

GESTÃO DE TRABALHADORES DO CONHECIMENTO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO DE JUAZEIRO DO NORTE – CE

MANAGING KNOWLEDGE WORKERS IN AN EDUCATIONAL INSTITUTION OF JUAZEIRO DO NORTE – CE

JAQUES, Hilda C.*;

Faculdade Leão Sampaio

CARNEIRO, Ângela P. L.

Faculdade Leão Sampaio

RESUMO: A evolução histórica do ambiente de negócio e da gestão administrativa reflete o processo de evolução da espécie humana. O capital intelectual ganhou o espaço do capital financeiro, tornando-se indispensável como fator de geração de vantagem competitiva. Neste contexto, as empresas se modificam, ajustando-se em busca do conhecimento que constituirá o seu capital intelectual, o qual será armazenado e disseminado por toda a organização. Desta forma, o objetivo do presente trabalho é diagnosticar a gestão do conhecimento em uma instituição de ensino em Juazeiro do Norte – CE, através da observação e análise de suas práticas de gestão administrativa. Para o alcance deste objetivo, estruturou-se um estudo de caso, cuja pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva. A técnica de coleta de dados baseia-se na observação participativa *in loco*, com a utilização do modelo de Diagnóstico de Gestão do Conhecimento, proposto pelo renomado autor José Cláudio Cyrineu Terra, com o objetivo de analisar as práticas de gestão empresarial adotadas na empresa, focando as sete dimensões gerenciais, além do trabalhador do conhecimento como elemento indispensável à criação do conhecimento organizacional, observando ainda, se as práticas administrativas adotadas pela empresa são congruentes ou incongruentes à gestão do conhecimento. Com os resultados da pesquisa, verificou-se que as práticas gerenciais adotadas, em grande parte, são congruentes à gestão do conhecimento organizacional, desenvolvendo a estratégia e alta administração, a estrutura organizacional, a cultura organizacional, as políticas de recursos humanos e os sistemas de informações e comunicações.

Palavras-chaves: Gestão do Conhecimento. Trabalhador do Conhecimento. Conhecimento Organizacional.

ABSTRACT: The historical evolution of the business atmosphere and of the administrative administration it reflects the process of evolution of the human species. The intellectual capital won the space of the financial capital, becoming indispensable as factor of generation of competitive advantage. In this context, the companies modify, being adjusted in search of the knowledge that will constitute his/her intellectual capital, which will be stored and disseminated by all the organization. The objective of the present work is to diagnose the administration of the knowledge in a teaching institution in Juazeiro of the North - CE, through the observation and analysis of their practices of administrative administration. For the reach of this aim at, a case study was structured, whose research is of exploratory and

*Endereço para correspondência: Rua Padre Cícero Pierre, 102 – Granjeiro Crato/CE
E-mail: hildajaques@hotmail.com.

descriptive nature. The technique of collection of data bases on the observation participative in loco, with the use of the model of Diagnosis of Administration of the Knowledge, proposed by the renowned author José Cláudio Cyrineu Terra, with the objective of analyzing the practices of business administration adopted in the company, focusing the seven managerial dimensions, besides the worker of the knowledge as indispensable element to the creation of the organizational knowledge, still observing, if the administrative practices adopted by the company are appropriate or incongruous to the administration of the knowledge. With the results of the research, it was verified that the adopted managerial practices, largely, they are appropriate to the administration of the organizational knowledge, developing the strategy and high administration, the organizational structure, the organizational culture, the politics of human resources and the systems of information and communications.

Keywords: Administration of the Knowledge; Worker of the Knowledge; Organizational knowledge.

1 INTRODUÇÃO

A evolução da humanidade é marcada por mudanças, da mesma maneira ocorre com as organizações em seu ambiente de negócios. A observação de um novo perfil de gestão adotado por várias empresas que buscam diferenciar seus serviços ocorre em função da velocidade das transformações das exigências dos clientes. Isto impõe a instalação de novas estruturas e práticas de organizações de trabalho. Essas empresas percorrem o caminho do aprendizado e geração de conhecimento formando equipes multidisciplinares que atuam com autonomia.

O conhecimento organizacional e o trabalhador do conhecimento figuram como fator de diferenciação e vantagem competitiva no cenário mercadológico onde as empresas estão inseridas.

Neste contexto, o presente trabalho investiga o modelo de gestão administrativa em uma instituição de ensino na cidade de Juazeiro do Norte - CE, objetivando diagnosticar as práticas de gestão congruentes ou incongruentes à gestão do conhecimento através da observação dos papéis desempenhados pelo capital intelectual existente. A pesquisa justifica-se em razão da subsistência das organizações, face à

gestão do conhecimento, decorrer da transformação de informações em conhecimento organizacional. Para as empresas brasileiras este cenário constitui um grande desafio.

Para identificar as práticas administrativas utilizou-se o diagnóstico de gestão do conhecimento de José Cláudio Cyrineu Terra, além de observações participativas à componentes do quadro funcional da empresa, percebendo-se que as práticas gerenciais adotadas, em grande parte, são congruentes a gestão do conhecimento organizacional.

Este trabalho, além desta Introdução, estrutura-se em um Levantamento Bibliográfico que fundamenta a pesquisa, nos Métodos utilizados para sua realização, os Resultados encontrados pela pesquisa e as Considerações Finais.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Gestão do Conhecimento

Para se compreender o significado de Gestão do Conhecimento, deve-se percorrer o caminho de uma breve análise etimológica das palavras que compõem a expressão.

A palavra gestão origina-se do latim GESTIO, “ato de administrar, de gerenciar”, de GERERE, “levar, realizar”. E a palavra

conhecimento origina-se do latim COGNOSCERE, “conhecer, saber”, formado por COM, “junto”, mais GNOSCERE, “obter conhecimento, chegar a saber”. (ORIGEMDAPALAVRA, 2012).

A espécie humana evoluiu em uma fantástica trajetória, que permitiu ao longo do tempo, o acúmulo dos conhecimentos. As organizações modernas também passam por semelhante processo de evolução. (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2009)

Neste sentido, Drucker (apud NONAKA; TAKEUCHI, 1997) afirma que para a sociedade moderna, o conhecimento é o recurso econômico básico indispensável, sobrepondo-se ao capital, aos recursos naturais ou a mão de obra.

O presente capítulo aborda o debate sobre a gestão do conhecimento e os tipos de conhecimento inerentes às organizações.

2.1.1 Conceito de gestão do conhecimento

Em relação à construção do conceito de Gestão do Conhecimento, Davenport e Prusak (2003, p. 1) afirmam que “conhecimento não é dado nem informação, embora esteja relacionado com ambos e as diferenças entre esses termos sejam normalmente uma questão de grau.” Os dados são fatos mensuráveis, que informam um acontecimento, sem demonstrar a motivação, a essência do fato, ou se este se repetirá. A informação é

um elemento relevante, organizado com uma finalidade para o receptor, modificando sua visão em relação a uma realidade existente, capaz de gerar conhecimento quando aplicado. Nonaka e Takeuchi (1997, p. 64), afirmam que: “O conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor.”

Neste íterim, surgiu na década de 90 a Gestão do Conhecimento, em um cenário onde a informação e o conhecimento passaram a ser valorizados, permitindo a criação de métodos para desenvolver a organização, estruturados sobre o seu capital humano e intelectual. Neste sentido, Davenport e Prusak (2003, p. 20) afirmam que “o conhecimento, em contrapartida, pode propiciar uma vantagem sustentável”.

Segundo Rocha-Pinto et al. (2007), cabe às empresas desenvolverem um modelo de gestão, que estimule e favoreça o surgimento de novos perfis sincronizados com o desenvolvimento da organização, cujo objetivo seja criar conhecimento.

