

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**OS DESAFIOS PARA COMPARTILHAR E DISSEMINAR CONHECIMENTO:  
ESTUDO DE CASO DE UMA FERRAMENTA DE GESTÃO DE CONHECIMENTO**

**CLEUSA APARECIDA TERESIN CURILA**

**ORIENTADORA: PROF<sup>a</sup>. DR<sup>a</sup>. ELISABETE STRADIOTTO SIQUEIRA**

**Piracicaba, SP  
Setembro, 2004**

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**OS DESAFIOS PARA COMPARTILHAR E DISSEMINAR CONHECIMENTO: ESTUDO  
DE CASO DE UMA FERRAMENTA DE GESTÃO DE CONHECIMENTO**

**CLEUSA APARECIDA TERESIN CURILA**

**ORIENTADORA: PROF<sup>a</sup>. DR<sup>a</sup>. ELISABETE STRADIOTTO SIQUEIRA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba - Unimep, como parte dos requisitos para obtenção do Título de Mestre em Administração

Piracicaba  
2004

Curila, Cleusa Aparecida Teresin

Os desafios para compartilhar e disseminar conhecimento: estudo de caso de uma ferramenta de gestão de conhecimento

2004, F. 141 - Piracicaba/SP.

Orientadora : Elisabete Stradiotto Siqueira

Dissertação de Mestrado – Mestrado Profissional em Administração – Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba

**OS DESAFIOS PARA COMPARTILHAR E DISSEMINAR CONHECIMENTO:  
ESTUDO DE CASO DE UMA FERRAMENTA DE GESTÃO DE  
CONHECIMENTO**

Cleusa Aparecida Teresin Curila

Dissertação defendida em 09 / 09 / 2004 pela Banca Examinadora constituída dos professores:

Prof. Dr.Osvaldo Elias Farah

Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba

Prof. Dr<sup>a</sup> Elisabete Stradiotto Siqueira

Faculdade de Gestão e Negócios – Universidade Metodista de Piracicaba

Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho

USP São Carlos

Faculdade de Gestão e Negócios  
Mestrado Profissional em Administração  
Universidade Metodista de Piracicaba

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à minha família que tanto me apoiou durante toda esta árdua trajetória, principalmente a meu tão compreensivo esposo, Júlio, a meus queridos filhos, Lucas e Guilherme, que souberam compreender as minhas várias ausências durante a elaboração do trabalho de pesquisa.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a DEUS e a minha mãe, Maria Santíssima, por terem me proporcionado uma perfeita saúde física e mental para fazer este trabalho e, de coração, faço também um especial agradecimento à prof<sup>a</sup> dr<sup>a</sup> Elisabete Stradiotto Siqueira, minha tão dedicada e querida orientadora, pela paciência, carinho e dedicação com que me acolheu e orientou durante este período.

Aos executivos e colaboradores da empresa objetivo do estudo de caso desta pesquisa, que tanto colaboram com sugestões, faço também um especial agradecimento pela imensa colaboração.

Aos colegas de trabalho Ana Maria Gyuru, Antônio C. Fedato, Márcio D. Chiaradia, Paulino T. Hashimoto e Silvia H Demarchi, pela paciência com que me ouviram e colaboraram.

A os amigos, professores, coordenação e à secretária do Mestrado Profissionalizante em Administração da UNIMEP, pelo crescimento profissional, intelectual e humano que esta convivência me proporcionou.

## **EPÍGRAFE**

O conhecimento nos torna cultos;  
a humildade, sábios.

Oswaldo Elias Farah

## SUMÁRIO

RESUMO .....	10
ABSTRACT .....	11
FIGURAS.....	12
QUADROS .....	13
TABELAS.....	14
LISTAS DE SIGLAS .....	15
INTRODUÇÃO .....	16
Justificativa .....	21
Problema .....	24
Hipótese.....	25
Objetivo Geral.....	25
Objetivo Específico.....	26

## CAPÍTULO I

### A DIMENSÃO DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO

ORGANIZACIONAL.....	27
1.1 Conceito de conhecimento .....	27
1.1.1 Conhecimento tácito.....	33
1.1.2 Conhecimento explícito .....	34
1.1.3 Conhecimento cultural .....	35
1.1.4 Condições facilitadoras para geração do conhecimento cultural.....	36
1.2 Aprendizagem .....	40
1.2.1 Aprendizagem organizacional.....	43
1.3 A questão do conhecimento nas organizações produtivas .....	52

## CAPÍTULO II

### A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO



ORGANIZACIONAL.....	59
2.1 O Conceito de Gestão Do Conhecimento .....	59
2.2 Conhecimento e Tecnologia.....	68
2.3 A Liderança e a GC: o embate entre cultura organizacional e a dimensão tecnológica.....	70
2.4 Os desafios para a GC no contexto estratégico da organização.....	74
CAPÍTULO III	
METODOLOGIA .....	81
3.1 Métodos de pesquisa .....	81
3.2 Caracterização do Estudo.....	83
3.2.1 Organograma.....	86
3.3 A ferramenta KM (Knowledge Managment).....	86
3.4 Conceito da Ferramenta KM, objeto do estudo de caso do trabalho.....	87
CAPÍTULO IV	
RESULTADOS E ANÁLISES DOS DADOS .....	95
4.1 Caracterização dos entrevistados .....	95
4.2 Caracterização da entrevista.....	98
CAPÍTULO V	
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	114
BIBLIOGRAFIA.....	119
APENDICE I.....	126

## RESUMO

Este trabalho teve por objetivo analisar, através de um estudo de caso, uma ferramenta de Gestão do Conhecimento implantada em uma organização na cidade de Rio Claro / SP, procurando identificar em que medida tal ferramenta tem possibilitado a atualização e produção de novos conhecimentos. Ou seja, refletir sobre como a gestão do conhecimento pode contribuir para a competitividade da organização, através da interação dos colaboradores. O referencial teórico fez um percurso sobre o conceito de conhecimento, aprendizagem, gestão do conhecimento, conhecimento como recurso estratégico e as relações entre tecnologia e conhecimento, para com a seguinte indagação: Como as organizações têm criado o conhecimento para manter sua sustentabilidade? Partindo da hipótese que as tecnologias de gestão do conhecimento são instrumentos importantes para isso e, portanto, propõe-se analisar, em um estudo de caso, como uma ferramenta específica tem contribuído para responder à questão. Foram entrevistados cinquenta e cinco colaboradores e gestores que têm contato direto com tal tecnologia, com o intuito de perceber como estes interagem com ela, e em que medida a valorizam como potencializadora na produção de conhecimento. Os dados da pesquisa indicam que a ferramenta KM está muito distante do cotidiano dos colaboradores da empresa sendo evidenciado vários fatores para tal restrição como: dificuldade de acesso, idioma, falta de divulgação de seus propósitos, nesse sentido, parece que ela sozinha não dá conta de atualizar e produzir novos conhecimentos, entretanto, ela contribui para o aprendizado global da organização uma vez que os colaboradores recorrem a ela como forma de atualizar informações corporativas. Foi evidenciada, por várias vezes, a necessidade de uma maior intervenção da organização, no sentido de esclarecer suas expectativas com relação a KM, ou seja, para que ela veio e qual o seu real objetivo, culminando em uma mudança de cultura para que a mesma possa ser utilizada em sua total potencialidade.

Palavras-chave: conhecimento, aprendizagem, capital intelectual.

## **ABSTRACT**

The purpose of this work is to reflect how the knowledge management can contribute to the organization competitiveness through the interaction of collaborators. The theoretic referential makes a trajectory through the knowledgement concept, learning, knowledge management, strategic resources acquaintance and relationship between technology and knowledge, in order to contribute with the following question : How have the organizations created the knowledge to keep their sustaining? We departed from the hypothesis that the knowledge management technologies are important tools, therefore, we propose to analyse, through a business study, how a specific tool has contributed to that matter. Fifty-five collaborators and managers were interviewed to perceive how they interact with it and measure how they appraise it as a powerful knowledgement production. These research data show that the tool is too far from the day-to-day tasks, due to difficulties to accessing it, idiom, and lack of information regarding the purposes. It seems that the tool by itself is not able to update and create new knowledges, therefore, it contributes to the global organization learning, once the collaborators can get resources to be acquainted to the global corporative information. It was shown up, for several times, the need of a higher organization intervention, meaning to clarify the expectations related to the KM, that is, why it was created and what is its real objective, ending into a culture changing so that it can be used in its total potentiality.

**Key-word:** knowledge, learning, intellectual capital.

## FIGURAS

Figura 2 - Conhecimento tácito.....	33
Figura 2 - Conhecimento explícito.....	34
Figura 3 – Conhecimento cultura.....	35
Figura 4 - Cinco estágios do processo de aprendizagem .....	42
Figura 5 - Ciclo de formação do conhecimento em capital ....	47
Figura 6 – Processo de transformação da tecnologia.....	70
Figura 7 – Cinco disciplinas, visando a construção das Learning organizations.....	78
Figura 8 – Quebra cabeças explicativo da ferramenta KM.....	88
Figura 9 – KM.....	89

## QUADROS

Quadro 1 - Fases da evolução do conhecimento.....	27
Quadro 2 – Atividades relacionadas com conhecimento e Habilidades.....	45
Quadro 3 – Proposta da organização que aprende <i>versus</i> Formuladores das propostas.....	46
Quadro 4 – Proposta de benefícios/vantagens para criação da Ferramenta Km .....	93

## TABELAS

Tabela 1 - A espiral do conhecimento.....	37
Tabela 2 - Metodologia para mapeamento do conhecimento em uma organização.....	56
Tabela 3 – Modelo de um novo foco do conhecimento como recurso competitivo.....	75

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

**CCQ** – Circulo de Controle de Qualidade

**GC** - Gestão do Conhecimento

**KM** – Knowledge Management

**CKO** – Chief Knowledge Officer

**ONG's** – Organizações não Governamentais

**TI** – Tecnologia da Informação

## INTRODUÇÃO

O estudo do conhecimento no contexto organizacional vem assumindo, neste início de século, diversos nomes, entre os quais os de era da informação, era do cliente, das mudanças comportamentais, da empregabilidade, do aprender a aprender, do conhecimento. Tendo como denominador comum a valorização do conhecimento como recurso organizacional, essas nomenclaturas vem sendo valorizada por pensadores e estudiosos como Decca E. (1987); Drucker P. (1999 e 1993); Senge (1999 e 1997); Morgan (1996); Robbins (2002); Teixeira Filho (2000), Melo (2003), entre outros, que classificam o conhecimento como metal precioso, a bússola orientadora da nova organização, que, se não for diretamente associado ao ser humano, transforma-se em uma miragem ou em um sonho sem a menor possibilidade de concretização.

Na década de 80 Drucker (1983), ao falar do trabalhador do conhecimento, predizia modificações no tratamento de um recurso estratégico e fundamental para o desenvolvimento dos negócios e, principalmente, para o futuro: o ser humano.

Um pouco de toda a história do conhecimento nas organizações iniciou-se com a Revolução Industrial, quando prevalecia a separação do trabalho manual e intelectual. Charles Chaplin, melhor do que ninguém, demonstrou, no filme “Tempos Modernos”, a angústia vivida pelos trabalhadores.

Um ponto instigante na gestão do conhecimento é que nela não há o desejo de substituir o trabalhador, de automatizar para excluí-lo, mas precisa-se das pessoas que detêm e geram o conhecimento, fazendo-se do fator humano presença constante e cada vez mais atuante e participativo.

Portanto, estudar o conhecimento ou Gestão do Conhecimento, envolve pessoas, pois, sem o envolvimento delas, poucas coisas poderão acontecer. Em suma, segundo Moreira



(2003), *Gestão do Conhecimento* é uma metodologia poderosa que vai exigir atenção por parte dos profissionais e das empresas interessadas em aproveitar o maior recurso disponível para o desenvolvimento e para o diferencial competitivo: o conhecimento humano.

Outro ponto também considerado importante é que a organização mantenha a prática da discussão e da conversação entre as equipes, para que o conhecimento possa ser compartilhado e transmitido de um indivíduo para o outro. Como lembra Senge (1997, p. 351), “seja qual for o empenho e obstinação ao se dedicar à prática, não se pode forçar a ocorrência do diálogo”. O autor nos alerta para a importância na gestão do conhecimento das técnicas do colóquio entre as pessoas, que devem ser adeptas da prática do diálogo sem, entretanto, serem forçadas. A técnica, por si só, também não levará a pessoa a atingir sua meta. Nesse sentido, deve haver um equilíbrio entre técnica e prática, e completa: “não faça apenas algo, mantenha-se firme”.

A prática do diálogo torna possível a reflexão sobre como fazer circular a informação entre seus ativos mais importantes da organização: o seu capital humano e estrutural, ou seja, as pessoas que se utilizam de diversas fontes provenientes de bancos de dados, da WEB ou do relacionamento de umas com as outras, bem como da tecnologia disponível dentro da organização, agregando, com isso, valor e conhecimento à mesma.

Entretanto, Drucker (1997, p. 17), falando sobre o axioma de Taylor, segundo o qual todo trabalho manual, qualificado ou não, poderia ser “analisado e organizado pela aplicação do conhecimento”, considerado na época um absurdo pelos seus contemporâneos, remete à idéia de que é possível o uso de fontes do conhecimento para solução de problemas.

Taylor defendia, dentro da “Gerência científica”, a tese do conhecimento centralizado na gerência, que, com o passar dos tempo, começou a se esgotar, pois o conhecimento centrado na gerência já não respondia mais às necessidades da época para a solução de problemas. O conhecimento passa, então, a ser disseminado, de modo que, hoje, na maioria

das empresas, o colaborador, é levado à reflexão sobre o seu trabalho na busca de melhorias através de várias iniciativas do dia-a-dia, como as práticas do conhecimento dos Grupos de Controle de Qualidade (CCQ's). (HELOANI 2002).

Naquela época Taylor trabalhava com o que atualmente é denominado “gerência profissional”, que reforçava a crença em que todo trabalho, qualificado ou em série, poderia ser planejado, organizado, analisado para que melhorias (qualitativas e quantitativas) fossem obtidas com a aplicação do conhecimento; Taylor porém centralizava o conhecimento na gerência, afastando-o do trabalhador comum.

Contemporaneamente as organizações têm investido no deslocamento dessa centralização do conhecimento. Ferramentas e práticas gerenciais têm sido criadas com o objetivo de ampliar o número de agentes organizacionais empenhados na disseminação e produção de novos saberes. Algumas dessas organizações procuram, com essa prática, “estimular” os empregados a refletir sobre como o seu trabalho é realizado, como ele é recebido do posto de trabalho anterior ao seu e como será passado para a próximo posto. Assim, a colaboração desses trabalhadores vai muito além de simplesmente “apertar parafusos”.

Melo (2003, p. 51) sugere que “a premissa de que o operário quando pensa perde a seqüência da próxima peça é o pior cenário que uma sociedade pode ter”. Entretanto, o autor explora a idéia que, na indústria de séries, esse é um cenário de difícil mudança, citando como exemplo a substituição de pessoas por robôs na indústria automobilística, mas não acredita na possibilidade mudar o óbvio. “As pessoas nasceram para explorar sua inteligência e criatividade e não para representarem o papel de autômatos”. (MELO, 2003 p. 51).

Com a crescente divulgação da informação e descentralização do conhecimento da gerência, talvez seja possível encontrar situações em que funcionários de nível médio detenham mais informação e conhecimento que os seus diretores. Isso significa que as

relações de poder e influência também deverão sofrer mudanças, pois, conforme afirma Toffler (1990), o conhecimento é considerado uma das fontes de poder de mais alta qualidade.

Entretanto, conforme Teixeira (2000), o conhecimento somente será produzido quando ele for, de fato, incentivado nas organizações, tendo na alta gerência o seu principal patrocinador na condução de cada equipe ou pessoa para a busca no trabalho diário, da aplicação das melhores práticas do conhecimento, práticas essas que são adquiridas ao longo do tempo para se transformarem, com o aperfeiçoamento constante, em um novo conhecimento.

É interessante notar que o discurso sobre a humanização das relações de trabalho nunca foi tão evidente como agora. Esse posicionamento pode provir da evidência de que o conhecimento é um diferencial das empresas. Ele brota de fontes humanas alimentadas de nutrientes que se encontram fora e dentro do ambiente organizacional, formando um organismo vivo, fértil e transformador, pois hoje, conforme Teixeira (2000), a empresa, como em nenhum outro momento da história, precisou ser tão viva e atuante para ter sustentabilidade no mercado. Entretanto, ao mesmo tempo em que o conhecimento se foi expandindo dentro das organizações, as empresas foram deixando de se apropriar da força física do trabalhador e passaram a se apropriar de uma outra força, a intelectual.

Embora o uso do conhecimento, enquanto recurso estratégico, seja uma concepção moderna, desde o século XVII a relação entre produção, tecnologia e conhecimento parece ter sempre estado presente na preocupação de alguns estudiosos. Drucker (1997, p.10) observa que nenhuma das escolas técnicas do século XVIII visava à produção de ‘novo conhecimento’ e que, o mesmo se dava com a *Encyclopédie*<sup>1</sup>, pois ninguém sequer falava de aplicação da ciência à tecnologia (ferramentas, processos e produtos); entretanto o que

---

<sup>1</sup> Um dos livros mais importantes da história, editado entre 1751 e 1772 por Denis Diderot, que registra a passagem dramática da aptidão para a tecnologia – Drucker (1996/7: 10).

eles fizeram talvez tenha sido o mais importante rumo a descoberta de novos conhecimentos, pois reuniram, codificaram e publicaram a *techné*<sup>2</sup>, o mistério do artesanato, convertendo experiências em conhecimento, aprendizado em livro, segredo em metodologia, o simples fazer em conhecimento aplicado a um determinado fim. Drucker (1997, p. 11) completa: “esses foram os fatores essenciais daquilo que chamamos de ‘Revolução Industrial’ – ‘a transformação, pela tecnologia, da sociedade e da civilização do mundo inteiro’”. Porém essa idéia de ‘novo conhecimento’ não teve aplicação imediata, ela teve de esperar cem anos, até por volta de 1830, quando um químico alemão chamado Justus Von Liebig aplicou *ciência* na invenção de fertilizantes, assim convertendo experiência em conhecimento.

As organizações parecem buscar, cada vez mais, o gerenciamento dos recursos escassos, uma vez que não é conveniente alocar investimentos na gestão de bens que não sejam fatores limitantes de qualquer processo. A simples preocupação em estabelecer uma “gestão para o conhecimento” já é um sintoma da escassez e da importância estratégica desse recurso, que tem sido cada vez mais comprovada, como por exemplo, na pesquisa realizada pela consultoria Mckinsey, em 2001, com 40 empresas de diversos setores dos Estados Unidos, Japão e Europa (Hauschild, 2001), e cujos resultados apontam uma clara correlação entre o sucesso de algumas dessas empresas e a prática de técnicas de gestão do conhecimento. Ludwig (2004 p.2), ao discutir a questão da empregabilidade, afirma: “o ouro moderno não é material, é mais precioso e existe na cabeça das pessoas: seu nome é CONHECIMENTO”.

Observa-se, assim, que a força intelectual vem substituindo a força física do trabalho, transformação motivada pelo conhecimento. Drucker (1997, p. 3 e 4) identifica as seguintes fases nesse processo: a primeira fase, que durou cem anos, o conhecimento havia sido aplicado a ferramentas, processos e produtos, culminando na *Revolução Industrial*; a segunda fase, iniciada por volta de 1880, quando o conhecimento, em seu novo significado, passou a ser aplicado ao trabalho, resultando na *Revolução da Produtividade*. Tanto no

---

<sup>2</sup> Uma publicação do século XVIII, que continha o mistério do artesanato.

Ocidente como no Oriente, o conhecimento sempre fora aplicado ao *ser* e, quase da noite para o dia, passou a ser aplicado ao *fazer*, transformando-se, dentro das organizações, em um recurso útil, de bem privado a bem público.

Dentro do panorama exposto acima, no capítulo I será feita uma abordagem sobre o conceito de conhecimento e aprendizagem, com enfoque na geração do mesmo e sua contribuição para o desenvolvimento das organizações. No capítulo II, o foco da discussão recai sobre a gestão do conhecimento, articulando-se essa temática às dimensões da tecnológica e da cultura organizacional. São relacionados ainda, os nexos dessa discussão com o contexto estratégico da organização. No capítulo III, são apresentadas as caracterizações do estudo, a perspectiva metodológica do trabalho, bem como a ferramenta KM, objeto de estudo de caso deste trabalho e no capítulo IV, é analisado o uso e os impactos que a ferramenta tem proporcionado à organização. Finalmente, nas considerações finais, é apresentado uma síntese dos propósitos de pesquisa e procura-se problematizar a percepção do uso da ferramenta, mostrando as limitações que são enfrentadas nesse percurso e estudos que poderão contribuir para o aprofundamento da temática.

### **Justificativa**

Não se pode negar que as organizações, desde a sua fundação, interagem, o tempo todo, com o conhecimento, que passou a ser, cada vez mais, um dos fatores de diferenciação. Não é mais possível as organizações deixarem de trabalhar com o conhecimento existente dentro dela e com aquele que a circunda, através dos colaboradores, consumidores, fornecedores, terceiros e parceiros de uma forma geral. Drucker (1999), afirma que é a partir da última década do século XX que essa interação torna-se muito mais evidente.

As organizações necessitam diferenciar-se dos seus competidores e somente o conseguem através da inovação, seja pontual, pela melhoria de processos e produtos já

existentes, seja pelas rupturas, geralmente advindas da criação, através de uma nova tecnologia, de um novo produto ou serviço, podendo chegar até à inovação por meio da modificação completa dos modelos de uma linha de produtos ou de um negócio existente.

Um interesse maior pelo tema conhecimento fica evidente nos últimos anos, na imprensa especializada, onde aparece uma infinidade de classificações para a Gestão do Conhecimento, Conhecimento, Aprendizagem, principalmente em autores como Peter Drucker (1993 e 1998), Alvin Toffler (1990), James Brian Quinn, Robert Reich, Nonaka e Takeuchi (1997). Cada autor, a seu modo, anuncia a revolução da sociedade através da “sociedade do conhecimento”.

Toffler (1990), in Nonaka e Takeuchi (1997), corrobora esse pensamento proclamando o conhecimento como fonte de poder de mais alta qualidade, chave para a futura *mudança de poder*. Observa, ainda, que o conhecimento passou de auxiliar do poder monetário e da força física à sua própria essência, e é por isso que a batalha por seu controle nos meios de comunicação está se acirrando no mundo inteiro. O autor acredita que “o conhecimento é o substituto definitivo de outros recursos”.

Portanto, conforme já citado, a tese defendida por Melo (2003, p.51), segundo a qual quando o operador pensa ele perde a seqüência da próxima etapa do trabalho, está caindo por terra:

Inovação somente se consegue trabalhando mais eficazmente o conhecimento organizacional. Isto somente é possível quando as pessoas obtêm o conhecimento necessário no momento em que necessitam dele, ou compartilhando-o mais eficazmente pela organização, fazendo desta forma, que outras pessoas possam ter idéias inovadoras. (HEINZELMANN, 2003, p. 1).

O argumento utilizado por ele é um caminho a ser “perseguido” pelas organizações que querem reorganizar o conhecimento gerado interna e externamente, visando à sua adaptabilidade ao mundo globalizado e imensamente competitivo em que as organizações estão vivendo.

Acredita-se que, com a análise crítica e pesquisas em livros, artigos e trabalhos sobre a GC, poder-se-á contribuir com um referencial teórico importante para pesquisadores, estudantes e executivos da área de GC, pois, como salienta Drucker (1999), a mudança no significado de conhecimento não é nova, ela começou há 250 anos e transformou a sociedade e a economia, sendo o conhecimento formal visto, ao mesmo tempo, como recurso chave pessoal e econômico. Na verdade, segundo Drucker (1999 p. 21), “o conhecimento é hoje o único recurso com significado”. E o conhecimento, com esse novo sentido, significa coisa útil, um meio para obtenção de resultados sociais e econômicos.

Nesse sentido, estudos que tomem como temática a dimensão do conhecimento organizacional podem contribuir com a formulação de alternativas para o atual quadro competitivo, além de detectar as limitações que os processos de gestão de conhecimento podem proporcionar.

Parece, muitas vezes, que o conhecimento não é compartilhado entre as pessoas, por não haver, na organização, um clima que facilite o aprendizado para melhorar o ambiente de trabalho e os processos de aprendizado e compartilhamento do conhecimento, para que o mesmo não se perca entre os colaboradores que, por algum motivo (voluntária ou involuntariamente), deixam a organização.

Portanto, com o estudo de caso, objeto desta pesquisa, pretende-se fazer uma análise de uma ferramenta informacional denominada KM (*Knowledge Management*), em uma empresa do ramo de Eletrodomésticos, situada no interior do Estado de São Paulo, criada justamente com o propósito de armazenar e compartilhar conhecimento entre os seus colaboradores, com o slogan “explore, aprenda, divida o que você sabe” ou, em inglês, “*Explore, learn, share, what you know*”, pretende-se contribuir com novas fontes de pesquisa para que organizações com a mesma preocupação, através de seus

administradores ou CKO (*Chief Knowledge Officer*)<sup>3</sup>, tenham mais uma fonte de busca de informação e conhecimento.

Neste estudo, será feita uma análise da ferramenta informacional de gestão do conhecimento, apoiar-nos-emos em duas premissas centrais: a defendida por Heinzlmann (2003), que considera nesse processo de gestão do conhecimento a junção dos processos que integram o sistema organizacional, e a proposta por Nonaka e Takeuchi (1997), que consideram que o motor desse processo está apoiado nos processos de socialização, externalização, combinação e internalização, propiciados pela interação entre o conhecimento tácito e explícito.

Desse modo, o trabalho permitirá que organizações, através de administradores, pesquisadores e estudiosos da área de Gestão do Conhecimento, conheçam a ferramenta utilizada pela organização, objeto deste estudo, buscando, com isso, instrumento de informação para criação de novas estratégias de competição para a reorganização de seu conhecimento.

## **Problema**

Abordaremos o problema de pesquisa deste trabalho, que visa à análise de uma ferramenta organizacional de GC (Gestão do Conhecimento).

Gil (1994) faz a seguinte definição de problema:

Problema é qualquer questão não resolvida e que é objeto de discussão em qualquer domínio do conhecimento, isto é, quando se diz que toda pesquisa tem início com algum tipo de problema, torna-se conveniente esclarecer o significado deste termo. (GIL1994 p. 53).

Embora Gil (1994) trate a questão da problematização como um assunto que ainda não resolvido e que pode ser objeto de discussão em qualquer domínio do conhecimento,

---

<sup>3</sup> Executivo do Conhecimento



entende que a citação de Santaella (1999) reforça, ainda mais, o conceito da problematização de um estudo de caso; portanto, está mais próxima à contextualização desta pesquisa.

Santaella, L. (1999), afirma que:

Não há problema sem uma indagação central, uma dificuldade que se quer resolver, portanto o problema de pesquisa é uma interrogação que implica em uma dificuldade não só em termos teóricos ou práticos, mas também é capaz de sugerir uma discussão que pode, em alguns casos, passar por um processo de mensuração, para terminar em uma solução viável através de um estudo sistematizado. (SANTAELLA1999 p. 114).

Ao focar mais a solução do problema mediante uma mensuração, entendemos ser sua citação mais adequada à análise deste estudo, pois é notório que as empresas precisam do conhecimento, da tecnologia, do mercado e da logística para gerar e distribuir novos produtos e serviços diferenciados. Esses conhecimentos precisam ser atualizados constantemente para que a organização seja rentável e mantenha a sua sustentabilidade. Portanto, pode-se enunciar para a pesquisa o seguinte problema: Qual o grau de eficácia da ferramenta KM no gerenciamento do conhecimento?

### **Hipótese**

As organizações têm buscado constantemente criar e atualizar o conhecimento. As ferramentas informacionais vêm sendo uma alternativa importante para o apoio das metodologias de Gestão do Conhecimento. Contudo, o sucesso dessas ferramentas depende de sua capacidade de promover o compartilhamento e disseminação do conhecimento nelas armazenado.

### **Objetivo Geral**

Analisar, através de um estudo de caso, uma ferramenta de Gestão do Conhecimento implantada em uma organização na cidade de Rio Claro / SP, procurando identificar em

que medida tal ferramenta tem possibilitado a atualização e produção de novos conhecimentos.

### **Objetivos Específicos**

- Fazer um estudo e revisão da literatura sobre o assunto Gestão do Conhecimento, focando os impactos que o conhecimento causa ou poderá causar nas organizações;
- Verificar as mudanças culturais que a ferramenta KM (Knowledge Management) promove na organização objeto de estudo;
- Analisar como a ferramenta contribui para o aprendizado global da organização.

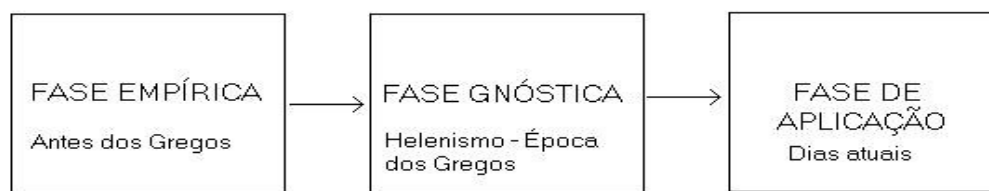
## CAPÍTULO I

### A DIMENSÃO DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Este capítulo procura demonstrar como a temática do conhecimento e da aprendizagem se aproximaram do discurso organizacional. Retoma-se suas origens conceituais para indicar como as empresas foram se apropriando dessas abordagens para enfrentar os desafios contemporâneos de gestão, como a flexibilidade, a velocidade e os processos de interações múltiplas a que estão submetidas as organizações.

#### 1.1 O Conceito de Conhecimento

É possível dizer que a evolução do conhecimento científico teve três fases bem claras, como está demonstrado na quadro 1:



**Quadro 1** – Fases do conhecimento, adaptado de (PIAGET, 1976).

Entretanto, antes do Helenismo<sup>4</sup>, a humanidade viveu séculos sem se preocupar muito com as explicações dos fenômenos. A essa fase da História Piaget denominou de empírica, pois o homem mais praticava do que explicava.

