

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO DOS
PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO
COMPARATIVO NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA**

CURITIBA-PR

2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

ROSANA HARDER ONOFRE

**INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO DOS
PROCESSOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO
CAOMPARATIVO NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná como parte dos requisitos exigidos para a obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração em Administração Estratégica.

Orientador: Prof. Carlos Olavo Quandt, Ph.D

CURITIBA-PR

2008

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central

O58i
2008

Onofre, Rosana Harder

Influência da cultura organizacional no desempenho dos processos de gestão do conhecimento : estudo de caso comparativo na indústria automobilística / Rosana Harder Onofre ; orientador, Carlos Olavo Quandt. – 2008.

117 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2008

Bibliografia: f. 103-107

1. Cultura organizacional. 2. Gestão do conhecimento. 3. Comportamento organizacional. 4. Indústria automobilística. I. Quandt, Carlos Olavo. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título

CDD 20. ed. – 658.31
658.4

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Carlos Olavo Quandt, Ph.D. (presidente)

Prof. Dra. Karina Roglio – PUC-PR (membro)

Prof. Dra Helena Nunes – UFPR (membro)

*“Quem conhece a sua ignorância revela a
mais profunda sapiência.*

*Quem ignora a sua ignorância vive na mais
profunda ilusão.”*

Lao Tse

AGRADECIMENTOS

A todos os Professores do Mestrado pelo conhecimento disseminado e pelo apoio;

Ao Professor Carlos Quandt por todo o suporte na orientação;

A todos os amigos de turma pelo incentivo;

A minha família por ter me ensinado a persistir nos meus objetivos;

Ao dois homens da minha vida:

Meu marido e meu filho por tudo.

RESUMO

Este estudo analisa a relação entre cultura organizacional e gestão do conhecimento em duas empresas do setor automobilístico. A investigação desse setor se justifica pela sua importância no mercado brasileiro e seu papel na utilização de alta tecnologia e processos de aprendizagem e aprimoramento do conhecimento. A pesquisa foi realizada em duas fases, sendo a primeira um levantamento qualitativo dos elementos da cultura organizacional das duas empresas estudadas e da análise dos processos de gestão do conhecimento existentes (geração, uso e compartilhamento), realizado com o gestor de Recursos Humanos de cada organização. A segunda fase foi quantitativa, aplicando-se um questionário a amostras aleatórias de funcionários das duas empresas, tabulando as percepções pessoais dos respondentes com o auxílio de uma escala Likert para responder às perguntas de pesquisa. A partir destes dados, foi feita uma relação entre cultura organizacional como variável independente, analisando o seu papel como facilitadora ou inibidora da aplicação dos processos de gestão do conhecimento, comparando-se a seguir as duas empresas. Os resultados revelam culturas organizacionais distintas nas duas empresas, que corroboram a teoria. A empresa 1 mostra-se mais rígida e hierarquizada, com o poder e a comunicação mais centralizados, com processos de gestão do conhecimento mais direcionados para a execução das tarefas atuais, e com um enfoque de curto prazo. Por outro lado, a empresa 2 mostra-se mais flexível, com divisão de responsabilidade na tomada de decisão e formação de grupos de trabalho para construção de conhecimento, pensando mais em longo prazo, permanência do conhecimento na empresa e valorização dos talentos. Conclui-se que a cultura organizacional característica das empresas de cultura inovadora de estrutura plana e flexível cria um ambiente propício para o desenvolvimento de processos de gestão do conhecimento, como geração, uso e compartilhamento do conhecimento.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Gestão do Conhecimento. Indústria Automobilística.

ABSTRACT

This study analyzes the relationship of organizational culture and knowledge management in two companies from automobile sector. The investigation of this sector is because of your importance in the Brazilian market and your role as using advanced technology, learning processes and the refinement of knowledge. The research was accomplished in two phases, the first being a qualitative survey of the elements of the organizational culture of the two companies studied and the analysis of the processes of existing knowledge management (generation, use and sharing), carried out with the human resources manager of each organization. The second phase was quantitative, by means of a questionnaire with a random sample of employees from the two companies, tabulating the personal impressions from the answers using Likert scale to answer the research questions. From this data, there was found to be a relationship between organizational culture as an independent variable, analyzing your role as a facilitating agent or inhibitor, in the application of the processes of knowledge management and the comparative work between the two companies. The results show that the two companies represent distinct organizational cultures, which corroborates the theory. The first company appeared more rigid and hierarchical, with more centralized power and communication and with processes of knowledge management more directed to the execution of tasks in hand, thinking in the short term. In contrast, the second company appeared more flexible, with a division of responsibility in decision making and the formation of working groups to build knowledge, thinking more in the long term, keeping knowledge within the company and retaining its talents. It appears that the organizational culture characteristic of the companies with innovation culture with flat and flexible structure creates an environment propitious for the development of knowledge management, as knowledge generation, use and sharing.