Segundo a mesma fonte, as empresas irão determinar quais tipos de conhecimentos necessitam, transformando os colaboradores em agentes multicapacitados, para atuarem em situações complexas e cenários variados, aumentando o ativo intelectual da empresa. Estes colaboradores são os Trabalhadores

do Conhecimento, que é o foco desta pesquisa.

2.1.2 Tipos de conhecimento

Este capítulo aborda os tipos mais conhecidos de conhecimento, o tácito e o explícito, as suas características essenciais e o modo como às empresas poderão utilizá-los no processo de criação do conhecimento organizacional.

2.1.2.1 Conhecimento Tácito

Segundo Terra (2005, p. 71), “Conhecimento tácito é associado ao conhecimento do expert na solução de problemas, ou ainda à intuição que permite a tomada de algumas decisões sem motivo ou razão, facilmente explicável ou aparente.” Percebe-se, que o conhecimento tácito é de difícil captação, em razão do aspecto subjetivo inerente a cada ser individualmente.

Para que as empresas possam apreender o conhecimento tácito, deverão identificar o conhecimento intrínseco de cada colaborador. Para Davenport e Prusak (2003) a identificação do detentor de um saber específico, equivale a uma avaliação da essência do conhecimento existente e disponível para a organização.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 7) afirmam que: “O conhecimento tácito é

altamente pessoal e difícil de formalizar [...]. Conclusões, insights e palpites subjetivos incluem-se nessa categoria de conhecimento”.

Assim, percebe-se que o conhecimento tácito está alicerçado em experiências e habilidades pessoais, destacando uma habilidade singular, geradora de solução de problemas e modelos metodológicos a serem codificados.

2.1.2.2 Conhecimento Explícito

A codificação do conhecimento é um processo necessário para a transformação do saber tácito. Os autores Nonaka e Takeuchi (1997, p.7) afirmam: “Conhecimento explícito pode ser expresso em palavras e números, e facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados bruto, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais.”

Davenport e Prusak (2003, p.106) afirmam que “A codificação dá permanência para o conhecimento que, de outra forma, existiria apenas na mente das pessoas”.

Faz-se necessário destacar que a codificação do conhecimento causa padronização das informações, e que esta visa garantir que todos os processos organizacionais funcionem

adequadamente. Entretanto, deve-se evitar a limitação do conhecimento, através da implantação de ações que estimulem um comportamento proativo dos colaboradores, gerando novas informações e conhecimentos. Para isso, entende-se que o conhecimento tácito deve ser convertido em explícito, dando início ao seu gerenciamento.

2.1.3 A conversão do conhecimento

Este capítulo aborda a conversão do conhecimento e os quatro fases de realização deste processo, numa espiral, que constrói o conhecimento organizacional. Estas fases são: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que ocorre uma interação entre o conhecimento tácito e o explícito, sendo um complementar ao outro, havendo trocas durante o processo de criação do conhecimento, sendo a organização incapaz de gerá-lo sozinha, ou seja, tudo dependerá dos indivíduos que compõem a organização.

“A **socialização** é o processo pelo qual experiências são compartilhadas e o conhecimento tácito ou modelos mentais e habilidades técnicas são criados.” (TERRA, 2005, p.82, grifo nosso). Desta forma, o conhecimento tácito pode ser

transmitido através de vivências pessoais entre o mestre e o aprendiz. A experiência é o elo de transferência que ligará o conhecimento tácito à individualidade do receptor, dando sentido ao aprendizado. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O conhecimento tácito será **externalizado** com o uso de metáforas, analogias ou moldes, originando informações que serão contextualizadas após um processo de reflexão por parte dos indivíduos. Assim, os novos conceitos servirão de base para um entendimento comum a toda a organização. (IBIDEM).

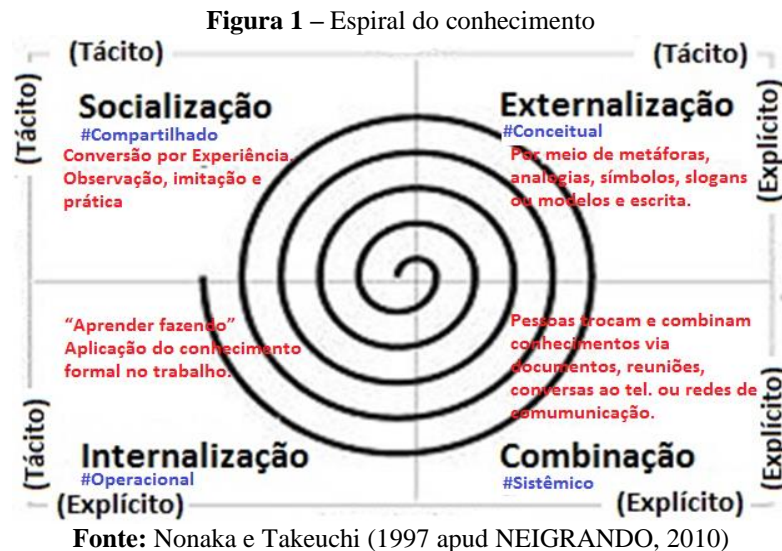
Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 75, grifo nosso), “A **combinação** é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento”. A troca de conhecimento ocorre por meio de obras literárias, documentos, sistemas informatizados, debates, entre outros. Para os autores, um novo conhecimento é identificado, agrupado por semelhança de conteúdo e organizado sistematicamente, constituindo uma base conceitual a ser utilizada como meio de educação e treinamento corporativo.

O conhecimento explicitado e convertido será absorvido como tácito, num processo de **internalização**. Por este meio, o conhecimento explícito torna-se uma fonte de aprendizagem, sob a forma de manuais ou documentos. A apreensão do conhecimento ocorre por meio da

experimentação, ou seja, “aprender fazendo”. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O conhecimento segundo Nonaka e Takeuchi (1997) surge numa espiral, que

distingue o saber tácito do saber explícito (aspecto epistemológico), e o nível de criação do conhecimento pelos indivíduos e pela organização (aspecto ontológico).



A conversão do conhecimento ocorre de forma ascendente, “do indivíduo até pontos de contato da organização com o ambiente”, onde o indivíduo cria, o grupo sintetiza e a organização amplifica gerando novos conhecimentos. (TERRA, 2005, p. 84).

2.1.4 A geração de conhecimentos na organização

Este capítulo estuda o ambiente favorável para a criação do conhecimento, as cinco condições necessárias para a formação da espiral do conhecimento e práticas administrativas congruentes a essa geração.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que cabe a organização favorecer a criação e armazenamento de conhecimento, existindo cinco condições que impulsionam a formação da espiral do conhecimento, que são: Intenção, Autonomia, Flutuação e Caos Criativo, Redundância e Variedade de Requisitos.

A **Intenção** equivale à meta organizacional, que conceitua a visão do tipo de conhecimento a ser desenvolvido e implantado na empresa. Permite mensurar o valor do conhecimento criado para os objetivos organizacionais. A **Autonomia** permite aos funcionários realizar ações individuais sob determinadas circunstâncias, com ideias originais (nível individual), e flexibilidade na aquisição,

interpretação e organização do conhecimento (nível organizacional).

A **Flutuação** ocorre no colapso das rotinas, hábitos e aspectos cognitivos, e os pensamentos e as perspectivas firmados possam ser revistos. O processo mais adequado, é o diálogo. O **Caos Criativo** surge do enfrentamento de uma crise mercadológica real, ou provocado pelo gestor, com a implantação de um sentimento de crise paralelo a um objetivo grandioso. Seu objetivo é fortalecer o compromisso subjetivo do individuo e a reflexão sobre as ações por este realizadas.