Com os gregos, a civilização iniciou sua fase gnóstica<sup>5</sup>, quando o homem tentou

---

<sup>4</sup> Por helenismo entende-se a cultura, predominantemente grega vigente nos três grandes reinos helênicos, a Macedônia, a Síria e o Egito. O mundo de Sofia. Jostein Gaarder. Cia. das Letras, São Paulo, 1998 p. 144 a 145 (Tradução de João Azenha Jr.).

explicar racionalmente os fenômenos. Iniciou-se, nessa época, o conhecimento científico ocidental, que passou a se reconhecer como verdadeiro.

Mais recentemente, na concepção de Piaget (1976), a ciência não pergunta mais somente “por que acontece este ou aquele fenômeno”. Ela quer saber “para que serve esta explicação científica”, ou seja, como esse conhecimento pode ser aplicado nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, ou do terceiro setor.

Por ter defendido a visão interacionista do desenvolvimento, Piaget (1976) tornou-se o mais conhecido dos teóricos. Ele considerou que, se estudasse cuidadosa e profundamente a maneira pela qual as crianças constroem as noções fundamentais de conhecimento lógico (tácito), tais como tempo, espaço, objeto, causalidade e outros, poderia compreender a gênese e a evolução do conhecimento humano. Surgiu daí o nome dado à sua ciência, Epistemologia Genética, entendida como o estudo dos mecanismos do aumento dos conhecimentos.

É importante deixar claro que as teorias de Piaget (1976) têm comprovação em bases científicas, ou seja, ele não somente descreveu o processo de desenvolvimento da inteligência, mas comprovou, experimentalmente, suas teses.

Abaixo seguem as idéias centrais de sua teoria:

1. A inteligência, para Piaget (1976), é o mecanismo de adaptação do organismo a uma situação nova e, como tal, implica a construção contínua de novas estruturas. Essa adaptação refere-se ao mundo exterior, como toda adaptação biológica. Dessa forma, os indivíduos se desenvolvem intelectualmente a partir de exercícios e estímulos oferecidos pelo meio que os cerca;

---

<sup>5</sup> “Gnóstico é, então, alguém que ‘sabe’, alguém que ‘conhece’, um ‘conhecedor’. Não no sentido moderno de cientista ou homem de ciência, mas conhecedor de uma ciência transcendental que somente está acessível por meio de vivências não ortodoxas, ou seja: através da experiência mística ou estados expandidos de consciência”. Escola Gnóstica do Brasil. <http://novagnose.cjb.net/> - 22.08.04 10'00hs.

2. Para Piaget o comportamento é construído numa interação entre o meio e o indivíduo. Essa teoria epistemológica ( epistemo = conhecimento; logia = estudo) é caracterizada como interacionista;
3. A teoria mostra que o indivíduo só recebe um determinado conhecimento se estiver preparado para recebê-lo. Não existe um novo conhecimento sem que o organismo tenha já um conhecimento anterior para poder assimilá-lo e transformá-lo, o que implica os dois pólos da atividade inteligente: assimilação e acomodação. É assimilação na medida em que incorpora a seus quadros todo o dado da experiência; é acomodação na medida em que a estrutura se modifica em função do meio, de suas variações;
4. O desenvolvimento do indivíduo inicia-se no período intra-uterino e vai até os 15 ou 16 anos. A construção da inteligência dá-se, portanto, em etapas sucessivas, com complexidades crescentes, encadeadas umas às outras. A isso ele chamou de "construtivismo seqüencial".

Toda a obra piagetiana demonstra que esse é o percurso natural de desenvolvimento da inteligência de cada ser humano. Há uma fase em que a criança tem uma inteligência prática – ela é mais adiantada em ação do que em palavras; outra, em que ela faz afirmações a respeito do mundo sem se preocupar em demonstrar ou justificar; e ainda, outra fase em que a pessoa realiza uma auto-submissão a uma disciplina qualquer, aplicando a si própria um plano de vida.

Assim teria sido, de forma genérica, a evolução da inteligência da humanidade, segundo o autor. Porém, é importante salientar que o homem levou séculos para ultrapassar o simples empirismo. Para chegar a teorizar, a civilização teve de fazer, manusear e intuir durante milhares de anos.

Os autores Sveiby (1998), e Cavalcanti e Gomes (2000) afirmam que a conceituação do conhecimento, ao longo do tempo, tem ocupado a mente dos filósofos, tanto no Oriente

como no Ocidente, sem que eles tenham chegado a qualquer consenso, quanto a definição do termo, aceito de modo geral.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Drucker (1997) apresenta uma análise do papel do conhecimento ao longo da História, como se observa a seguir:

Para Sócrates a finalidade do conhecimento era o autoconhecimento e o autodesenvolvimento; os resultados eram internos. Para seu antagonista Protágoras, o resultado era a capacidade de saber o que dizer e dizê-lo bem. Por mais de dois mil anos, o conceito de Protágoras dominou o aprendizado ocidental e definiu o conhecimento. O trivium medieval, o sistema educacional que até hoje forma a base daquilo que chamamos de “educação liberal”, consistia em gramática, lógica e retórica, as ferramentas necessárias para se decidir o que fazer e como fazê-lo. (DRUCKER, 1998 p. 24 ).

Sveiby (1998) afirma que a palavra “conhecimento” traz consigo vários significados como: aprendizado, informação, sabedoria, conscientização, saber, competência, percepção, experiência, discernimento, cognição, sapiência, ciência, qualificação, habilidade prática, capacidade, desprendimento, certeza e assim por diante.

Mas o que é conhecimento? Segundo Moreira (2003), uma melhor resposta para definição de conhecimento poderia advir de uma análise simples do nosso desenvolvimento pessoal como, por exemplo, a formação escolar – informações técnicas / leitura de autores especialistas / pesquisadores / orientações em aulas / etc.; experiências – que poderiam ser definidas como conhecimento aplicado no trabalho, gerando uma aprendizagem focada.

O autor afirma que o conceito é muito amplo e pode ter várias origens como: implantações realizadas; histórico de projetos; erros e soluções enfrentadas e conquistadas; contato com clientes e fornecedores; atuação em pós-venda e assistência técnica; análise dos processos de trabalho; melhorias de procedimentos; sugestões de parceiros e clientes internos e externos; treinamentos; contato com consultores e assessores diversos; enfim, toda situação de trabalho que permite evidenciar alternativas e soluções.

A diversidade das potencialidades de contato com novos conhecimentos também é apontada por Drucker (1997, p.161), pois considera que, ainda que tradicionalmente, a escola tem sido o lugar onde se aprende; e o emprego, o lugar onde se trabalha. Essa linha se tornará cada vez mais indistinta, com a escola sendo o lugar onde cada vez mais os adultos continuam a aprender, mesmo que em um curso de final de semana. Também a organização será um lugar onde, cada vez mais, os adultos continuarão aprender através de treinamentos e trocas de experiências.

Uma outra fonte importantíssima de conhecimento refere-se às nossas relações profissionais e sociais com a comunidade, sejam elas de amizade, de negócios ou qualquer outra forma de relacionamento que nos permita dar e receber informações, trocando pontos de vista e permitindo que nossas idéias sejam contestadas e validadas de uma maneira geral. Pode-se dizer, portanto, que o conhecimento é fruto da vida e, como tal, disponível para todos e, “quanto mais se usa mais se expande” e, mais se expande porque tem a capacidade de se realimentar em progressão geométrica.

Nonaka e Takeuchi (1997) contribuem com a definição sobre o que é o conhecimento, explanando que a história da filosofia, desde o período grego, pode ser vista como um processo de busca da resposta a essa pergunta; e eles seguem explicando que os filósofos ocidentais, em geral, concordam que o conhecimento é a “crença verdadeira justificada”. Para os autores, a definição de conhecimento está longe de ser perfeita em termos lógicos, pois consideram que “nossa crença na verdade de uma coisa não constitui nosso verdadeiro conhecimento dessa coisa, por isso existe uma chance, por menor que seja, de que nossa crença esteja errada” (NONAKA e TAKEUCHI,1997, p. 24). Os autores continuam: “o racionalismo argumenta que o verdadeiro conhecimento não é produto da experiência sensorial, mas sim de um processo mental ideal”. (IDEM, p.25).

Eles fazem uma abordagem bastante interessante sobre as semelhanças e diferenças entre conhecimento e informação, a partir de três observações: 1ª, o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos, é uma função de uma

atitude, perspectiva ou intenção específica, 2ª, o conhecimento, ao contrário da informação, está relacionado à ação, sempre o conhecimento “com algum fim”; 3ª, o conhecimento, como a informação, diz respeito ao significado e é específico ao contexto e relacional. Os autores continuam descrevendo que, embora os termos “informação e conhecimento” sejam usados, freqüentemente, como intercambiáveis, há uma nítida distinção entre eles, “a informação consiste em diferenças que fazem a diferença, portanto, a informação é um dos meios ou material necessário para extrair e construir o conhecimento”. (BASTESON apud NONAKA e TAKEUCHI 1997, p. 63).

A palavra conhecimento (connaissance), em sua origem francesa, significa “nascer com”. Segundo Carvalho e Tavares (2000) ela significa :

Nascer com uma grande capacidade, que é própria do ser humano, de associar, de relacionar, analisar ao colocar-se diante de um fato, extraindo dele informações que lhe serão necessárias para a formação de um novo conhecimento, ou questionamento que o conduzirá a aprendizagem de algo novo que poderá ser individual ou compartilhado. (CARVALHO e TAVARES, 2000, p. 45).

Torquato (2001) complementa:

Como o aprendizado permanente tem sido considerado uma das principais vantagens competitivas de uma empresa, a ênfase da educação corporativa tem recaído sobre o desenvolvimento da capacidade do indivíduo aprender. (TORQUATO, 2001, p. 510).

Pode-se extrair do diálogo dos autores que o conhecimento pode ser obtido também, e principalmente, a partir do poder analítico da observação das pessoas, pois como enfatiza Melo, (2003 p. 19), “a informação por si só não gera conhecimento”, é necessária a intervenção humana.

Nonaka e Takeuchi (1997) corroboram a afirmação, dizendo que a epistemologia ocidental do conhecimento tem uma tendência a atribuir os maiores valores a teorias e hipótese abstratas, dando ênfase ao conhecimento preciso e conceitual, bem como às ciências sistemáticas. Em oposição, a epistemologia oriental segue a linha do empirismo e



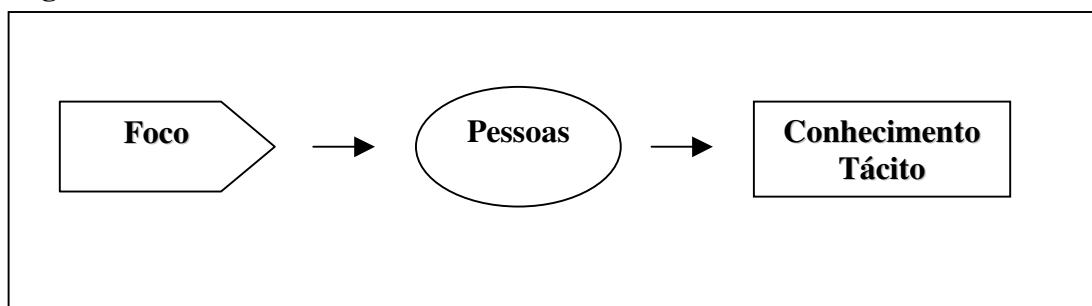
valoriza a adoção da experiência pessoal direta. Os autores ressaltam que o conhecimento pode ser classificado, na sua dimensão epistemológica, como conhecimento tácito, conhecimento explícito, e para completar essa dimensão do conhecimento, busca-se em Silva (2001) a classificação de conhecimento cultural.

### 1.1.1 Conhecimento tácito

Segundo Silva (2001), o conhecimento tácito concentra-se nas mentes das pessoas e na organização, com acessibilidade indireta e dificultosa. A organização, para obtê-lo, necessita estruturar-se para o compartilhamento das informações. Segundo o autor, esse tipo de conhecimento transfere-se através de conversas, trocas de experiências e observações. Ele pode ser traduzido como o resultado de experiências vividas pelo indivíduo; portanto, físico e subjetivo. É o conhecimento da experiência, específico do contexto e difícil de ser formulado e comunicado. Melo (2003, p. 34) confirma essa discussão, dizendo: “o conhecimento tácito trata-se de um tipo de conhecimento que vai sendo incorporado ao indivíduo e que muitas vezes sequer ele tem consciência da sua existência”.

Silva (2001, p.4) continua enfatizando que o conhecimento tácito, por sua complexidade e impossibilidade de codificação integral, muitas vezes acaba sendo desconsiderado na organização. Porém, segundo o autor, na era do conhecimento, as tarefas mais valiosas transformam-se em essencialmente humanas, como sentir, julgar, criar. As características subjetivas, porém práticas do conhecimento, possibilitam consideráveis melhorias quando codificadas e transferidas, legitimando ações para gerenciá-lo .

**Figura 1:** Conhecimento tácito.



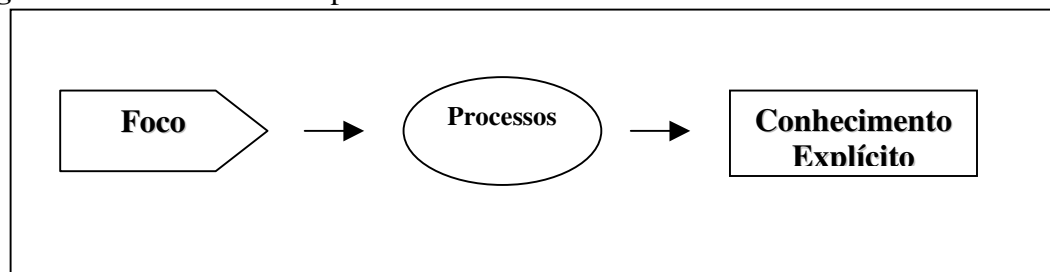
**Figura 1.** Adaptado de SILVA ( 2001 p. 3).

### 1.1.2 Conhecimento explícito

Segundo Silva (2001), o conhecimento explícito tem uma ligação íntima com os sistemas de informações desenvolvidos nas organizações. Esse conhecimento configura-se na forma como as empresas armazenam seus conhecimentos e, posteriormente, o disponibilizam para seus colaboradores. Recorrendo a Possas (1987) o autor apresenta um relato sobre a abrangência deste nível de conhecimento, afirmando que ele está limitado pela capacidade do receptor, que necessita de um cabedal anterior de conhecimentos para interpretar e fazer uso das informações. Para Silva (2001), a transferência desse conhecimento, precisa levar em consideração a personificação, respeitando as limitações dos receptores e desenvolvendo um processo que permita o máximo aproveitamento, ou seja, a incorporação dessas informações, habilitando o usuários para ações relacionadas. Enfatiza ainda, que, com o acúmulo de vivências e experiências, a matriz cognitiva do indivíduo é ampliada, facilitando a aquisição de novos conhecimentos. (SILVA 2001, p. 5).

Portanto, esse conhecimento refere-se àquele vinculado a racionalidade e transmissível em linguagem formal e sistemática; porém, quando comparado com o conhecimento tácito, é mais fácil de ser formulado e comunicado. Segundo Melo (2003, p. 33) “o conhecimento explícito pode ser resumido como sendo toda a carga de informação digerida e analisada por um indivíduo que, por meio de técnicas estruturadas, permite a sua disseminação”. Os conceitos acima estão sintetizados na figura 2.

**Figura 2:** Conhecimento Explícito.



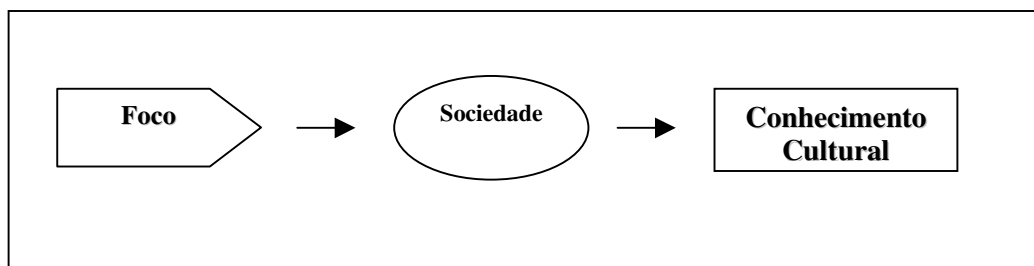
**Figura 2.** Adaptado de SILVA ( 2001 p. 4).

### 1.1.3 Conhecimento cultural

Para Silva (2001) o conhecimento cultural apresenta-se no modo como a organização desenvolve suas relações, respeitando as peculiaridades e especificidades do grupo exterior, pois, em uma sociedade globalizada, é imperativo conhecer todos os componentes, sejam parceiros já estabelecidos ou potenciais.

O autor recorre a Porter (1989), que menciona a sua preocupação com o conhecimento da cadeia de valores dos clientes para estabelecer entre eles um paralelo da importância dos aspectos culturais. É desastroso e inadmissível, segundo o autor, deter uma tecnologia exclusivista, imaginando que todos os pensamentos são idênticos e unívocos. “O conhecimento cultural, possibilita almejar ganhos significativos e mercados novos, estabelecendo posições únicas e fortes” (SILVA, 2001, p.5). Conclui dizendo: “é fundamental desenvolver sistemas de conhecimento que possibilitem conhecer e acessar as mais variadas formas de cultura, ampliando o escopo da organização e preparando-a para interagir com grupos diferenciados: (IDEM, 2001 p.5).

**Figura 3:** Conhecimento Cultural.



**Figura 3.** Adaptado de SILVA ( 2001, p. 5).

Portanto, quando se enfocam os aspectos comportamentais e subjetivos dos indivíduos, bem como na forma como a organização desenvolve suas relações com o exterior, está-se falando do conhecimento tácito, explícito e cultural da organização.

### 1.1.4 Condições facilitadoras para a Geração do Conhecimento Organizacional

Nonaka e Takeuchi (1997) descrevem a espiral do conhecimento na organização, como condições facilitadoras para a criação do conhecimento organizacional, apresentando aspectos como:

**Intenção:** a organização, com foco nas suas metas deve ter a intenção de gerar as condições ótimas que permitem o crescimento da espiral do conhecimento organizacional. A partir dessas intenções, é preciso considerar os critérios necessários para avaliar a utilidade o valor e utilidade dos ativos de conhecimento organizacional, conceituar o tipo de conhecimento a ser desenvolvido e as formas de operacionalizá-lo.

**Autonomia:** A organização deve permitir um nível de autonomia entre os indivíduos, de tal forma a fomentar a visualização de novas oportunidades e a geração de novas idéias e de novos conhecimentos.

Com relação à autonomia, os autores fazem o seguinte comentário:

(...) em nível individual todos os membros de uma organização devem agir de forma autônoma conforme as circunstâncias. Ao permitir essa autonomia, a organização amplia a chance de introduzir oportunidades inesperadas. A autonomia também aumenta a possibilidade de os indivíduos se automotivarem para criar novo conhecimento. Além disso, indivíduos autônomos atuam como parte da estrutura holográfica, na qual o todo e cada parte compartilham as mesmas informações. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 75 e 76).

**Flutuação e caos criativo:** a organização deve estimular a interação de seus integrantes com o ambiente externo, de modo que as equipes enfrentem as rotinas, os hábitos e as limitações auto-impostas, com o objetivo de estimular novas perspectivas de como fazer as coisas. Para Nonaka e Takeuchi (1997), a flutuação e o caos criativo estimulam a interação entre a organização e o ambiente externo, e as empresas que se mostram mais abertas aos sinais ambientais podem explorar a ambigüidade e os ruídos desses sinais, aprimorando o

seu próprio conhecimento. Essa flutuação é chamada também de “ordem a partir do ruído” ou “ordem a partir do caos”. (IDEM, p.80).

**Redundância:** a organização deve permitir níveis de redundância dentro de suas operações, o que significa que os diferentes pontos de vista estabelecidos pelos componentes das equipes de trabalho permitem compartilhar e combinar conhecimentos do tipo tácito e, ainda, estabelecer, entre eles, conceitos e idéias mais fortes.

Para que se crie conhecimento organizacional, é preciso que um conceito criado por um indivíduo ou por um grupo seja compartilhado por outros indivíduos que talvez não precise do conceito imediatamente. O compartilhamento de informações redundantes promove o compartilhamento de conhecimento tácito, pois os indivíduos conseguem sentir o que os outros estão tentando expressar. Nesse sentido, a redundância de informações acelera o processo de criação do conhecimento. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 80).

Teixeira (2001), fazendo uma análise da espiral do conhecimento, apresenta a tabela a seguir:

**Tabela 1:** A Espiral do Conhecimento

<b>A ESPIRAL DO CONHECIMENTO</b>		
	<b><i>Conhecimento</i></b>	<b><i>Tácito – Explícito</i></b>
Socialização :	Tácito para Tácito	= Comunidade
Externalização :	Tácito para Explícito	= Memória
Combinação :	Explícito para Explícito	= Sistemas
Internalização :	Explícito para Tácito	= Treinamento

**Fonte:** Teixeira (2001, p. 24)

Drucker (1999) diz que a experiência das pessoas com relação à teoria do conhecimento voltada para o recurso econômico ainda não é muito clara, principalmente quando enfoca o comportamento do conhecimento, mas declara que precisamos dessa teoria que coloca o conhecimento no centro do processo de produção econômica.

Ainda não compreendemos muito bem como o conhecimento se comporta como recurso econômico; nossa experiência é insuficiente para formular uma teoria e testá-la. Por enquanto, podemos dizer que precisamos dessa teoria, precisamos de uma teoria econômica que coloque o conhecimento no centro do processo de produção de riqueza. (DRUCKER, 1999, p. 175).

Drucker (1999), com essa citação, leva-nos a reflexão para a necessidade da busca de uma estruturação do conhecimento tácito, explícito e cultural criado na organização, com preocupação recaindo justamente na quantidade de novos conhecimentos que, de uma forma ou outra, é criado no dia-a-dia, e que, talvez, por não ter um canal de direção e centralização, pode, muitas vezes, acabar se perdendo.

Davenport e Prosa (1998) fecham a definição de conhecimento, enfatizando que ele é uma mistura derivada de experiência condensada, valores e “insights” experimentados que, somados, proporcionam uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Os autores afirmam que o conhecimento tem origem e é aplicado na mente através da atitude dos conhecedores; nas organizações costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios do conhecimento, mas também em processos, normas, rotinas e práticas organizacionais.

Nonaka e Takeuchi (1997) baseiam-se na idéia de que o conhecimento pode ser analisado sob os prismas, como mencionado acima explícito e tácito, em que o primeiro se refere ao conhecimento que pode ser transmitido em linguagem formal e sistemática, envolvendo o conhecimento dos fatos, sendo obtido, principalmente, através da informação; quase sempre pode ser adquirido pela educação formal e está documentado em livros, manuais, páginas da Internet, entre outras formas, o segundo advém das experiências coletivas e individuais que podem alterar visões e comportamentos nas organizações; portanto, está ligado ao ser humano, específico ao contexto social e individual, sendo de difícil formalização e transmissão. Nesse caso o saber passa, então, a ser construído não só do processo cognitivo formal, mas, também, da realidade vivenciada pelos colaboradores. Estes, por sua vez, são influenciados e influenciam o resultado da educação cultural da

organização, juntamente com a tecnologia utilizada. Ambas, entrelaçadas pelo trabalho, irão desenvolver o saber tácito, numa relação de causa e efeito.

Essa forma de estudo do conhecimento envolve indivíduos e grupos, juntos, pela comunicação praticada no cotidiano das organizações, as culturas locais; inclui, dessa forma, de acordo com os autores, elementos cognitivos, esquemas, modelos mentais, assim como valores, crenças que definem a percepção sobre a realidade e os elementos técnicos, que formam o contexto geral, podendo ser chamado de conhecimento cultural.

Parece-nos que o atual contexto da realidade econômica tem levado o conhecimento tácito a assumir posição estratégica no planejamento organizacional das empresas, já que o principal fator de produção - o trabalho - é seu gerador/decorrência, resultado da capacidade dos indivíduos de aprender e descobrir novas soluções que satisfaçam suas necessidades.

Tendo no trabalho uma linguagem que transmite o conteúdo das experiências adquiridas, o entendimento dessa forma de comunicação se faz necessário para a gestão e transformação do conhecimento em capital para a organização, redefinindo o próprio entendimento sobre como organizar o processo para gerar produtos. Nonaka e Takeuchi corroboram essa idéia afirmando (...) “também é possível criar novos conhecimentos nas formas de fazer negócios ou gerenciar pessoas”. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 128).

Segundo Stewart (1998), o conhecimento, depois de sistematizado pela organização, seja pela transmissão de habilidades sobre determinado assunto, seja pela construção de sistemas de informação implícito dos negócios, passa a ser um dos mais relevantes tipos de capital que a empresa pode possuir. Seu correto manejo permite a criação de uma cultura pensante que extrapola o indivíduo e permite à organização continuar operando com a mesma eficácia e eficiência, mesmo após a perda de alguns de seus membros. Seu desempenho poder ser percebido através do aumento dos índices de produção e lucratividade da empresa.

## 1.2 Aprendizagem

Nesse item pretende-se definir o que é aprendizagem para que seja possível compreender melhor como a aprendizagem se relaciona com o conhecimento.

Para Piaget (1976), a aprendizagem é uma aquisição humana que resulta da organização de um aspecto interior (assimilação-percepção), com um aspecto exterior (acomodação-movimento-aprendizagem).

Mellander (1998) faz um resumo sobre o processo de aprendizado, chamando a atenção para cinco estágios que contribuem, de uma forma simples, para a aclarar os processo de como desenvolver e aplicar o nosso conhecimento dentro do enfoque do aprendizado, de forma simples, mas eficaz.

Segundo o autor, toda vez que quer-se chamar a atenção e estimular a curiosidade do receptor, começa-se um dialogo com comentários do tipo “adivinha o que aconteceu comigo ontem!” ou “Que loucura!”. A reação do receptor certamente será: “O que aconteceu?” Estabelece-se aí um contato, a primeira e óbvia condição para que o aprendizado aconteça, a **atenção**. Entretanto, as pessoas somente serão receptivos se as informações forem compreensíveis, pois se houver excesso ou falta de informação, ou se ela for incorreta, o processo será interrompido. Tem-se, então, o segundo estágio – **informações**. O terceiro estágio é o **processamento** que, segundo o autor, talvez seja o mais crítico, pois trata-se do processamento mental, do “trabalho cerebral”.

É nesse estágio, segundo ele, que comparamos novas e antigas informações. O autor coloca, como exemplo, o do momento em que se observam as pessoas estudando: elas param de ler e tiram os olhos do texto para ajudar o cérebro a procurar outras associações. Em outras palavras, interrompemos espontaneamente o influxo de informações para dar ao mecanismo de processamento uma chance de funcionar. O autor continua explicando que o aprendizado tende a continuar após a lição – um sinal de que o cérebro ainda está



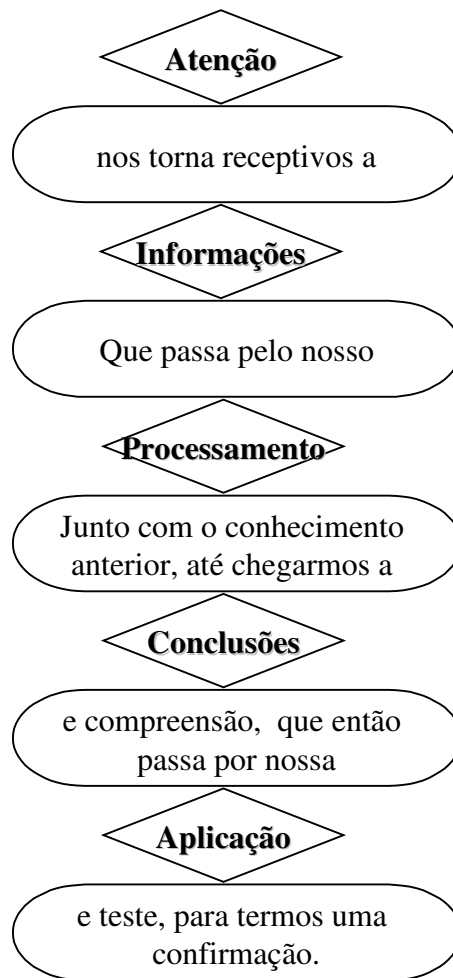
processando as informações e descobrindo, novas relações. O quarto estágio é o da **conclusão**, quando se estabelecem as relações, pois o cérebro está constantemente em busca de relações significativas ou, segundo o autor, para usar uma outra expressão, *gestalts*<sup>6</sup> quando tais relações ou “gestalts” se tornam óbvias para nós, que tendemos a emitir um “Aha”. Mas, com ou sem essas manifestações visíveis ou audíveis, esse é o instante em que nasce o conhecimento. O quinto e último estágio é o da **aplicação**, ou seja, o do prazer resultante da aquisição do novo conhecimento (compreensão, entendimento, conclusões), que leva ao próximo estágio, o de tentar aplicar nosso conhecimento de uma forma ou de outra, iniciando-se assim, um novo processo, com um novo aprendizado.

A figura 4, mostra um resumo dos cinco estágios do processo de aprendizagem, conforme adaptação de (MELLANDER, 1988):

**Figura 4:** Processo de aprendizagem.

---

<sup>6</sup> De acordo com a definição usada em psicologia, gestalt é um “todo”feito de várias partes. Este “todo”pode ser uma imagem, uma forma, um pensamento, etc. (MELLANDER, 1998:35).



**Fonte:** adaptado de (MELLANDER, 1988, p. 33).

No aspecto aprendizagem a partir do enfoque da perspectiva individual, Ohno (1998), faz uma abordagem interessante a respeito da interação homem x sistema de informação, e pode-se dizer que a criatividade humana mencionada pelo autor inicia-se individualmente, passando talvez, posteriormente, para o grupo ou equipe:

É claro, o mais importante não é o sistema mas a criatividade dos seres humanos que selecionam e interpretam a informação. A minha mente tende a cristalizar e assim preciso renovar minha determinação a cada dia e forçar a mim mesmo para pensar criativamente. Há sempre muito a fazer no campo da produção... (OHNO, 1998, pág.126).

Rodrigues, Antunes e Dutra (2003), enfatizam que, com relação à aprendizagem, é preciso que o aprendizado esteja integrado ao ambiente.

(...) “aprender e criar uma organização em que os indivíduos possam agir com liberdade, aprender com o ambiente operacional e a logística, aprender a desafiar os paradigmas existentes, aprender com o futuro, aprender com os outros, aprender com a história, incorporar tecnologia para a aprendizagem em níveis, tipos e atividades apropriados”. (RODRIGUES, ANTUNES e DUTRA, 2003, p.73 e 74).

