

Garvin (*apud* FREITAS, 1998, p. 110-111), lista 5 principais habilidades que as organizações precisam desenvolver:

- Resolução sistemática de problemas;
- Experimentação de novas abordagens;
- Aprender com a própria experiência e história passada;
- Aprender com a experiência e história passada dos outros;
- Transferência rápida e eficiente de informações ao longo da organização;

Estudos sobre a longevidade das empresas determinam os 5 principais traços de sobrevivência, (GEUS, 1999):

- Gestão da mudança – só se sobrevive mudando;
- Gestão do conhecimento – só se sobrevive dando espaço as idéias das pessoas, procurando distribuir o conhecimento tácito coletivo;
- Aprendizagem organizacional – só se sobrevive criando na organização um ambiente de mobilidade e interação, gerando condições para alguns poderem

inventar, e estabelecendo um processo de propagação do saber individual através, sobretudo da comunicação direta;

Cultura da confiança – só se sobrevive baseando a coesão na confiança, e não na política do comando e controle financeiro;

Gestão de talentos – só se sobrevive cultivando a principal recurso das empresas, que são os talentos (das pessoas) e não os ativos ou os lucros;

Geus (1999), argumenta que as pessoas não aprendem se forem forçadas. Elas só aprendem se quiserem e sentir necessidade. E só aprendem o que realmente necessitam.

Em organizações de aprendizagem as pessoas expandem continuamente a sua capacidade de criar os resultados almejados, onde novos e elevados padrões de raciocínio surgem, onde a aspiração coletiva é libertada e onde as pessoas aprendem continuamente em grupo (SENGE, 1990).

3.7.1 Conhecimento Organizacional em Organizações Virtuais

O mais recente modelo de organização é o de característica virtual. Percebe-se a criação de um mundo virtual e concorrência real, em um tempo curtíssimo, onde é possível comprar, vender, negociar, praticamente tudo, em qualquer lugar e a qualquer hora.

Entre tantas coisas, este mundo virtual tem um importante papel na gestão de informações de uma maneira mais seletiva, rápida e qualitativa com relação ao mundo real. É mais fácil prático e econômico obter informações via mundo virtual que o real. E este, é sem dúvida seu grande valor.

Como se verificou, as organizações virtuais nascem para aproveitar as oportunidades do mercado. Elas têm a grande facilidade de terem bons recursos humanos, as melhores informações, grande agilidade e flexibilidade. E conseqüentemente criam, usam e transferem conhecimento de uma forma mais dinâmica que as organizações reais.

Como salienta Freitas (1998, p. 115):

As empresas virtuais têm se apropriado do conhecimento de trabalhadores que estão em qualquer parte do planeta. Isto tem sido possível através de novas ferramentas do complexo microeletrônico: celulares, computadores de última geração, fax, pager, videoconferência, etc.

Tem-se o exemplo do que vem ocorrendo com a Xerox. A organização utiliza a internet e a intranet como ferramentas presentes na rotina do ambiente de trabalho. Através disto, verificam-se vantagens com a eliminação das barreiras do tempo-espço, maior interatividade, atualização, compartilhamento e imensa disponibilização de conhecimento entre seus colaboradores (BISPO, 2001).

Verifica-se também que as grandes organizações, percebendo a necessidade de aprendizado contínuo e maiores trocas de conhecimentos de seus colaboradores, vêm desenvolvendo universidades corporativas. Estas têm a finalidade de atender de uma forma mais direta e eficaz às necessidades de seu quadro funcional, e como muitas destas organizações tem filiais em vários locais e países diferentes, se utilizam da tecnologia da informática como grande aliada. Eboli (2002, p. 2), nos diz que:

Assim sendo, as experiências mais bem-sucedidas de Universidade Corporativa estão fundamentadas na Educação a Distância e na utilização intensiva da tecnologia, nas suas mais diversas formas, para se criar um ambiente organizacional propício à aprendizagem ativa e contínua, ao autodesenvolvimento e ao compartilhamento de conhecimento e troca de experiências.

Como nas organizações não virtuais, as virtuais têm na troca de idéias e experiências uma de suas principais formas de criação do conhecimento, logicamente tendo como grande vantagem às tecnologias presentes em seu mundo.

Para Senge (1990, p. 224), “o livre fluxo de idéias conflitantes é primordial para o raciocínio criativo, para a descoberta de novas soluções que ninguém conseguiria encontrar individualmente”.

As novas tecnologias vêm colaborar e ampliar o potencial do fluxo de informações por toda a organização, podendo se dar de um para muitos ou de muitos para muitos, por um processo síncrono ou assíncrono, em linguagem textual ou visual ou auditivo, linear ou não linear e disponível presencialmente ou à distância. O tempo e espaço estão deixando de serem inconvenientes, e com isto reduz-se barreiras à cooperação intelectual (LIMA, 2002).

Ainda Lima (2002, p. 1), nos fala que:

Se mais do que na Era da Informação estamos na Era do Conhecimento, essa metodologia parece adequar-se à necessidade crescente da sociedade de educar indivíduos capazes de transformar dados em informações e essas em conhecimento socialmente aplicável. As novas tecnologias de comunicação e informação são ferramentas poderosas de instrumentalização desse processo.

Quando se olha o setor de treinamentos e educação no geral, percebe-se que grandes avanços vêm ocorrendo. As organizações, visionárias de que é possível utilizar grandemente o poder da tecnologia para disseminar o conhecimento interno e externo, vem aplicando grandes somas na educação e treinamento mediados por computadores. O ensino e treinamento à distância já são realidade em várias organizações mundiais e, principalmente torna-se uma ferramenta para que as instituições educacionais democratizem mais a educação e atinjam locais nunca antes imaginados, devido às barreiras de tempo e espaço. Existem verdadeiras universidades no mundo virtual, ofertando cursos que visam a complementar e até mesmo, substituir os cursos presenciais. Dentre as várias instituições, chama a atenção o trabalho que a Universidade Federal de Santa Carina - UFSC, através de seu corajoso e avançado projeto de vanguarda na área de educação à distância, vem realizando. Levando para as regiões mais distantes cursos variados, até mesmo ofertando o mestrado à distância – em nada deixando a desejar em relação aos cursos presenciais, vem a contribuir enormemente para amenizar as deficiências de bons cursos em regiões remotas. Seus cursos à distância, empregando ferramentas como videoconferência, internet, webcams, etc, vem atender e satisfazer as necessidades de seus alunos e docentes. Claro que há ainda um grande caminho a percorrer. Entretanto, a cada passo dado, vemos que o mundo virtual vem a contribuir e muito para a realidade da sociedade do conhecimento.

3.8 Síntese do Capítulo

Se verificou neste capítulo a importância do conhecimento para a gestão das organizações. Como este, apesar de discutido e valorizado através dos séculos em diversos meios, somente nas últimas décadas vem se firmando como importante e

fundamental recurso nos meios organizacionais e institucionais para responder as exigências dos mercados.

Também como dados podem se transformar em informações relevantes, e essas convergirem para os conhecimentos necessários para que as organizações administrem melhor suas atividades; e que é importante para estas adotarem filosofias para a geração, codificação e transferência destes conhecimentos, possibilitando maneiras eficazes de permitir que os indivíduos conversem e escutem o que se tem a dizer; participem de cursos, seminários e palestras; que haja ambientes propícios para trocas de conhecimento informal e, propiciar formas de localizar rapidamente este conhecimento.

Isto somente é possível através do comprometimento da cúpula dirigente, promovendo um ambiente de confiança e liberdade, regidos por critérios de responsabilidade, onde os colaboradores destas organizações sejam incentivados a desenvolver novas e melhores formas de desempenharem as atividades. Propondo idéias, metodologias e técnicas que acrescentem mais criatividade e flexibilidade as organizações.

Especialmente nestes tempos de organizações virtuais, em que o conhecimento é a mais valiosa moeda de troca; onde a riqueza não se dá mais por meios visíveis e tangíveis, mas estão contidos em meios intangíveis. Estão em processos e técnicas, nas metodologias e principalmente nas cabeças dos colaboradores destas organizações.

4 ESTUDO DE CASO – INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL

Neste estudo de caso, será avaliado o Centro Estadual de Educação Básica para Jovens e Adulta (CEEBJA), com relação a sua gestão administrativa e pedagógica, na forma como administra a cultura do conhecimento. Se utilizará de uma pesquisa, aplicada a cada componente do corpo administrativo e coordenadores de área, a fim de averiguar suas conclusões sobre como o conhecimento é gerido na organização. Com estas avaliações e também através de observações, poder-se-á determinar em qual estágio da cultura do conhecimento organizacional o CEEBJA se encontra, e se farão sugestões para amenizar e melhorar os aspectos críticos com relação às deficiências apontadas.

4.1 Perfil do CEEBJA

Hoje, sabe-se da importância da educação para todos. Observando com atenção para as informações mundiais, percebe-se que as grandes nações, as chamadas desenvolvidas, de 1º mundo, têm como a sua fonte de riqueza o conhecimento. Sabedoras de que a educação da população se torna a grande riqueza da nação, investe crescentemente, e cada vez mais, no conhecimento, a fim de obterem nações mais ricas, mais equilibradas e poderosas.

Verifica-se que, se em outros tempos a riqueza se concentrava mais nas fontes materiais, atualmente o conhecimento se torna primordial para qualquer nação, para qualquer pessoa, em qualquer lugar do mundo obter boas condições de vida.