Key words: Organizational Culture, Knowledge Management, Automobile Industry

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Os princípios do paradigma industrial e do conhecimento.....	17
Quadro 2. Características do aprendizado pela informação e do aprendizado pela tradição	34
Quadro 3. Modelo genérico de Gestão do Conhecimento	39
Quadro 4. Paradoxos no tratamento do conhecimento.....	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Escores médios de resposta das questões em escala likert	86
Tabela 2. Níveis descritivos para a diferença do escore médio entre as respostas para cada questão em cada empresa.....	91
Tabela 3. Resultados obtidos na questão 43.....	93
Tabela 4. Resultados obtidos na questão 44.....	94
Tabela 5. Resultados obtidos na questão 45.....	95
Tabela 6. Resultados obtidos na questão 46.....	95
Tabela 7. Resultados obtidos na questão 47.....	96
Tabela 8. Resultados obtidos na questão 48.....	96

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Perfil Univariado da variável idade	80
Gráfico 2. Perfil Univariado do tempo admissão.....	81
Gráfico 3. Perfil Univariado do tempo na função atual.....	82
Gráfico 4. Perfil Univariado do tempo máximo em uma função.....	83
Gráfico 5. Matriz de diagramas de dispersão.....	84
Gráfico 6. Proporções observadas por área.....	85
Gráfico 7. Proporções observadas por estado civil.....	85
Gráfico 8. Proporções observadas por sexo.....	86
Gráfico 9. Apresentação do score médio dos respondentes das empresas 1 e 2.....	90

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	17
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	21
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	22
1.4 APRESENTAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES.....	24
1.4.1 Empresa 1.....	24
1.4.2 Empresa 2.....	24
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	25
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	25
2.1.1 Elementos da Cultura Organizacional.....	31
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	32
2.2.1 Processos da Gestão do Conhecimento.....	38
2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL X GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	48
2.3.1 O Paradoxo no Tratamento do Conhecimento	57
3 METODOLOGIA.....	61
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	61
3.1.1 Perguntas de Pesquisa.....	62
3.1.2 Definição Constitutiva e Operacional das Variáveis.....	63
3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	64
3.2.1 Delineamento da Pesquisa.....	64
3.2.2 População e Amostra.....	66
3.2.3 Tipos e Coleta de Dados.....	67
3.2.4 Definição do Questionário	67
3.2.5 Análise de Dados.....	69
3.2.6 Apresentação dos Dados da Amostra.....	70
4 RESULTADOS DA PESQUISA.....	71
4.1 RESULTADOS QUALITATIVOS.....	72
4.1.1 Empresa 1	72
4.1.2. Empresa 2.....	75
4.2 RESULTADOS QUANTITATIVOS.....	79
4.2.1 Perfil Univariado.....	80

4.2.2 Dados da variável resposta.....	86
4.2.3 Análise Inferencial das variáveis resposta.....	91
4.2.4 Análise da segunda parte do questionário: funcionários há menos de um na mesma função.....	92
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	98
5.1 CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	98
5.2 RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS DE PESQUISA.....	101
5.3 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES.....	103
REFERÊNCIAS.....	104
ANEXOS.....	109

1 INTRODUÇÃO

Vive-se hoje nas chamadas era da economia e sociedades da informação e do conhecimento (DRUCKER, 1993). Estas são caracterizadas como sucessoras do industrialismo e possuidoras de paradigmas norteadores, significativamente, distintos dos antecedentes. A sociedade do conhecimento tem sido tema de importantes debates, tais como o simpósio da Unesco realizado em Nápoles em dezembro de 2001, e em fóruns de organizações não-governamentais como Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento - SBGC. Em relação aos estudos organizacionais, pode-se dizer que a narrativa da organização baseada em conhecimento é a que está mais proximamente relacionada à tentativa de caracterização dessa nova ordem econômica e social. Portanto, é compreensível que temas tais como gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional, inteligência competitiva e capital intelectual estejam entre os mais citados na literatura administrativa recente. Entretanto, a temática é controversa.