A **Redundância** equivale à superposição de informações, com o compartilhamento de conceitos. Seu objetivo é acelerar a criação do conhecimento, quando os indivíduos observam perspectivas diversas sobre um mesmo tema.

Por fim, a **Variedade de Requisitos** corresponde à diversidade interna existente, propiciando condições para o enfrentamento de situações complexas, com a interligação de informações com rapidez, flexibilidade e diversidade, por todos os setores organizacionais.

Depois de versar sobre as bases teóricas da gestão do conhecimento parte-se para o cerne desta pesquisa que são os trabalhadores do conhecimento.

2.2 O trabalhador do conhecimento

O presente capítulo descreverá o conceito, as funções principais e a caracterização para que os colaboradores de uma organização possam atuar como trabalhadores do conhecimento, destacando o seu posicionamento no processo gerencial para a criação de um ambiente favorável à geração de conhecimento.

Segundo Davenport e Prusak (2003, p. 130) “a gestão do conhecimento deve ser parte do trabalho de cada um dos membros da empresa”.

Com relação ao tema, Florida (apud TERRA, 2005, p. 42-43) define os trabalhadores do conhecimento como “aqueles cujos resultados do trabalho dependem essencialmente da capacidade de criação, processamento e geração de informações e tomada de decisões”.

Para Drucker (apud NONAKA, TAKEUCHI, 1997, p. 176) “[...] os trabalhadores do conhecimento são ‘proprietários’ de seu conhecimento e o levam consigo para onde vão [...]”.

Os autores Nonaka e Takeuchi (1997) destacam que toda a empresa é geradora de conhecimento, e o valor do conhecimento deve ser medido em razão da sua importância para a organização. Neste sentido, ampliam o conceito sobre os trabalhadores do conhecimento, quando

afirmam que deve existir uma equipe de criação do conhecimento, através da qual a organização identificará os colaboradores

que participam do processo, sendo eles profissionais, engenheiros e gerentes do conhecimento.

Quadro 1 – Equipe de Criação do Conhecimento

Profissionais do conhecimento	Funcionários da linha de frente e gerentes de linha.	Acumulam, geram e atualizam o conhecimento tácito e o explícito.
Engenheiros do conhecimento	Gerentes de nível médio	Atuam como ponte entre as ideias da empresa e a realidade do mercado.
Gerentes do conhecimento	Altos gerentes	Produzem e controlam os processos, “perambulam pela empresa”.

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 175).

Os autores explanam que os **profissionais do conhecimento** incorporam os conhecimentos captados na linha de frente dos processos empresariais, são informações sobre a situação mercadológica atual, padrões tecnológicos aplicados e vantagens competitivas da empresa. Estes profissionais acumulam conhecimento tácito e conhecimento explícito de forma estruturada. Sua qualificação exige alto nível intelectual; comprometimento com a empresa; possuir ampla vivência junto à empresa ou anterior a ela; capacidade para dialogar com clientes e colegas; capacidade para controlar debates e discussões.

Os **engenheiros do conhecimento** são os gerentes de nível médio, que atuam na busca do equilíbrio entre os ideais da empresa e a realidade vigente. Sua atuação reorganiza a realidade sob a ótica organizacional, além de desenvolver um perfil de liderança no processo de conversão do conhecimento aplicado a processos, tecnologia da informação e

produtos. Atuam na formação da espiral do conhecimento, quando utilizam vários modos de conversão do conhecimento, junto aos setores da empresa. Sua qualificação exige a coordenação e gerenciamento de projetos; criação de novos conceitos referentes a hipóteses; utilização de métodos de criação de conhecimento; comunicação clara dos benefícios do diálogo entre equipes; utilização de metáforas para estimular a imaginação; confiabilidade junto ao grupo de trabalho; análise de projeções futuras em razão de vivências passadas.

Os **gerentes do conhecimento** são os altos gerentes que produzem e controlam o conhecimento através de métodos práticos ou elaboração de projetos. Sua gerência conceitua como a empresa deve ser, sua visão e suas políticas, atribuindo valor ao conhecimento criado. Suas principais características são: capacidade de direcionar o conhecimento para a visão organizacional; comunicação com os colaboradores para difundir a visão

e a cultura organizacional; capacidade de avaliar o conhecimento criado; atitude de liderança; saber estimular a equipe com metas desafiadoras; capacidade de criar vínculo entre empresa e colaboradores; capacidade de gerenciar todas as fases de criação do conhecimento.

Estes colaboradores precisam de um processo que gerencie adequadamente suas habilidades e ações com foco na gestão do conhecimento. Portanto, faz-se necessário uma seção para definição desse meio.

2.2.1 Processo gerencial congruente com a Gestão do Conhecimento

O processo de criação do conhecimento impõe à existência de uma gestão sistêmica, e um ambiente favorável à evolução do processo. (CARVALHO, 2012). Nonaka e Takeuchi (1997) abordam o modelo middle-up-down como um resumo que sobrepõe os modelos gerenciais top-down e botton-up, que serão analisados a seguir:

Para os autores, no modelo gerencial **top-down** a criação do conhecimento ocorre pelo processamento de informações simples, utilizadas pela alta gerência para criar planejamentos ou regras, a serem implementados pelos funcionários da linha de frente. O gerente de nível médio é um facilitador do

processo operacional, cujo entendimento predominante é o de que somente a alta gerência pode converter o conhecimento, e esta conversão está fixada na combinação do conhecimento explícito para o explícito e na internalização do conhecimento explícito para o tácito. O modelo **bottom-up** possui estruturação humanista, enfatizando a autonomia no processo de criação do conhecimento, para alguns funcionários da base da organização. Estes colaboradores atuam de forma isolada, com exclusão do processo de interação, prejudicando a disseminação do conhecimento. Os alto gerentes patrocinam o empreendedorismo dos funcionários. A conversão do conhecimento foca a socialização do conhecimento tácito para o tácito, e a externalização do conhecimento tácito para o explícito.

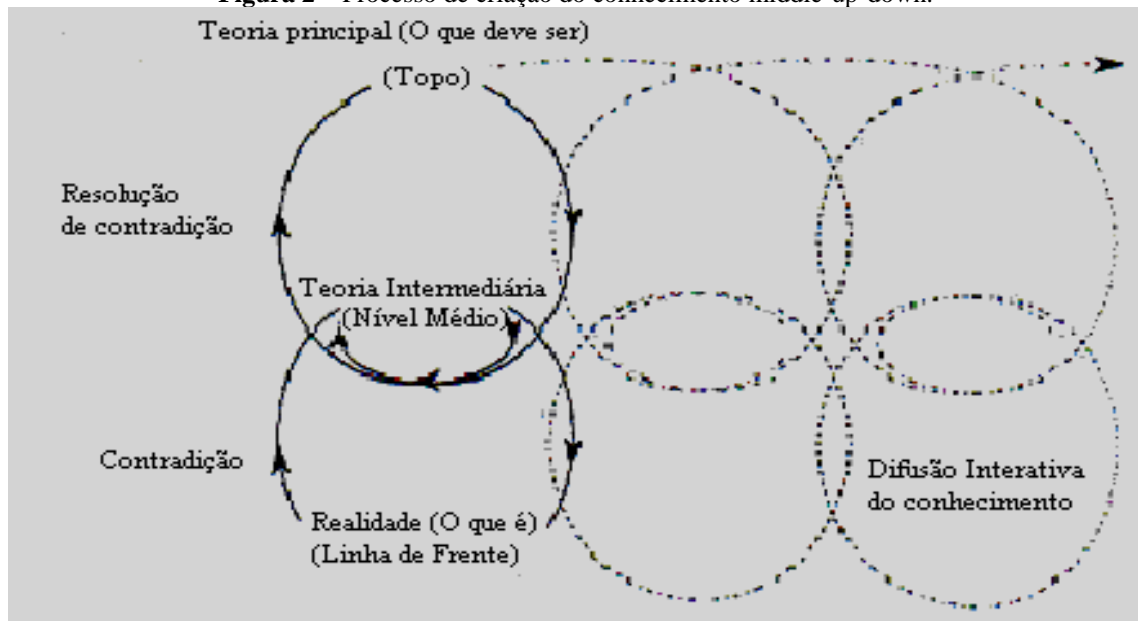
O modelo **middle-up-down** enaltece o gerente de nível médio, que é o criador do conhecimento organizacional. Este profissional lidera equipes e cria a espiral, envolvendo a alta gerência e os funcionários da base organizacional. Assim, “os gerentes de nível médio são a chave para a inovação contínua”. (NONAKA, TAKEUCHI, 1997, p. 145).