Como nos fala Dias (2000, p. 6),

Se foi possível, no passado recente, implementar uma base industrial com níveis de escolaridade bastante precários, os processos tecnológicos recentes e as modificações na forma de organização da produção e do trabalho impõem a exigência de conteúdos educacionais mais elevados para a força de trabalho. Da mesma forma, é inegável a contribuição da educação para a promoção da igualdade de oportunidades e para a formação da cidadania.

Sem contar que, uma das benesses mais importantes da educação é que ela ajuda a proporcionar uma melhor distribuição de renda, já que a massa da população com melhor educação, tem condições de obter empregos com melhores

remunerações, maior capacidade no desenvolvimento de negócios e um questionamento mais crítico da realidade sobre as injustiças sociais.

Parte da gritante desigualdade de renda está associada à desigualdade na distribuição da educação. Verifica-se que há estreitas relações entre o baixo nível educacional e a pobreza (DIAS, 2000).

Então, percebe-se a importância da educação para o desenvolvimento sócio-político-econômico, tanto a nível coletivo como sociedade quanto a nível individual para ter uma boa qualidade de vida. E é por isto que uma parcela cada vez mais crescente de pessoas vem se preocupando com a educação e tem buscado formas de levar adiante seus estudos. E também, que as nações no geral e as instituições educacionais no particular vêm se empenhando para atender a esta clientela e seus anseios nestes tempos.

Dias (2000), salienta que no estado do Paraná a questão educacional ocupa um lugar prioritário na formulação de estratégias de crescimento, já que se verificou no passado recente, um descompasso entre a dimensão econômica e o baixo nível educacional médio da população do estado.

A busca pelo aumento da escolarização da população vem ocorrendo de forma cada vez mais acentuada.

Segundo dados Estatísticos Educacionais do estado do Paraná encontrados no site da SEED, www.pr.gov.br/seed, reduz-se a taxa de analfabetismo e amplia-se a número de anos estudados pelos indivíduos. Amplia-se também o número de concluintes do ensino fundamental e ensino médio. No período entre 1991 e 1997 a conclusão do ensino fundamental ampliou-se 72% e do ensino médio expandiu-se 107%. Também, com relação às matrículas, se verifica uma ampliação significativa da oferta das matrículas.

Segundo estes mesmos dados, a busca pelo ensino supletivo também cresceu muito, e evidentemente, umas das principais causas desta busca é que jovens e adultos tem pressa em levar adiante seus estudos, motivados ou pressionados pelo mercado, que exige uma melhor qualificação da mão-de-obra.

Estimativas ajustadas pelo Departamento de Ensino Supletivo da Secretaria da Educação do Paraná (DESU/SEED) do site, www.pr.gov.br/seed, indicam uma expansão das matrículas neste tipo de ensino de uma média de 60 mil alunos matriculados em 1991, para 224 mil alunos matriculados em 1999.

Para o presente estudo, optou-se por realizar uma pesquisa em uma organização educacional a fim de avaliar em qual estágio da geração do conhecimento esta se apresenta, diagnosticando e formulando um plano de melhorias se necessário.

O CEEBJA – Centro Estadual de Educação Básica para Jovens e Adultos, é uma Instituição Educacional Pública, localizada na cidade de Cascavel, no oeste do estado do Paraná.

Cascavel é a quinta maior cidade do estado do Paraná, sendo a mais proeminente na região oeste. Está localizada em uma região de vocação agrícola, devido a isto a maior parte de sua economia é baseada na agricultura e agroindústria, sendo o comércio a 2ª maior fonte de renda para a cidade.

Segundo pesquisas do IBGE (2000), Cascavel tem uma população de 245.369 pessoas, das quais 142.725 pessoas encontram-se acima dos 20 anos de idade e 49.958 pessoas apresentam-se entre 10 e 19 anos.

Segundo dados do site oficial do Município de Cascavel, www.cascavel.com.br, Cascavel polariza a região Oeste do Paraná, com 51 municípios, responsável por 1/3 das safras agrícolas do estado. Entre os principais produtos estão soja (anualmente, 2 milhões de toneladas), milho (600 mil toneladas), trigo, arroz, algodão e feijão. Também é expressiva a produção de aves, suínos e bovinos e há grande diversificação das atividades rurais. A volumosa matéria-prima estimula a expansão da agroindústria. Frigoríficos da região, entre eles o da cooperativa Coopavel, de Cascavel, abatem diariamente mais de 1,1 milhão de aves. O setor industrial, expressivo também nas áreas metal-mecânica e moveleira, responde por 16% das receitas geradas, comércio e serviços 77% e o restante provém da agropecuária - além de seus reflexos diretos nas demais atividades.

Na figura 9, vê-se a imagem central do Município de Cascavel – PR.



Figura 9: Região Central da cidade de Cascavel - PR

Fonte: Site oficial de Cascavel – www.cascavel.com.br

Mesmo com forte predominância agrícola, Cascavel vem se tornando um centro de desenvolvimento humano com relação à educação.

De acordo com o Ministério da Educação (Censo Educacional 2000), Cascavel apresenta:

683 estabelecimentos de ensino fundamental – escola pública estadual;

17 estabelecimentos de ensino fundamental – escola particular;

29 estabelecimentos de ensino médio – escola pública estadual;

09 estabelecimentos de ensino médio – escola particular.

01 estabelecimento de ensino fundamental e médio – CEEBJA

E, ainda, de acordo com dados oficiais do site (www.cascavel.com.br), Cascavel é um dos principais pólos de ensino superior do Paraná, com oito instituições em funcionamento, sendo uma pública, a Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste) e sete particulares - Unipar, Unipan, Univel, Fadec, Fag, Faculdade Dom Bosco e Centro Interdiocesano de Teologia. Elas disponibilizam atualmente 64 cursos e quase todas têm processos em andamento para reconhecimento de novas disciplinas junto ao Ministério da Educação e Cultura. Além de geradoras de conhecimento, as instituições são responsáveis pelo emprego de aproximadamente novecentos professores e 550 funcionários, seus cursos são freqüentados por 12,5 mil alunos e elas têm área construída de quase 100 mil metros quadrados.

O objeto deste estudo é o Centro Estadual de Educação Básica para Jovens e Adultos (CEEBJA), e este foi escolhido devido as suas peculiaridades e diferenças com relação aos estabelecimentos de ensino regulares.

O CEEBJA é uma instituição educacional cujo principal objetivo é atender a uma clientela que, por diversos motivos não conseguiu a escolarização na faixa etária adequada, e que necessita por questões de vontade e/ou necessidade concluir seus estudos, seja para, garantir um emprego, conseguir um melhor emprego, ingressar no ensino superior, realização pessoal, etc; e com isto ter uma melhor qualidade de vida. Atende a um público diferenciado, que já traz o conhecimento da experiência em suas vidas, e é justamente isto que o CEEBJA procura acomodar, o conhecimento prático adquirido com anos vida com o conhecimento teórico. Logicamente que cada um voltado as suas respectivas ciências, para uma melhor compreensão do mundo que os cerca, formando cidadãos participantes e ativos no contexto sócio-político-econômico.

É uma instituição com características de ensino supletivo, porém com diferenças.

Do ponto de vista da gestão, o CEEBJA apresenta uma estrutura na SEDE que atende aproximadamente 2000 alunos de 1º segmento (1ª a 4ª séries), 2º segmento (5ª a 8ª séries) e ensino médio, nos três períodos.

Tem também, 22 pólos avançados de conhecimento descentralizados (PAC's), que atendem os mesmos níveis de ensino em bairros da cidade, inclusive um dentro da penitenciária de Cascavel.

Possui ainda convênio com empresas (TCT's), Termo de Cooperação Técnica, que faz cooperação com as empresas, atendendo aos funcionários destas empresas, fornecendo recurso humano (professores), materiais didáticos (provas, trabalhos, etc) e a organização do sistema no geral. Atendem estes funcionários que desejam concluir seus estudos e avançar na carreira.

Atende ainda aos exames supletivos, que se dão de três formas: coordenando a aplicação dos exames (aplicação, ofertando aplicadores, procurando locais, recolhendo as provas e a enviando para correção na sede em Curitiba); ofertando cursos preparatórios para estes exames; e ofertando o exame on-line, na qual as provas ocorrem diretamente no computador, disponibilizadas na sede da instituição e acompanhado por um profissional capacitado que auxilia o candidato

nas dúvidas com relação ao manuseio do computador, já que se tratam de candidatos adultos, que muitas vezes nunca tiveram contato com o computador.

Estes exames são provas com um número pré-determinado de questões, nas áreas de conhecimento dos ensinos fundamental e médio, que estão de acordo com a LDB (Lei de Diretrizes da Educação). Um vez feito estas provas e aprovadas, o candidato conclui as séries.

Porém, a principal forma de atendimento é o ensino presencial, no qual o aluno freqüenta aulas na sede, nos PAC's ou nos TCT's, por matéria, sendo que conclui o curso quando passa por todas as matérias com um aproveitamento mínimo de 50%. As cargas horárias de presença em cada matéria podem variar entre uma média de 36 h/a a 96 h/a.

Percebe-se, através deste breve relato sobre a forma de funcionamento do CEEBJA, que sua gestão tem que ser muito dinâmica, já que há várias formas de o aluno freqüentar as aulas, podendo ser candidato, podendo freqüentar aulas na sede, nos PAC's ou TCT's, existindo um número máximo de candidatos e um tempo para se formar. Os professores trabalham suas matérias por áreas de concentração que são:

Códigos, linguagens e suas tecnologias (Português e Inglês).