Portanto, a aprendizagem está relacionada com o conhecimento que o indivíduo adquire ao longo da vida e que, na organização, por sua vez, o aprendizado organizacional está relacionado com todo o conhecimento e informação acumulado pelo indivíduo ao longo dos anos que passa tentando e experimentado, acertando, errando e tentando novamente, até adquirir um novo conhecimento e, com isso, um novo aprendizado.

### 1.2.1 Aprendizagem Organizacional

No campo da “aprendizagem organizacional” existem aparentes e significativas divergências de interesses entre as teorias, que podem ser resumidas em duas abordagens: aprendizagem como um processo *técnico* e aprendizagem como um processo *social*.

Para a *abordagem técnica*, a aprendizagem organizacional diz respeito à interpretação, ao processamento eficaz e às respostas às informações, tanto as internas como as externas da organização.

Desse ponto de vista, Rodrigues, Antunes e Dutra (2003), afirmam: “o ponto central é a eficácia de como os indivíduos transferem o que sabem para a organização como um todo”. (RODRIGUES, ANTUNES e DUTRA, 2003 p.67).

Na abordagem social, a aprendizagem é vista como algo que emerge de interações sociais, geralmente no ambiente natural de trabalho, proporcionando dois enfoques para a atribuição de significado às suas experiências: as derivadas de fontes explícitas, como uma informação de venda ou financeira, e as derivadas de fontes tácitas, tais como a sensibilidade e a intuição desfrutadas, por exemplo, por um estrategista de negócios.

Em contrapartida Senge (1999), diz que uma organização aprende somente, através do aprendizado individual das pessoas, que entretanto, isoladamente, não garante, a existência de organizações do aprendizado. Ele<sup>7</sup> afirma:

As organizações aprendem somente através do aprendizado dos indivíduos. O aprendizado do indivíduo não garante o aprendizado organizacional. Mas sem ele, nenhum aprendizado organizacional ocorre. (SENGE, 1999, p. 139).

Nonaka e Takeuchi (1997) também reconhecem uma relação entre o aprendizado individual e o organizacional: “Embora usemos o termo ‘criação do conhecimento organizacional’, a organização não pode criar conhecimento por si só, sem a iniciativa do indivíduo e a interação que acontece dentro do grupo”. (NONAKA & TAKEUCHI, 1997<sup>8</sup>, p.13).

A perspectiva individual é analisada através de uma incursão sobre os principais trabalhos de psicólogos e teóricos organizacionais que definiram ou se preocuparam, especificamente, com os seguintes temas:

- Modelos do processo de aprendizado individual;
- Processo criativo individual;
- Conhecimento tácito e intuição;

---

<sup>7</sup> “Organizations learn only through individuals who learn. Individual learning does not guarantee organizational learning. But without it no organizational learning occurs”. (SENGE , 1990, p. 139)

Rodrigues, Antunes e Dutra (2003), descrevendo a organização de aprendizagem, mencionam que a idéia da organização que aprende aos poucos tornou-se mais uma das paixões da administração. Os autores afirmam ainda, que vários especialistas apresentam propostas relativas ao que as organizações precisam aprender porque o conhecimento organizacional é mais do que a soma daquilo que os indivíduos participantes de uma organização sabem. Eles enfatizam, que “todas as organizações aprendem e fazem isso de forma consciente ou não”, mas ainda se sabe pouco da mente humana e do processo de aprendizagem. Segundo ele,

(...) Kim (1998) comenta a definição de aprendizagem apresentada em dicionários, aquisição de conhecimentos ou habilidades, destacando os dois significados: o conhecimento com o porquê e a habilidade com o como. Propõe que o processo de aprendizagem seja pensado como uma roda envolvendo quatro atividades sequenciais: refletir, formar conceitos, testar conceitos e experimentar. Refletir e formar conceitos, atividades relacionadas ao porquê, e testar conceitos e experimentar, relacionadas ao como. (RODRIGUES, ANTUNES e DUTRA, 2003, p.67).

O quadro 2, tenta reproduzir essas atividades, relacionado-as com conhecimento e com habilidades:

**Quadro 2** – atividades relacionadas com conhecimento e habilidades.

Refletir e formar Conceitos	—————→	atividades relacionadas com o porquê —→ <b>CONHECIMENTO</b>
Testar conceitos e Experimentar	—————→	atividades relacionadas <b>com o</b> <b>como</b> —→ <b>HABILIDADES.</b>

**Fonte:** Adaptado de (RODRIGUES, ANTUNES e DUTRA, 2003, P.67)

Os autores apresentam, no quadro 3, algumas propostas de alguns pesquisadores e estudiosos do conhecimento, sobre as características das organizações que aprendem:

---

<sup>8</sup> “Although we use the term "organizational knowledge creation", the organization cannot create knowledge on its own without the initiative of the individual and the interaction that takes place within the group”. (NONAKA & TAKEUCHI, 1995, p.13)

**Quadro 3** – proposta da organização que aprende *versus* formuladores das propostas.

<b>Formuladores</b>	<b>Proposta</b>
Nevis, Dibella & Gould (1995)	<b>Descritivo</b> – cultura, experiência e competências essenciais. <b>Normativo</b> – melhor prática e competências comuns.
Marquardt (1996)	<b>Organização</b> – visão, cultura, estrutura e estratégia. <b>Pessoas</b> – líderes, empregados, clientes e comunidade. <b>Conhecimento</b> – criação aquisição, transferência, utilização e estocagem. <b>Tecnologia</b> – tecnologia da informação, sistema de suporte, tecnologia para a aprendizagem. <b>Aprendizagem</b> – níveis, tipos e habilidades.
Garvin (1993)	Resolução sistemática de problemas, experimentação, aprendizagem com a história, aprendizagem com os outros e difusão do conhecimento na organização.
Nonaka & Takeuchi (1997)	Caos criativo, redundância e diversidade.
Peters (1996)	Aprofundar os conhecimentos e habilidades individuais, aprender a como criar uma organização em que os indivíduos possam agir com liberdade, aprender com o futuro, aprender sobre o ambiente operacional e a logística, aprender a como desenvolver e preservar a memória da organização.

**Fonte:** (RODRIGUES , ANTUNES e DUTRA, 2003, p.68).

Resgatando em Piaget (1968) alguns conceitos para reforçar a forma de ensino e aprendizagem, pode-se dizer que ele jamais criou um método de ensino. No entanto, qualquer que seja o interesse na aplicação dos fundamentos por ele desenvolvidos, deveria se chegar a um ensino que tivesse as seguintes características:

- procedimento indutivo;
- possibilidade de erros;
- participação do aluno ou do colaborador. (RONCA e ESCOBAR 1980):

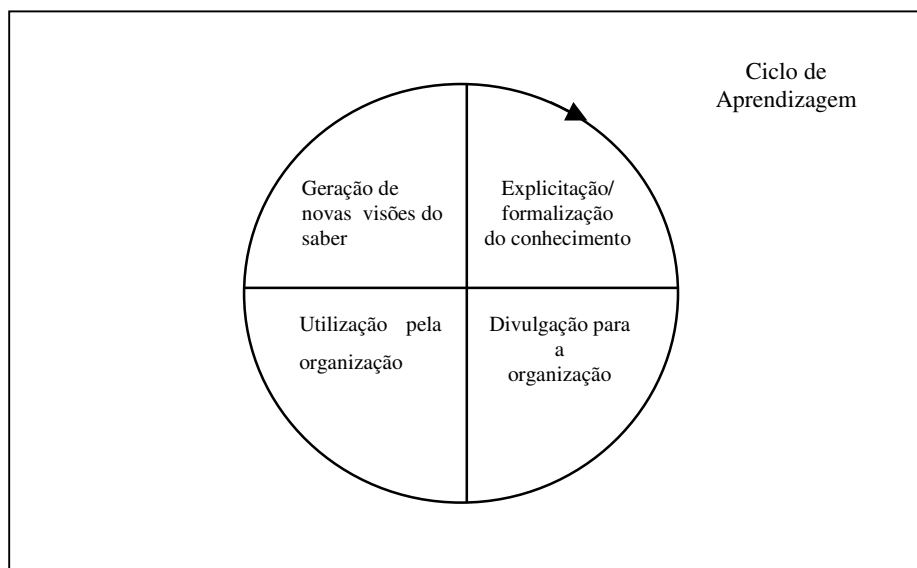
Essas características são a base para o trabalho em equipe tão disseminado e incentivado na Gestão do conhecimento, pois somente será possível medir o resultado de

uma equipe a cujos membros seja permitido o uso da indução, o direito de errar e, sobretudo, que haja espaço para a participação de todos.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), um passo seguinte no processo de mudança do conhecimento em aprendizagem é o mapeamento do conhecimento para que o mesmo possa ser explicitado e formalizado, bem como divulgado para toda a organização, para que ele fique palpável e tangível para possibilitar a alavancagem das outras áreas do saber, criando, assim, novas visões que irão, uma vez sistematizadas e tornadas públicas, ser reutilizadas em um ciclo contínuo de aprendizagem e recriação do saber.

A figura 5, procura retratar o ciclo contínuo de aprendizagem e criação do saber na organização.

**Figura 5** - Ciclo de Formação do Conhecimento em Capital,



**Fonte:** adaptado de (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

O aprendizado é o conhecimento internalizado. Mello e Burlton (2000) fazem uma definição de conhecimento, situando-o em uma escala de conceitos em que dado, informação e conhecimento são os degraus e, cada degrau, segundo os autores, é detalhado conforme segue :

- ♦ **Dado:** fato estruturado, valor de parâmetros e medidas, geralmente sem um contexto.
- ♦ **Informação:** dado e contexto de referência que estabelecem significado ou valor para o negócio ou a alguém relacionado com ele.
- ♦ **Conhecimento:** que orienta as pessoas no uso correto de dados e informações para fazer o julgamento, com discernimento, para tomar decisões ou realizar um trabalho.

Alguns modelos relativamente distintos entre si foram desenvolvidos ao longo do século XX para tentar explicar o processo de aprendizagem. As classificações desses modelos, realizadas por Hill (1971, apud Sugo, 1996) e Botelho (1997), contribuem para a discussão sobre o tema aprendizagem. Segundo os autores, embora existam vários modelos sobre aprendizagem individual, os mais importantes seriam: o modelo *behaviorista*, o modelo cognitivo e o modelo do aprendizado experiencial.

O modelo *behaviorista* é bastante associado aos trabalhos de Pavlov, Skinner e Simon e aos conceitos de condicionamento e de "estímulo-resposta". De acordo com esse modelo, o aprendizado é verificado à medida que as pessoas mudam seu comportamento em resposta a estímulos do ambiente. Foi esse o modelo, segundo os autores, que dominou a primeira metade do século a partir do trabalho científico de psicólogos. Entretanto, ele mostrou-se bastante incompleto para explicar o complexo processo de aprendizado humano. (HILL (1971, apud SUGO (1996) e BOTELHO (1997)).

Já as abordagens cognitivistas e experienciais foram desenvolvidas por psicólogos aplicados, em particular, por aqueles envolvidos com a questão da educação e enquadram o fenômeno da aprendizagem no estudo das formas em que as cognições - percepções, atitudes e crenças - são modificadas pela experiência e afetam o comportamento. Portanto segundo Hill (1971, apud Sugo, 1996) e Botelho (1997), é possível dizer que:



- **O modelo cognitivo** tenta explicar o aprendizado de fenômenos mais complexos e se identifica com a teoria *Gestalt*, que diz que o aprendizado ocorre a partir de *insights* e da compreensão das relações lógicas entre meios e fins e entre causa e efeito. Esses modelos levam em consideração as crenças e percepções dos indivíduos e o processo de formulação de mapas cognitivos que possibilitam compreender melhor a realidade.
  
- **Os modelos de aprendizado experiencial** baseiam-se, principalmente, nos trabalhos de Dewey, Lewin e Piaget. Segundo esses modelos, o aprendizado é, por natureza, um processo de tensão e conflito, que ocorre através da interação entre o indivíduo e o ambiente, envolvendo experiências concretas, observação e reflexão, que geram uma permanente revisão dos conceitos aprendidos. Ou seja, o aprendizado é um processo e não um produto. (HILL (1971, apud SUGO, 1996) e BOTELHO (1997)).

Mitzenberg (1989) foi, provavelmente, um dos primeiros teóricos organizacionais a trazer a questão do processo de aprendizado individual e da intuição para o centro das atenções da teoria gerencial. Sua pesquisa mostrou que a intuição ou o conhecimento implícito tem um papel fundamental sobre o processo real utilizado pelos gerentes para a tomada de decisões, processamento e difusão de informação, ou seja, os gerentes utilizam sobremaneira, no dia-a-dia, do hemisfério direito do cérebro no seu dia-a-dia. Entre as evidências e inferências que sustentariam essa conclusão estão as seguintes:

1. Gerentes utilizam-se, preferencialmente, de informação obtida pessoalmente, através de conversas, para a tomada de decisão;
2. "Inputs" analíticos são menos utilizados do que "inputs", "soft" e especulativos;
3. Parte da dificuldade em delegar advém do fato de os gerentes não conseguirem explicitar muito do seu conhecimento;
4. O trabalho dos gerentes é relacional, simultâneo e experimental, ou seja, envolve poucas atividades planejadas e seqüenciais;
5. Entre os principais papéis exercidos pelos gerentes encontram-se a capacidade de liderar, servir como elo de ligação entre várias partes, dentro e fora de sua área

- primária de atuação, e lidar com perturbações. Todas essas atividades são de difícil explicação pelas abordagens mais racionalistas, típicas da literatura organizacional;
6. Os principais processos envolvidos na tomada de decisão estratégica são o diagnóstico e a geração de soluções criativas. Ambos os processos não seriam explicados pelas abordagens racionalistas convencionais;
  7. "Timing" é fundamental na tomada de decisão estratégica, ou seja, os gerentes utilizam-se de variados artifícios - como adiar reuniões - até que estejam "prontos" para a tomada de decisão;
  8. Ao tomar decisões estratégicas importantes, os gerentes se utilizam, com maior frequência, da "capacidade de julgamento" do que de estudos analíticos;
  9. O processo de tomada de decisões organizacionais tem que de adaptar às condições e "inputs" irregulares em importância e relevância, advindos do ambiente. O gerente, através de processos intuitivos, filtraria e daria a devida importância a diferentes mudanças ocorridas no ambiente;
  10. O processo de formulação de estratégias inovadoras não é facilmente reconstituído, pois resulta, em geral, de processos informais, vagos, interativos e, acima de tudo, da síntese de elementos aparentemente desconexos.

Enfim, as conclusões acima, a respeito da importância da intuição para o processo gerencial, em grande medida esquecidas na literatura gerencial, parecem ter, mais recentemente, ganhando um novo impulso. Várias escolas de administração já estariam, inclusive, oferecendo cursos sobre intuição e solução criativa de problemas (Senge, 1990).

Martins (2003) diz que, toda vez que fala-se em geração de conhecimento, refere-se inevitavelmente, à aprendizagem, estando a geração de conhecimento ligada à aprendizado que um indivíduo adquire com o meio, com outras pessoas e com os recursos de comunicação ou representação de sinais. O autor nos remete ao pensamento, segundo o qual “a aprendizagem é considerada como algo fundamental para o desenvolvimento e a manutenção da vida de um ser humano”. (MARTINS, 2003 p.27).

Ele faz o seguinte comentário sobre aprendizagem:

Aprendizagem é uma mudança durável nas disposições e capacidades humanas que não pode ser atribuída apenas ao processo de crescimento biológico. A aprendizagem se manifesta como uma mudança de comportamento, e os indícios de sua ocorrência são obtidos pela comparação dos comportamentos possíveis ao indivíduo antes de sua colocação na situação de aprendizagem e depois dele ter participado do processo de aprendizagem. A mudança geralmente é um aumento de capacidade para executar determinada ação ou função. Pode ser também uma mudança de atitudes, interesses ou valores. A mudança não pode ser apenas momentânea: ela deve ser retida durante um certo período de tempo. (MARTINS, 2003, p.27 e 28).

É notório que, atualmente, não basta para as empresas ter somente as informações, que hoje se transformaram em “*commodities*”<sup>9</sup>, elas precisam de qualidade, valor agregado, serviço, inovação, flexibilidade, agilidade e velocidade, de forma cada vez mais crítica; elas estão saindo da era da informação e buscando a era do conhecimento, que as torna mais competitivas e rentáveis, pois mais importante que o acesso à informação é ter capacidade de fazer uma análise crítica sobre ela. Ter informação significa, entre outras coisas, ter tecnologia de ponta, porém ter conhecimento significa saber usar a informação e a tecnologia disponíveis para desenvolver processos comunicativos mais claros e objetivos, entre o público interno e externo à organização, com o objetivo de torná-la menos burocrática e mais ágil, pois hoje não necessariamente as grandes empresas suplantam as pequenas, mas as ágeis, que levarão vantagem sobre as lentas.

Carvalho e Tavares (2001) observam o seguinte a respeito do processo de captação da informação na organização:

Uma organização capta informações basicamente de dois ambientes distintos: o externo – clientes, fornecedores, Governo, sociedade, espaço virtual, mercado – e o interno – processos, órgãos internos, gerências, acionistas, técnicos, colaboradores. Para tanto, utiliza-se de vários instrumentos: documentos, cartas, conferências, videoconferências,

---

<sup>9</sup> Commodities - mercadorias, bens de valor econômico, tais como produtos agrícolas ou minerais, artigos comerciais, especialmente quando entregues para embarque, ou ainda produtos não especializados produzidos em massa. Carvalho, Daltro Oliveira de. 2004, disponível em [www.unifran.br/daltro/site/suporte](http://www.unifran.br/daltro/site/suporte).

reuniões, cursos, encontros, debates, hora do cafezinho, e tantos outros quantos desejas. (CARVALHO e TAVARES, 2001 p.8),

No contexto da informação e de organizações inovadoras, flexíveis e ágeis, parece-nos que cabe cada vez mais, esta essa questão de formação de pessoas, está ficando a cargo das empresas. Vargas (2003), quando questionada sobre o futuro das organizações que não investirem no conhecimento, responde que se vive um momento revolucionário em vários aspectos organizacionais e culturais e que, principalmente no Brasil, por falta de investimento do governo em educação, transfere-se para a empresa o problema de completar, de uma forma geral, a educação das pessoas, que segundo a autora, estão chegando às organizações com *gaps* de conhecimentos que precisam ser eliminados com investimentos da própria empresa. Entretanto, esse é apenas um problema, pois existem outros, como treinamentos específicos, que também obrigam a empresa a investir em mecanismos de conhecimento.

As empresas que não investirem em conhecimento vão encolher e diminuir muito o seu leque de atuação no mercado e outras organizações não suportarão a concorrência e morrerão. Conhecimento para as organizações funciona, metaforicamente falando, como um componente lubrificador de uma engrenagem industrial e sem este óleo, a engrenagem emperra, enferruja e não funciona. (VARGAS, 2003).

### **1.3. A Questão do Conhecimento no Desenvolvimento das Organizações Produtivas**

As mudanças decorrentes das inovações tecnológicas interferem diretamente nas relações homem máquina, e essas novas situações requerem tempo para adaptação. O ser humano é muito complexo se comparado com as máquinas e, quando ingressa em um novo processo de mudança, necessita de um tempo para se adaptar. Na maioria das vezes o período de transição é mais moroso nas pessoas do que nas inovações por elas criadas. O conhecimento é hoje reconhecido como um ativo fundamental para a sobrevivência e afirmação das organizações. É, por isso, um tema atual na literatura econômica e, mais especificamente, em gestão e estratégia organizacional. A organização, em busca de

melhorar a sua produtividade e participação no mercado, tem procurado buscar formas inteligentes de interação do homem com a máquina.

O estudo da relação homem-organização, no campo teórico da administração, iniciou-se com Taylor, demonstrando que, na vadiagem no trabalho, o homem evitava realizar “toda” a tarefa diária, temendo que, se ele com a máquina tivesse um rendimento maior, isso teria como resultado o desemprego de grande número de operários. Taylor tenta comprovar, no entanto, que a história da evolução dos negócios demonstra justamente o contrário, ou seja, que todo aperfeiçoamento, quer pela invenção de nova máquina, ou pela introdução de novo método de trabalho, resulta no aumento da capacidade produtiva do homem no trabalho e, conseqüentemente, na baixa do preço de custo, no aumento das vendas. Com isso, em lugar de levar os trabalhadores ao desemprego, a tecnologia, ao contrário, torna possível a inclusão de um número maior deles no mercado de trabalho. (TAYLOR, 1911).

A readministração, segundo Jordani (1996), dá um novo sentido aos atuais sistemas gerenciais que preconizam os processos produtivos, valorizando a eficiência, a eficácia e a efetividade organizacional. Por outro lado, atribui ao ser humano o papel fundamental no processo de mudança. A ética e a responsabilidade social que deveriam ser valores incorporados pelas organizações, por sua vez, resultam de uma gestão preocupada com as próximas gerações. Nesse cenário, o ser humano é definitivamente o centro de tudo e, como tal, o agente ativo do processo. Pois, quando se fala em mudança, exige-se inovação e a inovação está diretamente ligada ao potencial criativo das pessoas, que poderá ou não ser liberado em prol dos objetivos organizacionais.

Historicamente o conhecimento vem sendo tratado, nas organizações, como uma explosão científica e técnica, graças a sua rápida difusão, alinhada ao poder crescente e veloz da Tecnologia da Informação, com participação, cada vez maior, no valor agregado da empresa, bem como a ascensão do trabalhador do conhecimento. Todos esses fatores trabalham juntos, sendo, cada um deles, simultaneamente, segundo Stewart (1998), o ovo e

a galinha, causa e efeito, com o fim de impor novos tipos de modelos organizacionais e novos métodos gerenciais.

Stewart (1998) referindo-se ao fim da gerência como conhece-se, diz que, com a ascensão do trabalhador do conhecimento, a natureza do trabalho da gerência, bem como a natureza da sua agenda, alteram-se fundamentalmente, já que antes os gerentes atuavam como guardiões, protegendo e cuidando dos ativos de uma empresa (máquinas e móveis). Hoje, quando os ativos passam a ser intelectuais, o trabalho do gerente se modifica, pois o conhecimento migrou da mão da gerência para os funcionários. A essência do taylorismo não foi apenas o trabalho duro, a repetição constante, as descrições de cargos limitadas, mas a de estimular a aplicação, pela gerência, do conhecimento e não só do chicote.

Aplicar capacidade intelectual ao trabalho complexo e encontrar formas de executá-lo de forma mais simples, mais fácil e melhor. Hoje está na moda desprezar Taylor, mas é importante lembrar que a Administração Científica foi um grande avanço, não apenas em termos de produtividade, mas também em termos de dignidade do trabalho. A linha de montagem de Henry Ford é um excelente exemplo do taylorismo, e na época foi uma verdadeira maravilha do universo. (STEWART 1998, p. 45).

O autor continua estabelecendo a relação entre o trabalhador do conhecimento e profissional liberal, enfatizando que os profissionais liberais são avaliados não pelas tarefas que realizam, mas pelos resultados que alcançam. Karl Marx, apud Stewart (1998), observou, século XIX, que o trabalhador de sua época, ao contrário do artesão e do pequeno agricultor das gerações anteriores, não possuía mais as ferramentas do seu ofício ou o produto do seu trabalho; eles estavam alienados de seu trabalho. Para o autor Marx estava errado em muitos aspectos, mas não nesse. No sistema de fábrica, tanto o sistema quanto as ferramentas pertenciam ao chefe, o capitalista. A gerência podia substituir um funcionário por outro, gerando pouco ou quase nenhum impacto sobre a produção. Era o homem trabalhando para a máquina. Hoje tem-se o inverso, a máquina trabalhando para o homem. “Quando o trabalho diz respeito ao conhecimento, o modelo profissional do projeto organizacional inevitavelmente começa a se sobrepor ao modelo burocrático”(STEWART, 1998, p. 45).

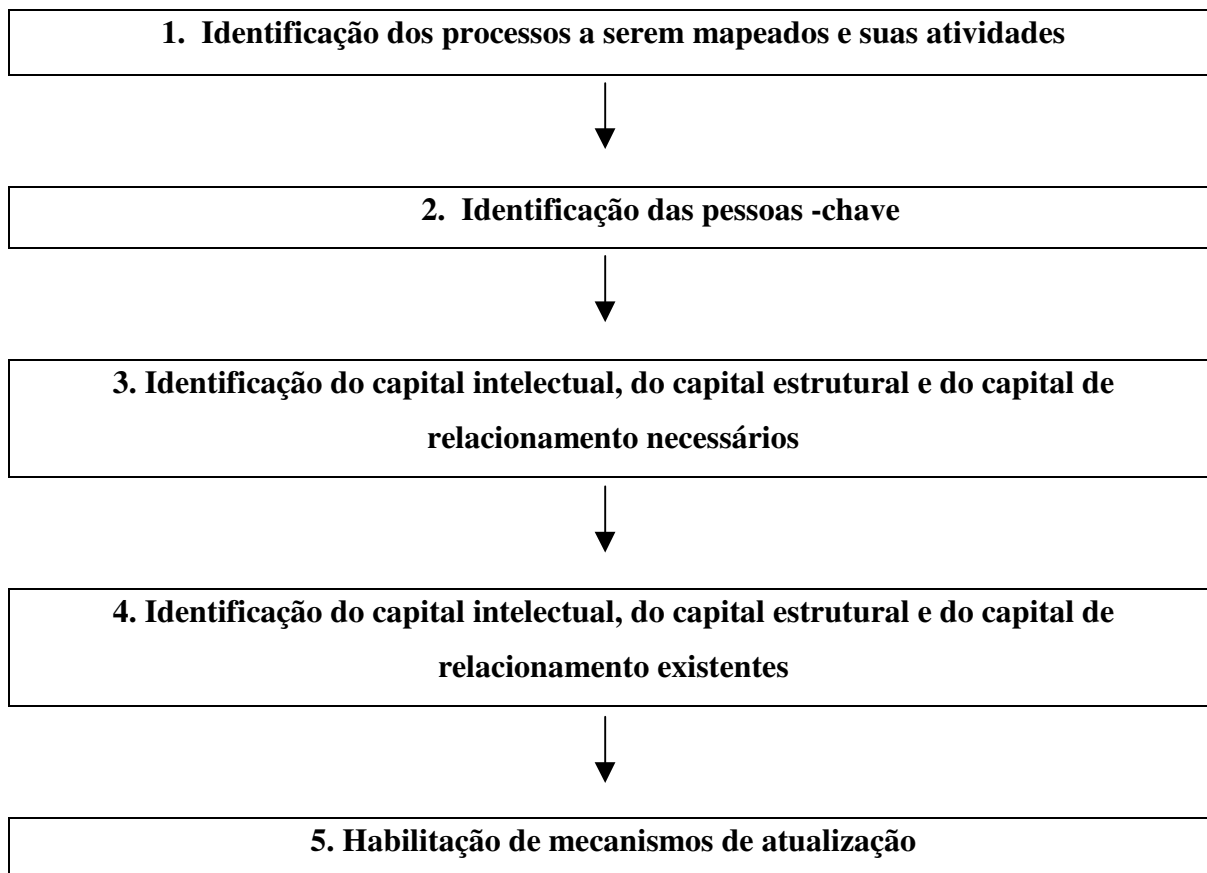
Drucker (1999), ao referir-se às transformações ocorridas e que estão ocorrendo no mundo, conduz à reflexão sobre a importância e a necessidade das organizações de reorganizar o seu conhecimento, e vai mais fundo, quando faz referência a quem, realmente, controla, hoje, na era dos ‘trabalhadores do conhecimento’, o suprimento e alocação do dinheiro nos países desenvolvidos: em vez de capitalistas, ao velho estilo, os fundos de pensões.

Hoje o recurso realmente controlador, o ‘fator de produção’ absolutamente decisivo, não é o capital, a terra ou a mão-de-obra. É o conhecimento. Ao invés de capitalistas e proletários, as classe da sociedade pós-capitalistas são os trabalhadores do conhecimento e os trabalhadores de serviços. (DRUCKER, 1999, p. XV).

E quais as maiores dificuldades enfrentadas para desencadear um programa de gestão do conhecimento? Segundo Moreira (2004), a primeira grande preocupação encontra-se nas características da cultura organizacional vigente em cada organização, reflexo do conhecimento cultural. Como exemplo pode-se citar: a inexistência da conscientização do papel estratégico do conhecimento, ponto essencial, determinante do sucesso de qualquer ação nesse sentido, exigindo total comprometimento da alta direção. Um outro ponto mencionado são os conflitos de poder, dificultando o compartilhamento de conhecimentos e, nesse sentido é até natural que toda organização enfrente algum grau de dificuldade, pois o conhecimento, como já dito, torna-se elemento do poder. As pessoas, na organização, devem se convencer de que o conhecimento, para se tornar um verdadeiro fator de diferenciação, deve crescer, e isso só é possível com o compartilhamento.

Pirola (2002) apresenta cinco passos de uma metodologia para mapeamento do conhecimento em uma organização, conforme tabela abaixo:

**Tabela: 2** – Metodologia para mapeamento do conhecimento em uma organização.



**Fonte:** (PIROLA 2002, p. 51).

Sabe-se que as organizações interagem, o tempo todo, com conhecimento, concebido cada vez mais, como um fator de diferenciação para empresas no mercado globalizado e fortemente competitivo. As empresas precisam trabalhar com o conhecimento para gerar produtos e serviços melhores e mais atraentes, visando à conquista de um consumidor muito mais exigente que o de alguns anos atrás. Entretanto, segundo Drucker (1999), é a partir da última década do século XX que essa interação torna-se muito mais evidente.

Na época do trabalho artesanal acreditava-se que o aprendizado era individual; portanto, nada deveria ser compartilhado, e os grandes artesãos mantinham segredo absolutos, do processo de construção do objeto, de modo que a inovação era prejudicada e a



produção, mínima. Hoje o valor é criado pela ‘produtividade’ e pela ‘inovação’, que são aplicações do conhecimento coletivo ao trabalho. Drucker (1999) mostra-o de forma clara, nessa passagem:

A produtividade das novas classes, as classes da sociedade pós-capitalista, somente poderão ser aumentadas pela aplicação do conhecimento ao trabalho. Máquinas ou capital não poderão fazê-lo. Na verdade estes dois fatores, se aplicados sozinhos, têm maior probabilidade de impedir do que de criar produtividade. (DRUCKER, 1999, p.19).