Ainda segundo os autores, o gerente de nível médio interage no processo onde o conhecimento é criado, facilitando o fluxo de informações. Essa proximidade entre o meio e os extremos,

reduz as falhas nas trocas de informações, evidenciando os medos e os anseios de ambos os lados, em relação às necessidades e expectativas da alta administração e a dura realidade dos

trabalhadores da linha de frente. Neste modelo gerencial ocorre a integração do nível médio com a os dois polos, onde as contradições são resolvidas e o conhecimento é difundido interativamente.

Figura 2 – Processo de criação do conhecimento middle-up-down.



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 147).

2.3 Metodologia

Neste capítulo é definido o método da pesquisa, que possibilitou o alcance dos objetivos pretendidos.

Quanto ao objetivo, a pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva. Explorando e descrevendo as práticas gerenciais da empresa analisada, com foco na gestão do conhecimento organizacional (GIL, 2002).

Quanto ao meio de investigação, identifica-se como um estudo de caso em uma única instituição de ensino, descrevendo seu processo social, suas

relações internas e culturais. (CERVO; BERVIAN, 2002)

A empresa de educação infantil, situada em Juazeiro do Norte, Estado do Ceará, com quase 20 anos de fundação, utiliza uma metodologia aplicada ao processo ensino-aprendizagem, estruturada dentro do que foi visto no referencial teórico quanto à gestão do conhecimento.

A delimitação dos sujeitos da pesquisa ocorreu em razão da temática e da busca da identificação dos trabalhadores do conhecimento. A pesquisa selecionou representantes de cada setor da organização, são eles: o atual diretor

executivo e diretora administrativa – como **direção**; a gerente administrativo-financeira e o gerente de manutenção – como **administrativo**; a coordenadora do pós-escola e o gerente administrativo – como **coordenação**, além do professor de ensino fundamental – como **equipe pedagógica**. Totalizando em oito os sujeitos desta pesquisa.

Para a coleta de dados, além da observação participativa *in loco*, que é “o ponto de partida da investigação social” segundo Cervo e Bervian (2002, p. 88), foi utilizado o Diagnóstico de Gestão do Conhecimento proposto pelo renomado autor José Claudio Cyrineu Terra (2000), o qual avalia as sete dimensões da Gestão do Conhecimento. Este autor explora as ações da **alta administração** (dimensão 1), inicialmente na **cultura e valores organizacionais** (dimensão 2) e posteriormente na **estrutura organizacional** (dimensão 3), bem como nas **políticas de recursos humanos** (dimensão 4) e a importância do **sistema de informação** (dimensão 5), base de conhecimento organizacional, além da importância de **mensurar e apresentar os resultados** (dimensão 6), finalizando com a relação da empresa com o **ambiente externo** (dimensão 7).

A pesquisa bibliográfica evidenciou os conhecimentos sobre o tema de vários autores clássicos, orientando a investigação e a análise dos resultados.

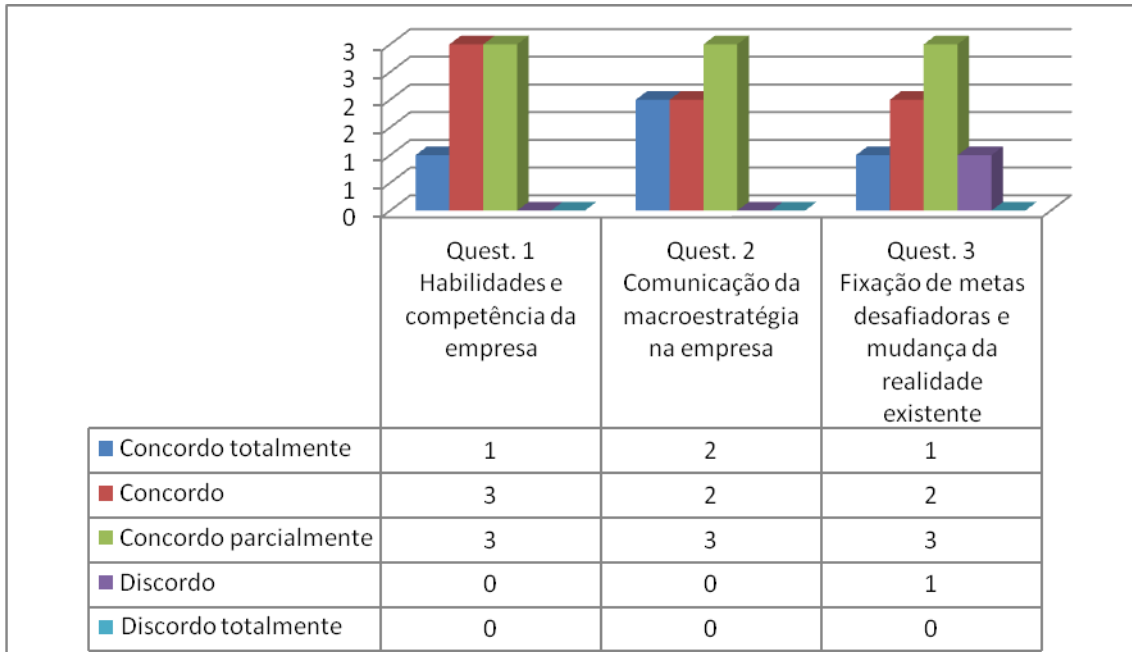
A coleta dos dados se deu na segunda quinzena do mês de outubro de 2012 e os resultados seguem descritos na seção seguinte.

2.4 Resultados e discussões

Este capítulo demonstra os resultados da pesquisa após a coleta dos dados. Após a classificação e análise, estes são apresentados em forma de gráficos, subdivididos em sete dimensões, que compõe o modelo de Gestão do Conhecimento proposto por Terra (2000).

A análise das respostas referentes à dimensão 1, demonstrou que entre os entrevistados predominou uma concordância quanto à existência do **desenvolvimento de estratégias e ações por parte da alta administração** congruentes com a gestão do conhecimento, embora tenha ocorrido uma variação entre os níveis de concordância, além da ocorrência de uma resposta discrepante do consenso geral.