Ciências Humanas e suas tecnologias (História e Geografia)

Ciências da Natureza, Matemática e suas tecnologias (Matemática, Química, Física e Biologia).

Além de Educação Artística e Educação Física, que completam as matérias para os devidos cursos.

Os professores são disponibilizados para lecionar na Sede, nos PAC's, nos TCT's ou nos cursos preparatórios para os exames.

O quadro administrativo funciona hierarquicamente com um diretor, um diretor-auxiliar, os coordenadores do PAC, do TCT e dos Exames Supletivos, os orientadores e supervisores, além dos professores e da secretaria da escola na sede.

A figura 10 apresenta o organograma administrativo do CEEBJA.

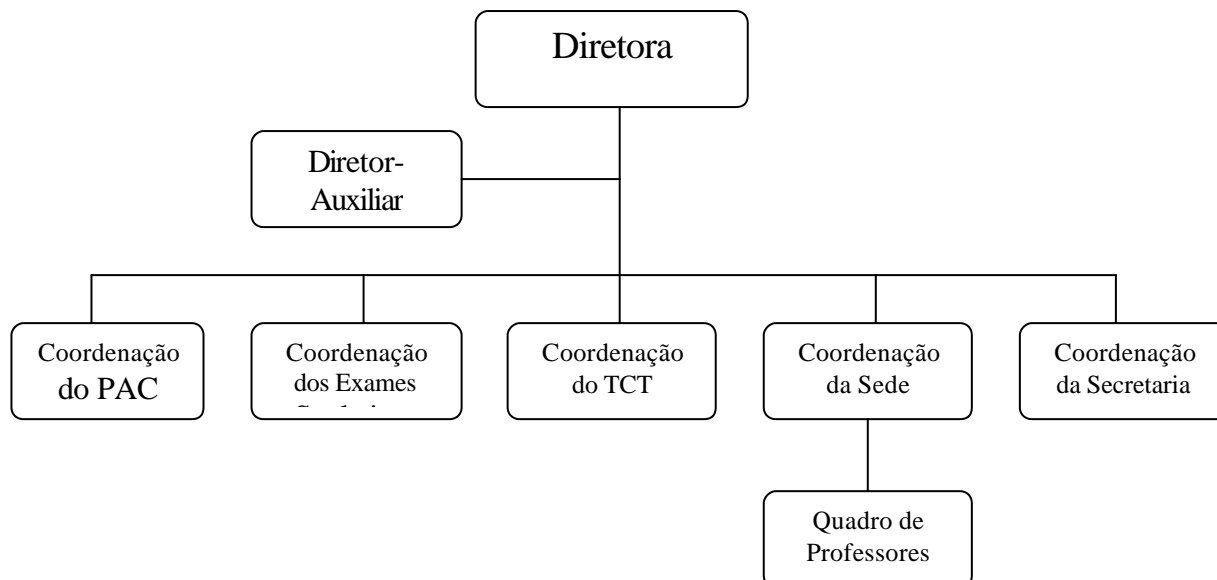


Figura 10: Organograma administrativo do CEEBJA - 2002

4.2 Público-Alvo

Como visto, o estudo de caso junto a esta organização educacional visa fornecer informações relevantes para o gerenciamento do conhecimento; analisar suas práticas, ambientes e processos administrativos, e obter uma avaliação de seu estágio nas seguintes etapas do conhecimento: geração, codificação e transferência.

Este estudo a ser desenvolvido na organização educacional – CEEBJA - tem um caráter exploratório, voltado à coleta de dados em forma de questionário aplicados à Direção, Direção-Auxiliar e aos coordenadores das áreas do PAC, TCT, Exames Supletivos, Secretaria e da Sede; como também será realizada observações e entrevistas individuais para se ter melhores condições de analisar como este público percebe o conhecimento organizacional pela instituição.

Todo o quadro administrativo, com respectivas funções foi nomeado em Janeiro de 2001, através de eleições votadas por funcionários, professores e alunos da instituição.

A Direção é ocupada atualmente pela Sr^a Nair Hartmann, graduada e pós-graduada em Ciências Biológicas; anteriormente ocupava a função de docente de Biologia no ensino médio na sede da Instituição.

A Direção-Auxiliar é ocupada pelo Sr. Armando Peletti, graduado em Filosofia e Ciências Jurídicas; anteriormente ocupava a função de docente de História do ensino médio e fundamental desta mesma instituição na Sede.

A Coordenação do PAC é ocupada pelo Sr. Ademar Kronbauer, graduado em Filosofia e pós-graduado em História; anterior professor de História da Instituição no PAC.

A Coordenação dos Exames Supletivos é ocupada pelas Sr^{as}. Cleir Sachet Corso, graduada e pós-graduada em Matemática e pela Sr^a Maria Tereza Silva de Faria, graduada em Letras, respectivamente ex-professora de Matemática na Sede e Coordenadora do Exame Supletivo anterior.

A Coordenação do TCT é ocupada pela Sr^a Lourdes Cassol Woichiechowski, graduada e pós-graduada em Ciências Biológicas; anteriormente coordenadora da Supervisão da escola.

A coordenação da Secretaria já vinha, na gestão anterior sendo administrada pelo Sr. Roberto Selbach.

Na Sede, o trabalho de Supervisão e Orientação é realizado pelas Sr^{as}. Noirma M. Braciforte Makyama, graduada em Pedagogia e Pós-graduada em Orientação Educacional e Daniela Pereira, graduada em Pedagogia e Pós-graduada em Supervisão e Orientação Escolar, que anteriormente já trabalhavam com estas funções, entretanto em outras instituições educacionais.

A escolha destas pessoas para realização do estudo se justifica justamente pelas mesmas estarem diretamente ligadas à administração geral da Instituição educacional, e a parte administrativa ser gerida especificamente por estas pessoas.

A figura 11 apresenta parte da equipe administrativa do CEEBJA.



Figura 11: Equipe Administrativa do CEEBJA

Da direita para a esquerda vemos, a Diretora Nair Hartman, o Coordenador do PAC Ademar Kronbauer, a Coordenadora dos Exames Supletivos Cleir Sachet Corso, a Coordenadora dos TCT's Lourdes Cassol Woiciechoski, a professora Margareth Nath, o Vice-Diretor José Armando Peletti, a professora Gessi Felizardi, a Coordenadora dos Exames Supletivos Maria Tereza Silva de Faria, e as professoras Zenair Crestani Dorini e Mariana Vilas Boas.

Na figura 12, visto alunos em atividades em sala, na sede do CEEBJA.



Figura 12: Alunos em Sala

Então, em primeiro momento aplicou-se à pesquisa a cada pessoa pré-determinada, (devidamente explicada) para avaliarem qualitativamente como a organização está preparada para gerir suas atividades baseadas no conhecimento. Esta pesquisa teve como finalidade observar as idéias, e obter conclusões mais detalhadas de como a organização administra seu dia-a-dia com relação à disseminação do conhecimento.

Os critérios utilizados para a avaliação dos dados coletados através do questionário e observações, serão baseados no questionário "O TESTE DA ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE", conforme ANEXO I, desenvolvido por GARVIN et al e por pesquisas bibliográficas.

Os parâmetros de classificação, bem como as análises de pontos deficientes destas organizações se darão em comparação com o ANEXO II.

4.3 Análise dos Resultados

O questionário foi aplicado a todos os integrantes do grupo administrativo pré-determinado, juntamente com a entrevista realizada pessoalmente. Coletou-se os dados e disponibilizou-se as informações que este público forneceu com relação a suas respectivas visões sobre a cultura do conhecimento para a gestão de suas atividades.

Todos os pesquisados responderam ao questionário, e se apresentou a seguir os resultados em forma gráfica.

As colunas dos gráficos representam a quantidade de respostas em cada um dos itens de medida, que se vê a seguir.

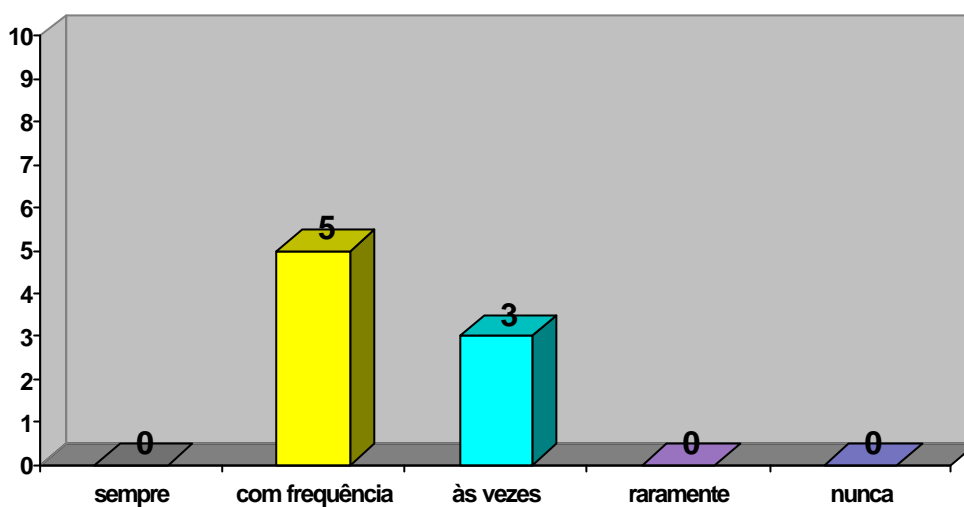


Figura 13: Frequência de não repetição de erros em relação à experiência.