O autor, com a afirmação da passagem do trabalho artesanal para a aplicação do conhecimento ao trabalho manual, tão repudiado pelos contemporâneos de Taylor, contribui para esclarecer que o conhecimento, juntamente com processos bem estruturados, máquinas e equipamentos de informática, poderá transformar a forma de reorganização da produção, seja ela de bens, serviços ou do próprio conhecimento, transformando-se em novos conhecimentos:

Os principais grupos sociais da sociedade do conhecimento serão os trabalhadores do conhecimento – executivos que sabem como alocar conhecimento para usos produtivos, assim como os capitalistas sabiam como alocar capital para isso, profissionais do conhecimento e empregados do conhecimento. Praticamente todas essas pessoas estarão empregadas em organizações. Contudo, ao contrário dos trabalhadores sob o capitalismo, elas possuirão tanto os ‘meio de produção’ como as ‘ferramentas de produção’ - aqueles através de seus fundos de pensão, que estão emergindo rapidamente em todas os países desenvolvidos como únicos proprietários reais, e estas porque os trabalhadores do conhecimento possuem seu próprio conhecimento e podem levá-lo consigo a qualquer parte. Portanto, o desafio econômico da sociedade pós-capitalista será a produtividade do ‘trabalho com conhecimento’ e do ‘trabalhador do conhecimento. (IDEM, 1999, p. XVI e XVII).

Entende-se que a afirmação acima diz respeito ao compartilhamento e disseminação do conhecimento dentro das organizações, pois só há ampliação do conhecimento à medida que se permite o seu compartilhamento, através do incentivo aos grupos de trabalhos.

Segundo Stewart (1998) a direção precisa se conscientizar de que o capital intelectual não lhe pertence, mas que é compartilhado com os funcionários. Os produtos oriundos

desse compartilhamento são frutos da interação do trabalho com as condições oferecidas pelas organizações para sua realização (insumos, equipamentos, tecnologia, capital financeiro). Quando a organização entende essa premissa, ela enfoca o processo organizacional no desenvolvimento do seu principal ativo, o conhecimento. A função da organização que pretende potencializar esse capital é, nesse caso, a de criar condições para que as idéias circulem livremente, ofertando espaços físicos, bem como ambientes favoráveis à troca de opiniões e à parceria. A organização deve gerir esse conhecimento, cabendo-lhe testar tanto a eficiência, quanto a eficácia das novas conquistas, identificar os possíveis desvios de rotas em relação aos objetivos da empresa, incentivar as áreas prioritárias, documentar as experiências bem sucedidas, para criar uma memória organizacional a que todos tenham acesso e com a qual estejam em permanente contato para que ocorra o contínuo intercâmbio entre os funcionários e a organização como entidade de auto-aprendizagem.

Melo (2003), fazendo uma análise dos conceitos sobre capital intelectual, coloca que o custo de reposição de um profissional experiente é muito elevado, e que esse custo cresce ainda mais na medida em que o conhecimento que ele detém é escasso na organização. Para ele, “Manter seus conhecimentos na empresa, e de preferência o próprio profissional, é uma das expectativas da gestão do conhecimento” (MELO, 2003, p. 50).

A prática acima referida deve estar inserida na Cultura Organizacional<sup>10</sup> da organização, e deve ser disseminada em doses “homeopáticas” entre seus colaboradores para que o desejo e a vontade de aprender, bem como o compartilhamento do conhecimento sejam prática prazerosa entre os indivíduos, e não mais uma regra ou modismo a ser seguido.

---

<sup>10</sup> Cultura Organizacional na visão Clássica, com destaque para o estudioso Edgard Schein (Organizational Culture and Leadership – Jossey-Bass Publishers – San Francisco, 1991) CULTURA ORGANIZACIONAL surge como um contra-ataque aos problemas de desintegração da sociedade, como uma solução atraente, enfatizando as idéias comuns, formas de pensar, valores, padrões e maneiras de trabalhar. A Cultura

## **CAPÍTULO II**

### **A GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Nesse capítulo, será apresentadas as várias abordagens sobre o conceito de Gestão do Conhecimento – GC para, em seguida, procurar estabelecer relação entre esse conceito e três dimensões organizacionais: a tecnologia, a cultura organizacional e o processo de liderança, para compreensão de como os modelos de GC modificam essas questões. Finalmente, serão abordados os desafios para a GC no contexto estratégico da organização.

#### **2.1 O Conceito de Gestão do Conhecimento**

A GC auxilia a organização no compartilhamento de sua maior riqueza, o conhecimento, e não é exclusividade das grandes empresas, podendo ser implantada em empresas de qualquer porte, com os devidos ajustes de escopo e investimentos. Entretanto, é importante definir claramente as funcionalidades essenciais e que agregaram valor aos objetivos da empresa. Fazer uma análise de custo/benefício é outro ponto fundamental para a definição das etapas que serão implementadas em primeiro lugar.

Segundo Snowden (2003), a GC resistiu ao tempo; não é simplesmente um modismo. O autor enumera, pelo menos, três razões para isso:

1. A GC atraiu uma comunidade de seguidores fiéis, que geralmente se situa fora das estruturas comuns de poder da organização e mantém sua paixão, apesar das adversidades;
2. Muitas dessas pessoas não ocupam posições de poder, mas continuam a pregar sua mensagem e a obter apoio para suas iniciativas, de modo que, em geral, fazem as coisas acontecerem;

3. Ainda, segundo ele, como disciplina, a GC tem muitas origens e não uma única influência ou um único guru; sua evolução é gradual a partir de várias fontes. Por último, o conhecimento, como tema, trata de necessidades substanciais, já que aproximou pessoas oprimidas pela tirania de uma abordagem mecanicista, e cada vez mais desumana da administração.

Assim, a GC amplia possibilidades de ascensão social, na medida em que o indivíduo busca no conhecimento o seu autodesenvolvimento.

Dixon (2002), em sua pesquisa com dez organizações, faz referência à existência de três mitos nas iniciativas de Gestão de Conhecimento:

1. O primeiro dos mitos remete à crença em que basta construir bases de dados para que o conhecimento possa depois aparecer. A autora nega a veracidade, dizendo que, embora, muitas vezes, depois de criadas as bases de dados, seja necessário recorrer a políticas de recompensa pela partilha de conhecimento, o problema persiste. Na realidade, o que se passa é que, ao criar bases de dados, está-se dando maior ênfase à recolha e ao armazenamento de conhecimento, quando o desafio é o uso e compartilhamento do mesmo.
2. O segundo mito refere-se a idéia de que a tecnologia pode substituir os encontros face-a-face. Para Dixon, embora a tecnologia seja de vital importância, ela de nada serve se não for acompanhada por encontros periódicos. O estudo realizado prova, segundo ela, que o uso da tecnologia associado às iniciativas de Gestão de Conhecimento de muitas empresas tem os seus picos após encontros presenciais. Acontece que, nas conversas informais de pessoas que trabalham em áreas relacionadas, acaba por acontecer troca de experiências e informações que podem ser usadas, mais tarde, nas atividades cotidianas.

3. O terceiro e último mito refere-se à crença em que primeiro se deve criar uma cultura de aprendizagem. Na verdade é comum pensar que, antes do início de um sistema de partilha de conhecimento, é necessário criar um espírito de partilha. Porém, a autora acredita que esse espírito está dentro de todos nós e é preciso apenas pedir às pessoas para partilharem informações que lhes pareçam relevantes para que a partilha aconteça.

Segundo a autora, os nomes atribuídos aos programas de implementação de gestão do conhecimento também podem ser decisivos para seu sucesso, pois trazem consigo uma quantidade de interpretações que, se não coincidirem com a desejada pelos gestores e colaboradores, podem ter o funcionamento bloqueado.

Conforme Dixon (2002), "Conhecimento Comum" (*Common Knowledge*), é o conhecimento adquiridos pelos colaboradores durante a realização das tarefas cotidianas na organização, baseado essencialmente nas atitudes do colaborador, no seu dia-a-dia, uma vez que essas atitudes derivam da ação espontânea de cada um e, portanto, carregam o potencial para ser usado nas ações dos outros. Esse conhecimento é sobre "saber como" (know how) e não sobre "saber o quê" (*know what*), também definido por outros autores como conhecimento tácito.

Melo (2003 p.64), porém, enfatiza que, para qualquer ação rumo a GC, é necessário que a empresa identifique os tipos de informações existentes dentro dela. O autor dá algumas dicas para quem está preparando um projeto de identificação e implantação de CG, para não se perder tempo, dinheiro e, principalmente, saúde durante a caminhada. São elas:

- Consciência de que a caminhada é longa e que é preciso estar fisicamente preparado;
- A caminhada será regada por divergências, que é sinal de inteligência;
- Ampliação do vocabulário diplomático;
- Nunca iniciar um projeto de GC visando a corporação como um todo, que os resultados não aparecerão e haverá uma grande frustração.

Moreira (2001) completa a conceituação sobre Gestão do Conhecimento, enfatizando que se trata de uma metodologia poderosa, o foco das atenções dos profissionais de empresas interessadas em aproveitar o maior recurso disponível para o desenvolvimento e para o diferencial competitivo: *o conhecimento humano*.

A Gestão do Conhecimento tem-se demonstrado um fator fundamental para criação de um diferencial competitivo na empresa. Com o advento da internet, a forma como as pessoas comunicam-se mudou drasticamente. Enviar cartas, passar um fax, enviar um disquete por *motoboy* estão se tornando coisas do passado; hoje enviam-se e-mails, documento escaneado ou anexam-se arquivos.

Com a internet e a intranet o volume de informações também aumentou geometricamente. O uso de conexões de banda larga facilita a comunicação, mas pode ser um canal de saída da empresa de informações importantes e estratégicas. As pessoas utilizam-se de listas de e-mails, fóruns de discussão, “chats” e outras alternativas para troca de conhecimento, conhecer novas pessoas, arrumar trabalho, etc.

As organizações, percebendo a importância de deter esse conhecimento ou de se apropriar dele, estão criando condições para que os colaboradores façam, internamente, essa busca ou troca de informações, através de ferramentas apropriadas para a finalidade.

Estudar gestão do conhecimento tem sido, a cada dia, mais motivador e estimulante, pois o conhecimento, sem dúvida, é um dos recursos econômicos mais valiosos para a competitividade das empresas, dos países e, por que não dizer, do mundo globalizado. Não se trata simplesmente de um modismo, mas veio para mudar o conceito da gestão organizacional.

Porém, para que as pessoas assumam o papel de investigadoras, observadoras e questionadoras do conhecimento, elas precisam receber estímulos à adesão e à prática da Gestão do Conhecimento que, com o tempo, poderá transformar-se em um aprendizado

constante dentro da organização, pois, à medida que as pessoas mudam, ocorre, também, a mudança organizacional.

Teixeira (2001, p. 23) remete-nos à reflexão sobre o que leva as empresas a buscar ações estratégicas a partir da Gestão do Conhecimento: “As empresas se voltaram para a Gestão do Conhecimento no intuito de entender, organizar, controlar e lucrar com esse valor intangível (o conhecimento)”, mas isso somente será possível se houver vontade individual, mencionada por Carvalho e Tavares (2001), que se tornará coletiva, à medida que vá sendo incentivada e recompensada pela organização.

Pode-se constatar que existem muitas iniciativas corporativas que desejam fazer um controle do conhecimento gerado entre seus colaboradores. Teixeira (2001) descreve que a gestão do conhecimento está ainda no seu início e que muitas empresas começam a se voltar para a abordagem da gestão do conhecimento, embora algumas poucas já estejam saindo do plano das idéias e percepções para uma ação concreta. O autor continua defendendo a sua idéia de que essa será uma tendência clara nas organizações, mas que, ainda está longe o momento histórico em que o conhecimento (os ativos intangíveis) terá *status*, com equipe dedicada e estruturada de recursos para sua gestão. No entanto, segundo ele, cada vez mais as empresas começam a se preocupar com a diferença entre o seu valor real e o contábil.

O autor cita, que o processo de Gestão do Conhecimento pode ter como ferramenta de suporte um sistema de informação baseado em tecnologia Web, formando, para a organização, o núcleo de uma Intranet<sup>11</sup>. Enfatiza que, para o pleno funcionamento do processo de GC, há a necessidade da estruturação de uma equipe, e enumera algumas etapas básicas para a formação da mesma:

- Identificação do responsável geral (*chief knowledge officer*);
- Formação de equipe de analistas de informação;

---

<sup>11</sup> Portão corporativo que tem como finalidade armazenar as informações estratégicas da organização.

- Formação de um comitê gestor do processo de Gestão do Conhecimento;
- Formação de grupos de especialistas de apoio;
- Estruturação de um fórum estratégico de planejamento e direção;
- Formação de equipe de apoio em infra-estrutura. (TEIXEIRA, 2001, p. 170).

Moreira (2004) infere que, na gestão do conhecimento, podem-se identificar três tipos de conhecimento:

1. conhecimento individual, do colaborador, chamado de conhecimento tácito, que reúne habilidades, informações e experiências pessoais;
2. conhecimento vinculado à empresa, chamado de conhecimento explícito, que se caracteriza pelos seus processos, procedimentos, tecnologias, etc... ;
3. conhecimento cultural, que se refere às hipóteses e opiniões da comunidade empresarial, visando a atribuir valor e significado a uma nova informação ou novo conhecimento.

Mas esses três conhecimentos ganham força e adquirem nas relações entre si, uma identidade concreta rumo a gestão do conhecimento.

Entretanto, segundo o autor, a conversão do conhecimento tácito (conhecimento individual) em conhecimento explícito (conhecimento empresarial) ocorre com a experimentação, o compartilhamento, cuja resposta, em termos de aprendizado organizacional, se absorvido pelos próprios funcionários em um processo de realimentação, culminará em uma espiral ascendente de conhecimentos, aprendizagem e desenvolvimento profissional, empresarial e social. Mas é a organização, através do seu conhecimento cultural, que permite a ocorrência do processo. A utilização do conhecimento na prática modifica-o transformando em um novo e mais desenvolvido patamar de conhecimento, que por sua vez modifica, quem o detém: *o ser humano*.

Portanto, para que iniciativas como essas tenham sucesso é necessário que essa forma gerenciamento seja disseminada por todas as unidades de negócio da organização, havendo,



contudo, um ponto de coordenação como facilitador da transmissão dos dados e dos conhecimentos desenvolvidos pela empresa.

Dentro desse contexto, pode-se citar o artigo do Institute of Management Services (1998, p.2), quando são feitos os questionamentos:

Porque é vital que a gestão do conhecimento esteja no topo das agendas dos negócios? Como identificar, capturar, dividir e aplicar a experiência e o conhecimento de cada simples empregado, desde da alta administração até os operários, ganhando conhecimento no gerenciamento das estruturas e modelos, provadas e testadas por companhias, que já estão experimentando os benefícios de seus negociadores.

Teixeira, (2001) remete à reflexão sobre o que leva as empresas a buscarem ações estratégicas a partir da Gestão do Conhecimento: “As empresas se voltaram para a Gestão do Conhecimento no intuito de entender, organizar, controlar e lucrar com esse valor intangível (o conhecimento)” Segundo ele , isso somente será possível se houver vontade individual, mencionada por Carvalho e Tavares (2001), que se tornará coletiva à medida que for sendo incentivada e recompensada pela organização.

Moreira (2004) comenta que, com freqüência, nos defrontamos com *remakes* de antigos pressupostos; porém, na opinião dele, não é o que aconteceu com a gestão do conhecimento, pois a “questão inicial é que o conhecimento é um produto recente. Que dizer, o conhecimento como elemento diferencial para os negócios na organização, pelo menos, assim como também é recente a preocupação em melhor aproveitamento deste recurso”. O autor faz a sua explanação em defesa da importância da gestão do conhecimento nas organizações, enfatizando que uma das razões que o fazem colocar gestão do conhecimento em plano destacado no aspecto da gestão empresarial são as pessoas (...) “se nossa empresa soubesse tudo o que sabe, nosso resultado seria muito melhor”, quer dizer, “se nós tivéssemos acesso ao conhecimento de todos os funcionários que fazem parte da nossa empresa, sem dúvida teríamos um sucesso estrondoso!”.(MOREIRA, 2004, p. 3).

No entanto, a GC não deve ser vista apenas como um estilo de gestão ou uma metodologia, mas sim como uma atitude natural nas organizações de hoje. Um fator estratégico para sua sobrevivência e desenvolvimento, partindo-se do princípio que o conhecimento é fator básico, várias outras ações têm origem na GC, como é o caso da gestão por competência, da retenção de talentos e da aprendizagem organizacional.

Moreira (2003), quando indagado sobre por que é importante para competitividade das organizações uma gestão do conhecimento planejada, estruturada entre todos os níveis hierárquicos, responde que uma conceituação simples para Gestão do Conhecimento é:

(...) processo metodológico que permita ao conhecimento na organização: sua captação, sua retenção e acumulação, o acesso, o compartilhamento facilitado e a possibilidade de agregação de valor aos resultados do negócio, retornando aos funcionários como processo de aprendizagem. (MOREIRA, 2003, p. 3).

A tecnologia é apenas um dos componentes da gestão do conhecimento e não o meio mais adequado para operar mudanças, pois muitas delas terão de ser pessoais e não tecnológicas; portanto, o diferencial competitivo das organizações são as pessoas. Uma leitura de Drucker (1983), quando ele destaca trabalhos em equipe, permite concluir que, somente depois de escolhido e estabelecido o tipo adequado de equipe para uma determinada tarefa é que o aperfeiçoamento da produtividade dos trabalhadores do conhecimento e dos serviços irá se tornar verdadeiramente eficaz, pois no processo de gestão do conhecimento as pessoas assumem um papel verdadeiramente importante.

Teixeira (2001), discorrendo sobre a importância da tecnologia para a gestão do conhecimento, faz o seguinte comentário:

As tecnologias úteis para a Gestão do Conhecimento são aquelas que propiciam a integração das pessoas, que facilitam a superação das fronteiras entre unidades de negócio, que ajudam a prevenir a fragmentação das informações e permitem criar redes globais para o compartilhamento do conhecimento. As ferramentas para isso – para modelagem e análise de cenários, por exemplo – devem ser flexíveis e fáceis de usar. (TEIXEIRA, 2001, p. 170).

Nonaka e Takeuchi (1997) mostram quanto a criação de novos conhecimentos é tarefa difícil e, que sem o engajamento de todos os membros da organização, dificilmente os frutos serão colhidos:

Criar novos conhecimentos significa, quase que literalmente, recriar a empresa e todos dentro dela em um processo contínuo de auto-renovação organizacional e pessoal. Não é responsabilidade de poucos eleitos – um especialista em pesquisa e desenvolvimento, planejamento estratégico, ou marketing – mas sim de todos na organização. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 10).

Senge (1999, p.395) afirma que o pressuposto segundo o qual cada ser humano carrega dentro de si uma história de vida, com formas diferenciadas de aprendizados, permite entender a contribuição dos autores acima citados, quando afirmam que criar novos conhecimentos é quase como recriar a organização, pois as pessoas precisarão desaprender o que aprenderam ao longo dos anos, para criar uma nova mentalidade, pois mais importante do que aprender é saber desaprender, rumo a um aprendizado contínuo.

Stacey (2004), afirma:

Cada organização é formada por uma multitude de gente de carne e osso que faz escolhas, toma decisões e aprende. E é pouco provável que os objetivos de cada um se conjuguem. O mais provável é que conflitem. As ciências da complexidade ensinam-nos a olhar de outra forma a causalidade, a abandonar a causalidade linear newtoniana, a perceber que o processo de interação é a “estrada” entre a causa e o efeito. Ou seja, as organizações não são sistemas, mas processos complexos sensíveis, em que todos participam, em que todos interagem. A solução é a interação. (STACEY, 2004, p.2).

Talvez ainda seja difícil a implantação de GC nas organizações, justamente pela falta de incentivos à troca de informações, de compartilhamento e interação. As pessoas precisam perceber a importância da gestão do conhecimento e das oportunidades que podem advir do processo de interação na GC.

## 2.2 Gestão do Conhecimento e Tecnologia

No final do século XX, com a globalização dos mercados, que levaram as empresas a perder espaços econômicos privilegiados, a sociedade passa por um processo de transformações caracterizado pela incorporação de novas tecnologias organizacionais, em ritmo e abrangência sem precedentes na história econômica. As organizações, em resposta a essa invasão, segundo Tigre (1998), passam a buscar competitividade, combinando novas estratégias, inovações tecnológicas e organizacionais que deixam de representar diferencial competitivo e passam a assumir um papel indispensável para a sobrevivência.

Estudiosos do conhecimento deixam claro que a tecnologia é uma ferramenta da gestão do conhecimento muito importante no processo de organização das informações; porém ela não substitui o contato pessoal e, sem dúvida, há um aproveitamento muito maior quando as pessoas podem interagir umas com as outras, seja em uma sala, no trabalho em equipe, em que o conhecimento pode ser compartilhado e, onde acontece, exatamente a sua disseminação, com uma nova dinâmica. Como exemplos eles citam algumas práticas, como o desenvolvimento de *benchmarking* interno para gerar o compartilhamento do processo sistemático e contínuo de avaliação dos produtos, serviços e processos de trabalho de organizações reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de introduzir melhorias na organização.

Reed (2003) disse a respeito da prática do *benchmarking*:

Na Federal Express, o capital intelectual de toda a nossa gente é o nosso recurso mais valioso. E por isso, a aprendizagem rápida é tão importante na Federal Express e em outras organizações que têm que conseguir mudanças rápidas. Estudar e aprender com as melhores práticas é de uma importância crítica, para todos aqueles gestores que desejam levar a sua organização para o círculo dos vencedores. (REED, 2003, p.4).

O autor cita ainda o conceito de *focus group's* que, segundo ele, tem por finalidade levantar informações entre o público interno e externo da organização para testes e lançamento de novos produtos. O *Focus Group* é uma técnica utilizada em pesquisas

qualitativas, com muitas finalidades. No passado, esteve muito ligada à pesquisa social, mais propriamente à Antropologia e a Sociologia e, nos últimos 30 anos, ganhou espaço em áreas como psicologia, educação e, mais recentemente, em administração de empresas.

Nonaka e Takeuchi (1997) e Stewart (1998) defendem que não há a necessidade de tecnologia sofisticada e tampouco a Tecnologia da Informação (TI), que trouxe, e continuará trazendo, grandes benefícios e novas técnicas de comunicação, muito benéficas para o desenvolvimento das organizações, mas não o serão se elas (as empresas) não conseguirem dominar a equação informação-conhecimento-sabedoria. “Muitas empresas que fracassam em suas iniciativas de gestão do conhecimento não reconhecem a diferença entre informação e conhecimento”. (Sveiby, 2000 p.55). Partindo-se de tal consideração é possível imaginar que as organizações devem motivar os seus colaboradores a utilizar, de forma inteligente e produtiva, o conhecimento tácito e explícito disponível.

A interação das pessoas com a tecnologia é um “casamento” perfeito para a Gestão do Conhecimento, pois tecnologia sozinha não basta para organizar e criar as facilidades da interação e compartilhamento, sendo a participação das pessoas a base essencial para a dinâmica do conhecimento.

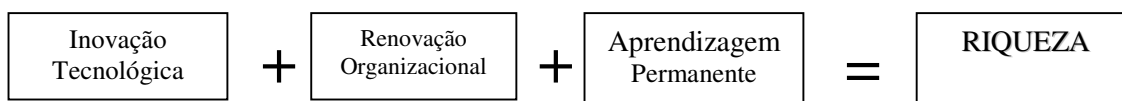
Porém, a proporção e a quantidade de informações disponíveis atualmente, e que poderão ser gratuitamente consultada pelas pessoas, dificultam, de alguma maneira, a transmissão do conhecimento, pois elas se vêem perdidas no “emaranhado” infinito de informações. Nesse aspecto a tecnologia tem papel fundamental ao viabilizar a organização dos dados necessários ao processo de captação, acumulação e disseminação do conhecimento, assim como, e principalmente, facilitando o acesso a esse conhecimento e à sua renovação constante, através de ferramentas específicas, como é o caso da ferramenta KM (*Knowledge Management*).

Nessa linha de raciocínio Castell (1999) afirma:

O que caracteriza a atual revolução tecnológica não é a centralidade de conhecimentos e informações, mas a aplicação desses conhecimentos e dessas informações para a geração de conhecimentos e de dispositivos de processamento/comunicação da informação, em um ciclo de realimentação cumulativo entre a inovação e seu uso. (CASTELL, 1999, p. 69).

Acredita-se que a figura 6, processo de transformação tecnológica, de Santos e Almeida (2001), demonstra a questão da revolução tecnológica.

**Figura 6:** Processo de transformação tecnológica



**Fonte:** (SANTOS e ALMEIDA, 2001, p.2).

Teixeira (2001), faz uma advertência quanto aos cuidados que se deve ter com GC *versus* tecnologia. Segundo o autor a tecnologia é muito benéfica nesses processos, porém sozinha não faz milagres, sendo a interferência humana muito salutar para o sucesso de uma gestão do conhecimento. Segundo ele “A tecnologia sozinha é estéril. No seu uso inteligente é que está a diferença”. (TEIXEIRA, 2000, p.79).

### **2.3 A Liderança e a Gestão do Conhecimento: o Embate entre a Cultura Organizacional e a Dimensão Tecnológica**

Nonaka e Takeuchi (1997) sugerem que a liderança tem o papel de “semear” a inovação contínua. Para eles o conhecimento acumulado externamente pode ser compartilhado de forma ampla dentro da organização, formando um armazenamento como parte da base de conhecimento da empresa para ser utilizado pelas pessoas envolvidas no desenvolvimento de novas tecnologia e produtos. Os autores dizem: “Ocorre algum tipo de conversão e este processo de conversão – de fora para dentro, e para fora novamente, sob a forma de novos produtos, serviços ou sistemas – é a chave para entender os motivos do

sucesso das empresas japonesas”. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.4). Eles comentam que é “exatamente esta dupla atividade, interna e externa, que abastece a inovação contínua dentro das empresas japonesas”. (IDEM).

Heinzelmann (2003), deu a resposta abaixo à pergunta: *Qual o perfil de liderança para a Gestão de Conhecimento?*

Em primeiro lugar, a liderança deve compreender e internalizar o fato de que o conhecimento é o ativo intangível mais importante da organização, e desta forma deve incentivar as ações de gestão do conhecimento. Deve inclusive, ser exemplo neste tipo de comportamento. Sem o patrocínio da liderança nenhuma ação de gestão do conhecimento vai adiante. (HEINZELMANN, 2003, p.1).

É difícil compartilhar o conhecimento corporativo? Para Vargas (2003), gerenciar o conhecimento tornou-se uma das prerrogativas das organizações que pretendem sobreviver à concorrência. Porém, a autora considera que um dos problemas é que muitas empresas não possuem uma política de recursos humanos estruturada ou, ainda, não contam com líderes que estimulam os colaboradores como deveriam. "O conhecimento é fundamental, porém o mais importante ainda é a capacitação que as pessoas precisam ter para contextualizar o conhecimento disponível". (VARGAS, 2003, p.2).

Devido a amplitude do significado de “conhecimento”, ele se torna imprescindível em qualquer âmbito de atuação do ser humano, mas, neste tópico, faz-se uma limitação da abordagem, tratando a gestão do conhecimento apenas no âmbito empresarial e sob o foco dos embates entre a liderança e a gestão do conhecimento. É importante esclarecer alguns pontos, como bem nos lembra Vargas (2003), pois gerir significa controlar, regular, administrar e, no caso do conhecimento, é preciso muito cuidado quando a expressão é usada pela gerência, já que é difícil gerir o conhecimento na mente das pessoas.

Na opinião da autora as organizações devem investir em mecanismos de gestão do conhecimento explícito, pois são conhecimentos já estruturados em formato de informação. O conhecimento explícito sim, é gerenciável, pois existe no mercado uma infinidade de

recursos automatizados para apoiar esta gestão. Porém, o conhecimento tácito, que está na mente das pessoas, não é gerenciável. Como a gestão do conhecimento é o efeito resultante de diversas causas, a autora diz, em síntese, que é possível uma empresa afirmar que gerencia seu conhecimento se, em seus modelos e mecanismos de gestão, ela contempla sistemas de planejamento estratégico; monitoramento de metas; sistemas corporativos de informações; biblioteca especializada no negócio da empresa; políticas de RH implementadas; monitoramento das competências organizacionais e individuais e outros mecanismos associados. Nesse caso, sim, pode-se dizer que a gerência está caminhando rumo para um monitoramento do conhecimento produzido na organização.

Stewart (1998) diz que as idéias do ser humano são livres, abundantes e, provavelmente, infinitas. O autor faz uma comparação gerencial com a experiência de um pai ou de uma mãe que já tenha deixado um filho de dois anos sozinho por uns minutos para saber que ter idéias é uma característica humana inata e não requer treinamento nem educação especial; portanto, o desafio da liderança está no desenvolvimento organizado de idéias construtivas.

Vargas (2003) afirma que não se implanta gestão do conhecimento na organização, mas que se cria um ambiente favorável para a gestão, pois se a organização conceber a gestão do conhecimento como efeito de diversas causas, pode-se acreditar que, na medida em que a empresa investe em gestão de planejamento estratégico, em gestão da informação corporativa e em sistemas de competências, o uso do conhecimento para decisões inteligentes acontecerá naturalmente. Portanto, não existem fórmulas e sistemas prontos para gerenciar conhecimento. Cada organização, com a sua gerência e liderança, tem de fazer o seu “dever de casa” para identificar as etapas que serem perseguidas em primeiro lugar.

As empresas, como organismos vivos, têm, aparentemente, as mesmas necessidades. Entretanto, elas têm peculiaridades que precisam ser observadas em um diagnóstico antes do investimento em melhorias organizacionais. Ela enfatiza, ainda que, em relação aos resultados, quanto a retorno dos investimentos em mecanismos de gestão do conhecimento,



eles podem ser medidos através de uma metodologia de gestão, citando, por exemplo, o desempenho das quatro dimensões do *Balanced Scorecard*: mercado, clientes, processos e aprendizagem. Ao contrário dos métodos de gestão tradicionais, o *Balanced Scorecard* permite sustentar a estratégia da empresa com indicadores financeiros e não financeiros. Contrastando com os sistemas de medição tradicionais baseados exclusivamente na vertente financeira, essa abordagem direciona a organização para o seu sucesso no futuro, definindo quais os objetivos a atingir e medindo a sua performance a partir das quatro perspectivas distintas mencionadas. No caso da perspectiva de aprendizagem e crescimento, direcionando atenção para as pessoas e para as infra-estruturas de recursos humanos necessárias ao sucesso da organização, pois, como esclarece Kaplan e Northon (2004), os três ativos intangíveis da perspectiva de aprendizado e crescimento são: capital humano, capital informacional e capital organizacional.