Para Stewart (1998) a informação e o conhecimento são 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 controlam de forma mais eficaz - não necessariamente as empresas mais fortes. Ele não quer dizer com isto que “capital intelectual” signifique um pequeno grupo de Ph.Ds trancados em um laboratório. Nem que represente propriedade intelectual (como patentes e direitos autorais), embora esta seja uma parte do capital intelectual. O capital intelectual é a soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos, com os quais os empresários e contadores estão familiarizados - propriedade, fábricas, equipamento, dinheiro – o capital intelectual é intangível. É o conhecimento da força de trabalho. Para o autor, capital intelectual constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza.

Pesquisadores de negócios, consultores e próceres da mídia de todo o mundo exortaram as empresas de hoje a encarar a gestão do conhecimento como fonte de vantagem competitiva, a se concentrar nas necessidades dos trabalhadores

do conhecimento – os contingentes profissionais cada vez maiores de engenheiros, cientistas, médicos, escritores, programadores de software e outros pensadores criativos - e construir um ambiente fecundo ao aprendizado, capaz de atender às demandas da economia pós-industrial da informação (VON KROGH, 2001).

Hoje, muitos gerentes admitiriam de imediato que a criação de conhecimento é algo importante para suas empresas, principalmente se trabalham em negócios de alta tecnologia, que dependem de inovação. Talvez até afirmem que suas empresas converteram a criação de conhecimento em prioridade, por meio de seminários especiais, novos procedimentos, designação de executivos do conhecimento, uso extensivo da tecnologia da informação, e assim por diante. Mas respaldar e sustentar a criação de conhecimento é muito mais difícil do que talvez pareça à primeira vista e, freqüentemente, se transforma em fonte de tensão dentro das organizações. Não importa se os executivos se mostrem irritados ou cínicos em relação às iniciativas da gestão do conhecimento; em ambos os casos a situação é de perda. A criação de conhecimento é um processo frágil, que não se sujeita às técnicas de gestão tradicionais. As pessoas por vezes se mostram relutantes e até mesmo incapazes de aceitar novos ensinamentos, *insights*, idéias ou observações. Além disso, as organizações podem ser arenas desafiadoras para a criação de novos conhecimentos. Está-se, aqui, tratando de elementos da cultura de cada empresa.

O tema cultura organizacional é uma questão recorrente no estudo do ambiente organizacional. Por tratar de comportamento humano nas organizações, acaba servindo como um fundamento explicativo das ações coletivas ou mesmo individuais que lá ocorrem (ANGELONI, 2002). Por sua vez, a gestão do conhecimento na organização envolve, principalmente, o trabalho com o relacionamento humano e seus vários elementos intangíveis.

Sveiby (1998) classifica em três os ativos intangíveis presentes em uma empresa: a competência do funcionário, que envolve a sua capacidade de agir nas diversas frentes para criar ativos tangíveis ou intangíveis; a estrutura interna, que inclui as patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computadores; e, por fim, a estrutura externa, que inclui a relação com clientes, fornecedores, bem como marcas, reputação e a imagem da empresa. Na visão de Linke (2001) para ser implantada a gestão do conhecimento, ou o gerenciamento dos ativos intangíveis, na organização, dependem-se fundamentalmente da cultura e

dos valores organizacionais da mesma, que deixa de lado alguns paradigmas tradicionais para estabelecer novas metas e formas de gerenciamento.

Cada empresa tem a sua cultura organizacional. Para Schein (1990), a criação, especialmente da cultura organizacional, está ligada ao conceito de aprendizagem, porque uma cultura não se cria, ela se dissemina e se aprende. Com isso, pode-se definir a criação da cultura dentro das organizações, como ato ou ação de difundir conceitos. Aspectos da cultura organizacional podem ser identificados na própria rotina da organização, no significado dado para cada ato realizado. O fundamento do agir, assim como atitudes, seriam calcados na interpretação que a pessoa faz do ambiente organizacional. A cultura organizacional seria uma forma de interpretação da realidade organizacional.

A maioria das pessoas tem um desejo natural de aprender, de dividir o que sabe e de fazer as coisas de um jeito melhor. Mas esse desejo muitas vezes é impedido por fatores estruturais, logísticos e culturais que indivíduos e organizações possuem. Esses fatores retardam ou impedem o compartilhamento e tendem a erodir parte do conhecimento à medida que ele tenta se movimentar pela organização (FLORIANO, 2007).

A distribuição do conhecimento, no entanto, é o processo de compartilhar e disseminar conhecimento que já se encontra presente na organização. Porém, existem barreiras culturais ao compartilhamento de conhecimento na ausência de elementos da cultura da empresa que legitimem ou apoiem tal aspecto. A cultura organizacional pode afetar tanto o escopo quanto o conteúdo de transferência de conhecimento. A definição de áreas importantes de conhecimento muitas vezes é um indicador significativo da cultura organizacional. As barreiras baseadas em política ou no poder têm grande importância. Se o compartilhamento do conhecimento puder enfraquecer a posição de seu dono, existe um sério obstáculo, colocam Probst *et al.* (2002). Um ambiente de confiança é essencial para o compartilhamento de conhecimento, mas é algo difícil de criar.