Comentário: Na questão 1, obtiveram-se respostas “com frequência” e “às vezes”. Percebe-se que há uma atenção em aprender com a experiência, criando formas e metodologias de não cometer os mesmos erros. Entretanto, é necessário aprimorar esta cultura.

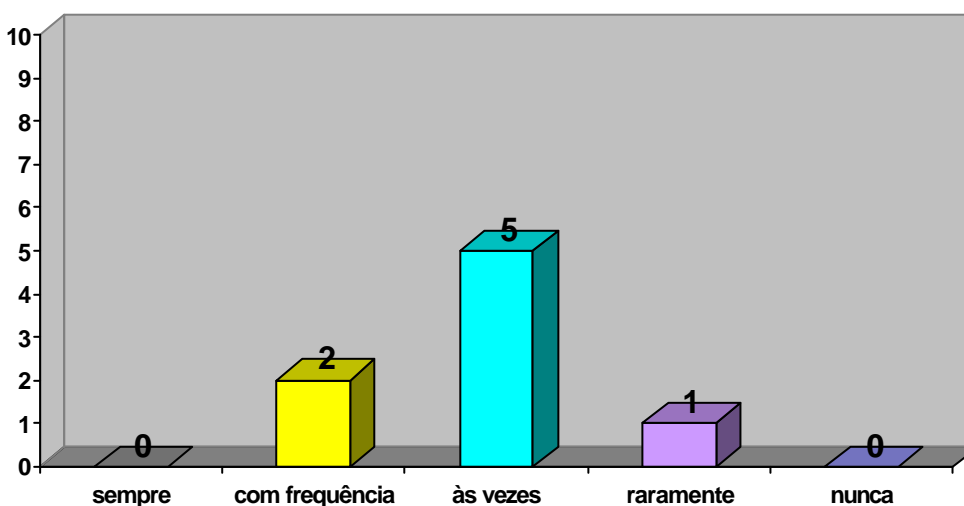


Figura 14: Índice de permanência do conhecimento de alguém que sai da instituição.

Comentário: Com relação à questão 2, percebe-se que o conhecimento ainda é muito presente nas cabeças das pessoas, faltando um critério definido de deixar as informações disponíveis em documentos.

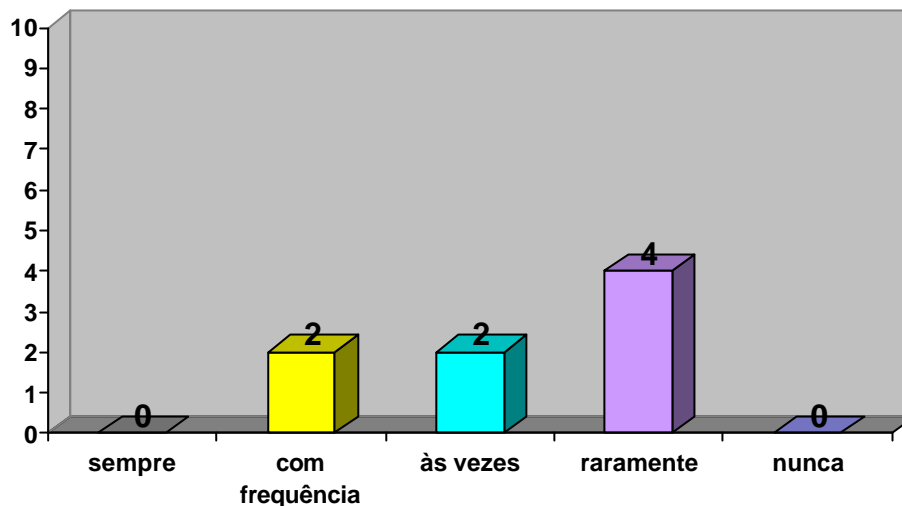


Figura 15: Frequência que a equipe dissemina e documenta o que aprendeu quando conclui uma tarefa.

Comentário: Na questão 3, verifica-se uma grande falha na questão de disseminar o conhecimento, entretanto a maior falha ocorre na questão de documentar o conhecimento, as sugestões e os procedimentos; já que tudo ocorre sem muitos registros, sendo que a maior parte da troca de informações é o boca-a-boca.

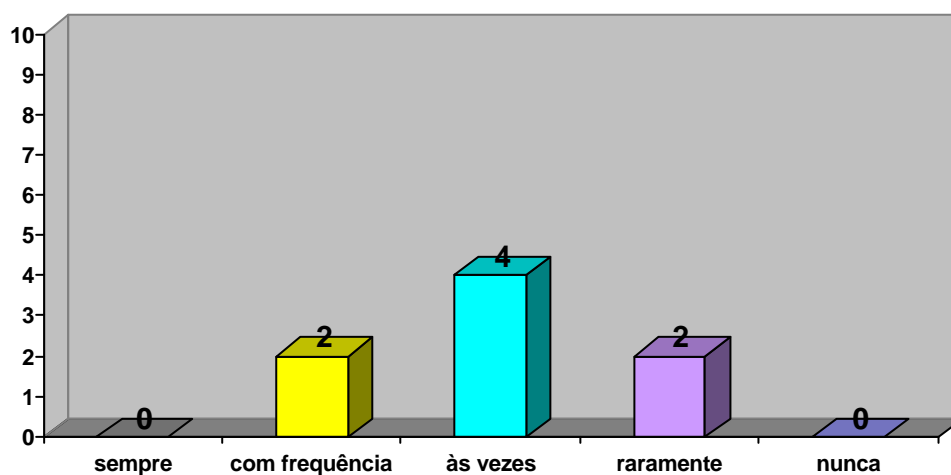


Figura 16: Índice que indica se o conhecimento gerado em todas as áreas da instituição é investigado, legitimado e disponibilizado para toda a organização através de banco de dados, treinamentos e outros eventos de aprendizagem.

Comentário: Na questão 4, percebe-se que o conhecimento é investigado e legitimado através de sua aplicação ao dia-a-dia, entretanto, falha-se com relação a sua disponibilidade em bancos de dados e ocorrem poucos treinamentos.

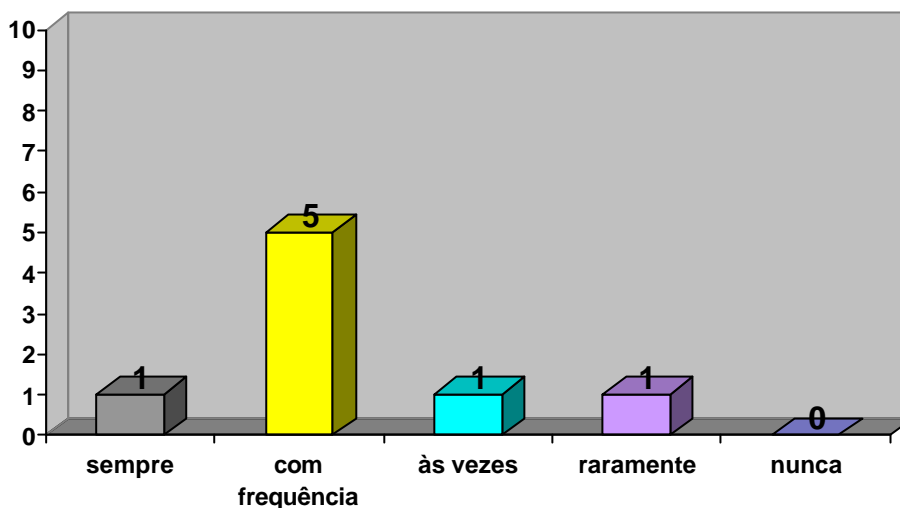


Figura 17: Frequência com que a instituição reconhece e recompensa o valor do conhecimento criado e compartilhado por pessoas e equipes.

Comentário: Na questão 5, entende-se que existe uma valorização e recompensa, embora limitada, na identificação e reconhecimento do novo conhecimento.

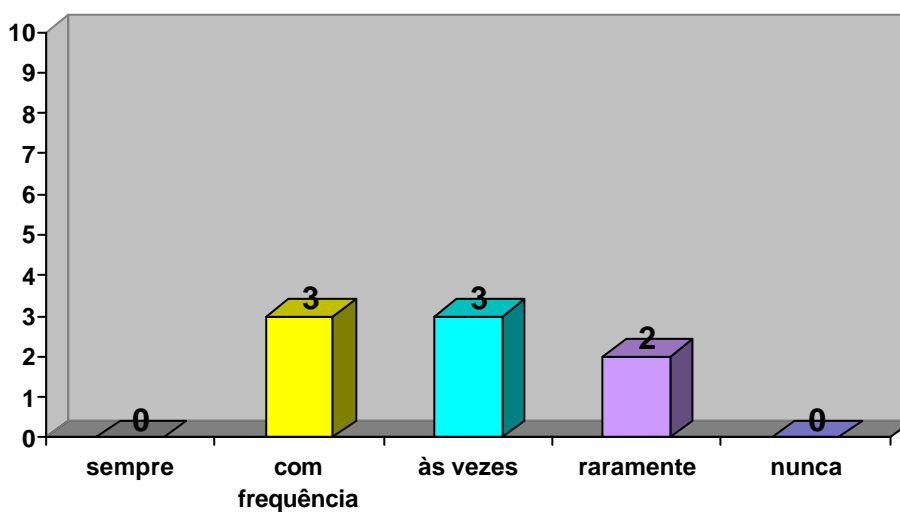


Figura 18: Índice com que a instituição avalia sistematicamente suas necessidades futuras de conhecimento e desenvolve planos para atendê-la.