Na visão de Vargas (2003), para uma empresa promover um ambiente favorável à criação de novos conhecimentos organizacionais, faz-se necessário que ela descubra, dentro do seu próprio negócio, as condições que a capacitem para isso, bem como o embate entre a sua cultura organizacional e a sua dimensão tecnológica. O conjunto dessas condições inclui desde a implantação de complexas soluções tecnológicas até a pequenas mudanças de comportamento. A criação de um novo conhecimento nasce sempre em nível individual e somente cresce e se cristaliza em um novo produto, em uma nova filosofia ou em novo serviço, se houver as condições propícias. A melhor forma de realizar este diagnóstico, na opinião da autora, é criar grupos de colaboradores internos e dar autonomia para que eles possam estudar e propor planos de ação para ampliar o potencial de gestão do conhecimento organizacional, o que não é tarefa fácil, exige muito esforço e dedicação da liderança.

Quando se fala em liderança e GC é preciso considerar a questão da falta política de recursos humanos coerentes. As empresas enfrentam o problemas graças a uma visão equivocada da sociedade empresarial. Poucas empresas consideram a importância real de Recurso Humano para a estratégia do negócio e, com certeza, esse comportamento afeta a questão do conhecimento. Segundo Vargas (2003), 80% do conhecimento organizacional

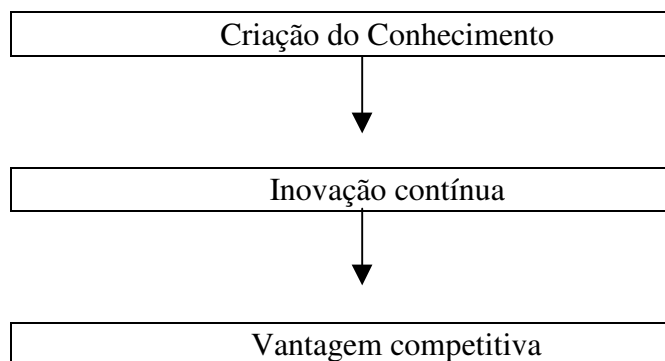
está na mente das pessoas, nas combinações de diálogos entre elas. Portanto, se se considerar esse percentual, pode-se concluir quanto a empresa perde por não estimular o compartilhamento desse conhecimento. Entretanto, na era do conhecimento, todos os gestores de área são gestores de RH, ou seja, gestores de pessoas. Partindo desse princípio, é possível concluir que os líderes de áreas precisam ampliar o seu papel e os profissionais de RH, gestores de pessoas, precisam rever a sua atuação. Eles passam a ser agentes facilitadores estratégicos, que devem suprir as necessidades dos líderes de área em questões: como lidar melhor com os colaboradores no âmbito social e psicológico; apoiar nas soluções diversas, relativas, inclusive, à criação de mecanismos do compartilhamento do conhecimento.

#### **2.4 Os Desafios para a Gestão do Conhecimento no Contexto Estratégico da Organização.**

Moreira (2004) afirma que algumas restrições quanto ao acesso às informações devem, naturalmente, existir, e são até saudáveis para preservar assuntos estratégicos e confidenciais. Porém, não devem se tornar nunca o “monstro” intocável, afetando a credibilidade do processo de gestão do conhecimento como um todo. O conhecimento deve ser trabalhado integradamente com os processos de negócios e ser usado nas estratégias do negócio para criar e sustentar vantagem competitiva.

Nonaka e Takeuchi (1997), apresentam, na tabela 3, um modelo do novo foco no “conhecimento” como recurso competitivo:

**Tabela 3** – modelo do novo foco do conhecimento como recurso competitivo.



**Fonte:** (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 5)

Sabe-se que, para competir em uma economia baseada no conhecimento, as empresas começam a perceber que devem administrar o intangível. Uma das particularidades desse recurso - o conhecimento - é que ele só existe na forma de um princípio ativo. Não se fala, aqui, somente de acúmulo de informações, embora informações acumuladas façam parte da composição do conhecimento. Não se trata somente de tecnologia, embora a tecnologia seja uma das ferramentas de vital importância na gestão, disseminação e aplicação do conhecimento. O passaporte para a mudança, deve vir de dentro das pessoas que compõem as organizações, através do mapeamento do conhecimento acumulado ao longo do tempo e ao incentivo à disseminação, socialização e externalização do conhecimento tácito. O compartilhamento do conhecimento é facilitado e os colaboradores têm acesso e trocam as experiências bem sucedidas com outros colegas de posto de trabalho, atingindo o que Davenport (1998) aponta como o maior objetivo das organizações, ou seja, a única vantagem sustentável que uma empresa tem, aquilo que ela coletivamente sabe, aliado à eficiência com que ela usa esse conhecimento e a prontidão com que ela o adquire.

Segundo Moreira (2003), vive-se a era do conhecimento, apoiados por vários estímulos coincidentes, e é preciso saber aproveitar e tirar vantagens dessa fase. A Universidade Corporativa, segundo ele, já é uma iniciativa real e concreta para disseminar conhecimento e atualização. Algumas empresas já possuem o seu executivo do conhecimento, ou CKO –

(*Chief Knowledge Officer*), e já utilizam arquivos de desenhos, registro e documentação de processos, bem como implantam esses processos e outros registros como matéria prima para a realização de uma gestão do conhecimento eficaz e eficiente. Ainda, segundo o autor, é na área tecnológica que a iniciativa de gestão do conhecimento tem maior estímulo, e várias empresas de “software” já estão investindo em programas específicos para a Gestão do Conhecimento, enxergando nesse campo um grande “filão” de crescimento.

As organizações estão mergulhadas no mar de “turbulência” em que o mundo tem se transformado. Sem sombra de dúvidas, a frenética e inusitada aceleração das mudanças, de certa forma impulsionadas pelo processo de globalização, tem provocado inúmeras transformações, principalmente no campo social, político, organizacional, tecnológico, nas áreas do conhecimento e da ecologia. Jordani (2003) diz que a idéia de surfar nas ondas desse mar é, hoje, o grande diferencial competitivo para as organizações.

Mas será que as organizações estão preparadas para isso? Entende-se que a empresa que busca reorganizar o seu conhecimento e valorizá-lo está, pelo menos, com a “prancha” pronta, à espera de entrar no mar.

Para Stewart (1998), quando o conhecimento é devidamente estruturado dentro de uma organização, é produtor de competitividade:

A informação e o conhecimento são as armas termonucleares competitivas de nossa era. O conhecimento é mais valioso e poderoso do que os recursos naturais, grandes indústrias ou polpudas contas bancárias. Em todos os setores, as empresas bem-sucedidas são as que têm as melhores informações ou as que as controlam de forma mais eficaz. (STEWART, 1998, prefácio).

Porém, sabe-se que, se as organizações apenas possuem informações, se as transmitirem e as acessarem de forma rápida e focada em um fim específico, isso não significa que elas têm conhecimento sobre um determinado assunto. Ter conhecimento requer algo mais, requer reunir as informações tendo em consideração uma realidade ou objetivo e, a partir daí, organizá-las de modo lógico, que permita a produção de um novo

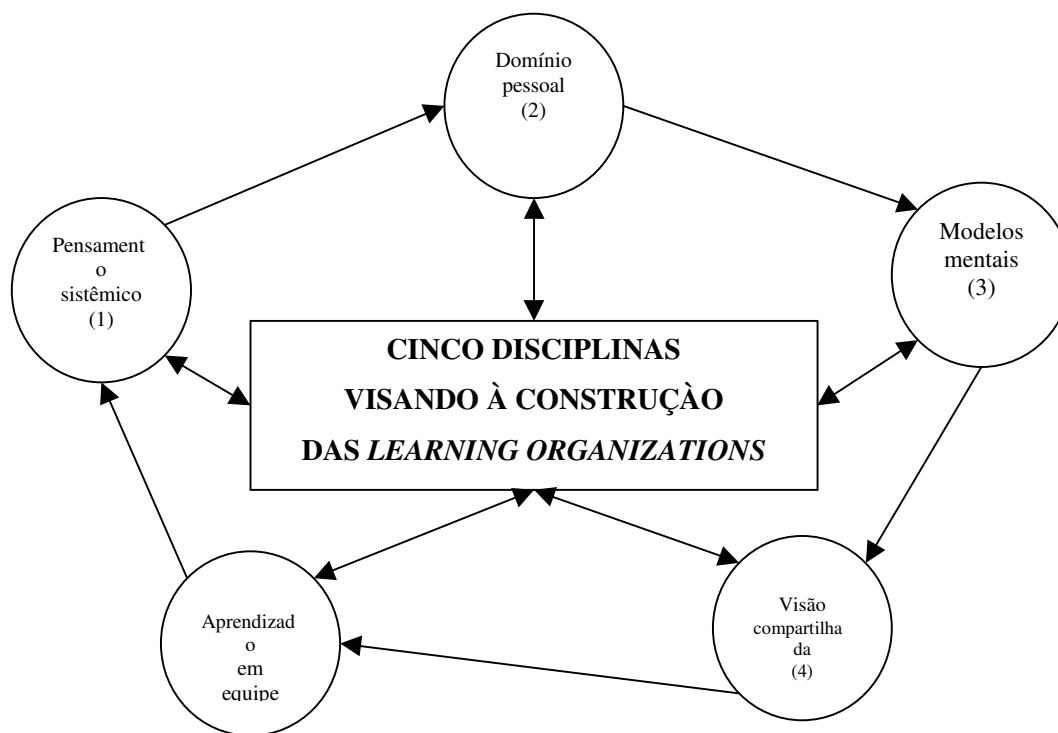
entendimento sobre o assunto estudado para, transformá-lo, conseqüentemente, em um novo conhecimento. Em resumo, conhecer exige a capacidade de interpretação do ser humano.

O conhecimento, uma vez produzido, é efêmero. Para Teixeira (2001, p. 23), “As empresas tendem a se diferenciar pelo que elas sabem e pela forma como conseguem usar esse conhecimento. Numa economia global, o conhecimento torna-se a maior vantagem competitiva de uma organização”.

A empresa deve preocupar-se não somente com o conhecimento técnico dos processos que a leva ao seu produto final, mas com todo o conhecimento produzido em serviço no dia-a-dia. Parece-nos não ser esse o conhecimento (adquirido da solução de um problema) reconhecido como gerador de vantagens competitivas e sustentáveis para as organizações. É preciso um conhecimento diferente daquele que se adquire nos bancos escolares.

Senge (1999, p.267) afirma que: “A capacidade coletiva de aprender de uma organização é um fator decisivo à sua sobrevivência”. Na figura 7, o autor propõe cinco disciplinas para construção das organizações do aprendizado: pensamento sistêmico, domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada e aprendizado em equipe.

**Figura 7:** Cinco disciplinas, visando à construção das *learning organizations*.



**Fonte:** Adaptado de (SENGE, 1999, p. 267).

O autor completa o seu pensamento, afirmando que organizações do aprendizado são:

(...) 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. (SENGE, 1999, p. 3).

Para Cavalcantes (1996) e Jordani (2003), o conhecimento passou a ser a chave de ouro para abrir as portas do desenvolvimento. Não há dúvida sobre essa afirmação, sobretudo quando considera-se a visível preocupação das atuais empresas em gerir pessoas como se fossem verdadeiros talentos humanos.

Drucker (1993) faz uma abordagem da importância da percepção do conhecimento como a fonte da riqueza que passou a ter significativas implicações para a economia:

De fato, até recentemente, a maneira mais rápida para uma pessoa viver em um país desenvolvido, com um nível decente, era tornar-se operador de máquinas semiqualficadas. Depois de seis semanas, ela provavelmente seria melhor remunerada que professores associados, para não mencionar os reitores assistentes. Mas isso acabou. Hoje em dia, ela somente poderá ter uma vida de classe média através do aprendizado e do conhecimento. (DRUCKER, 1993, p. 10).

Drucker (1993) fez essa observação dez anos atrás; porém, sabe-se que hoje ela se torna ainda mais necessária, pois dez anos, para o desenvolvimento tecnológico, é um tempo de inúmeros avanços.

Frente à constante e crescente “ameaça” ou competitividade motivada pelo mundo global, é fundamental para a sobrevivência das empresas a agilidade em identificar as necessidades do cliente e atender a elas, através do desenvolvimento de produtos com prazo, preço e qualidade. Ou seja, as práticas de planejamento e gerenciamento da informação e do desenvolvimento da tecnologia no processo de desenvolvimento de um produto, que sempre foram importantes, passaram a ser fundamentais para o sucesso das organizações.

Senge (1999), a partir de um conceito inovador, o da organização que aprende, na qual, segundo o autor, as pessoas são o principal meio de alavancagem dos processos de mudança, desenvolve um rigoroso corpo de idéias e ferramentas, que estimulam o trabalho em equipe e ajudam a organização a se preparar para os desafios do futuro: “a única vantagem competitiva sustentável é a capacidade de aprender mais rápido e melhor do que os concorrentes”. E, a partir dessa perspectiva, questiona:

O que é conhecimento e como é gerado? Onde encontrar conhecimento? Vale a pena investir em gestão do conhecimento? Como criar um ambiente propício à geração do conhecimento? Como saber quem está usando o conhecimento? Que mudanças culturais são necessárias para aproveitar melhor o conhecimento, e quais as habilidades e competências que se identificam mais com o conhecimento? Que papel tem a tecnologia na gestão do conhecimento e como transferir esse conhecimento? Existem maneiras de se medir ou avaliar o conhecimento? Qual o futuro da gestão do conhecimento? Enfim, como fazer que as pessoas registrem seu conhecimento para que possa ser armazenado e posteriormente usado, transformando-se em um novo conhecimento? (SENGE, 1999, p. 35).

É possível concluir, que talvez nunca, em toda a história, tem sido tão importante e fundamental para a organização investir em gestão do conhecimento, pois ele é o bem mais precioso e lucrativo de uma empresa, e pode ser encontrado na interação entre as pessoas que fazem da organização um ambiente vivo e participativo. Portanto, existe um futuro muito promissor para a GC dentro das organizações e as pessoas podem, naturalmente, registrar e partilhar o seu conhecimento, se existirem ferramentas, estruturadas para esse fim, sem imposição da alta administração, mas como um processo normal, como se usa uma caneta ou o computador, diariamente, no trabalho.



## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGIA**

#### **3.1 Métodos da Pesquisa**

Pretendeu-se com este trabalho, inicialmente, fazer um estudo e revisão da literatura sobre o tema gestão do conhecimento, com o foco sobre os impactos que ele causa ou poderá causar nas organizações.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa que, segundo Vieira e Zouain (2004) pode ser definida como, “a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não-utilização de instrumental estatístico na análise dos dados” (VIEIRA e ZOUAIN, 2004, p. 17).

Do ponto de vista da abordagem trata-se de uma pesquisa exploratória, que, segundo Vergara (2004):

não deve ser confundida com leitura exploratória, é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipótese que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa. (VERGARA, 2004, p.47).

O trabalho culmina com o estudo de caso, para quantificação do quanto, como e quando a ferramenta objeto do estudo é utilizada ou acessada. Yin (2001) justifica que esse método como uma das diversas maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais. Segundo o autor esse tipo de estudo representa, em geral:

A estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. (YIN, 2001, p. 19).

Vergara (2004) faz a seguinte abordagem sobre o estudo de caso:

Estudo de caso é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoas, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo. VERGARA (2004, p.49).

Ainda segundo Yin (2001), como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui de forma inigualável, para a compreensão que se tem dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Portanto, acredita-se que ele está totalmente inserido no contexto para a coleta das informações da pesquisa escolhida.

Nota-se também que essa forma de estudo tem ganhado espaço cada vez maior nos experimentos, levantamentos, pesquisas históricas e análise de informações em arquivos, na área da educação, o que também vem reforçar a escolha pelo estudo de caso.

O campo empírico da pesquisa foi desenvolvido em uma empresa do ramo de linha branca, como já mencionado, situada na cidade de Rio Claro, interior do Estado de São Paulo. Primeiramente um questionário com perguntas abertas e fechadas, foi aplicado a cinquenta e cinco pessoas pertencentes às áreas de Centro de Tecnologia Lavanderia, Manufatura, Produção, Recursos Humanos, Suprimentos e Design Industrial, perfazendo 25% do total de duzentos e vinte colaboradores administrativos, que hoje têm contato com a ferramenta KM.

Para compor o escopo de 25% dos colaboradores administrativos da Unidade Rio Claro (que são as pessoas envolvidas com a ferramenta KM), foram pesquisados: os dois gerentes gerais da unidade do Centro de tecnologia Lavanderia e da Manufatura, dois gerentes, três

especialistas, nove engenheiros, seis projetistas e um assistente administrativo da área de desenvolvimento de produtos do Centro de Tecnologia Lavanderia, três gerentes e quatorze colaboradores da área de manufatura, um gerente e três colaboradores de RH, um gerente e cinco negociadores da área de suprimentos. Foram pesquisados também um gerente e quatro colaboradores (assistentes administrativos), responsáveis pelos projetos de inovação corporativa da organização, locados respectivamente na cidade de São Paulo – SP (escritório central) e na cidade de Joinville – SC (Unidade fabril). A escolha recaiu sobre essas pessoas por serem elas as principais usuárias da ferramenta KM.

### **3.2 Caracterização do Estudo**<sup>12</sup>

Trata-se de uma organização que fabrica, no Brasil, com suas duas marcas fortes e grande percentual de preferência pelos consumidores brasileiros, todos os produtos de linha branca<sup>13</sup> (refrigeradores, freezers horizontais e verticais, fogões, lavadoras de roupa, secadoras, lava-louças, fornos de microondas, condicionadores e depuradores de ar e de água, além de eletrodomésticos portáteis como: batedeiras, cafeteiras, liquidificadores, multiprocessadores). A empresa atua em patamares internacionais de qualidade e de produtividade, de acordo com as exigências do mercado global e, atualmente emprega cerca de sete mil pessoas em suas unidades localizadas em São Paulo, Rio Claro, interior de São Paulo, Joinville, no estado de Santa Catarina, Manaus, no estado do Amazonas, La Tablada e San Luis, na Argentina e em Santiago, no Chile.

Desde 1995 todas as unidades brasileiras são certificadas de acordo com o padrão internacional ISO 9000, atestando a qualidade de seus produtos e serviços. Além do mercado brasileiro, a organização atende aos mercados de 70 países em cinco continentes.

---

<sup>12</sup> As informações a seguir foram obtidas junto aos departamentos de recursos humanos e suprimentos da empresa objeto do estudo de caso desta pesquisa, em 13 de março de 2004.

<sup>13</sup> Fabricantes de eletrodomésticos de grande porte

Com a finalidade de maximizar a utilização dos recursos disponíveis no Brasil e na Argentina, a organização detém o controle acionário de uma empresa Argentina, líder no mercado de linha branca daquele país. Detém, ainda, no mercado chileno, o controle acionário de uma outra organização do mesmo ramo de atividade.

Ao ser constituída, a organização herdou a parceria existente, há quase 50 anos, entre a “holding” que tem o seu controle acionário e uma empresa americana, que hoje é um dos maiores fabricantes mundiais de produtos de linha branca que, atualmente, é a principal acionista da “holding”.

A unidade objeto de pesquisa deste estudo está localizada na cidade de Rio Claro, Estado de São Paulo. A cidade possui atualmente 168.000<sup>14</sup> habitantes e uma área de 499,9 km<sup>2</sup>, localizada a leste do Estado de São Paulo. A cidade, distante da capital 157 km em linha reta e 173 km através das rodovias Bandeirantes, Anhangüera e Washington Luiz, tem como principal atividade o pólo industrial e ceramista.

O que motivou a organização a instalar unidade em Rio Claro foi à localização estratégica da cidade, servida por três excelentes rodovias, mão-de-obra qualificada e mais barata do que a de São Bernardo do Campo e, acima de tudo, não sofre com as constantes paradas de trabalho provocadas pelo Sindicato dos Metalúrgicos do ABC. O primeiro time de profissionais ou escalão foi importado de São Paulo; porém, a partir da inauguração, os colaboradores são contratados em Rio Claro e região e também em São Paulo.

A unidade Rio Claro foi inaugurada em 13 de julho de 1990, e é uma das mais modernas fábricas do segmento de eletrodomésticos da América Latina. Na época foram investidos 75 milhões de dólares, visando à produção de lavadoras de roupa, uma lavadora global comercializada com a sua principal marca e desenvolvida em parceria com a empresa americana, sua maior acionista.

Hoje a unidade conta com 1.027 colaboradores, como já foi dito, e seu portfólio de produtos está composto por: lavadoras de roupa 22”<sup>15</sup>, com capacidade de 5 kg; lavadoras de roupa 24”, com capacidade de 7 e 8 quilos, bem como lava-louças de 6 e 8 programas e secadoras de roupas.

A empresa tem como principal concorrente as empresas fabricantes de eletrodomésticos, denominados de linha branca<sup>16</sup>. Seu consumidor em potencial são as mulheres, que normalmente decidem pela compra de um eletrodoméstico. Entretanto, com significativas mudanças sociais das últimas décadas, que provocaram transformações no comportamento dos indivíduos, os homens que optaram por morar sozinho (para estudar, trabalhar ou por escolha) passaram a ser uma importante fatia do mercado de consumidores-alvo da organização.

Os produtos fabricados pela empresa chegam aos consumidores através de distribuidores de grande porte, denominados *dealers*, como as Casas Bahia, Lojas Cem, Magazine Luiza, Carrefour. Seus fornecedores, em potencial, são os fabricantes de plástico, aço, vidro e componentes eletro-eletrônicos. A principal ameaça para ela é a avalanche de produtos importados que têm penetrado o mercado brasileiro, visando a ganhar espaço, ou *market share* nesse segmento ainda tão pouco explorado da linha branca. Sua principal oportunidade é também, o mercado brasileiro, ainda pouco explorado, principalmente entre a população de renda mais baixa, que é um nicho muito significativo e carente, com desejo de possuir eletrodomésticos para facilitar a vida no dia-a-dia, principalmente no segmento de produtos de lavanderia, de uma forma geral, que é o foco da unidade objeto deste estudo.

---

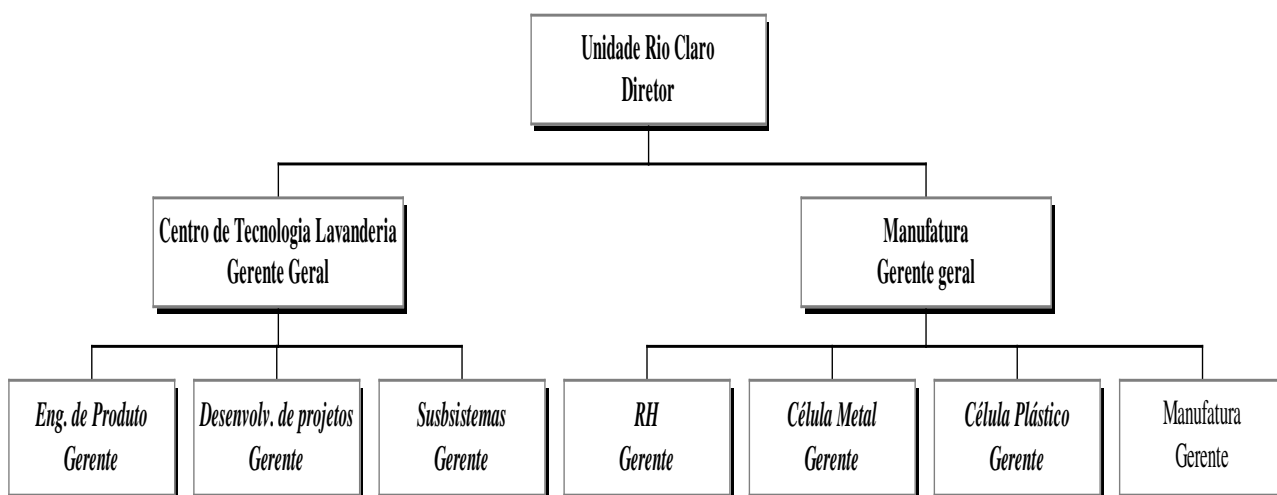
<sup>14</sup> Fonte: Contagem Nacional da População, realizada em 2002 pelo IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

<sup>15</sup> Medida usada para designar polegadas.

<sup>16</sup> Fabricantes de eletrodomésticos de grande porte.

### 3.2.1 ORGANOGRAMA

A seguir o organograma básico da organização, na Unidade Rio Claro:



**Fonte:** fornecido pela empresa objeto do estudo de caso.

### 3.3 A Ferramenta KM (*Knowledge Management*)

Segundo Silva (2001), o desenvolvimento da informática permitiu maximizar a veiculação do conhecimento, de dados e informações para toda a organização, sobretudo, nas atividades de armazenamento e disseminação que, quando otimamente administradas, possibilitam o acesso rápido a uma vasta gama de dados e informações. Os recursos de refinamento e procura facilitam o acesso e reduzem as restrições a um sistema inteligente<sup>17</sup>. O fenômeno da disseminação do conhecimento altera todo o conceito ortodoxo da organização, formando um clima transparente e de compartilhamento do conhecimento. (SILVA, 2001, p.5).

<sup>17</sup> Sistema que tem uma fácil interação com os usuários.

A Gestão do Conhecimento pode ser considerada uma área nova, que estabelece interfaces entre a administração e tecnologia da informação (TI). Envolve assuntos como estratégia, políticas organizacionais, cultura, teoria do aprendizado, gestão de pessoas e sistemas de informação, entre outras áreas, por isso as organizações estão dedicando esforços na sistematização desses conhecimentos através de ferramentas estruturadas com esse objetivo.

Drucker (1993), define conhecimento como um bem móvel, transferível e altamente vendável. Uma definição intimamente ligada a uma combinação de práticas profissionais que podem ser partilhadas através das ferramentas de gestão do conhecimento ou *knowledge management (KM)*. Neste texto apresentaremos uma ferramenta específica, denominada KM, utilizada pela empresa objeto de estudo.

### **3.4 Conceituação da Ferramenta KM, Objeto do Estudo de Caso do Trabalho.**

Simão e Alliprandini (2004) apresentam os fatores, que segundo eles, determinarão o sucesso dos portais do conhecimento:

- Aprendizado é uma atividade social;
- As pessoas necessitam de informação *just-in-time* e não *just-in-case*;
- A informação, para ser útil, deve ter o nível de detalhamento requerido;
- As políticas de acesso devem ser pouco restritivas;
- A ferramenta deve se adequar ao usuário e não o contrário. (SIMÃO e ALLIPRANDINI, 2004, p.53).

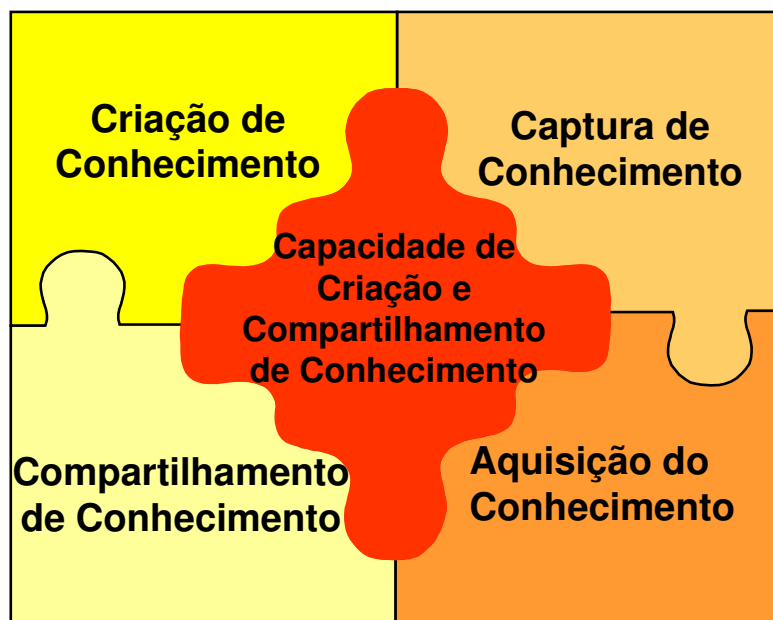
No caso específico da empresa em questão, a ferramenta de gestão do conhecimento é denominada de KM (*knowledge management*). Foi implantada na organização com o objetivo de estimular os colaboradores a criar, capturar e compartilhar o seu conhecimento, através de um software de gerenciamento.

A ferramenta, quando implantada em 2001, teve como sustentação cinco peças, que, juntas, compõem um “quebra cabeça” formando a estrutura da KM, conforme segue:

1. **Capacidade de criação e compartilhamento do conhecimento** - ferramentas e processos são descritos e explicados detalhadamente para que qualquer um possa colaborar e compartilhar o aprendizado;
2. **Captura do conhecimento** - cada comunidade de prática ou competência<sup>18</sup> tem um canal aberto a qualquer pessoa da organização para colaborar com assuntos específicos;
3. **Aquisição do conhecimento** - biblioteca à disposição de todos, em cada uma das áreas específica;
4. **Compartilhamento de conhecimento** – uma vez cadastrados, todos os experts de cada área são encontrados, e todos têm a chance de se candidatar a uma atividade qualquer. Todos os eventos são mostrados nas áreas do KM;
5. **Criação de conhecimento** - áreas de aprendizado obtido é disponível para todos.

Sintetizando de forma gráfica, a figura 8 apresenta a concepção da ferramenta.