Gráfico 1 -Dimensão I – Estratégia e alta administração

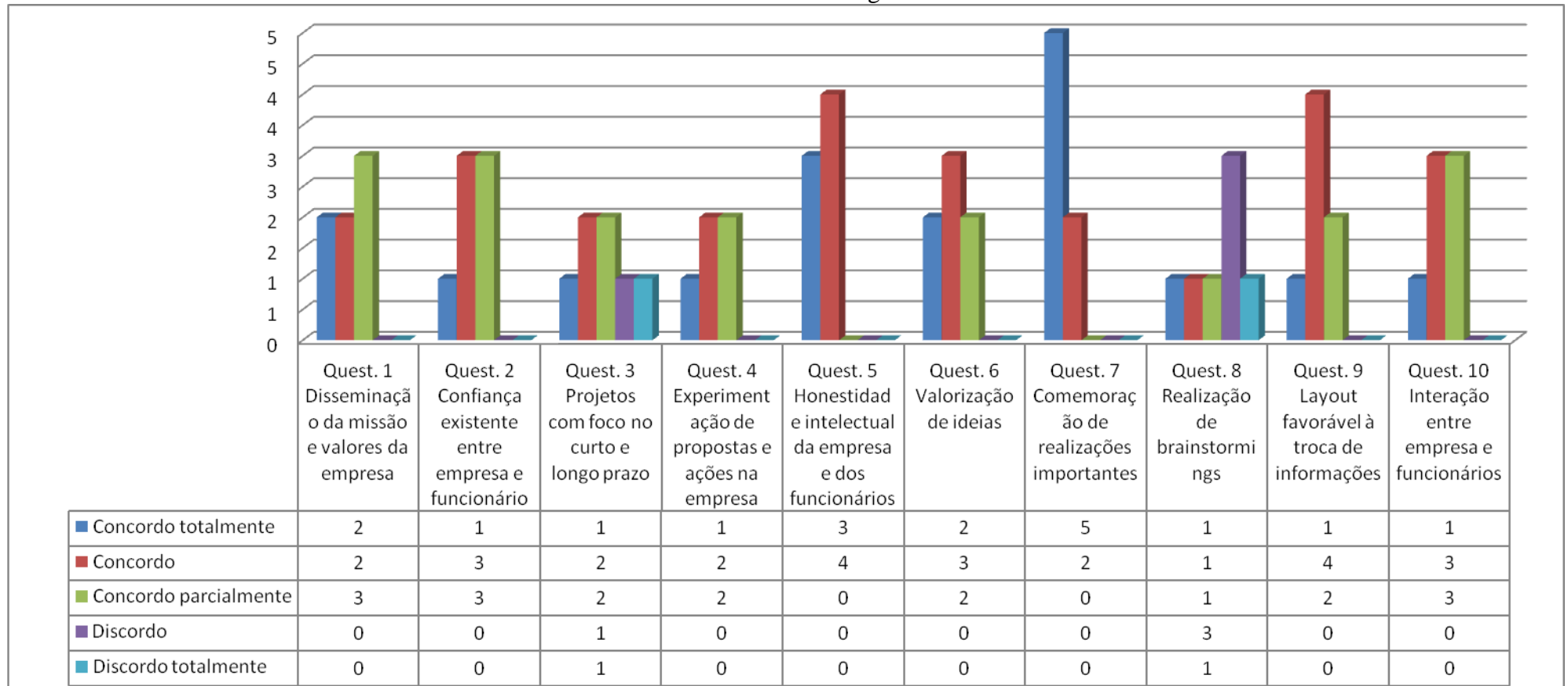


Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Conclui-se, em razão do índice de concordância, que a empresa apresenta um elevado grau de aceitação para a dimensão 1, evidenciando-se que a alta administração busca definir o conhecimento necessário a ser criado, além de desenvolver macrovisões que conduzirão novos projetos, facilitando a suas ações rumo aos objetivos estabelecidos. Entretanto, apesar do contexto favorável, em razão da discordância verificada no terceiro quesito, a empresa poderá desenvolver melhores métodos para a fixação de metas, de um sentimento de urgência sem ansiedade e busca constante de inovação, estruturando-os de acordo com a gestão do conhecimento.

Com relação à dimensão 2, busca-se observar, através do gráfico 2, o

desenvolvimento de uma **cultura organizacional** como fator determinante para o surgimento de atitudes e atividades internas apropriadas, eficientes e autônomas, que construam uma identidade empresarial.

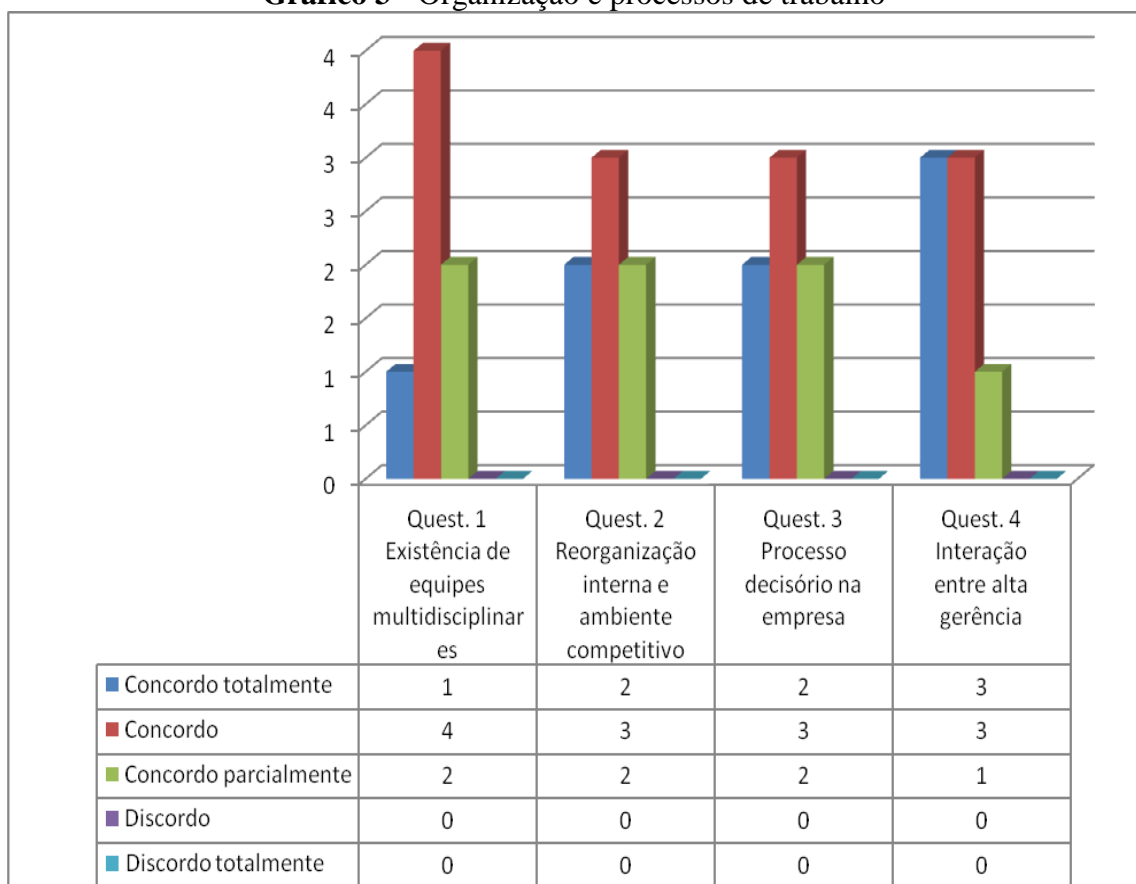
Gráfico 2 - Dimensão II - Cultural organizacional

Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Diante do índice de concordância, a empresa apresenta um elevado nível favorável para a dimensão 2. Verificou-se a existência de uma consciência da missão e dos valores da organização, associado a um sentimento de confiança mútua entre funcionários e empresa, a qual permite e estimula a experimentação com liberdade

de tentar, falhar. O conhecimento existente pertence a todos, empresa e funcionários, além de ser comum a capacidade de admitir a falta de domínio sobre determinado saber, o qual deverá ser buscado e anexado ao conhecimento já existente na organização.

Gráfico 3 - Organização e processos de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa 2012.