Comentário: Esta questão apresenta um quadro equilibrado, indicando que são realizados poucos planejamentos que visem a atender questões de conhecimentos futuros para o desempenho das atividades, muitas coisas são resolvidas da forma que aparecem, ocorrendo o chamado “apagar incêndio”.

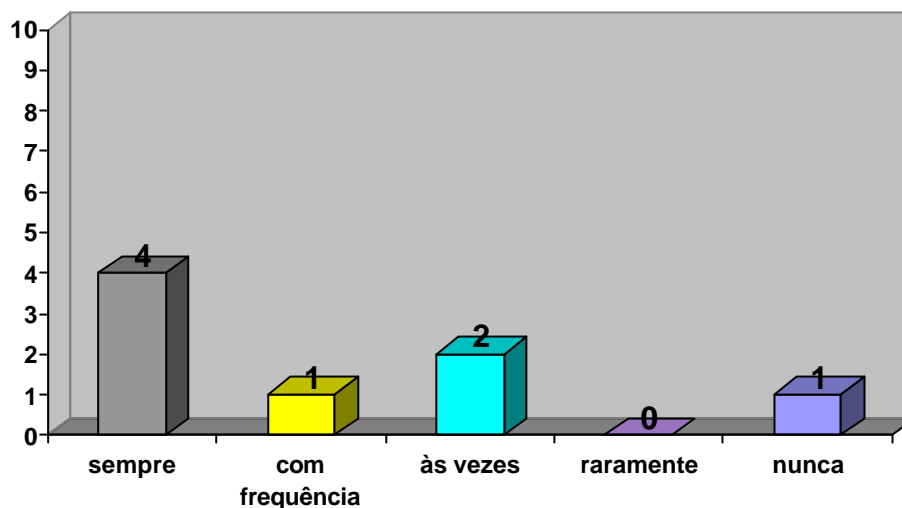


Figura 19: Frequência com que a instituição facilita a experimentação como um modo de aprender.

Comentário: Na questão 7, devido à personalidade da direção, tem-se com frequência autonomia de tentar novos procedimentos e formas de desenvolver as atividades, somente ficando restritos aqueles pela própria burocracia do sistema, que não permite flexibilidades.

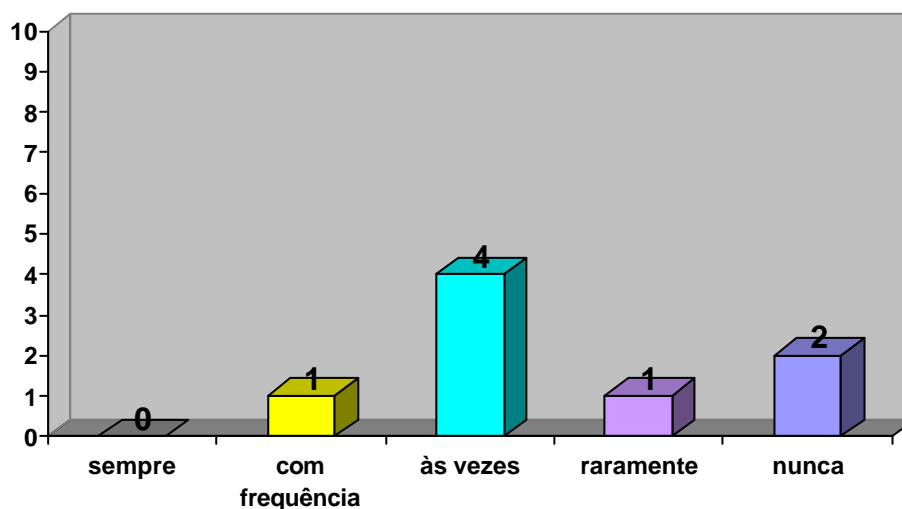


Figura 20: Freqüência com que a instituição aprimora suas capacidades de gerar, adquirir e aplicar o conhecimento aprendendo com processos de aprendizado de outras organizações.

Comentário: Na questão 8, percebe-se que na medida que as dificuldades vão ocorrendo, algumas vezes busca-se esta solução fora, porém normalmente as soluções ocorrem internamente.

Realizou-se também, juntamente com este questionário, uma questão dissertativa para que os entrevistados comentassem suas opiniões sobre o processo do conhecimento e como ele pode ser melhorado na instituição.

Fez-se a seguinte questão:

1- Qual a sua sugestão para implantar uma cultura do conhecimento organizacional na instituição, que facilite a gestão da mesma?

A seguir, tem-se o relato da resposta de cada pesquisado.

Da diretora Nair Hartman, “devemos organizar melhor a forma como se distribui as tarefas, planejando juntamente as atividades a serem desenvolvidas e tendo mais momentos de encontros para troca de idéias”.

Do vice-diretor José Armando Peletti, “disponibilizar maior tempo para realizar reuniões periódicas (quinzenais), entre áreas que tem assuntos afins e mesmo entre áreas distintas, porque se podem desenvolver projetos, processos e novas formas de fazer as coisas com melhor eficiência, através da troca de idéias. Poder-se-ia formar pequenos grupos de mesma área que discutiriam suas dificuldades e mais tarde levar-se-ia a um grande grupo para trocas de experiências e possíveis sugestões para um trabalho coletivo mais coerente e engrenado”.

Das orientadoras Noirma e Daniela, “proporcionar reuniões entre áreas; a direção delegar maior autonomia para a realização de tarefas, passando informações mais claras; formando-se parceria entre as áreas para solução de problemas; e nas reuniões ter mais democracia para a implantação de novas idéias”.

Para o coordenador da Secretaria Roberto Selbach, “dever-se-ia proporcionar mais treinamento para que os auxiliares administrativos tivessem menos dúvidas na execução das tarefas diárias”.

Para a coordenadora do Exame Supletivo Maria Tereza, “dever-se-ia proporcionar mais reuniões (quinzenais) e condições de treinamento”.

Já para a coordenadora do Exame Supletivo Cleir Sachet Corso, “é importante implantar uma cultura mais voltada para o registro e documentação das atividades desenvolvidas”.

E para o coordenador do PAC Ademar Kronbauer, “dever-se-ia ter mais tempo para reuniões e desenvolvimento de projetos em conjunto.”

Realizando uma síntese das respostas colhidas com relação a esta questão dissertativa, podem-se indicar as principais idéias comentadas:

Ter mais encontros (reuniões quinzenais) entre as áreas da coordenação, para troca de informações e idéias, demonstração das atividades, discussão dos problemas e dificuldades, apresentação de novidades, etc;

Proporcionar maior tempo para reuniões entre as áreas administrativa e pedagógica, para que se conhecessem mutuamente os trabalhos desenvolvidos;

Fornecer treinamento e mais aproximação com outros centros que desenvolvem a mesma atividade;

Implantar uma cultura voltada para o registro e documentação das atividades desenvolvidas.

Baseado nessas premissas, ao término da pesquisa e o estudo de caso na instituição educacional CEEBJA, fez-se a seguir a redação do comparativo de como a instituição é gerida com relação ao conhecimento organizacional versus os pontos principais de uma boa gestão segundo estes princípios.

Analisando os resultados obtidos através do questionário “O TESTE DA ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE”, percebe-se que o CEEBJA encontra-se medianamente caracterizado como uma organização da era do conhecimento.

Ainda faltam muitas transformações e progressos a serem feitos em todos os itens pesquisados, porém muitas coisas boas foram observadas na forma como a instituição gerencia suas atividades.

Uma delas, facilmente percebível através de observações, é que as coordenações de áreas (coordenação dos exames supletivos, coordenação do PAC, coordenação do TCT, supervisão e orientação) trabalham em um mesmo espaço. Espaço comum a todos que facilita a troca de idéias, colocam em um mesmo ambiente a discussão de problemas comuns; percebe-se o interesse em auxiliar outras áreas nas atividades desenvolvidas e um melhor conhecimento do trabalho geral, podendo haver até mesmo substituições de funções caso haja necessidade.

Observam-se algumas desvantagens quando se reúnem pessoas para trabalharem juntas com funções distintas. Uma delas é a perda de privacidade para realização de trabalho; muito tumulto pode causar desconcentração e algumas vezes falta de um local mais privativo para tratar de assuntos mais discretos; algumas vezes há falta de foco nas responsabilidades de cada um, sendo que uma mesma pessoa acaba se envolvendo com vários assuntos alheios a sua responsabilidade, causando falhas ao desempenho de suas atividades específicas.

Entretanto, percebem-se mais vantagens, na troca de conhecimentos e informações do que desvantagens neste layout organizacional.

Com relação à direção, direção-auxiliar e coordenação da secretaria percebe-se claramente uma deficiência na troca de informações, devido em grande parte por suas salas estar em locais separados; e toda vez que se necessita falar ou trocar idéias, tem-se que mover até o local para trocar informações. Isto provoca claramente uma barreira para troca de informações, pela falta de intimidade, falta de acessibilidade e muitas vezes transtorno em adentrar nas salas privadas da direção.

Uma grande desvantagem na troca de informações vista em todas as áreas e setores é que, mesmo trabalhando lado a lado, muitas vezes devido à rotina ser muito atribulada, com várias coisas para fazer, falta “tempo” em trocar idéias e informações. Uma conversa informal pode ser percebida como perda de tempo, o que é o grande mal da maioria das organizações. E este tipo de atitude muitas vezes inibe a troca e a criação de novos conhecimentos, processos e formas de gerir melhor a instituição.

Esta mesma falta de “tempo” é responsável pela falta de planejamento para atividades futuras e para o planejamento na criação de conhecimentos futuros necessários.