**Figura 8:** Concepção da ferramenta KM.



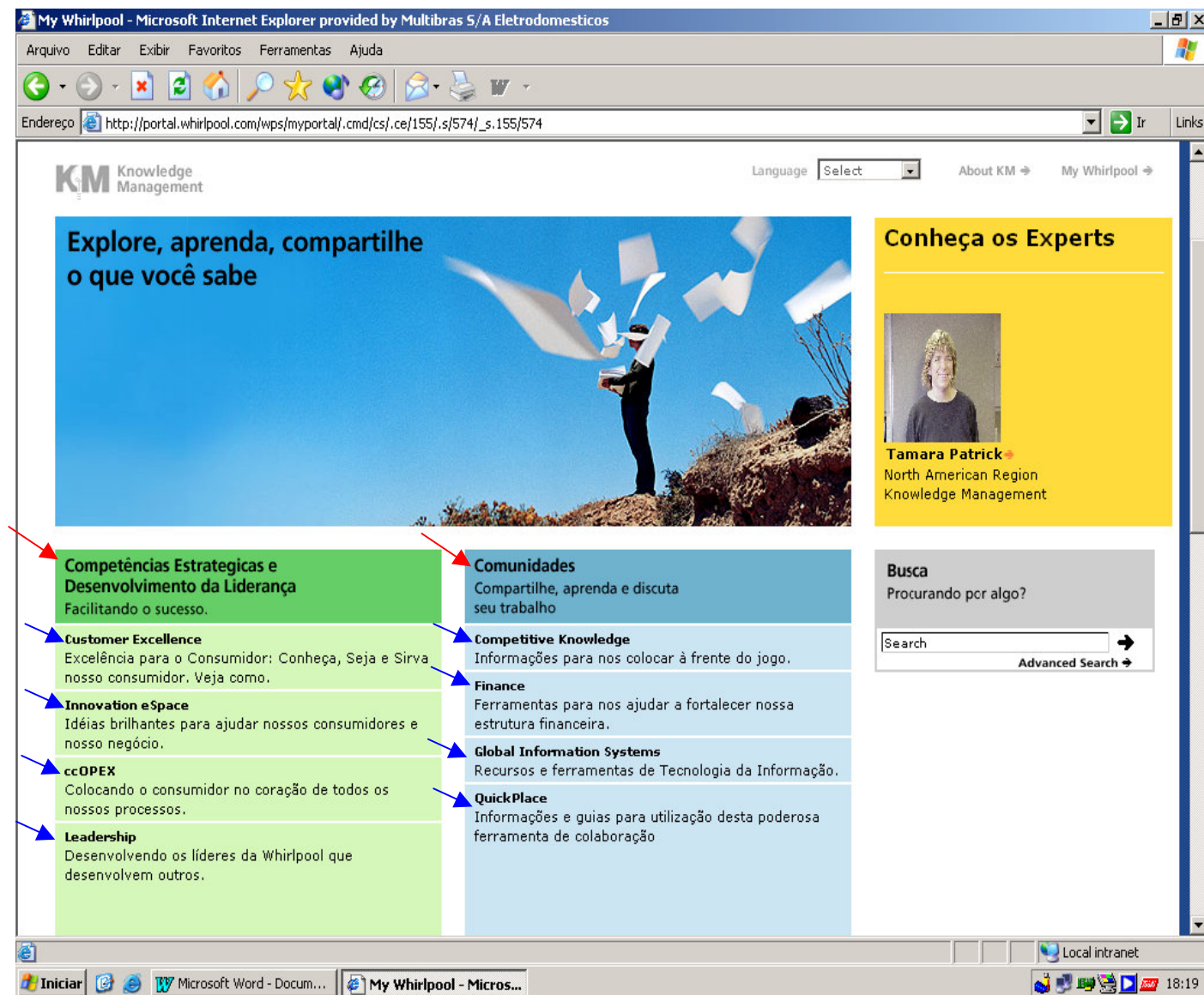
**Fonte:** RH da empresa objeto do estudo de caso 12.03.2004.

<sup>18</sup> Comunidade de prática os setores que interage com as competências. Por ex.: o negócio lavanderia da organização.



A KM está disponível no portal da empresa, denominado de *My Whirlpool*. Para acessá-lo basta clicar os ícones, conforme figura 9:

**Figura 9:** KM



Dentro das estratégias, lado esquerdo da figura, existem quatro sub-áreas (setas azuis), denominadas de: *customer excellence* (excelência para o consumidor); *innovation space*

(espaço da inovação); *ccopex* - *Customer centered operational excellence* (centro operacional de excelência ao consumidor) e *leadership* (liderança), conforme segue:

1. ***Customer excellence*** ou **excelência ao consumidor**, área onde estão inseridas as práticas e ações relacionadas ao atingimento da excelência para o consumidor. Nesta área os colaboradores têm acesso a informações importantes<sup>19</sup>, que os ajudarão a conhecer, ser e servir os consumidores. Essas informações são alimentadas por uma equipe composta por um gerente e alguns colaboradores, denominada equipe de inovação, e todos os colaboradores administrativos podem acessá-la após a obtenção de uma senha eletrônica.
2. ***Inovation espace*** ou **espaço de inovação**, espaço reservado para que os colaboradores busquem as informações e recursos necessários para desenvolverem soluções únicas e inovadoras para os consumidores. Essa área também é atualizada pela equipe de inovação, e todos os colaboradores administrativos, de posse de uma senha, poderão acessá-la.
3. ***Ccopex* - *customer centered operational excellence*** ou **centro operacional de excelência do consumidor**, é um local onde os colaboradores têm um espaço reservado para consulta e prática de ações de excelência operacional, com foco nos itens que os consumidores valorizam no produto, ou seja, essa área tem como principal objetivo desenvolver os colaboradores para trabalhar com foco nos itens importantes para os consumidores. Como disse um dos pesquisados “um espaço para colocar o consumidor no coração de cada um de nós e de nossos processos”. Área atualizada pela equipe de inovação e, igualmente, todos os colaboradores, de posse de uma senha, poderão acessá-la.

---

<sup>19</sup> Ex.: os colaboradores têm à sua disposição uma biblioteca com variedade de materiais e assuntos sobre as marcas e os consumidores da organização.

4. **Leadership** ou **liderança** é um espaço dedicado ao desenvolvimento de líderes que desenvolvam outros líderes<sup>20</sup>. Nesse espaço existem ferramentas e “links” interno que ajudam os colaboradores a aprender e a aplicar o modelo de liderança da organização para transformar-se em um *coaching*. A liderança também é atualizada pela equipe de inovação e todos na organização podem acessá-la.

As comunidades de práticas também são áreas abertas a todos os colaboradores administrativos da empresa, desde que estes cadastrem uma senha eletrônica, e que tenham o objetivo de compartilhar as suas práticas, para manter e implantar a competitividade organizacional. Cada uma dessas áreas tem um colaborador responsável por alimentar o sistema. A ferramenta conta, portanto, com um gerente e alguns auxiliares, locados no escritório central da empresa, em São Paulo, que trabalham *full time*, com a finalidade da atualização e melhoria da KM.

As comunidades de prática, a exemplo das de estratégias, também estão divididas em quatro sub-áreas (setas azuis do lado direito da figura 8), que estão divididas em: *competitive knowledge* (conhecimento competitivo); *finance* (finanças); *global information systems* (sistema global de informação) e *quickplace* (acesso rápido), conforme abaixo:

1. **Competitive knowledge** ou **conhecimento competitivo**, espaço reservado à preparação dos colaboradores para conduzir a organização para o topo do negócio, como disse um dos entrevistado “espaço reservado onde você pode encontrar a informação que te leva à frente do jogo”<sup>21</sup>. Lá também estão depositadas as últimas informações e novidades da indústria e atualidades dos competidores da empresa;
2. **Finance** ou **finanças**, espaço dedicado a ajudar o colaborador e seus parceiros de negócio a conseguir mais valores para os dividendos da organização e, com isso,

---

<sup>20</sup> Pessoas que através de desenvolvimento e envolvimento com as lideranças da empresa, conseguem se transformar em *coaching*, ou seja desenvolver outras pessoas.

<sup>21</sup> Fornece as informações para que os colaboradores trabalhem com foco para conduzir a organização a manter a liderança de suas marcas.

garantir o sucesso da empresa, crescimento e desenvolvimento da comunidade onde ela está inserida e retorno para os acionistas;

3. ***Global information systems*** ou **sistemas globais de informação**, local onde são encontradas informações para manter os processos e sistemas operando com tranquilidade, rumo a uma organização do aprendizado. Estão disponíveis nesse local algumas das ferramentas o colaborador poderá incluir um sistema automático de relatórios, bem como fazer solicitações no “site”, ao vivo, para outras localidades da organização e até países;
4. ***Quickplace*** ou **acesso rápido** é um espaço reservado para auxiliar cada colaborador ou equipe na organização e gerenciamento de documentos ou projetos. Também pode ser obtidos nesse local, informações sobre eventos, treinamentos em curso na organização, bem como assuntos relacionados sobre reuniões de compartilhamento de experiências em outras localidades da organização ou países.

A ferramenta, quando idealizada, teve como proposta alguns benefícios e vantagens, tanto para a organização como para os colaboradores.

O quadro 4, demonstra as propostas dos benefícios/vantagens para a criação da ferramenta:

**Quadro 4:** proposta dos benefícios e vantagens para criação da KM.

<b>Colaborador</b>	<b>Organização</b>
<p><b>Inovação:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprender processos novos e inovadores e saber onde buscar informações para avaliar o valor de negócios para gerar novas idéias.</li> </ul>	<p><b>Inovação:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suportar o plano de mobilização para inovação, ou seja, um espaço dedicado para gerar idéias e agir sobre elas para a conversão de novas oportunidades.</li> </ul>
<p><b>Produtividade:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhor uso do tempo e energia focada em atividades transacionais com a habilidade de obter, rapidamente, informação relevante, fácil acessos para ferramentas e aplicações de sistemas.</li> </ul>	<p><b>Produtividade:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explorar o que a empresa sabe e o que ela tem, evitando com isso a “re-invenção da roda” e a duplicação de erros, gerando economia de tempo, energia e dinheiro), bem como economia de despesas (viagens, reuniões, treinamento etc.)</li> </ul>
<p><b>Resposta:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensificar relacionamentos e interações internas e externas, bem como encontrar as melhoras práticas e conhecimento interno da Companhia, mais veloz de e facilmente.</li> </ul>	<p><b>Resposta:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suportar decisões mais inteligentes, baratas e rápidas, facilitando níveis, sem precedentes, de colaboração regionalmente e além das fronteiras</li> </ul>
<p><b>Competência:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da flexibilidade e da oportunidade de conexão com o consumidor, aumentando o aprendizado sobre o que outras pessoas já fizeram e experimentaram (transferência de conhecimento).</li> </ul>	<p><b>Competência:</b></p> <p>Criar um ambiente favorável ao compartilhamento do conhecimento, onde as pessoas se sintam livres para colaborar, criar e ter oportunidade contínua e diferenciada para melhorar as habilidades e aumentar o aprendizado.</p>

**Fonte:** RH da empresa objeto do estudo de caso 12.03.2004.

Portanto, a ferramenta está estruturada para ser materializadora das ações estratégicas da empresa, enfatizando a capacidade de criação, captura, aquisição e compartilhamento do conhecimento através de processos descritos e explicados detalhadamente, para que qualquer indivíduo possa colaborar e compartilhar o aprendizado, através de um sistema informacional.

A empresa objeto do estudo de caso, uma organização americana que hoje tem unidades fabris nos quatro principais continentes (América do Norte, Europa, Ásia, América do Sul), com aproximadamente 68.000 colaboradores em todo o mundo e em todos os lugares onde está localizada, a ferramenta KM está implantada, sendo que, na América Latina, a organização tem 7.000<sup>22</sup> colaboradores. Porém a pesquisa, como já mencionado, foi aplicada somente entre os colaboradores da unidade fabril da cidade de Rio Claro, ficando o estudo da organização em sua totalidade, para um outro trabalho de pesquisa.

---

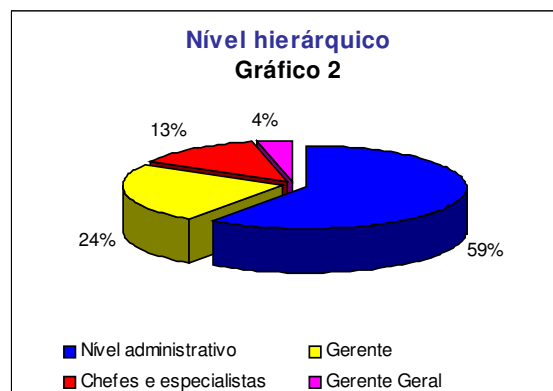
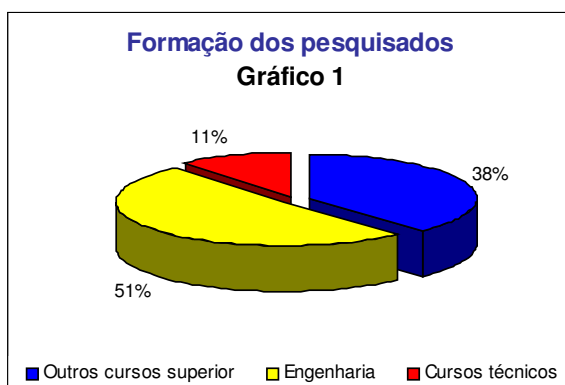
<sup>22</sup> Dados fornecidos pelo setor de RH da Unidade Rio Claro / SP em 12.03.2004.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADO E ANÁLISE DOS DADOS

#### 4.1 Caracterização dos Entrevistados

Do universo pesquisado, 38% tem formação em engenharia; 11% em curso técnico e 51% em outros cursos, como por exemplo: administração de empresas, economia, secretariado executivo, letras, estatística, design industrial, comunicação social e propaganda e marketing. Quanto ao nível hierárquico dos pesquisados, 4% são gerentes gerais; 24% são gerentes; 13% tem nível de chefia ou supervisão e 59% tem funções administrativas ou funções de desenvolvimento de produto. Conforme gráficos 1 e 2.



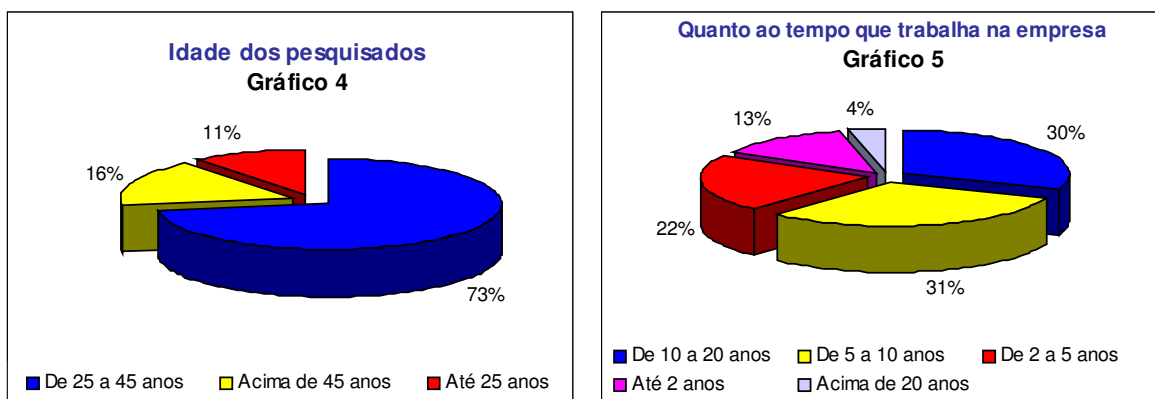
A pesquisa demonstrou que os colaboradores formam um público ainda jovem, pois 73% dos pesquisados estão na faixa etária entre 25 aos 45 anos; ficando 11% para os que estão até os 25 anos e somente 16%, está acima dos 45 anos.

A faixa etária, aliada à formação acadêmica, indica que potencialmente os entrevistados não teriam dificuldades cognitivas para interagir com uma ferramenta informacional.

Outro dado interessante, é que as pessoas buscam permanecer na empresa e com isso fazer carreira, pois dos pesquisados 61% preenchem a faixa de permanência na empresa dos 5 aos 20 anos, ficando 13% para até 2 anos; 22% de 2 a 5 anos e 4% acima dos 20 anos.

A permanência na empresa pode ser um aliado ou um dificultador de implementação de mudanças organizacionais, pois como a maioria dos colaboradores participou do processo de implantação da ferramenta, isso pode ter sido um dos fatores de resistência ou não para implantação da e maior uso da mesma.

Os gráficos 4 e 5, demonstram essas informações.



Quanto à representatividade dos setores da empresa, 46% é do Centro de Tecnologia Lavanderia, que engloba os setores de engenharia, desenvolvimento, CAD e design; 29% são da manufatura, que engloba os setores de qualidade, produção e manutenção e logística; 7% são da área de recursos humanas; 10% de suprimentos e 8% são corporativos<sup>23</sup>. Portanto, pode-se afirmar que existe uma representatividade de todos os setores da unidade pesquisada que em alguma medida interagem com a ferramenta.

Como uma grande quantidade das informações disponível na ferramenta está em inglês, os colaboradores foram questionados quanto a fluência no idioma e, constatou-se, que do

<sup>23</sup> Funcionários que trabalham no escritório central de SP e Joinville e que trabalham com projetos de inovação, dos quais a ferramenta KM faz parte.



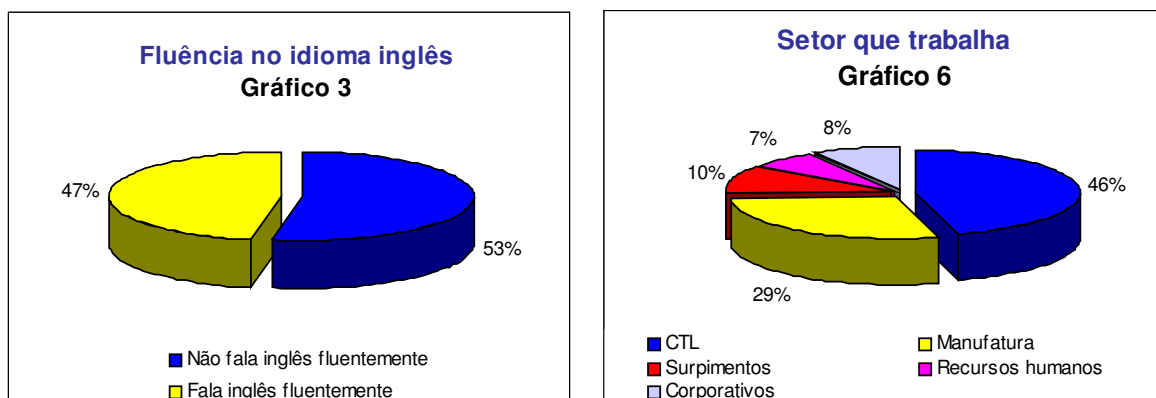
universo pesquisado 47% são fluentes, enquanto 53% não são. Os gráfico 3 demonstram essas informações. Mas apesar da maioria ter domínio do idioma inglês, mesmo assim nota-se que o fato das informações estarem em inglês contribui para um certo desinteresse na ferramenta. Como afirma um dos entrevistados:

Não utilizo a ferramenta, pois as duas únicas vezes que tentei acessá-la, logo no início, tive dificuldades. Outro ponto negativo também, é o fato de que grande parte das informações está em inglês, o que o me desestimulou a continuação do acesso.

Ainda tratando a questão do idioma da ferramenta, outro entrevistado sugere que ela é confusa, pois mistura os idiomas português e inglês. O entrevistado aborda, ainda, uma questão do ponto de vista cultural ao interpretar que a utilização de um idioma diferente significa uma desvalorização da língua nacional:

A ferramenta é confusa, complexa, o acesso é extremamente demorado com muita mistura de idiomas (inglês e português), desvalorizando o idioma português.

Os dados de caracterização demonstram que do ponto de vista da formação acadêmica e da faixa etária, o quadro de colaboradores apresenta condições favoráveis para a utilização da ferramenta, o mesmo não se pode afirmar quanto ao idioma. Ainda que se trate de uma empresa multinacional e que isso leve a suposição que o existe um domínio do idioma (inglês) o uso cotidiano de uma outra língua, ainda parece oferecer resistência para uma interação mais integral.



## 4.2 Caracterização da Entrevista

A maioria dos entrevistados (69%) afirma que conhecem pouco a ferramenta. Entretanto, 15% relata que conhece moderadamente e 16% indicam que a conhece bem. Do total dos colaboradores que disseram que conhecem bem a ferramenta, aproximadamente 66% são corporativos, ou seja, aqueles cujas atividades profissionais estão relacionadas diretamente com manutenção e atualização da ferramenta. Dessa forma, pode-se concluir que a grande maioria dos pesquisados, que são da unidade Rio Claro, conhece pouco a KM.

Um dos entrevistados justifica sua falta de conhecimento a uma restrição da divulgação das finalidades e potencialidades do KM, chega inclusive a afirmar que ao responder o questionário da pesquisa ele pode identificar possibilidades para solucionar necessidades específicas de seu trabalho, que até então ele desconhecia:

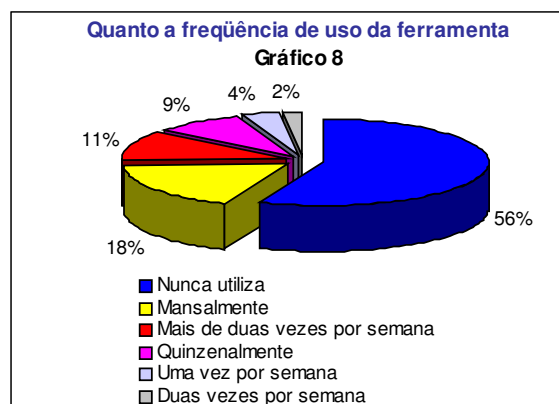
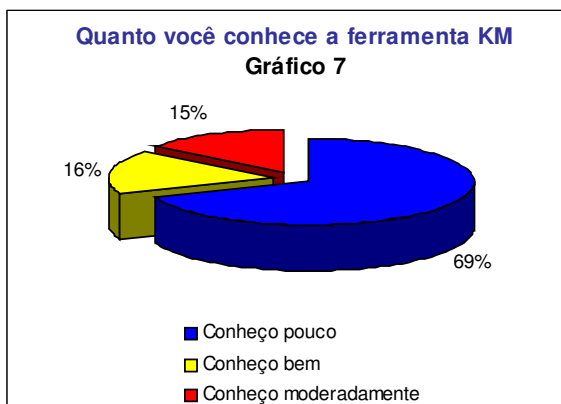
Podemos difundir conhecimento também através do treinamento de colaboradores para outros colaboradores. Reservar um tempo do trabalho de cada um para preparação de treinamentos e aplicação destes. Um passo importante seria difundir melhor ferramentas como o KM, uma vez que muitas pessoas não a conhecem, e diz: ‘eu por exemplo, estou correndo atrás de uma forma de difundir conceitos do Lean Manufacturing<sup>24</sup> e esta ferramenta se adequa perfeitamente a esta necessidade e apenas agora estou entrando em contato com ela.

<sup>24</sup> Manufatura enxuta (eliminação de desperdício através de adequação de processos e postos de trabalho).

Nessa mesma linha outro entrevistado afirma: “Os propósitos da ferramenta deveriam ser mais divulgados pela organização”.

Portanto, a questão da divulgação parece ser uma dimensão importante para ser trabalhada.

Quanto à frequência de uso da ferramenta, mais da metade do total dos pesquisados (56%), disseram que nunca a utilizam. Sendo que somente 11% responderam que a acessa mais de duas vezes por semana; ficando 18% para o acesso mensal, 9% para quinzenalmente; 4% para uma vez por semana e somente 2% a acessa pelo menos duas vezes por semana. Essa limitação do acesso é coerente com a afirmação que 69% conhecem pouco o KM. Conforme o gráficos 7 e 8.



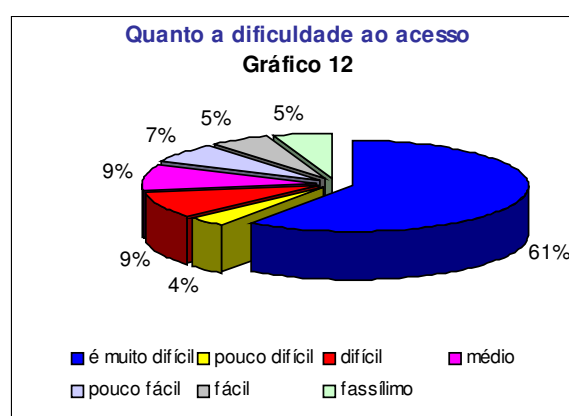
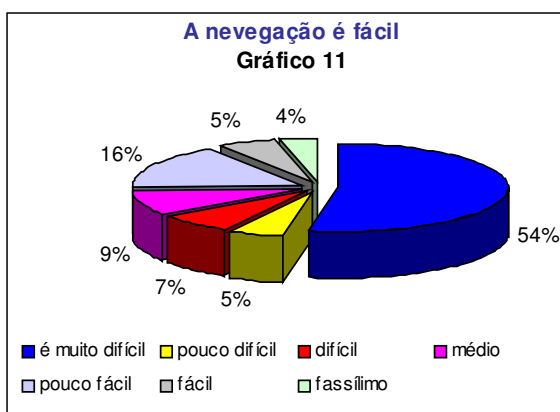
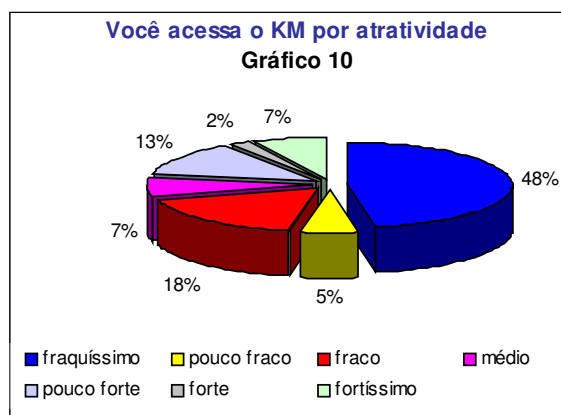
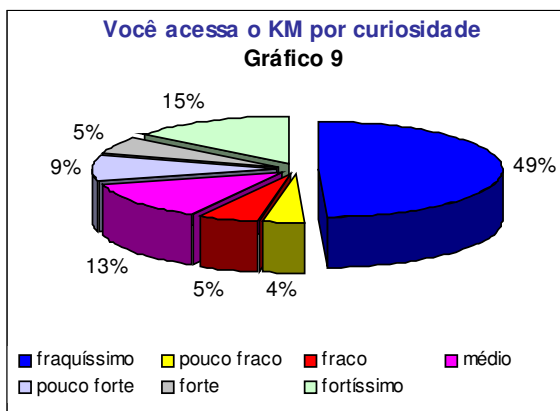
Quando indagados sobre os motivos que os levam a acessar o KM, as respostas foram materializadas pelo viés negativo, ou seja, indicaram questões como: ausência de curiosidade (49%), e pouca atratividade (48%). Tais fatores podem ser elementos que contribuem na redução dos acessos e portanto no bom desempenho da mesma. Para aqueles que relacionaram positivamente os fatores que os levam a acessar a ferramenta temos: 29% dizem terem curiosidade em pesquisá-la e 22%, afirmam que a ferramenta é atrativa.

Quando indagados sobre o manuseio do sistema identificou-se uma dificuldade relativa ao processo, pois 61% diz que encontra dificuldades em acessá-la e uma vez estando dentro da ferramenta 54% avaliam que ela é de difícil navegação.

O depoimento abaixo ilustra essa dificuldade:

Não utilizo a ferramenta, pois as duas únicas vezes que tentei acessar, logo no início, tive dificuldades.

Conforme pode constatar-se nos gráficos 9, 10, 11 e 12.



Ao serem questionados se através da ferramenta KM as pessoas encontram informações e dados necessários para as suas atividades diárias, 56% dizem que não, sendo que somente 12%, encontram os dados e as informações necessárias.

Um entrevistado disse que na sua opinião faltam mais informações e treinamentos para que os colaboradores possam entender e utilizar a ferramenta, uma vez que a interação com ela não é muito amigável, e ele conclui:

Eu não conheço uma sistemática que defina que tipo de informações pode/deve ser armazenadas.

A dificuldade em estabelecer uma relação de utilidade com a ferramenta, certamente está vinculada a dificuldade de acesso, já exposta anteriormente, e também limitação do conhecimento quanto às finalidades da mesma, ou seja, na medida em que os colaboradores não conhecem e não acessam a ferramenta, certamente não procuram ali informações necessárias para suas atividades diárias.

Nessa linha de raciocínio dois entrevistados sugerem alguns caminhos:

Deveria haver um desdobramento maior da ferramenta para os colaboradores, pois na minha opinião, poucas pessoas a conhecem em profundidade, por isso a necessidade de mais divulgação, uma vez que ela é importante para o sistema de informação da empresa.

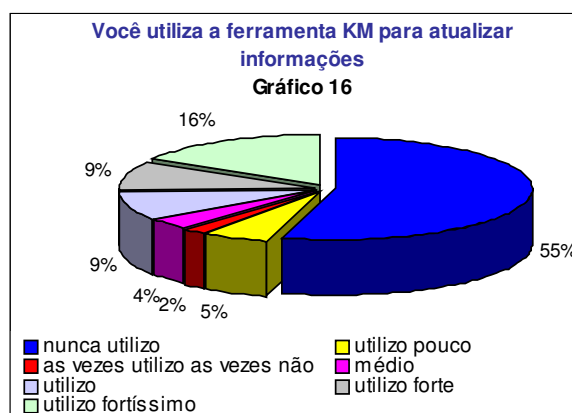
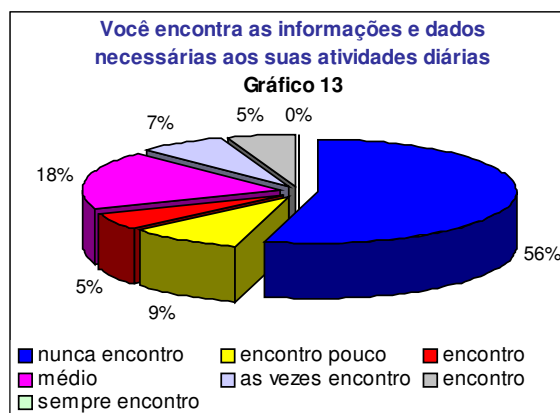
Acredito que a ferramenta é pouco disseminada, e que como o volume de informações disponíveis na net é muito grande, e ainda não temos uma sistemática de 'empurrar' informações de acordo com a escolha de cada usuário, na maioria das vezes a busca se cria através de haver a necessidade da informação.

Os entrevistados relacionam a baixa utilidade da ferramenta ao desconhecimento e também a concorrência com outros meios eletrônicos, como a Internet.