Observa-se, também, o estímulo à criação de novas ideias, além da estruturação de um layout que possibilite a convivência informal para a troca destas ideias. Desta forma, percebe-se que para a alta administração, a cultura organizacional equivale ao fator que distinguirá a

organização no contexto onde está inserida, e suas ações almejam multiplicar os mecanismos, formais ou informais, para fixação dos valores organizacionais. Entretanto, faz-se necessário destacar, os dois pontos discrepantes do posicionamento majoritário até aqui

observado, que tratam de questões relativas ao tempo dos projetos e da realização de brainstormings em local distinto do ambiente organizacional. Percebe-se que, a empresa poderá desenvolver ações esclarecedoras, destacando a importância de tais fatores para a criação do conhecimento, com o objetivo de direcionar a percepção e o posicionamento de seus funcionários.

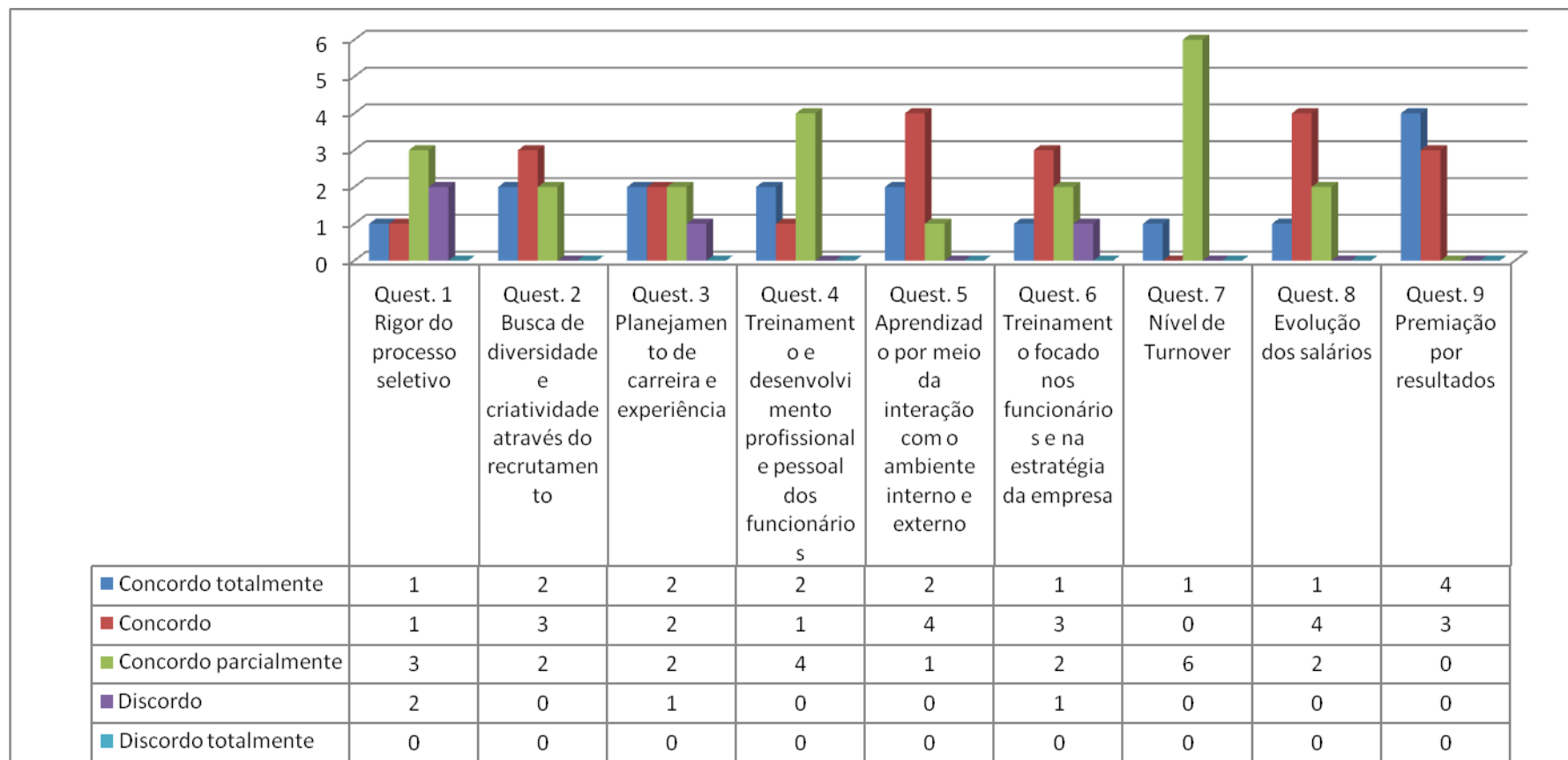
De acordo com a pesquisa que referencia o presente trabalho, este posicionamento é necessário em razão de o processo de criação do saber necessitar de livre disseminação de opiniões, pertinentes ou não, sobre um tema proposto, para posterior utilização das novas ideias surgidas, além da utilização do tempo necessário para maturação do conhecimento que será absorvido pela empresa.

No que se refere à dimensão 3 – **organização estrutural e processos de**

trabalho buscou-se observar, se as práticas administrativas efetivadas são pautadas nos moldes empreendedores da gestão do conhecimento.

Diante dos dados analisados, percebe-se um elevado nível de concordância para todas as questões da dimensão III, evidenciando uma empresa que desenvolve um modelo de gestão com novos moldes de organização, que permitem inovar, gerenciando simultaneamente, as rotinas burocráticas existentes. Os parâmetros de análise utilizados nos quatro quesitos anteriores corroboram para destacar o perfil orgânico ou pós-empresário da empresa estudada, a qual busca centralizar o seu desenvolvimento nas pessoas e na construção do conhecimento, cujo processo de evolução organizacional está fortemente pautado na gestão do conhecimento.