Uma outra grande desvantagem, que diferencia o CEEBJA de outras instituições escolares é que não existe intervalo comum para professores e

coordenadores de áreas, o que dificulta reunir as pessoas da organização para troca de informações.

Percebe-se que esporadicamente são convocadas reuniões, entretanto são reuniões com pautas definidas, deixando pouco espaço para outras informações, coibindo muitas vezes a criação de conhecimento que seria possivelmente criado em conversas sem um roteiro definido.

Outra análise que determina uma deficiência é a falta de registro e descrição das atividades, o conhecimento fica geralmente na cabeça dos responsáveis das atividades, e isto dificulta sua execução por outra pessoa (sem muito contato com a pessoa responsável pela atividade), quando esta venha a necessitar desempenhar as atividades quando há a ausência da pessoa responsável pela atividade.

4.4 Sugestões para melhorar o nível do conhecimento organizacional no CEEBJA

Através deste estudo verificaram-se alguns pontos importantes para que qualquer organização venha a ter uma cultura do conhecimento organizacional mais atuante, e isto com certeza se espelhará e melhores níveis de trabalho, com maior eficiência e melhores resultados.

Com a análise feita no CEEBJA, e os resultados listados anteriormente, far-se-á algumas sugestões para melhorar a eficiência na criação, codificação e transferência do conhecimento na instituição.

Primeiramente, gostar-se-ia de acentuar as respostas que os entrevistados deram a questão sobre como é possível melhorar o nível de troca de informações e conhecimento na organização. Praticamente todos disseram que é necessário haver mais encontros, reuniões e trocas de informações entre as áreas para haver um melhor conhecimento das atividades gerais, e estes encontros disponibilizariam maior troca de informações e maior criação de idéias.

Esta é uma das grandes visões dos estudiosos do tema e é percebida pelos coordenadores desta instituição. Ter mais tempo para se reunir e trocar informações aumentaria o nível de conhecimento no CEEBJA. Os encontros são fundamentais para isto, e embora possam muitas vezes ser visto como perdas de tempo são fundamentais para a troca de experiências. E engana-se quem ache que as

peessoas, quando no trabalho são colocadas juntas para conversarem sem uma pauta definida, estarão perdendo tempo, na maior parte das vezes estarão discutindo informações sobre o trabalho.

Lista-se a seguir sugestões para melhorar o nível de conhecimento organizacional na instituição CEEBJA:

- I. Realização de reuniões formais quinzenais entre todas as áreas de coordenação, para a discussão de assuntos que tiveram relevância em problemas para o caminhamento das atividades normais. Estas reuniões terão a pauta formada pelos problemas surgidos durante as atividades entre todas as áreas e serão levadas a um responsável por esta reunião (pode ser um coordenador diferente em cada reunião), até dois dias antes da reunião e estes assuntos passados previamente aos participantes da reunião para que tomem conhecimento antecipado do assunto e desde então, venham a pensar em sugestões a dar sobre estes problemas. Esta reunião deverá ter a participação de todos os coordenadores e de todo o corpo administrativo. Deverá ter objetividade e clareza nas informações passadas e nas possíveis idéias para as soluções encontradas. Uma coisa muito importante é que deverá haver democracia na emissão de opiniões, levando a sério cada idéia, para que todos possam dar suas contribuições, e depois no grupo decidir se esta idéia é ideal ou não para a solução de determinado problema. Logicamente, como em qualquer reunião, tanto os problemas como as sugestões deverão ser registradas em ata para ficar disponível como fonte de pesquisa.

- II. Pelo visto no trabalho e também na prática de observações e respostas à pesquisa, todos percebem a necessidade de contato e conversas para a troca de idéias. Então, sugere-se que a instituição CEEBJA disponibilize um período, que pode ser um intervalo, e um local apropriado para que todos os coordenadores, a administração no geral e o quadro de professores tenham a disposição para fazerem um “brake” das atividades rotineiras e venham justamente a conversarem sem nenhuma pauta definida. Estes intervalos podem ser diários, não necessitando ser muito longo, o importante é que todos – ou pelo menos uma maior parte - estejam em um mesmo local e

conversem sobre qualquer coisa que queiram. Isto, como comentado, é uma das melhores formas de promover a troca de conhecimento dentro da organização. Não é uma perda de tempo, mais sim uma mudança cultural que leva a organização a ganhar muito em idéias e projetos inovadores, e conseqüentemente proporciona uma melhor interação entre as pessoas.

- III. Sugere-se também, que no início de cada atividade diária, os coordenadores e demais responsáveis da administração tenham algum tempo para priorizar e organizar as atividades que pretendem desenvolver naquele dia, e se tiverem algum tipo de dúvida procurarem auxílio. Isto dá impressão que atrasa o início das atividades, mas percebe-se que nas atividades dos coordenadores, principalmente aqueles que atendem ao público (alunos) diretamente, ao chegarem as suas atividades já tem alguém querendo alguma informação ou solicitando algum serviço, não sobrando tempo para planejarem suas atividades.
- IV. Outra coisa importante para o funcionamento do sistema, percebe-se que falta nas áreas de coordenação e nas funções administrativas em geral é o registro sistematizado das tarefas realizadas, pois muitas informações importantes não ficam registradas. O que se sugere é que sejam feitas descrições dos documentos imprescindíveis, registrando-os e documentando-os. Isto a princípio parece ser um trabalho desnecessário, entretanto, todos perceberão a sua utilidade quando for necessário encontrar um documento ou registro de uma determinada informação quando necessário.
- V. Uma das deficiências observadas nas áreas estudadas, é que não existe um registro discriminado das responsabilidades de cada função, sendo difícil quando o responsável por esta função estiver ausente, saber o que deve ser feito. A sugestão é que em cada área e em cada responsabilidade seja feita uma descrição das responsabilidades e das principais atividades a se realizar.
- VI. Também, é muito importante aprender com a experiência dos outros, seja através de formas de cursos, palestras ou contato com outros centros que prestam o mesmo serviço à sociedade, pois podem ter encontrado uma

melhor forma de realizar e prestar os serviços. Então, crê-se que a cada seis meses, seja proposta uma troca de experiências, sendo realizado através de visitas a outros centros de educação de jovens e adultos para a troca de experiências e idéias, e com isto aumentasse com certeza o conhecimento de todos.

- VII. E por último, mas não menos importante, é que o desenvolvimento de uma cultura do conhecimento tem que levar em conta a valorização das idéias das pessoas que compõe uma organização. É primordial reconhecer e recompensar as boas idéias surgidas na organização. Claro que não é possível haver recompensa em forma de moeda, mas através do reconhecimento do grupo, dos parabéns ofertados e de incentivos como novas responsabilidades.

É fundamental dizer que estas mudanças somente se efetivarão se houver apoio e exemplo da cúpula dirigente, ou seja, tem que haver total adesão dos dirigentes para implantar uma cultura do conhecimento, uma cultura onde o testar seja incentivado, o errar como forma de aprender seja encarado como um bem e que prevaleça um ambiente de justiça, bom senso, democracia e companheirismo. Onde todos estejam motivados a trabalhar por um mesmo fim, que é o de proporcionar uma melhor forma de atender ao público estudante, ofertando bons cursos e serviços e um local que seja agradável de estar.

4.5 Síntese do capítulo

Através das análises, observações e tabulação do questionário aplicado aos coordenadores de área e a direção, foi verificado que o CEEBJA, segundo os parâmetros de classificação se encontra a meio caminho de uma cultura do conhecimento organizacional ideal. A maioria das respostas, em sua média, foi respondida entre “com freqüência” e “raramente”, que situa a organização em média na coluna de respostas “às vezes”, ou seja, a organização tem tendência a administrar a cultura do conhecimento organizacional, encontra-se no estágio inicial, porém para entrar de vez nesta cultura precisa rever seu sistema organizacional. É

necessário evoluir, e isto se dará principalmente pelo que os entrevistados colocaram: encontros, contatos, reuniões formais e informais entre todos os componentes do quadro funcional da organização. E salientando que, a alta administração tem ao seu cargo a grande responsabilidade de proporcionar condições favoráveis para que se instale a cultura do conhecimento em toda a organização, incentivando a troca de informações, implantação de novos projetos e idéias, isto com muita democracia e justiça.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Considerações Finais

Relatou-se neste estudo a importância da transformação e evolução das organizações para estarem aptas a concorrer no mercado, especialmente nestes novos tempos, com mudanças frequentes e rápidas, onde a tecnologia tem papel fundamental. Também, as formas de gerir as organizações tiveram que acompanhar e se moldar, evoluindo de acordo com as necessidades dos tempos.

Foi verificado que existiram diversas frentes de teorias administrativas, algumas que se tornaram verdadeiros ícones e outras que passaram tão rápido como foram sendo criadas. Tem-se que levar em conta também, os ambientes em que estas teorias caíram, alguns muito propícios a desenvolver um tipo de gestão, devido a uma série de fatores, e outros se desenvolvem melhor com outras teorias. Entretanto, analisando historicamente a evolução das teorias administrativas, vê-se claramente que algumas são mais bem fundamentadas e sólidas e outras são puro modismo.

Então, as organizações tentam se adaptar aos ambientes, procurando utilizar as condições sociais, políticas, culturais e tecnológicas a seu favor nestes tempos atribulados. Algumas conseguem os seus intentos, enquanto outras não.

As organizações assumiram diversas características segundo a forma como eram geridas. Verifica-se através dos tempos organizações com modelos burocráticos (a mais atuante e presente até mesmo nos dias de hoje), organizações com modelos ambientalistas, com teorias holísticas, entre tantas outras.