O presente estudo teve como objetivo analisar esta influência dos elementos da cultura organizacional em empresas do segmento automobilístico, grande celeiro de criação de conhecimento. Em ambientes de alta tecnologia encontrados nestas indústrias, o fator humano e o conhecimento construído a partir desta interação são fatores fundamentais de sucesso destas companhias.

A apresentação faz-se pelo primeiro capítulo que traz uma introdução ao tema abordado, o problema e objetivos da pesquisa e por fim, a justificativa teórica e prática e apresentação das empresas. No capítulo seguinte, a fundamentação teórica faz uma interlocução de autores especializados no tema para embasamento do estudo. O capítulo três refere-se à metodologia, especificando o problema e delimitando a pesquisa. Os capítulos que se seguem tratam do resultado da pesquisa, conclusões e referências.

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Os resultados que podem advir dos processos de tratamento e uso do conhecimento organizacional são apontados como vantagens competitivas significativas para as organizações. Muito se tem feito por elas, nos últimos anos, para buscar formas de compartilhar este conhecimento e garantir a permanência deste valor considerado intangível aos olhos dos empresários. O valor não está na informação, mas na criação de conhecimento da qual ela pode fazer parte. Porém, mesmo com todos os esforços, esse caminho ainda tem muito a se explorar, iniciando com práticas de Recursos Humanos mais voltadas à estratégia das organizações e reconhecimento das mudanças no campo do conhecimento.

Sveiby (1998) argumenta que todos concordam que se está abandonando a maneira industrial de ver o mundo, mas ninguém pode afirmar com certeza o que está por vir. No entanto, parece razoavelmente óbvio que informação e conhecimento, no sentido mais amplo, estão adquirindo mais importância. Assim, por mais que se descreva a nova sociedade que se está criando, faz mais sentido vê-la em termos de conhecimento. O Quadro 1 identifica as diferenças entre o paradigma industrial e o que ele chama de paradigma do conhecimento:

Item	Visto pelo paradigma industrial ou de uma perspectiva industrial	Visto pelo paradigma do conhecimento ou de uma perspectiva do conhecimento
Pessoas	Geradores de custo ou	Geradores de receita

	recursos	
Base de poder dos gerentes	Nível relativo na hierarquia organizacional	Nível relativo de conhecimento
Luta de poder	Trabalhadores físicos versus capitalistas	Trabalhadores do conhecimento versus gerentes
Principal tarefa da gerência	Supervisão de subordinados	Apoio aos colegas
Informação	Instrumento de controle	Ferramenta para o recurso da comunicação
Produção	Trabalhadores físicos processando recursos físicos para criar produtos tangíveis	Trabalhadores do conhecimento convertendo conhecimento em estruturas intangíveis
Fluxo de informações	Via hierarquia organizacional	Via redes colegiadas
Forma básica de receita	Tangível (dinheiro)	Intangível (aprendizado, novas idéias, novos clientes, Pesquisa e Desenvolvimento)
Estrangulamentos na produção	Capital financeiro e habilidades humanas	Tempo e conhecimento
Manifestação da produção	Produtos tangíveis (hardware)	Estruturas intangíveis (conceitos e software)
Fluxo da produção	Regido pela máquina, seqüencial	Regido pelas idéias, caótico
Efeito do porte	Economia de escala no processo de produção	Economia de escopo das redes
Relacionamento com o cliente	Unilateral pelos mercados	Interativo pelas redes pessoais
Conhecimento	Uma ferramenta ou um recurso entre outros	O foco empresarial

Finalidade do aprendizado	Aplicação de novas ferramentas	Criação de novos ativos
Valores do mercado acionário	Regidos pelos ativos tangíveis	Regidos pelos ativos intangíveis
Economia	De redução de lucros	De aumento e redução de lucros

Quadro 1. Os princípios do paradigma industrial e do conhecimento. Fonte: Sveiby (1998, p.32)

Segundo Richter (2002) a gestão do conhecimento despontou recentemente como uma nova sistemática de trabalho no ambiente organizacional. Características presentes na cultura que possibilitariam a gestão do conhecimento estão relacionadas a determinadas crenças, pressupostos, posturas, atividades que se fundamentam por uma postura proativa, aberta, abrangente e atuante. Esta argumentação evidencia que características da cultura organizacional podem ter influência como facilitadores ou inibidores na aplicação de processos de gestão do conhecimento.