Gráfico 4 - Políticas e práticas para administração do recursos humanos



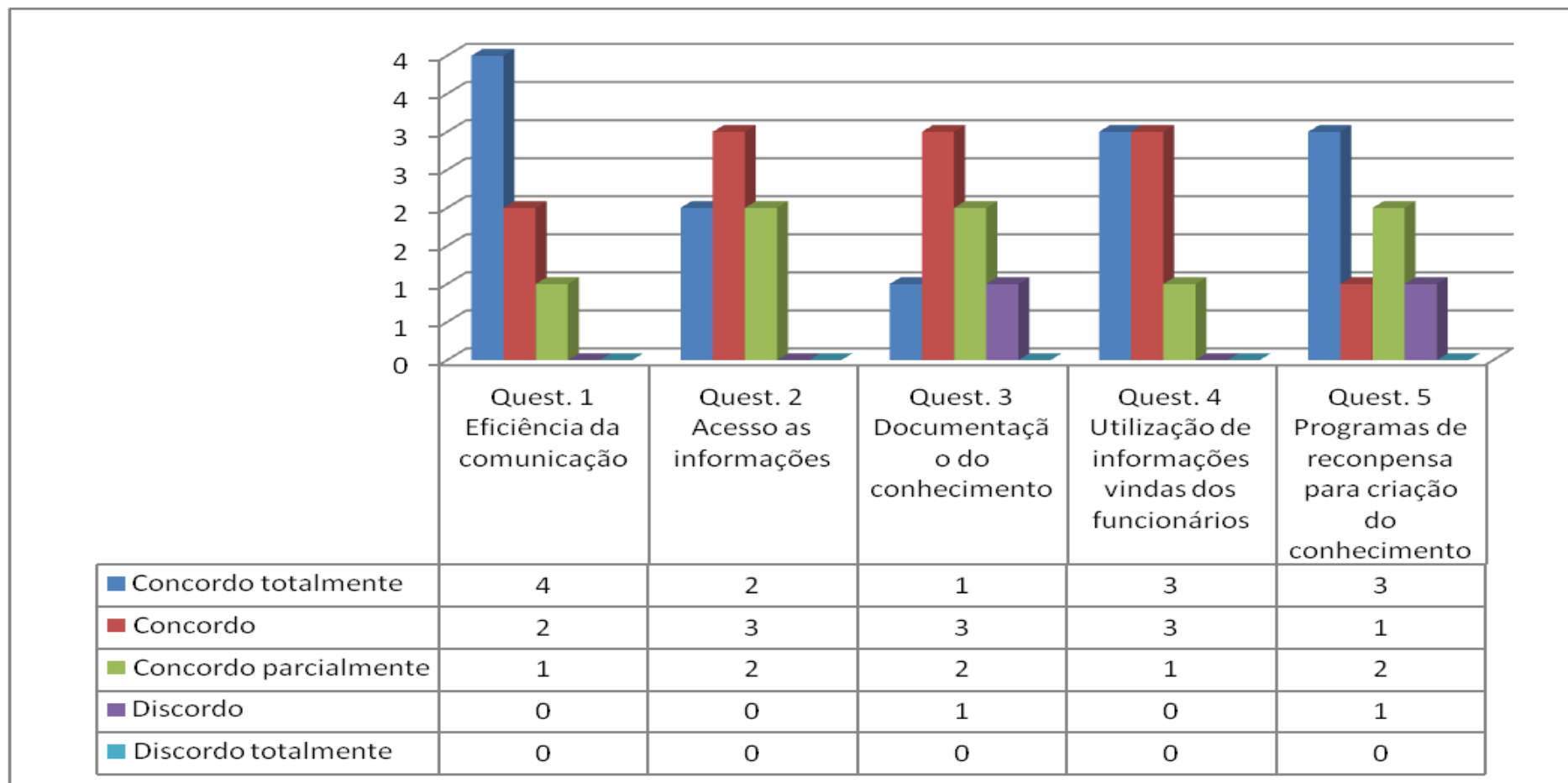
Fonte: Dados da pesquisa 2012.

Relativamente a dimensão 4, **políticas e práticas administrativas dos recursos humanos**, verifica-se a política para recursos humanos adotada pela empresa, e a relação existente entre os ideias dos funcionários (recompensa financeira e desenvolvimento pessoal) e os da empresa (aumento do conhecimento organizacional).

Conclui-se, diante do nível de concordância para a dimensão 4, que a empresa desenvolve uma gestão voltada para os recursos humanos, que foca o aprendizado e a criatividade, com o consequente desenvolvimento do conhecimento organizacional. Os trabalhadores, neste contexto, são o ponto chave para o aumento da competitividade no mercado onde está inserida. Entretanto,

verificando-se os pontos de discordância entre os respondentes, percebe-se que a empresa poderá reavaliar todo o seu processo seletivo, de forma a desenvolver um modelo de recrutamento, que retrate o perfil da empresa ao candidato a funcionário, facilitando o entendimento quanto ao enquadramento do processo seletivo na estratégia organizacional.

Com relação ao plano de carreira e treinamento, a empresa poderá redefinir seus parâmetros ou esclarecer junto aos funcionários sua estrutura, para gerar um melhor entendimento, ou mesmo a modificação dos pontos dissonantes do perfil organizacional.

Gráfico 5 - Dimensão V – Sistema de informação e comunicação

Fonte: Dados da pesquisa 2012.

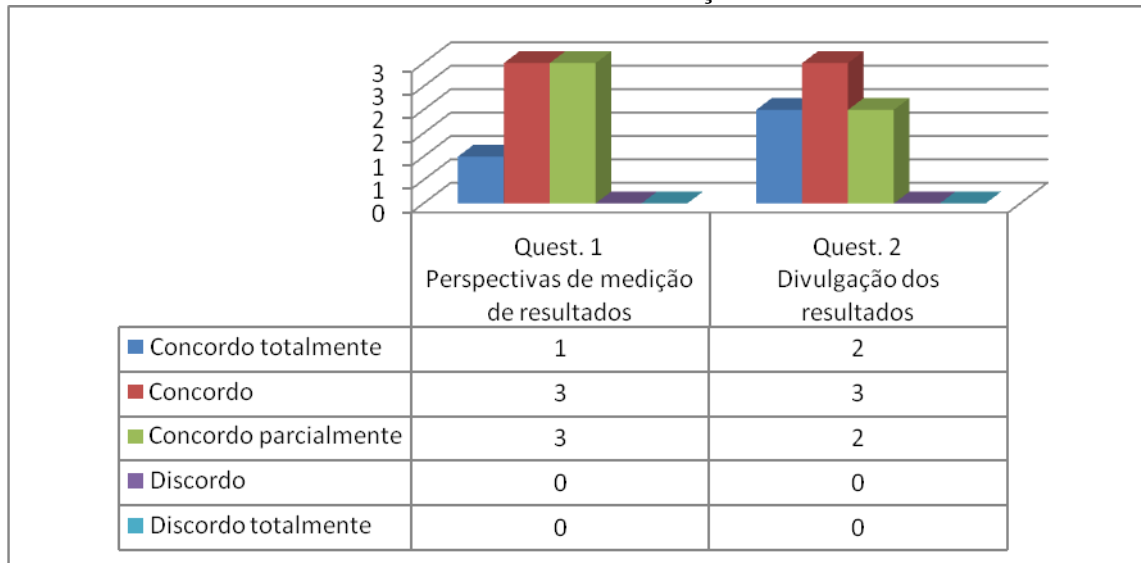
Para a dimensão 5 – **sistema de informação e comunicação** questionou-se a relação existente entre o sistema de informação implantado e a gestão do conhecimento, bem como o modelo estruturado para o armazenamento e o compartilhamento de informações na organização.

Conclui-se, que a empresa possui um relevante nível de aceitação para a dimensão 5, cuja importância revela-se pela disponibilidade do conhecimento existente, através de um sistema de informação implantado na empresa, e que está disponível para todos os funcionários, além da utilização de dados e informações oriundos de diversas fontes que servem de base para a criação do conhecimento organizacional.

O relacionamento existente entre a gestão do conhecimento e a tecnologia da informação, servirá de meio para que a organização verifique pontos importantes

como o excesso de informação, enquanto desencadeador do declínio da produtividade, em razão do acúmulo excessivo de conhecimentos irrelevantes para o desempenho dos processos, o que contraria o conceito de “empresas que aprendem”, ou seja, empresas que agem com precisão de tempo e espaço, facilitando o uso de informações no momento certo.

Outros pontos igualmente relevantes seriam: o livre acesso às informações; o pleno compartilhamento do conhecimento e; o indivíduo, de quem depende a criação do conhecimento organizacional. Assim, a empresa poderá utilizar o sistema de informação como ferramenta, disponibilizando dados com o objetivo de aumentar a capacidade de interpretação de informações pelos funcionários, que irão gerar o conhecimento necessário para o alcance dos objetivos organizacionais.