Atualmente, surgem com força as chamadas organizações virtuais, que tem grande competência justamente naquilo que as organizações chamadas tradicionais vem tentando ganhar força; a tecnologia, o conhecimento e a flexibilidade como grande aliada de sua competitividade. São organizações que surgiram em decorrência das necessidades dos tempos e das condições favoráveis, como a tecnologia, que auxilia e nutre suas potencialidades.

Organizações dos mais variados fins se obrigam a mudar, a evoluir e se transformar para se manter competitivas, conseguindo apresentar ao mercado exigente os produtos e serviços solicitados. E com as instituições educacionais não

é diferente, mesmo percebendo que elas deixam muitas vezes a desejar com relação à evolução, existe a concorrência e mais importante, existe a obrigação de oferecer cursos que o mercado exige, ofertando e se antecipando ao que o mercado precisa. Como os tempos evoluem, a exigência a mão-de-obra especializada é maior, e as instituições educacionais têm que ter o cuidado de admitir um aluno e formá-lo, entretanto sem cair no erro de formar um cidadão analfabeto funcional.

As instituições educacionais percebem a necessidade de se adaptarem, evoluírem e se modificarem para se manterem necessárias à comunidade, se não, qual seria o motivo de existirem?

Analisando as instituições educacionais do ponto de vista de sua gestão, percebe-se a necessidade de mudanças. É necessário adaptar-se, evoluir se aperfeiçoar para atender melhor e mais eficientemente sua clientela.

E para gerir de forma mais eficiente estas organizações e instituições, nas últimas décadas vêm tendo grande força à idéia de que o conhecimento individual e organizacional, a nível coletivo, é fundamental para que as instituições consigam atender as exigências de seus públicos. Este, o conhecimento, vem contribuir para aprimorar técnicas, desenvolver novas metodologias, construir novos produtos e oferecer melhores serviços de forma eficiente e com menor custo.

Percebeu-se também, que o conhecimento é conseguido através de dados e informações organizadas, disponibilizadas, acessíveis e relevantes. Também, os recursos tecnológicos se bem adaptados e disponibilizados para a organização - desde que os colaboradores desta organização o consigam manipular e extrair as informações que necessitam – são grandes recursos de auxílio, pois são confiáveis, ágeis e práticos, e relativamente simples de operar quando devidamente programados.

Torna-se necessário e primordial fazer uso destas ferramentas na criação do conhecimento organizacional, facilitando o seu acesso, para que as pessoas possam buscar as informações relevantes para as suas atividades.

Também, é necessário promover ambientes e condições para a geração, a codificação e a transferência do conhecimento; e isto muitas vezes não necessariamente precisa se utilizar grandes transformações e investimentos. É necessário sim, ter o comprometimento de todos os integrantes da organização, através do exemplo da cúpula dirigente, promovendo e incentivando ações simples, mas extremamente importantes como: disponibilizar locais para encontros informais

entre funcionários, assumindo o compromisso de abrir mão do controle excessivo; promover a liberdade com responsabilidade; incentivar o experimentar como forma de aprender e uma vez criado o conhecimento, reconhecê-lo e prestigiá-lo; promover cursos, treinamentos e permitir com que as pessoas conversem entre si, para a criação de novas idéias, processos e técnicas que acrescentem mais criatividade e flexibilidade a organização.

Nestes novos tempos, tempos de organizações virtuais, o conhecimento se torna a maior riqueza.

A proposta deste trabalho foi o de utilizar uma metodologia para avaliar o nível de conhecimento organizacional no CEEBJA, e uma vez avaliado e medido este conhecimento, propor ações preventivas e corretivas que alinhe a instituição rumo a uma cultura do conhecimento organizacional satisfatória.

Em suma, podem-se considerar os resultados colhidos como satisfatórios, pois dentre os objetivos de nosso trabalho, conseguiu-se identificar e quantificar os principais itens críticos a cultura do conhecimento no CEEBJA.

Como estes itens estão diretamente ligados à dificuldade de criação, codificação e transferência do conhecimento, conseguiu-se propor condições que consigam, mesmo que em proporções modestas, derrubar as barreiras que impedem a criação da cultura do conhecimento organizacional e serem vistas como condições favoráveis, úteis e importantes no gerenciamento das atividades diárias.

No decorrer do desenvolvimento do projeto, principalmente durante as pesquisas realizadas junto aos coordenadores de áreas e a direção, é interessante notar que todos perceberam a necessidade de um melhor tráfego de informações relevantes na organização, fazendo com que sentissem a importância da disseminação do conhecimento estruturado e organizado, desde a cúpula dirigente até o quadro pedagógico.

Estes mesmos pesquisados, em muitos casos fornecerem respostas para a melhoria do quadro. O que se fez foi organizá-las neste trabalho, discuti-las e propor metas para superar as dificuldades.

No início do ano letivo de 2003, entre tantas metas traçadas no CEEBJA, está a de haver maior disponibilidade de tempo para contatos entre os coordenadores do quadro administrativo e também entre os professores do quadro pedagógico, para uma melhor troca de informações, desenvolvimento conjunto de projetos e discussões de dificuldades.

Sabe-se que o trabalho para mudar uma cultura enraizada é muitas vezes árduo, entretanto uma semente foi plantada, e principalmente, com o comprometimento de todos, dará bons frutos.

5.2 Sugestões para trabalhos futuros

Para trabalhos futuros, que tenham o mesmo interesse de investigação neste tema, que é o conhecimento organizacional em instituições educacionais, se propõe que sejam efetuadas reuniões entre os envolvidos e que estes sejam instigados a revelar suas idéias sobre questões do conhecimento na organização.

E também que o método de estudo deste trabalho seja aplicado em outras instituições educacionais e em outras instituições não educacionais para serem feitas comparações em relação à criação e disseminação das informações dentro destas organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMATO NETO, João. **As Organizações Virtuais como Redes Globais de Empresas** – out. 2000. Disponível em : <<http://www.empresario.com.br/artigos>>. Acesso em: 31 set. 2002

ANTONELLO, Claudia Simone; PUJOL JR., Enio; SILVA, Magda Valéria. **Inovação e Aprendizagem Organizacional**. Disponível em: <<http://www.gestor.adm.ufrgs.br/adp/inova.dm.html>>. Acesso em: 04 abr. 2002.

BENITEZ, Zaira Ramos. **Na Onda do Conhecimento**. Disponível em: <http://www.vanuza.hpg.com.br/ciencia_e_educacao/8/index_int_art.html>. Acesso em: 05 ago. 2001.

BERTO, Rosa S. **Organizações Virtuais. Revisão Bibliográfica e Comentários**. Disponível em: <<http://www.fepesmig.br/trabalhovirtual/archive.htm>>. Acesso em: 01 abr. 2002.

BINOTTO, Erlaine. **O Reflexo das Mudanças no Mercado de Trabalho**. Disponível em : <<http://read.ea.ufrgs.br/read14/read14/artigo/artigo4.htm>>. Acesso em: 04 ago. 2001.

BISPO, Patrícia. **Comunidade Virtual de Profissionais de Recursos Humanos**. Disponível em : <<<http://www.rh.com.br>>>. Acesso em: 06 fev. 2003.

BRAGA, Elisabeth Vargas de Carvalho. **Gestão do Conhecimento com Estratégia para a competitividade**. dez. 2000. Disponível em: <<http://www.informal.com.br/insights.esp9.htm>>. Acesso em: 03 abr. 2002.

_____. **Gestão do Conhecimento na Estrutura Organizacional da Ponte S.A.** Disponível em: <<http://www.informal.com.br/artigos/07121999001.htm>>. Acesso em: 03 abr. 2002.

CLEMES, Márcio; SILVA, Antônio Joaquim da. **Nonaka e Takeuchi da criação do conhecimento organizacional. Como transferir este conhecimento-chave para outros membros da organização?** Disponível em: <<http://c3.eps.ufsc.br/rbc/mc/pg05.htm>>. Acesso em: 29 ago. 2002

COSTA JR, Hélio L. **Organizações e Trabalhos Virtuais.** Disponível em: <<http://www.fepesmig.br/trabalhovirtual/archive.htm>>. Acesso em: 01 abr. 2002.

COTRIM, Gilberto. **História e Consciência do Mundo.** 1ª Ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 1994.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação, Trabalho e Aprendizagem nas Organizações.** Disponível em: <<http://www.açãocomunicativa.pro.br/aprend.htm>>. Acesso em: 06 ago. 2001.

DAVENPORT, Thomas H. & PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu Capital Intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVIDOW, William H. e MALONE, Michael S. **The Virtual Corporation for the 21th Century.** Haper Business, 1992.

DE PAULA, Paulo César Sallterelli. **A sociedade do Conhecimento.** Disponível em: <<http://www.diretoriadeitapevi.com.br/texto3.html>>. Acesso em: 06 maio 2002.

DIAS, Maria Luiza M. S. Marques. **O Contexto da Educação no Paraná nos anos 90.** Disponível em: <[http://wbln0018.worldbank.org/.../8f6d9de4062c967f852568540059c5df/\\$FILE/APRESEN3a.PPT](http://wbln0018.worldbank.org/.../8f6d9de4062c967f852568540059c5df/$FILE/APRESEN3a.PPT)>. Acesso em: 20 out. 2002.

DRUCKER, Peter F., **A Sociedade Pós-Capitalista,** Ed. Pioneira, São Paulo, 1993.

_____. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**, Ed. Pioneira, São Paulo, 1995.

EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa**. Disponível em: <<http://www.carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh>>. Acesso em: 06 fev. 2003.