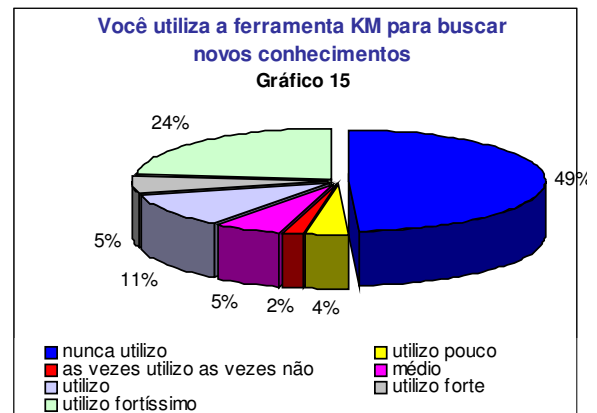
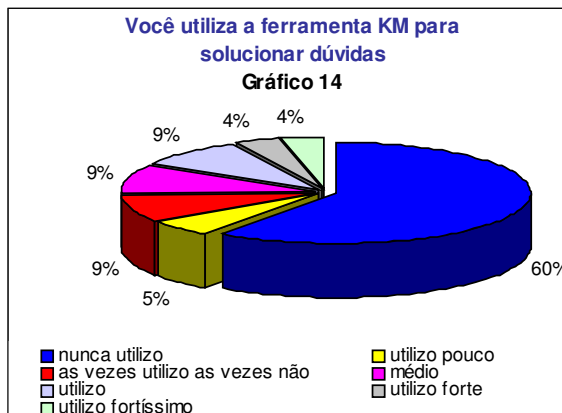
Uma outra abordagem, também expressa pelos colaboradores, relaciona a limitação da contribuição da ferramenta na interface máquina e ser humano. Ele indica que a disponibilidade de um sistema de informação e armazenamento de dados não produz conhecimento de forma isolada, carece de uma interação humana proativa. .

o conhecimento envolve, inclusive, o entendimento e uso desses dados, e isso é impossível armazenar em sistemas informatizados. Conhecimento é algo pertinente ao ser humano, e para difusão e manutenção do mesmo, existem estruturas organizacionais que facilitam isso, auxiliado, claro, por sistemas.

Pode-se verificar essas informações através dos gráficos 13 e 16.



Os entrevistados foram também questionados se utilizam a ferramenta para solucionar as dúvidas que ocorrem durante a realização de uma tarefa e, conforme o gráfico 14, conclui-se que ela não está sendo utilizada com esse propósito, uma vez que somente 17% dizem que sim. Entretanto, com relação à busca de novos conhecimentos através da ferramenta, uma porcentagem interessante, 40%, diz que recorre a ferramenta em busca de novos conhecimentos, gráfico 15.



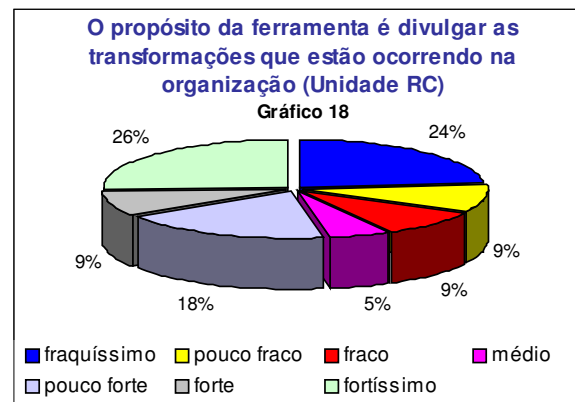
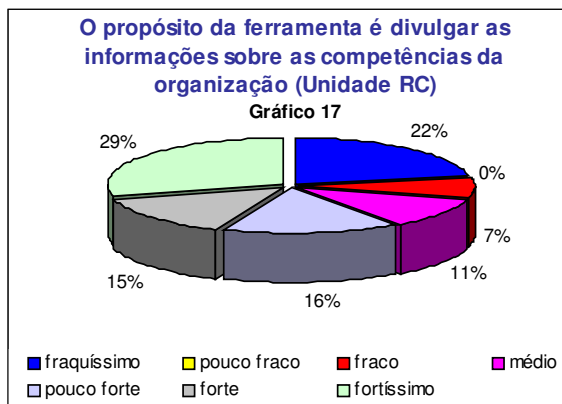
Estes dados podem estar indicando que há uma interpretação limitada dos colaboradores com relação à ferramenta do ponto de vista de suas possibilidades de uso, pois ainda que não a utilizem no transcorrer de suas atividades diárias, tanto no sentido de solucionar dúvidas, como também em informações relevantes para suas tarefas, eles atribuem um papel importante para busca de conhecimentos novos, portanto, parece haver uma compreensão que os objetivos da ferramenta estão relacionados apenas a essa dimensão.

Como a busca de conhecimento não está articulada ao trabalho diário, o acesso a KM está focado em momentos de “não trabalho” ou quando o colaborador tem tempo de pesquisar. Contudo não pode relacionar tal pesquisa a curiosidade, pois como já afirmado anteriormente somente para 15% dos entrevistados essa é a motivação principal para o acesso à ferramenta.

Até esse momento, os dados parecem indicar que há uma limitação séria no que diz respeito ao uso da ferramenta nas atividades diárias dos colaboradores. O mesmo não ocorre quando se aborda a dimensão organizacional, pois 59% dos entrevistados acreditam que ela cumpre com o objetivo de divulgar informações sobre as competências da organização e 53% acreditam que ela divulga as transformações que estão ocorrendo dentro da organização.

Esses dados parecem indicar que os colaboradores relacionam o uso da ferramenta a divulgação de dados sobre a empresa, e não necessariamente informações que contribuam para a realização de sua atividade. Ela estaria mais focada, em tal compreensão, a exteriorização da organização e não a contribuição no sentido de produção, armazenamento e divulgação de informações para melhoria das tarefas realizadas no contexto da empresa.

Confirmando o propósito da criação da ferramenta, o gráfico 17 e 18 mostram que, respectivamente, ela tem propósito de divulgar informações sobre as competências da organização, bem como divulga as transformações que estão ocorrendo na empresa.



Ainda que os colaboradores indiquem os limites da ferramenta, eles, em alguns aspectos indicam uma relação contraditória, pois, os dados até aqui têm indicado que há pouco acesso, contudo, quando indagados sobre a sua contribuição para a competitividade individual as respostas tem um caráter afirmativo, ou seja, 47% acreditam nessa possibilidade. Uma possibilidade de tal afirmativa pode ser o fato da competitividade pessoal não estar relacionada necessariamente a organização. Se considerarmos o fato que os colaboradores acessam a KM em momentos de “não trabalho”, talvez tal ação esteja relacionada a uma busca de conhecimentos de interesse pessoal, que no entender deles, melhora sua empregabilidade.

Nessa mesma linha os entrevistados acreditam que ela contribui para a disseminação de seus conhecimentos (62%).



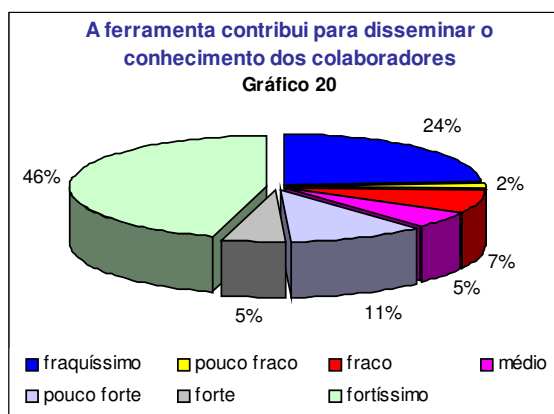
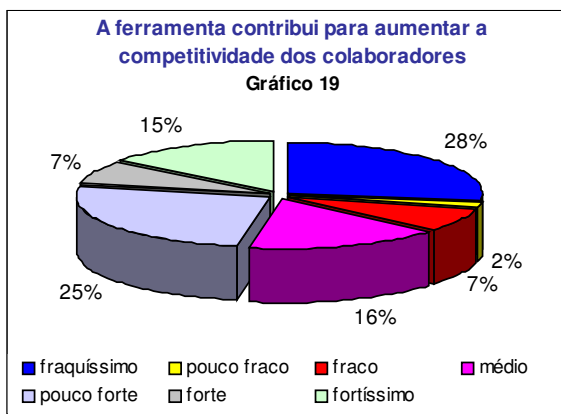
Esses dados podem indicar que, de alguma maneira, os colaboradores conhecem o potencial da ferramenta, contudo, não o utilizam em sua rotina de trabalho, talvez motivados por questões como dificuldade de acesso ou a dificuldade de navegação referida anteriormente.

Dentro dessa linha de pensamento, afirmam:

a divulgação do conhecimento que as pessoas adquirem no decorrer da vida depende de cada uma delas. Tem pessoas que tem facilidade e vontade de divulgar os conhecimentos que têm, enquanto outras, não têm a mesma habilidade. Ferramentas técnicas, como o KM pode ser de ajuda para tais pessoas.

Para outro entrevistado:

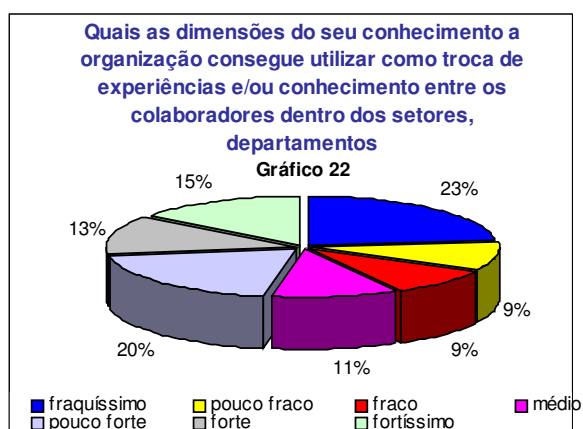
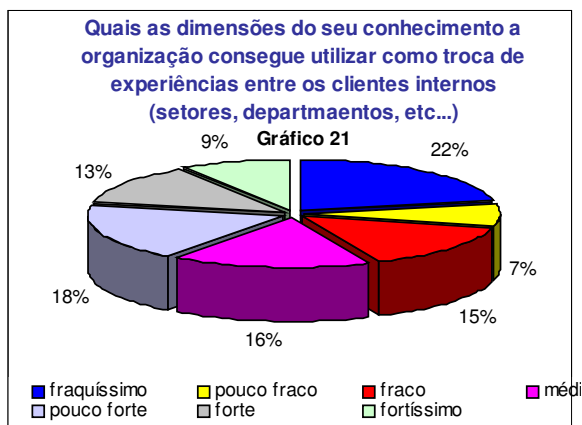
O KM é uma poderosa ferramenta que pode auxiliar muito os colaboradores no dia a dia de suas atividades, mas a sua força ainda não está sendo aplicada na organização, é preciso repensar em como torná-la parte da rotina de trabalho de cada colaborador, no sentido do aprimoramento contínuo de todos. A ferramenta deveria ser mais divulgada, para que os funcionários possam ter conhecimento sobre, por exemplo, para que ela serve, onde ela se aplica, etc....

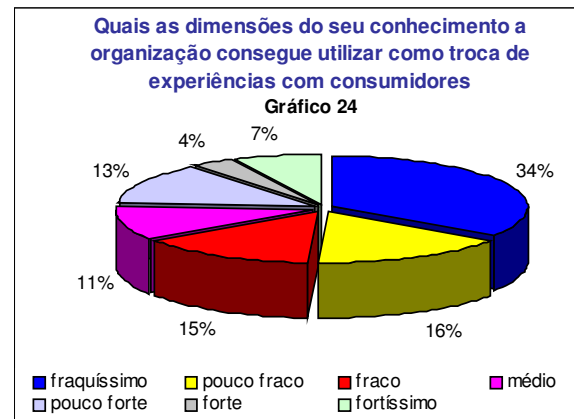
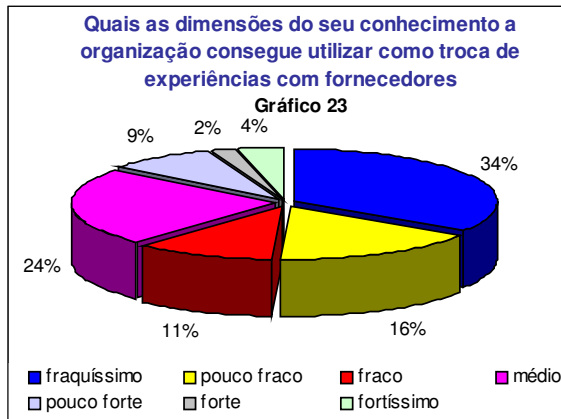


O fato da não utilização da ferramenta não significa que os colaboradores não reconheçam o potencial que a organização tem de utilizar seu conhecimento, como, por exemplo, troca de conhecimento entre colaboradores, pois 40% acreditam que ela consegue utilizar esse conhecimento como troca de experiências entre os clientes internos, ou seja, entre setores e departamentos, 48% acreditam que ela consegue utilizar como troca dentro dos setores e departamentos. Mas somente 24% para troca de experiências com os consumidores e, uma minoria (15%), acredita que ela se utiliza como troca de experiências com fornecedores.

Essa questão indica que existe a troca de conhecimento entre colaboradores e departamentos, de forma mais intensiva, e entre consumidores e fornecedores em um plano secundário, contudo, a ferramenta não é motivador para essa potencialização do conhecimento entre os agentes organizacionais.

Os gráficos 21 a 24, confirmam esses dados.



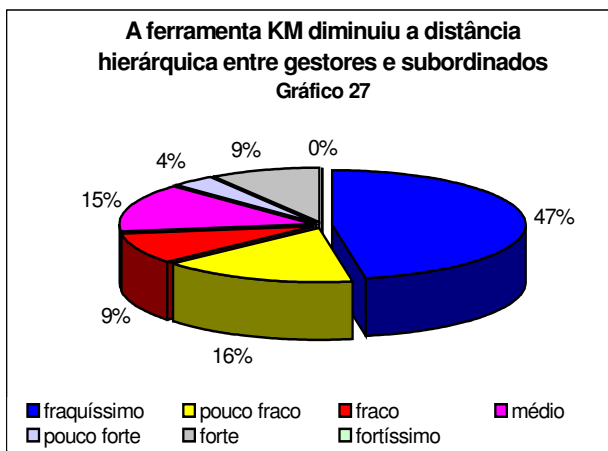
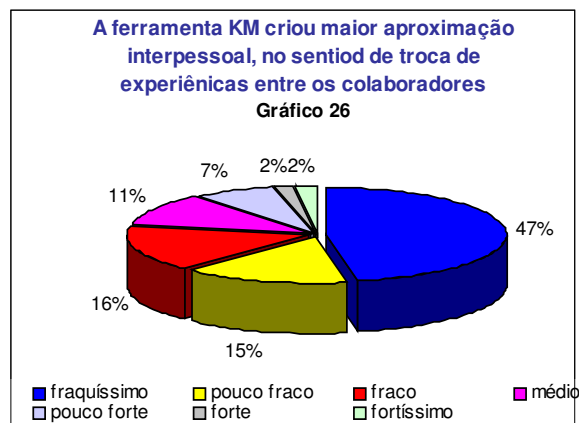
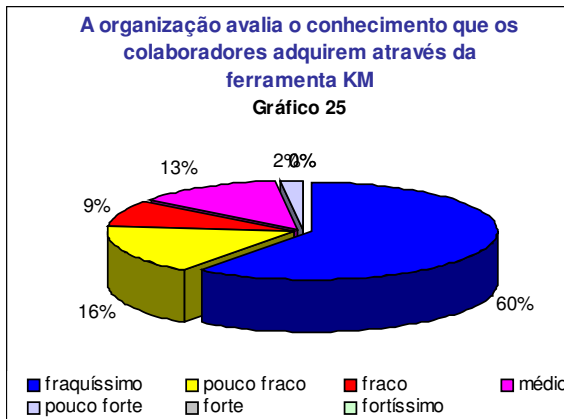


Os colaboradores não consideram que a organização avalia o conhecimento que eles adquirem através da ferramenta KM (76%), nem tampouco que ela criou maior aproximação interpessoal entre eles, rumo a troca de experiências (62%). Isso de certa forma vem confirmar a resposta de um entrevistado:

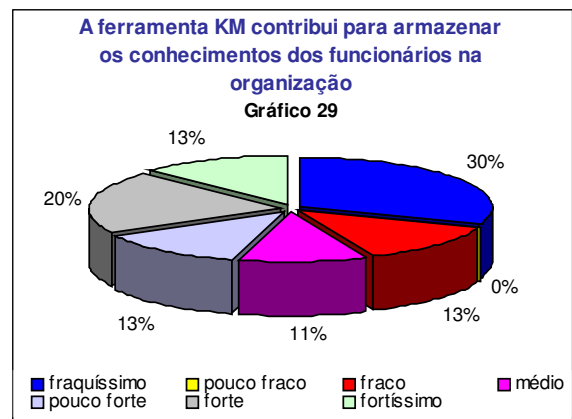
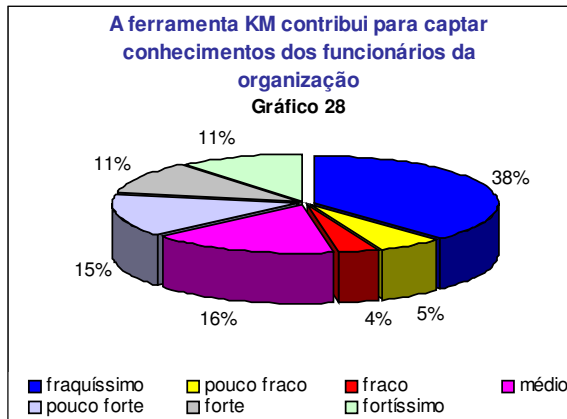
a ferramenta KM não é prioridade na organização, pois não fica muito evidenciada a necessidade da sua utilização, ou seja, fica a critério do funcionário a sua utilização ou não.

Ainda, segundo ele, não tem uma regularidade de atualização nas informações. Com relação à diminuição da distância hierárquica entre gestores e subordinados, considerando que com a implantação da ferramenta, as ações são objetos de discussão e não somente ordens a serem cumpridas, também não houve um crédito muito grande a ferramenta, uma vez que 63%, diz não acreditar nessa hipótese. Os gráficos 25, 26 e 27 evidenciam essas informações. Acreditamos que a resposta a seguir confirma o desconforto acima:

sinto que existe uma grande distância entre a idéia da cúpula e a execução dos conceitos apresentados. Talvez uma melhor comunicação e sensibilização das diversas lideranças para os ganhos no processo de compartilhamento de conhecimento possam quebrar o estigma que gestão do conhecimento é custo agregado e não potencialização de seu ativo intangível.



Quando questionados se a KM é capaz de captar os conhecimentos dos colaboradores, não houve uma credibilidade muito forte à ferramenta, uma vez que somente 37% acreditam nela como fonte de captação do conhecimento. Com relação ao armazenamento do conhecimento, houve um crédito um pouco maior (46%). Vide gráficos 28 e 29.



Como disseminadora do conhecimento, 37% acreditam nessa possibilidade, se considerado o baixo acesso, talvez esse seja um indicador positivo quanto à credibilidade da ferramenta nessa questão.

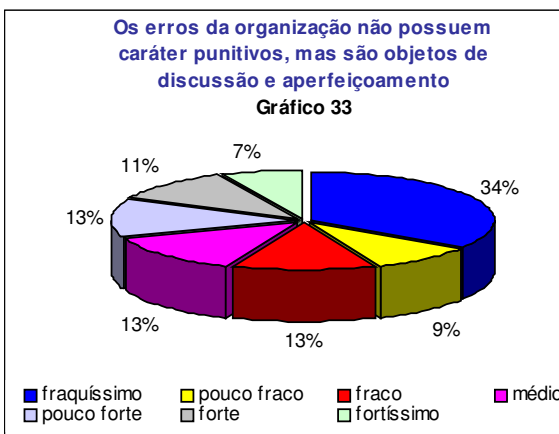
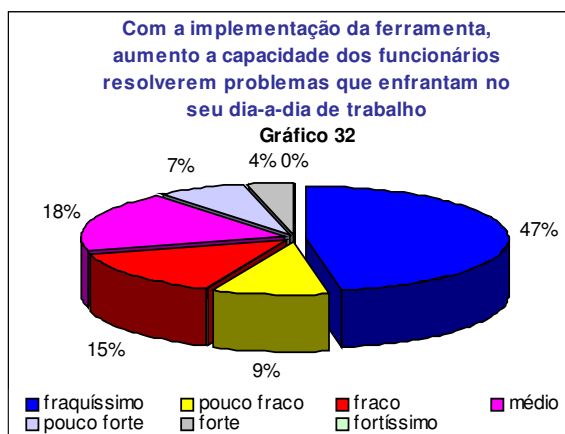
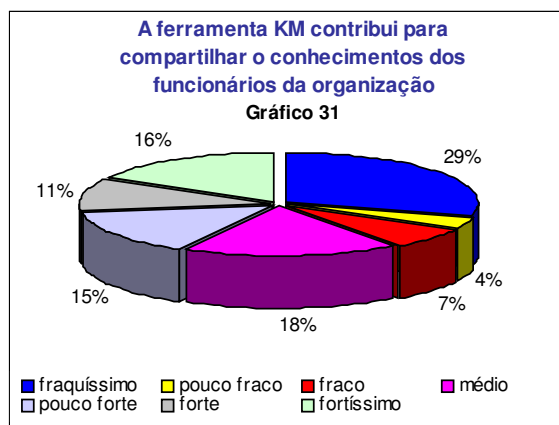
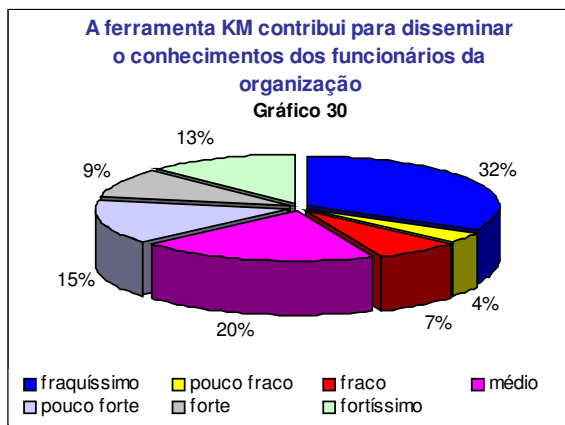
Como fonte de compartilhamento do conhecimento, os colaboradores chegaram a um consenso melhor (42%) com relação a sua eficácia. Entretanto, 71% não acham que após a implementação da ferramenta KM, as dificuldades dos funcionários para resolverem os problemas que enfrentam diariamente para solução do trabalho diminuíram, bem como que, os erros da organização não possuem caráter punitivo, mas ao contrário, eles são objetos de discussão e aperfeiçoamento entre líderes e liderados.. Os gráficos 30, 31, 32 e 33, podem comprovar esses dados.

Com relação ao compartilhamento do conhecimento, obteve-se um comentário, que nos parece muito apropriado ao resultado dessa pesquisa...

A implementação de um sistema como de KM, requerem alto investimento na criação de uma nova cultura, educação, etc. Principalmente, é preciso criar a necessidade. O nosso sistema ainda requer simplificação e, principalmente, conectá-lo como uma ferramenta que suportará a transformação. As pessoas deverão recorrer ao sistema para entender melhor, aprender, participar, etc. É o que pretendemos alcançar em breve.

Acredita-se também que uma das justificativas para o baixo acesso e conhecimento da ferramenta pode estar relacionado ao não desenvolvimento de uma nova cultura relacionada a produção e disseminação do conhecimento.

Os gráficos 30, 31, 32 e 33 mostram esses dados.



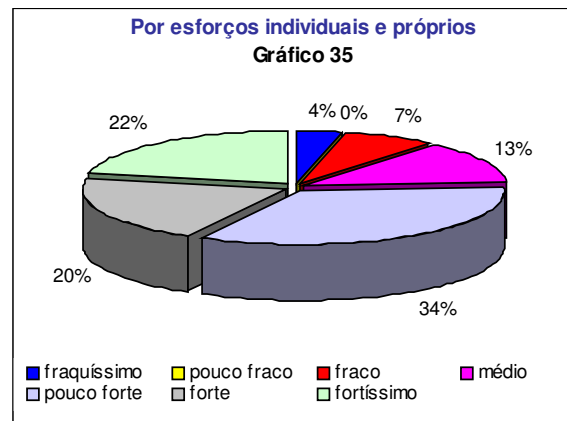
Ao serem questionados se mesmo sem a utilização de uma ferramenta de gestão do conhecimento, é possível disseminar conhecimento na organização, 100% dos entrevistados responderam que sim. Desses, a grande maioria acreditam que é possível disseminar conhecimento por esforços individuais e próprios das pessoas (76%). Para a informalidade, ou seja, troca de informações no cafezinho, nos corredores, etc., foi creditado 60% das respostas positivas, ficando somente 47% das respostas para curiosidade e 79% acham que ela ocorre por necessidade. (gráficos 34, 35, 36, 37, e 38).

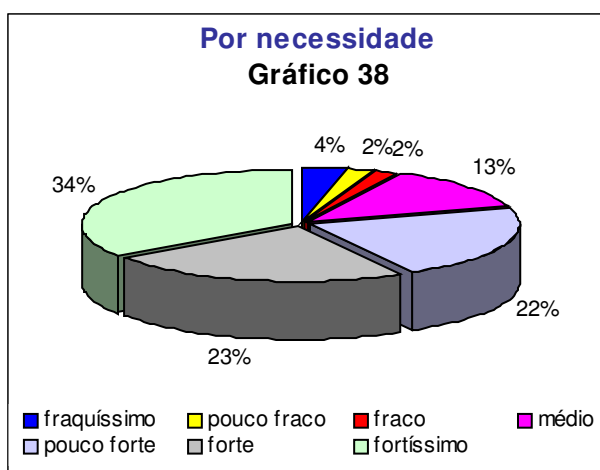
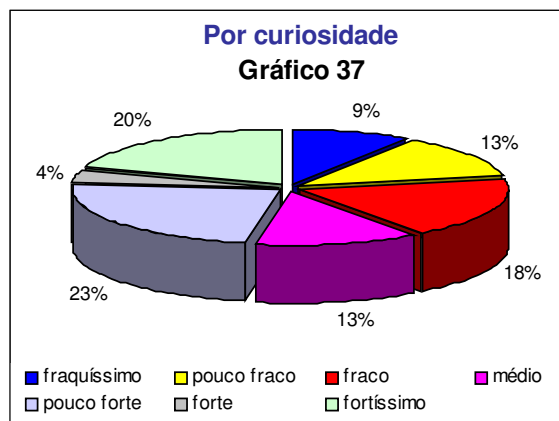
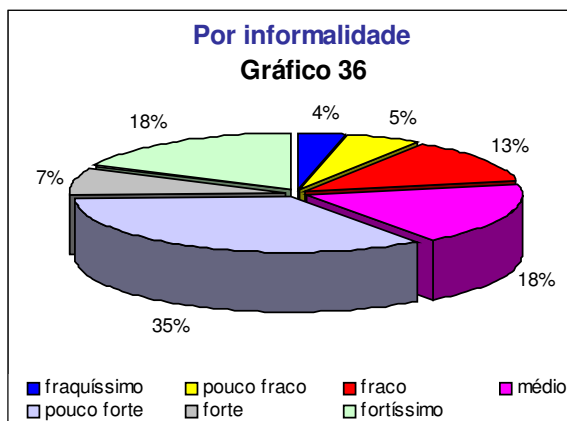
Portanto, é necessário verificar se não existe um preconceito com relação à utilização de sistemas informacionais, pois o alto índice de credibilidade na dimensão informal da produção e socialização do conhecimento, pode ser uma fonte de desinteresse nos mecanismos formais, isso pode estar relacionado a relações de poder e hierarquia que não são verbalizados mas que podem significar limitações.

A dimensão informal está sob controle dos colaboradores, o sistema formal é apropriada pela empresa, essa pode ser uma questão, que se relaciona muito com a questão da cultura organizacional. Essa pode ser uma possibilidade de estudos futuros.

Essas questões merecem atenção por parte da organização, pois as pessoas tem a necessidade de buscar a informação, entretanto elas não estão tendo o respaldo da empresa, no sentido de divulgá-la mais, como enfatiza um entrevistado:

a empresa deveria sempre estar lembrando da existência de uma ferramenta deste porte, para que a mesma não seja esquecida e possa gerar mudanças de hábito e cultura, pois até hoje a troca de conhecimentos é meramente informal.





Isso comprova o que disse outro entrevistado:

as melhores empresas do futuro, serão aquelas nas quais todo mundo cria, compartilha e usa o conhecimento para a performance organizacional. A valorização do conhecimento dos colaboradores antecede os conceitos de competência e de organizações que aprendem. O conhecimento é a matéria-prima de ambos (colaboradores e organização) e, deve haver uma conscientização muito elevada a respeito da necessidade de introduzir a gestão do conhecimento como um instrumento gerencial essencial para a sustentação da vantagem competitiva organizacional.

Pois conforme disse o entrevistado, “vivemos em um ambiente em que a única certeza que temos é a da mudança permanente, portanto, o conhecimento é uma fonte segura de vantagens competitivas”.



Entretanto, há uma crença que a ferramenta auxilia mais as pessoas na questão de gestão do conhecimento, quando se trata de um conhecimento mais focado e não generalizado. Um entrevistado fez o seguinte comentário:

Acredito que as pessoas que têm funções técnicas, e que trabalham mais com as informações sobre detalhes dos projetos que estão sendo realizados, para estes sim, a ferramenta KM, se for, realmente, abastecida com os conhecimentos e experiências dos envolvidos, ajudará às equipes a fazerem projetos melhores, mais rápidos, pois aproveitarão as inovações, deixarão de repetir erros passados, ajudando inclusive, no sentido de maior interação entre técnicos de outras áreas, que poderão contribuir com conhecimentos diferenciados.

Pode-se identificar de uma forma geral que há um contraponto, ou seja, ainda que os dados indiquem que a ferramenta não é utilizada, há depoimentos que afirmam a importância do compartilhamento de conhecimentos.

## **CAPÍTULO V**

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No início desse texto foi analisado que a criação do conhecimento organizacional está articulado à capacidade de compartilhamento das informações, e isso somente ocorrerá com a mudança organizacional.