Gráfico 6 – Dimensão VI - Mensuração de resultados

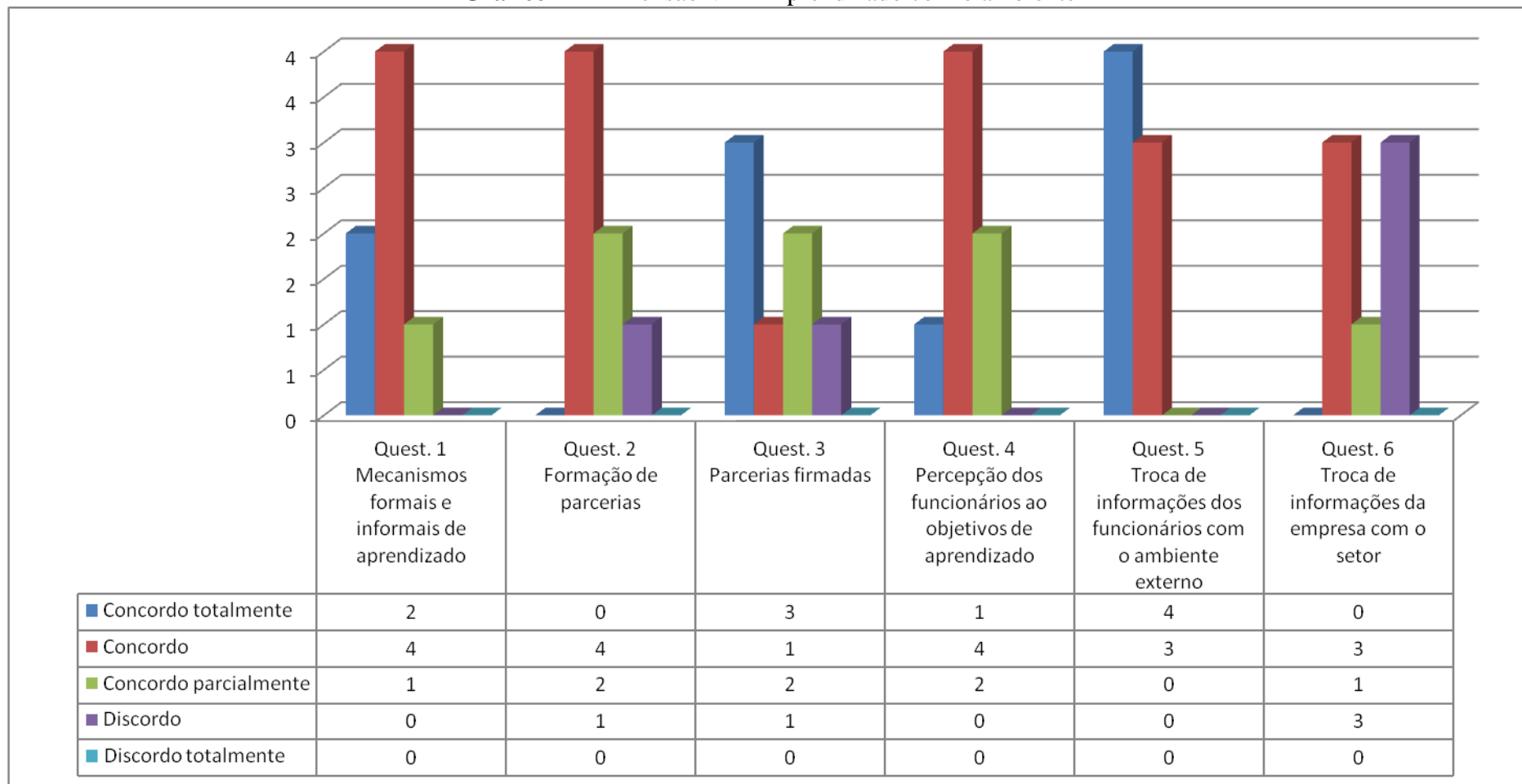
Fonte: Dados da pesquisa 2012.

A dimensão 6 aborda a **mensuração dos resultados**, verificando se as práticas gerenciais adotadas pela empresa são pertinentes ao tema, bem como a forma com que os resultados são organizados, medidos, avaliados e divulgados.

Neste contexto, percebe-se elevado índice de aceitação, que ressalta o valor, para a organização, de se variar as perspectivas de avaliação e resultados

obtidos, como meio de permitir que os funcionários percebam, de forma clara e incontestável, a importância dos seus esforços para a criação do conhecimento organizacional. Isso permite igualmente à organização, ampliar suas perspectivas relacionadas a projetos e resultados futuros.

Gráfico 7 – Dimensão VII – Aprendizado com o ambiente



Fonte: Dados da pesquisa 2012.

A análise das respostas dos entrevistados, demonstra os resultados mais divergentes entre as 7 dimensões. Percebe-se que a empresa implantou um modelo de gestão, que somente em parte é congruente com a gestão do conhecimento. A existência de mecanismo que possibilita o aprendizado com o cliente; a percepção dos funcionários sobre os objetivos de aprendizado da empresa e a autonomia que estes têm para trocar informações com o ambiente externo, corroboram para a existência de diretrizes pautadas na gestão do conhecimento. Entretanto, observa-se que a empresa necessita firmar (caso inexistantes) ou fortalecer (se existirem) parcerias com outras empresas, com universidades ou institutos de pesquisa, bem como trocar informações com o setor onde está inserida, desenvolvendo ações que permitirão ampliar suas fronteiras de atuação. O aprendizado com o ambiente será um grande desafio para a gestão do conhecimento, em razão do atual cenário empresarial, onde o aprendizado mútuo é o caminho para a evolução do setor de atuação da empresa.

Neste contexto, o trabalhador do conhecimento figura como elemento indispensável, na criação, armazenamento e utilização do saber na empresa, razão pela qual as estratégias e modelos gerenciais devem norteá-los, para que o conhecimento implícito que possuem, seja

absorvido pela empresa passando a compor as suas *core competences*.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as conclusões da pesquisa, além de recomendações para empresa pesquisada e a futuras pesquisas nesta temática.

Com a análise das sete dimensões da gestão do conhecimento, conclui-se que o modelo gerencial do conhecimento deverá ser o caminho percorrido pelas organizações para gerar vantagem competitiva. A criação do conhecimento deverá embasar os novos modelos gerenciais, de estrutura e processos, com um novo posicionamento sobre a capacidade criativa e intelectual dos colaboradores e trabalhadores do conhecimento, bem como para um novo perfil de liderança, que minimize os obstáculos ao processo de mudança organizacional.

Recomenda-se, em razão da pesquisa realizada, que a empresa analise as suas ações e melhore o seu modelo de gestão, de forma a suprir algumas necessidades dos funcionários, relativas aos processos internos, que foram identificadas durante a investigação.

Recomenda-se, igualmente, a pesquisadores ou estudantes, a realização de novas investigações sobre o tema, com

o objetivo de ampliar os conhecimentos sobre a gestão do conhecimento. Os resultados desta pesquisa não devem ser considerados conclusivos sobre o tema, em razão da limitação da pesquisa realizada, podendo servir de base para novos estudos.

REFERÊNCIAS

- BRITO, Lydia Maria Pinto. **Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem:** instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2005.
- CARVALHO, Fábio Câmara Araújo de. **Gestão do Conhecimento.** São Paulo: Pearson, 2012.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica.** 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial:** Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão Empresarial:** de Taylor aos nossos dias Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- GIL, Antônio Carlos . **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRANDO, Nei. **Introdução a Gestão do Conhecimento nas Organizações.** Disponível em: <<http://neigrando.wordpress.com/2010/03/22/introducao-a-gestao-do-conhecimento-nas-organizacoes/>>. Acesso em 10 set. 2012.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de Conhecimento na Empresa:** Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- ORIGEMDAPALAVRA, Disponível em: <<http://origemdapalavra.com.br/palavras/gestao/conhecimento/>>. Acesso em 27 ago. 2012.
- ROCHA-PINTO, Sandra Regina da; PEREIRA, Cláudio de Souza; COUTINHO, Maria Teresa Correia; JOHANN, Sílvio Luiz. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas.** 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: O Grande Desafio Empresarial.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: O Grande Desafio Empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade.** São Paulo: Negócio Editora, 2000.