FLEURY, Afonso Carlos Corrêa & FLEURY, M^a Tereza. **Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.

FRANCA, Paula Durval; VERGARA, Sylvia Constant. **Competências gerenciais requeridas em ambientes de mudança**. Disponível em: http://www.angrad.com/angrad/pdfs/x_enganrad/aprendizagem_organizacional. Acesso em: 02 abr. 2002.

FREITAS, Adriana Gomes de. **Introdução às Teorias Administrativas**. Campinas, SP: Alínea, 1998.

GARVIN, David A. . **Building a Learning Organization**. Harvard Business Review. Julho/ Agosto 1993.

GARVIN, D.; NAYAK, P.R.; MAIRA, A. N.; BRAGAR, J.L. **Aprender a Aprender**. in HSM Management. S.Paulo, HSM, No. 9, Ano2, jul/ago 1998, p.58-65.

GEUS, Arie de. **A Empresa Viva**. Rio Janeiro: Ed. Campus, 1998.

GILES, Thomas Ransom. **Filosofia da Educação**. São Paulo: EDU, 1983.

GOODMAN, Steve; L. NAGEL, Roger; N. Preiss Kenneth. **Organizações Virtuais**. São Paulo: Ed. Érica, 1999.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração – 5^a Ed.** São Paulo: Atlas, 1995.

LÉVY, Pierre. **O que é o virtual ?**. São Paulo: Editora 34 Ltda, 1996.

LIMA, Marcos. **Ambientes de Aprendizagem Organizacional Mediados por Computador: o Projeto de Novas Tecnologias para Educação On-line**. Disponível em: <<http://www.facom.ufba.br/gente/Ambientes>>. Acesso em: 06 fev. 2003.

LIMA, Edson Pinheiro; PEREIRA, Sandra Leandro; RODRIGUES, Lucinaldo dos Santos; SOUZA, Antônio Carlos de & MIGUEL, Marco Antônio Bisca. **A Empresa do Conhecimento e suas dimensões Organizacionais**. Disponível em: <<http://www.kmpress.com.br/art481.htm>>. Acesso em: 05 out. 2001.

MAGNOLI, Demétrio. **GLOBALIZAÇÃO: Estado Nacional e Espaço Mundial**. São Paulo: Moderna, 1997.

MARGERISON, Charles J. e MACCAN, Dick. **Gerenciando Equipes: Novos enfoques práticos**. 1ª ed.- São Paulo: Saraiva, 1996.

MARIA PEDRO, José. **O conhecimento na Ação, a relação entre dados, informação e conhecimento**. Disponível em: <<http://pwp.netcabo.pt/0645435961/organ%20%20padrõesgeraçãoconh.htm>>. Acesso em: 10 jul. 2002.

MASIERO, Gilmar. **Introdução à Administração de Empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da Escola Científica à competitividade na Economia Globalizada**. – 2ª ed. – São Paulo: Atlas, 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformações Organizacionais: a teoria e a prática de Inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

NONAKA, Ikujiro & TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa: como as Empresas Japonesas geram a Dinâmica da Inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PEDRO, Antônio e CÁCERES, Florival. **História Geral** – 2ª Ed.. São Paulo: Moderna, 1982.

PRONKO, Marcela Alejandra. **Formação Profissional: os (Des)Caminhos da Democratização Educacional.** Disponível em: <<http://upd.cefetsp.br/~eso/caminhosprofissional.html>>. Acesso em: 02 mar 2002.

SANTOS, Plácida L. V. A. da Costa; SAN'TANA, Ricardo C. G. **Transferência da Informação: análise para valoração de unidades de conhecimento.** Disponível em: <http://www.dgzero.org/abr02/Art_02.htm>. Acesso em: 29 Ago. 2002.

SENGE, M. Peter. **A Quinta Disciplina: Arte, Teoria e Prática da Organização de aprendizagem.** São Paulo: Best Seller, 1990.

_____. **As cinco disciplinas.** Entrevista concedida a HSM MANAGEMENT, julho/agosto 1998. Ed. Savana Ltda. São Paulo, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações,** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA FILHO, Jaime. **A gestão do conhecimento se apóia na tecnologia e nas pessoas.** Disponível em: <<http://www.gerenciendoconhecimento.com.br/visãogeral/visãogeraql9.htm>>. Acesso em: 20 set. 2001

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre práticas de empresas brasileiras.** Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br/4-3htm>>. Acesso em: 03 out. 2001.

TROGËR, Ane. **Organizações Virtuais – Análise do Ciclo de Vida e de Tecnologias de Suporte.** Disponível em: <<http://www.inf.ufrgs.br/pos/SemanaAcademica/Semana98/ane.html>>. Acesso em: 17 set. 2001.

WHITEHILL, Martin. **Knowledge-Based Strategy to deliver sustained Competitive Advantage. Long Range Planning, Great Britain**, v. 30, n. 4, pág. 621-627, August 1997.

BIBLIOGRAFIAS CONSULTADAS

DEMO, Pedro. Pesquisa: **Princípio Científico e Educativo**. São Paulo; Cortes, 1990;

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Autonomia**. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3 ed. – São Paulo: Atlas, 1991.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. Edição completa. São Paulo: Atlas, 1996.

PARIZOTO, Janice. **A integração pela educação tecnológica**. Florianópolis, 2001. 135f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3ª ed. Apostilha da Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

Metodologia de Estrutura de Projeto de Pesquisa. Apostilha da Universidade Vale do Itajaí, 1997.

www.cascavel.com.br

www.ibge.gov.br

www.pr.gov.br/seed

ANEXO I

O TESTE DA ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE

	sempre	com freqüência	às vezes	raramente	nunca
1. A organização "aprende com a experiência" e não repete os erros.					
2. Quando alguém sai da organização, seu conhecimento permanece.					
3. Quando conclui uma tarefa, uma equipe dissemina e documenta o que aprendeu.					
4. O conhecimento gerado em todas as áreas da empresa é investigado, legitimado e disponibilizado para toda a organização através de banco de dados, treinamento e outros eventos de aprendizagem.					
5. A organização reconhece e recompensa o valor do conhecimento criado e compartilhado por pessoas e equipes.					
6. A organização avalia sistematicamente suas necessidades futuras de conhecimento e desenvolve planos para atendê-la.					
7. A organização facilita a experimentação como um modo de aprender.					
8. A organização aprimora suas capacidades de gerar, adquirir e aplicar o conhecimento aprendendo com processos de aprendizado de outras organizações.					

Fonte: Garvin et al, 1998.

1- Qual a sua sugestão para implantar uma cultura do conhecimento organizacional na instituição, que facilite a gestão da mesma?

ANEXO II

PARÂMETROS PARA CLASSIFICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO QUE APRENDE

- * Se a maioria das respostas for "sempre", a organização encontra-se inserida na cultura do conhecimento organizacional.

- * Se a maioria das respostas for "com frequência", a organização cultua o conhecimento organizacional, mas, não se encontra em um estágio elevado deste, necessitando de algumas mudanças.

- * Se a maioria das respostas for "às vezes", a organização tem tendência a administrar a cultura do conhecimento organizacional, encontra-se no estágio inicial, porém para entrar de vez nesta cultura precisa rever seu sistema organizacional.

- * Se a maioria das respostas for "raramente", embora a organização tenha alguns traços da cultura do conhecimento organizacional, ela não a pratica e não se encaminha para tal.

- * Se a maioria das respostas for "nunca", a organização é administrada sob a óptica do sistema tradicional, cujo qual o fazer é separado do ser. Esta organização encontra-se em desvantagem competitiva no mercado globalizado.

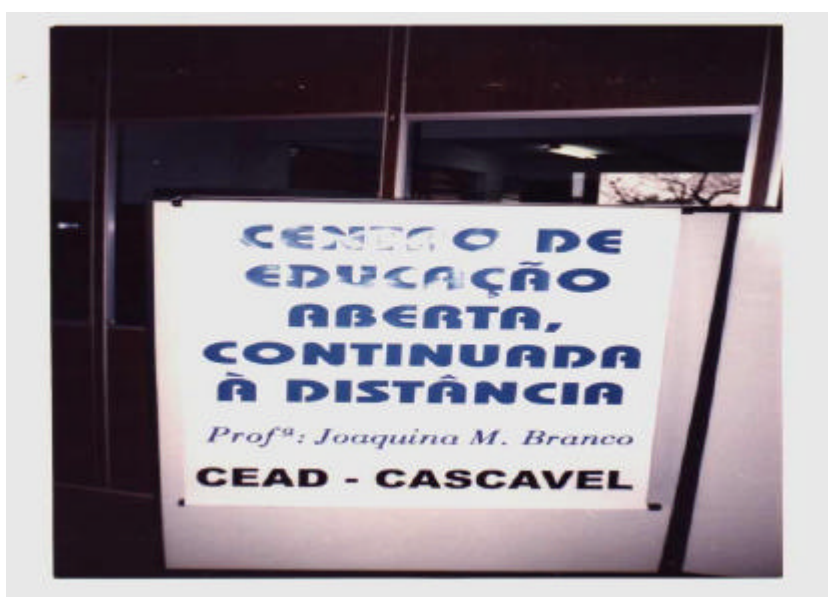
ANEXO III



Nair Hartmann
Diretora - Gestão 2002



José Armando Peletti
Diretor-Auxiliar



Banner do CEEBJA



Festa de Conclusão de Turma



Entrada dos alunos na Instituição



Desfile de sete Setembro