A definição de conhecimento é muito ampla, e tem várias origens como: implantação de projetos realizados, erros e soluções enfrentadas no dia-a-dia, pesquisas e experiências vivenciadas, contatos com clientes e fornecedores, contatos com colegas de trabalho, aprendizado em salas de aula e em treinamentos etc., não resumindo-se, simplesmente, em processos informacionais ou na gestão da tecnologia.

Todo esse emaranhado de itens que compõe o conhecimento organizacional e que formam, os conhecimentos, tácito e explícito dos colaboradores, que por sua vez, formam a cultura das pessoas e da organização.

A GC pode recorrer à tecnologia como fator auxiliador para potencializar o conhecimento organizacional, contudo deve fazer parte de uma estratégia mais ampla que incorpore as formas como as pessoas se relacionam com essa dimensão organizacional.

Nesse sentido, partiu-se do pressuposto que a utilização de uma ferramenta informacional é parte de um processo mais amplo que deve ser facilitador de processos pré-existentes, ou seja, a implantação de um sistema deve estar apoiada em um diagnóstico de como um dado grupo produz, armazena e dissemina seus conhecimentos.

Algumas questões puderam ser evidenciadas, no sentido de ilustrar essa questão.

Os dados indicaram que os colaboradores compartilham o conhecimento, mas de maneira informal, sendo a ferramenta um recurso pouco utilizado e até de certa forma, esquecida, nesse processo.

Talvez tal informalidade possa ser explicada através do entendimento das relações de poder que perpassam a dimensão do conhecimento, pois, enquanto a dimensão informal está sob controle dos colaboradores, o sistema formal é apropriado pela empresa.

Como já visto na literatura, o conhecimento é uma questão cultural. Acredita-se que isso não foi levado em consideração pela organização, quando da implantação da ferramenta; entretanto existe um grande potencial por parte da empresa, no sentido de aproveitar a energia das pessoas e direcionar a ferramenta de fato para a GC, pois foi evidenciado através das respostas ao questionário que as pessoas tem necessidade de trocar informações. Acredita-se que elas não fazem essa troca por falta de uma melhor aplicabilidade do KM.

Nesse sentido, a implementação de um sistema como de KM, requer alto investimento na criação de uma nova cultura organizacional, principalmente, em romper as resistências de relacionamento com um mecanismo informacional. Parece que o sistema implantado na organização ainda não atingiu este ponto de maturidade.

Acredita-se que precisa ser desenvolvido nas pessoas um estímulo para que elas recorram ao sistema, e assim, possam entender melhor seu procedimento, aprender com ela, participar. A ferramenta, da forma como ela está estruturada hoje, isso não está ocorrendo.

O distanciamento dos colaboradores com relação ao KM gera um déficit de conhecimento sobre seu potencial, dificultando a materialização de seu papel enquanto facilitadora para a criação de novos conhecimentos. Poderá haver uma resposta positiva dos colaboradores, se for feito um trabalho de conscientização, pela direção da empresa, com relação à ferramenta.

Verificou-se também, que os colaboradores não têm dúvidas quanto a intenção da empresa de buscar criar e atualizar conhecimento através da ferramenta. Entretanto a forma como eles tem conduzido esse processo de divulgação e melhoria, bem como dos propósitos da mesma, pode ser um forte aliado ao seu baixo uso. Os propósitos que a empresa tem para a ferramenta, parece não ser suficientemente claros para que os colaboradores a utilizem com mais frequência. Não existe dúvidas, que trata-se de uma ferramenta vital, porém para ser uma alavancadora do potencial coletivo da empresa, muitas mudanças precisaram ocorrer em sua cultura.

Atualmente, da forma como ela está estruturada, há a necessidade de um maior empenho da alta administração para que possa atingir os objetivos organizacionais, ou seja, de ser uma potencializadora do conhecimento da empresa. Os colaboradores entendem que a ferramenta está mais relacionada a uma propaganda interna da organização do que necessariamente com a melhoria das rotinas de trabalho e produção de conhecimento entre os agentes organizacionais.

Pode-se perceber que a pouca utilização da ferramenta está em todos os níveis hierárquicos, pois um gerente deu o seguinte depoimento:

Infelizmente nunca utilizei o KM, o que é uma pena, pois pelo questionário esta ferramenta deve ter um potencial enorme e que está sendo mal empregado. Talvez eu seja o único a não utilizá-la, se não for, creio que precisamos conhecer melhor o KM e tudo o que ele pode oferecer à organização, e estruturar uma forma de torná-la parte integrante de nosso dia-a-dia, o que em minha opinião é um grande desafio.

Através do estudo de caso, foi possível analisar a KM, e parece que a ferramenta sozinha, não dá conta de atualizar e produzir novos conhecimentos. Entretanto ela pode contribuir para o aprendizado global da organização, pois uma parcela expressiva dos entrevistados disseram que recorrem a ela para busca de novos conhecimentos, bem como

acreditam no seu propósito de divulgar informações sobre as competências e a competitividade da organização, bem como de ser ela um agente importante na divulgação das transformações que estão ocorrendo. Foi evidenciado por várias vezes, a necessidade de uma maior intervenção da organização, onde fique claro para à todos, por que a ferramenta foi criada, e qual o seu real objetivo. Isso pode ser um potencial de melhorias para tornar a interface do KM mais amigável com os colaboradores e com isso o seu uso ser potencializado.

A ferramenta KM ainda está encontrando seu papel estratégico na organização rumo a tornar-se de fato uma geradora e disseminadora de novos conhecimentos, e isso acontecerá gradativamente com tempo, através da criação de uma nova mentalidade cultural, como foi respondido por alguns entrevistados.

Quando as pessoas passarem a incorporar no seu dia-a-dia o KM, como usam, por exemplo, uma caneta, o computador, etc. Poder-se-a dizer que está havendo uma mudança. Porém, sugestões de melhorar as práticas, bem como a valorização que os colaboradores dão ao conhecimento armazenado, como o arquivamento e consulta adequada do capital intelectual da empresa, dependerão em grande parte de uma mudança cultural, como já foi evidenciado. Acredita-se que essa pesquisa favoreceu, de certa forma, o início dessa mudança, pois alguns entrevistados disseram, informalmente, que após responder ao questionário voltaram a interagir mais com a ferramenta.

Sugere-se que o papel da ferramenta seja repensado pela organização, talvez até que uma reestruturação seja elaborada, na forma de um fluxograma de utilização da mesma, onde pontos como, o que pode ser pesquisado, e o que pode ser armazenado, seja à todos melhor explicitado.

Acredita-se que a partir do momento que um colaborador busca uma informação em uma ferramenta, seja ela de GC ou não, e encontra-a de forma clara, objetiva e bem estruturada, conseguindo solucionar um problema, esse terá interesse em pesquisar novamente, passando a ser um agente multiplicador do KM.

Finalizando, o papel da chefia e dos gestores é vital no processo intervencionista, para que não só a implementação de novas metodologias, mas a absorção das mudanças passem a fazer parte da cultura organizacional. Caso contrário, todo e qualquer processo adaptativo às novas contingências que o ambiente impõe, terá sido um esforço em vão.

**BIBLIOGRAGIA**

CARVALHO, G.M. Rocha. TAVARES, M.Silva. *Informação & Conhecimento – uma abordagem organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

CAVALCANTI, M.B.C. , GOMES, E. P. B. *The new wealth of organizations: knowledge capital*. TB Petroleum Magazine, year 3, No. 8, Rio de Janeiro, 2001.

CHISHOLM, R.M. *Teoria do Conhecimento “Theory of Knowledge”*. Zahar Editores, 1997.

CASTELLS, Manuel. *A Sociedade em Rede*. São Paulo. Paz e Terra, 1999.

DAVENPORT, T. e PRUSAK, I. *Conhecimento Empresarial: Como as Organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro. Editora Campus, 1998.

DECCA EDGAR S. DE. *O Nascimento das fábricas*. São Paulo. Editora Brasiliense, 1987.

DE MASI, Domenico. *O Ócio Criativo*. Entrevista a Maria Serena Palieri; tradução de Léa Manzi. Rio de Janeiro. Sextante, 2000.

DIXON, Nancy M. *Common Knowledge: How Companies Thive by sharing what they know*, 2002.

DORNELAS, Jairo Simião. *Dimensões conflitantes: entre o organizacional e o técnico na gestão do conhecimento*. Cadernos ebape.br – volume i – número 2 – dezembro 2003.

DRUCKER, Peter. *Administrando para o futuro*, Editora Pioneira, 3ª Edição, 1993.

\_\_\_\_\_ *Sociedade Pós-capitalista*, Editora Pioneira, São Paulo, 1997.

FLEURY, A e FLEURY M.T. *Aprendizagem e Inovação Organizacional*. Editora Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_ *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. Editora Atlas, 2000.

FRANÇA-LIMONGI, et. Al. *As pessoas na Organização*, São Paulo. Editora Gente, 2002.

GARCIA, Francisco Luiz, *Introdução Crítica ao Conhecimento*, Papyrus Editora, 1997.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1994.

HAUSCHILD, S., LICHT, T. e STEIN, W. (2001) *Creating a Knowledge Culture*.

The McKinsey Quarterly, n.1 Disponível em

[http://www.mckinseyquarterly.com/category\\_editor.asp?L2=21](http://www.mckinseyquarterly.com/category_editor.asp?L2=21).

HEINZEMANN E. Superintendente da Embraco S.A, em entrevista concedida à autora em 26.09.2003, sobre *Gestão do Conhecimento*.

HELOANI, José Roberto. *Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar*. SP. Cortez, 2002.

Institute of Management Services Jun 1998, volume 42. Knowledge Management – ISSN 03076768 Jun 1998, volume 42.



JORDANI, Paulo Sérgio. Artigo: *Teoria boa e teoria útil - Uma reflexão dos conceitos da ReAdministração*, Site: [hppt/www.rh.com.br](http://www.rh.com.br) , pesquisa feita em 03.12.03 as 8:25 hs.

KAPLAS, Robert. NORTHON, David P. *Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro. Campus, 2004.

KIM, D. H. *O elo entre aprendizagem individual e aprendizagem organizacional*. RJ, Qualitymark, 1998.

LASTRES, Helena M.M., ALBAGLI, B. *Informação e globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro. Campus, 1999.

LUDWIG, Waldez. Empregabilidade. Disponível em: [www.rh.com.br/ler.php?cod=3740&org=9](http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3740&org=9). Pesquisa realizada em 01.03.2004 as 7:20 hs.

MARTINS, Osmar da Cruz. *A influência dos programas de qualidade na gestão do conhecimento*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina (Grau Mestre em Engenharia). Florianópolis – CS, 2003.

MELLANDER, Klas. *O Poder da Aprendizagem* . São Paulo. Ed.Cultrix, 1991.

MELO, A.M.V., BURLTON, R. *Gestão do Conhecimento na Perspectiva de Negócios*, 2000. Disponível no Web Saite da União Brasileira para a Qualidade. URL: [www.ubq.org.br](http://www.ubq.org.br). Consultado em 12.11.03.

MELO, Luiz Eduardo Vasconcelos. *Gestão do conhecimento: Conceitos e aplicações*. São Paulo. Érica, 2003.

MITZENBERG (1989). *Teorias e conceitos fundamentais sobre Aprendizado, Conhecimento e Criatividade*.

<http://www.terraforum.com.br/3.html#n22> pesquisa realizada em 22.07.04 às 19 hs.

MOREIRA, Bernardo Leite. Pesquisa sobre *Gestão do Conhecimento* realizada em 03 de março de 2003, as 8:35 hs., disponível em:

[http://ww.golrh.com.br/artigows/abre\\_artigo.asp?COD\\_TEMA=298](http://ww.golrh.com.br/artigows/abre_artigo.asp?COD_TEMA=298) .

MOREIRA, Bernardo Leite. Disponível em:

[http://www.golrh.com.br/artigos/abre\\_artigo.asp?cod\\_tema=569A](http://www.golrh.com.br/artigos/abre_artigo.asp?cod_tema=569A) gestão do conhecimento deve ser uma atitude!. Pesquisa feita em 08.03.2004 as 7'20 hs.

MORGAN, G., *Imagens da Organização*. São Paulo. Editora Atlas, 1996.

NONAKA I., TAKEUCHI H. *Criação do Conhecimento na Empresa*. Editora Campos. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscila Martins Celestes. RJ. 8ª. Edição. Rio de Janeiro. Editora Campos, 1997.

OHNO, T.O. *Sistema de produção além da produção em larga escala*. Cambridge. Production Productivity, 1988.

PIAGET, Jean (1976) - *La naissance de l'intelligence chez l'enfant* . Paris, Delachaux et Niestlé.

PIROLA, V.S. *A proposição de uma ferramenta de apoio ao mapeamento do conhecimento em uma organização*. Tese Mestre em Ciências em Engenharia de Produção. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Fevereiro, 2002.

PORTER, M. *Vantagem Competitiva – criando e sustentando um desempenho superior*. 12ª edição. RJ. Editora Campus, 1989.

POSSAS, M. L. *Dinâmica da economia capitalista: uma abordagem teórica*. São Paulo. Brasiliense, 1987.

Profissional & Negócios. *Gestão do Conhecimento*, nº 43 , Publicação Central de Negócios, Junho/2001.

Profissionalização em Ação, *o diferencial da competitividade, Conhecimento: Fonte de riqueza das pessoas e das organizações*, 22 Ano IV, Banco Brasil, 2000.

REED. Michael E. Managing Director of Operations Audit and Quality da Federal Express, 1990 – Malcolm Baldrige National Quality Award Winner. Disponível em <http://www.aeportugal.pt/Areas/Qualidade/BaseBenchmarking.asp?Menu=6#Benchmarking>, pesquisa realizada em dezembro 2003.

ROBBINS, STEPHEN P. *Comportamento Organizacional*. Tradução Técnica: Reynaldo Marcondes. 9 Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, Hugo, ANTUNES, Adelaine M.S., DUTRA, Luís E. *Análise de propostas de modelo de gestão direcionados para o conhecimento*. RAUSP – Revista de Administração. FEA/USP. Volume 38. Número 1. SP. Jan./fev./mar.2003.

RUSSEL, BERTRAND. *O elogio ao ócio*: Tradução Pedro Jorgensen Júnior. Rio de Janeiro: Sextante, 2002.

SANTOS, Hermes Mendes. ALMEIDA, Martinho I. R. *Novos fatores de riqueza na era do conhecimento: Uma proposição estratégica*. V SEMEAD. Ensaio Adm.Geral. Junho de 2001.

SENGE, Peter M. *A Quinta Disciplina, a arte e prática da Organização que aprende*. Editora Best Seller, 4ª Edição, 1999.

\_\_\_\_\_*A Quinta Disciplina, - caderno de campo. Estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende.* Qualitymark Editoras, 1997.

SILVA, Devanildo Damião. *A sociedade do conhecimento. Desenvolvendo um perfil para os gerentes.* V SEMEAD. Ensaio Adm.Geral. São Paulo, 2001.

SIMÃO, Augusto P. Macedo. ALLIPRANDINI, Dário Henrique. *Produção Enxuta em uma empresa de processo.* Editora EPSE. São Paulo, 2004.

SNOWDEN. Julho-Agosto, 2003. HSM Management, nº 39

STACEY, Ralph. Entrevista sobre Gestão do Conhecimento. Universidade de Lusíada, Portugal. Novembro, 2001. Disponível em: [www.ricardoneves.eti.br/Docs/GestConhecimento](http://www.ricardoneves.eti.br/Docs/GestConhecimento).

STACEY, Ralph. Disponível em: [www.ricardoneves.eti.br/Docs/GestConhecimento](http://www.ricardoneves.eti.br/Docs/GestConhecimento). Pesquisa realizada em 08.04.04 as 17'15 hs.

STEWART, Thomas A. *Capital Intelectual a nova vantagem competitiva das empresas.* Rio de Janeiro. Editora Campus, 1998.

SVEIBY, K.E. *A Nova Riqueza das Organizações.* Rio de Janeiro. Editora Campus, 1998.

SVEIBY, Karl. STORCK John, HILL Patricia.. Dossiê: *Gestão do Conhecimento, um novo caminho*, Setembro-Outubro 2000, págs. 51 a 80. HSM Management, nº 22

TAYLOR, Frederick. *The Principles of Scientific Management*, Nova York, Harper & Bros., 1911.

TEIXEIRA, Jayme Filho. *Gerenciando Conhecimento*. Editora Senac. Rio de Janeiro, 2001.

TIGRE , P.B. *Inovação e Teorias da Firma em três paradigmas*. Revista de Economia Contemporânea. V.1. Nº 3. Junho,1998.

TORQUATO, Berenice Maria de Lima. *Gestão do Conhecimento e Competitividade*. Dissertação (Mestrado em Administração), UNIP, 2001.

VARGAS, Elisabeth. Especialista em *Gestão do Conhecimento* e consultora da IDS Scheer South América, durante entrevista concedida com exclusividade a Patrícia Bispo, disponível no site [www.rh.com.br](http://www.rh.com.br), pesquisa realizada em 30.08.03 as 21'50 hs.

VEJA. Reclamar adianta: os canais para as queixas do consumidor estão cada vez mais desobstruídos, São Paulo: Editora Abril, 16/set., 1998. 150 p.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo. 5ª Edição. Editora Atlas, 2004.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão e ZOUAIN, Deborah Moraes. *Pesquisa Qualitativa em Administração*. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2004.

## APENDICE I

### PESQUISA

#### 1ª PARTE - CARACTERIZAÇÃO DOS PESQUISADOS

*Não há a necessidade de identificar-se, somente necessito das informações abaixo para caracterização da pesquisa.*

- Tempo de empresa:

Quanto ao tempo na empresa	Total	%
Até 2 anos	7	12,7
De 2 a 5 anos	12	21,8
De 5 a 10 anos	17	30,9
De 10 a 20 anos	17	30,9
Acima de 20 anos	2	3,6
	<b>55</b>	<b>100,0</b>

- Setor que trabalha:

Quanto ao setor que trabalha	Total	%
CTL (eng <sup>a</sup> eletrônica, eng <sup>a</sup> desenvolvimento, CAD, design)	27	49,1
Qualidade	0	0,0
Recursos Humanos	4	7,3
Manufatura (qualidade, produção, manutenção)	13	23,6
Suprimentos	6	10,9
PCPM (Logística)	0	0,0
Corporativos	5	9,1
	<b>55</b>	<b>100,0</b>

- Idade:

Quanto a idade	Total	%
Até 25 anos	6	10,9
De 25 a 45 anos	40	72,7
Acima de 45 anos	9	16,4
	<b>55</b>	<b>100,0</b>

- Formação:

Quanto a formação	Total	%
Curso superior - Engenharia	21	38,2
Curso técnico	6	10,9
curso superior em administração, design industrial e/ou outra área administrativa	28	50,9
	55	100,0

## 2ª PARTE – QUESTIONÁRIO

1. Quanto você conhece a ferramenta KM (Knowledge Management):
- ( ) conheço bem
  - ( ) conheço moderadamente
  - ( ) conheço pouco

1. Quanto você conhece a ferramenta KM (Knowledge Management):	Total	%
conheço bem	9	16,4
conheço moderadamente	8	14,5
conheço pouco	38	69,1
	55	100,0

2. Com que frequência você utiliza ferramenta KM (Knowledge Management):
- ( ) uma vez por semana
  - ( ) duas vezes por semana
  - ( ) mais que duas vezes por semana
  - ( ) quinzenalmente
  - ( ) mensalmente
  - ( ) nunca utiliza

2. Com que frequência você utiliza ferramenta KM (Knowledge Management):	Total	%
Uma vez por semana	2	3,6
Duas vezes por semana	1	1,8
Mais que duas vezes por semana	6	10,9
Quinzenalmente	5	9,1
Mensalmente	10	18,2
Nunca utiliza	31	56,4
	55	100,0

Nas questões abaixo, assinale 7 para mais importante e 1 para menos importante

3. Porque você acessa o KM

3.1. Por curiosidade

1	2	3	4	5	6	7

3.1 Por curiosidade	Total	%
1	27	49,1
2	2	3,6
3	3	5,5
4	7	12,7
5	5	9,1
6	3	5,5
7	8	14,5
	55	100,0

3.2. Por atratividade

1	2	3	4	5	6	7

3.2 Por atratividade	Total	%
1	26	47,3
2	3	5,5
3	10	18,2
4	4	7,3
5	7	12,7
6	1	1,8
7	4	7,3
	55	100,0



## 3.3. A navegação é fácil

1	2	3	4	5	6	7

3.3 Fácil navegação	Total	%
1	29	52,6
2	3	5,5
3	4	7,3
4	5	9,1
5	9	16,4
6	3	5,5
7	2	3,6
	55	100,0

## 3.4. Você encontra dificuldade ao acessar

1	2	3	4	5	6	7

3.4 Dificuldades no acesso	Total	%
1	33	60,0
2	2	3,6
3	5	9,1
4	5	9,1
5	4	7,3
6	3	5,5
7	3	5,5
	55	100,0

4. Através da ferramenta KM disponível hoje, você consegue encontrar as informações e dados necessárias aos suas atividades diárias

1	2	3	4	5	6	7

4. Através da ferramenta KM, você encontra as informações e dados necessários para as atividades diárias	Total	%
1	30	54,4
2	5	9,1
3	3	5,5
4	10	18,2
5	4	7,3
6	3	5,5
7	0	0,0
	55	100,0

5. Você utiliza a ferramenta KM para:

5.1. Solucionar dúvidas

1	2	3	4	5	6	7

5.1 Solucionar dúvidas	Total	%
1	33	60,0
2	3	5,5
3	5	9,1
4	5	9,1
5	5	9,1
6	2	3,6
7	2	3,6
	55	100,0

5.2. Buscar novos conhecimentos

1	2	3	4	5	6	7

5.2 Buscar novos conhecimentos	Total	%
1	27	49,1
2	2	3,6
3	1	1,8
4	3	5,5
5	6	10,9
6	3	5,5
7	13	23,6
	55	100,0

### 5.3. Atualizar informações

1	2	3	4	5	6	7

5.3 Atualizar informações	Total	%
1	30	54,5
2	3	5,5
3	1	1,8
4	2	3,6
5	5	9,1
6	5	9,1
7	9	16,4
	55	100,0

4.4 Outros: \_\_\_\_\_

6. Na sua opinião, o propósito de uma ferramenta KM (Knowledge Management) é :

6.1. Divulgar informações sobre as competências da organização (Unidade RC)

1	2	3	4	5	6	7

6.1 Divulgar informações sobre competências da organização (Unidade Rio Claro)	Total	%
1	12	21,8
2	0	0,0
3	4	7,3
4	6	10,9
5	9	16,4
6	8	14,5
7	16	29,1
	55	100,0

6.2. Divulgar as transformações que estão ocorrendo na organização (Unidade RC)

1	2	3	4	5	6	7

6.2 Divulgar as transformações que estão ocorrendo na organização (Unidade Rio Claro)	Total	%
1	13	23,5
2	5	9,1
3	5	9,1
4	3	5,5
5	10	18,2
6	5	9,1
7	14	25,5
	55	100,0

7. Na sua opinião, a ferramenta contribui para o sucesso da empresa no sentido de:

7.1. Aumentar a competitividade

1	2	3	4	5	6	7

7.1 Aumentar a competitividade	Total	%
1	15	27,2
2	1	1,8
3	4	7,3
4	9	16,4
5	14	25,5
6	4	7,3
7	8	14,5
	55	100,0

### 7.2. Para disseminar o conhecimento

1	2	3	4	5	6	7

7.2 Para disseminar o conhecimento	Total	%
1	13	23,5
2	1	1,8
3	4	7,3
4	3	5,5
5	6	10,9
6	3	5,5
7	25	45,5
	55	100,0

### 8. Analise quais as dimensões do seu conhecimento que a empresa consegue utilizar

8.1. Como a troca de experiências entre os clientes internos, ou seja, **entre** setores, departamentos, etc.

1	2	3	4	5	6	7

8.1 Como a troca de experiências entre os clientes internos, ou seja, entre setores, departamentos, etc.	Total	%
1	12	21,8
2	4	7,3
3	8	14,5
4	9	16,4
5	10	18,2
6	7	12,7
7	5	9,1
	55	100,0

8.2. Como troca de experiências e/ou conhecimentos entre colaboradores **dentro** dos setores e departamentos

1	2	3	4	5	6	7

8.2 Como troca de experiência e/ou conhecimento entre colaboradores dentro dos setores e departamentos	Total	%
1	13	23,7
2	5	9,1
3	5	9,1
4	6	10,9
5	11	20,0
6	7	12,7
7	8	14,5
	55	100,0

8.3. Como troca de experiências com fornecedores

1	2	3	4	5	6	7

8.3 Como troca de experiências com fornecedores	Total	%
1	19	34,6
2	9	16,4
3	6	10,9
4	13	23,6
5	5	9,1
6	1	1,8
7	2	3,6
	55	100,0

8.4. Como troca de experiências com consumidores

1	2	3	4	5	6	7

8.4 Como troca de experiências com consumidores	Total	%
1	19	34,6
2	9	16,4
3	8	14,5
4	6	10,9
5	7	12,7
6	2	3,6
7	4	7,3
	55	100,0

8.5. Outros. Especifique: \_\_\_\_\_

9. A organização avalia o conhecimento que os colaboradores adquirem através da ferramenta KM:

1	2	3	4	5	6	7

9. A organização avalia o conhecimento que os colaboradores adquirem através da ferramenta KM	Total	%
1	33	60,0
2	9	16,4
3	5	9,1
4	7	12,7
5	1	1,8
6	0	0,0
7	0	0,0
	55	100,0

10. A ferramenta KM criou maior aproximação interpessoal, no sentido de troca de experiências entre os funcionários

1	2	3	4	5	6	7

10. A ferramenta KM criou maior aproximação interpessoal, no sentido de troca de experiências entre os funcionários	Total	%
1	26	47,3
2	8	14,5
3	9	16,4
4	6	10,9
5	4	7,3
6	1	1,8
7	1	1,8
	55	100,0

11. A ferramenta KM diminuiu a distância hierárquica entre gestores e subordinados, uma vez que as ações agora são objeto de discussão e não apenas ordens a serem cumpridas

1	2	3	4	5	6	7



11. A ferramenta KM diminui a distância hierárquica entre gestores e subordinados, uma vez que agora as ações são objetos de discussão e não somente ordens a serem cumpridas	Total	%
1	26	47,3
2	9	16,4
3	5	9,1
4	8	14,5
5	2	3,6
6	5	9,1
7	0	0,0
	55	100,0

12. A ferramenta KM contribui para **captar** conhecimentos de seus funcionários

1	2	3	4	5	6	7

12. A ferramenta KM contribui para captar conhecimento de seus funcionários	Total	%
1	21	38,2
2	3	5,5
3	2	3,6
4	9	16,4
5	8	14,5
6	6	10,9
7	6	10,9
	55	100,0

13. A ferramenta KM contribui para **armazenar** conhecimentos de seus funcionários

1	2	3	4	5	6	7

13. A ferramenta KM contribui para armazenar conhecimento de seus funcionários	Total	%
1	17	31,0
2	0	0,0
3	7	12,7
4	6	10,9
5	7	12,7
6	11	20,0
7	7	12,7
	<b>55</b>	<b>100,0</b>

14. A ferramenta KM contribui para **disseminar** conhecimentos de seus funcionários

1	2	3	4	5	6	7

14. A ferramenta KM contribui para disseminar conhecimento de seus funcionários	Total	%
1	18	32,8
2	2	3,6
3	4	7,3
4	11	20,0
5	8	14,5
6	5	9,1
7	7	12,7
	<b>55</b>	<b>100,0</b>

15. A ferramenta KM contribui para **compartilhar** conhecimentos de seus funcionários

1	2	3	4	5	6	7

15. A ferramenta KM contribui para compartilhar conhecimento de seus funcionários	Total	%
1	16	29,1
2	2	3,6
3	4	7,3
4	10	18,2
5	8	14,5
6	6	10,9
7	9	16,4
	<b>55</b>	<b>100,0</b>

16. A partir da implementação da ferramenta KM, aumentou a capacidade dos funcionários resolverem problemas que enfrentam no seu dia a dia de trabalho

1	2	3	4	5	6	7

16. A partir da implementação da ferramenta KM, aumentou a capacidade dos funcionários resolverem problemas que enfrentam no seu dia-a-dia de trabalho	Total	%
1	26	47,3
2	5	9,1
3	8	14,5
4	10	18,2
5	4	7,3
6	2	3,6
7	0	0,0
	55	100,0

17. Os erros da organização não possuem caráter punitivos, mas são objetos de discussão e aperfeiçoamento

1	2	3	4	5	6	7

17. Os erros da organização não possuem caráter punitivo, mas são objetos de discussão e aperfeiçoamento	Total	%
1	19	34,6
2	5	9,1
3	7	12,7
4	7	12,7
5	7	12,7
6	6	10,9
7	4	7,3
	55	100,0

18. Mesmo sem a utilização de uma ferramenta de KM, é possível disseminar conhecimento na organização

( ) Sim

( ) Não

18. Mesmo sem a utilização de uma ferramenta KM, é possível disseminar conhecimento na organização	Total	%
Sim	55	100,0
Não	0	0,0
	55	100

### Como?

18.1. Por esforços individuais e próprios

1	2	3	4	5	6	7

18.1 Por esforços individuais e próprios	Total	%
1	2	3,7
2	0	0,0
3	4	7,3
4	7	12,7
5	19	34,5
6	11	20,0
7	12	21,8
	55	100,0

18.2. Por informalidade

1	2	3	4	5	6	7

18.2 Por informalidade	Total	%
1	2	3,6
2	3	5,5
3	7	12,7
4	10	18,2
5	19	34,5
6	4	7,3
7	10	18,2
	55	100,0

## 18.3. Por curiosidade

1	2	3	4	5	6	7

18.3 Por curiosidade	Total	%
1	5	9,2
2	7	12,7
3	10	18,2
4	7	12,7
5	13	23,6
6	2	3,6
7	11	20,0
	55	100,0

## 18.4. Por necessidade

1	2	3	4	5	6	7

18.4 Por necessidade	Total	%
1	2	3,6
2	1	1,8
3	1	1,8
4	7	12,7
5	12	21,8
6	13	23,7
7	19	34,6
	55	100,0

19. Utilize este espaço para as suas considerações finais, caso deseje.

---



---

Os.: Dos 55 pesquisados, 30 responderam a questão 19, sendo as respostas inseridas no capítulo de apuração dos dados e considerações finais.