Richter (2002) ainda coloca que o conhecimento tácito encontra-se diretamente relacionado à cultura organizacional, porque essa modalidade de conhecimento é composta em grande parte pelos elementos presentes na psique do indivíduo. As organizações vivem a Era do Conhecimento e assim gastam muitos dos seus recursos financeiros em programas de manutenção do conhecimento criado na empresa. Criam estratégias de retenção de funcionários, mantendo-os motivados por meio de investimentos em seu desenvolvimento. Segundo Sveiby (1998), nas organizações do conhecimento o poder não vem mais do nível hierárquico, mas sim do próprio conhecimento, que passa a estabelecer novos perfis profissionais para os trabalhadores do conhecimento. As relações entre as pessoas, fornecedores e clientes assumem outra dimensão nas organizações do conhecimento: estes passam a ser componentes importantes do capital intelectual, criadores de conhecimento e cujas relações são geradoras de competências organizacionais distintas.

Pereira (2002) aborda que o aspecto hierárquico e os conflitos de poder nas organizações do conhecimento estão diretamente ligados aos novos desafios de resposta às demandas. A antiga estrutura tradicional hierárquico-burocrática deve dar lugar a estruturas mais planas, formadas por grupos de pessoas que detêm

conhecimento distintivo para responder às demandas específicas e se auto-organizam de acordo com as necessidades, de maneira flexível.

Algumas características da cultura organizacional que facilitam os processos da gestão do Conhecimento são apontadas por Schein (1990):

- a crença nas possibilidades da organização de gerenciar o ambiente no qual está inserida. Tal pressuposto serve como diretriz a atitudes que visem criar e implementar soluções para os imperativos do ambiente externo, as quais exigem novos conhecimentos;
- ter como pressuposto o fato de as pessoas serem capazes de entender e modificar o seu ambiente pela atuação. A atitude esperada dos membros da organização seria a de fazer frente às questões que se apresentarem, de agirem procurando eliminar a resignação;
- a postura de que as questões que se apresentam na organização não podem ser abordadas unicamente de acordo com padrões já previamente estabelecidos. Tais questões necessitam ser trabalhadas de acordo com suas peculiaridades. Embora isso pareça óbvio, frequentemente as organizações se lançam de forma não crítica na solução de seus problemas, utilizando fórmulas já “consagradas”, mas equivocadas. A abordagem para essas situações deve ser construída e contextualizada pelo uso intensivo do conhecimento;
- a crença de que as pessoas podem ser inseridas em um processo de crescimento tanto pessoal como grupal;
- a idéia de que as atividades grupais podem gerar e implementar soluções para os imperativos que forem apresentados à organização;
- a preocupação com os desdobramentos futuros da organização;
- o pressuposto de que as trocas de informações devem ser completas e confiáveis;

- a percepção de que a criação, a tolerância e o respeito de variadas subculturas organizacionais possibilitariam gerar soluções aos mais diversos problemas;
- ter como necessária a permanente análise dos múltiplos fatores que compõem as questões que se apresentam às organizações, assumindo a necessidade de se pensar o inter-relacionamento desses fatores. Tal postura acarretaria a superação da idéia de que somente a atuação sobre uma variável em uma questão possibilita o seu domínio. Existe a necessidade de se considerar um universo maior e suas inter-relações.

O conjunto de características expostas assinala os aspectos coletivos de uma cultura para a gestão do conhecimento. Desta forma, a cultura organizacional pode ter impacto como agente favorecedor ou limitador em uma organização que busca gestão do conhecimento.

Assim o problema investigado foi: **como os elementos da cultura organizacional como valores, normas, recompensa e poder podem influenciar de forma a favorecer ou inibir o desempenho dos processos de gestão do conhecimento, especificamente a geração, uso e compartilhamento do conhecimento, na indústria automobilística?**

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral da investigação foi estudar a influência das características da cultura organizacional no desempenho dos processos de gestão do conhecimento em duas organizações do segmento automobilístico e conseqüente análise comparativa dos casos.

Como objetivos específicos, o estudo propôs:

1. Apurar um estudo da cultura organizacional em cada uma das duas empresas estudadas, analisando os elementos característicos como valores, normas, recompensa e poder;
2. Analisar em cada uma das duas empresas estudadas as tentativas, nos últimos cinco anos, de aplicação dos processos de gestão do conhecimento, especificamente geração, uso e compartilhamento do conhecimento;
3. Identificar as características relevantes da cultura organizacional que afetam a geração, uso e compartilhamento do conhecimento;
4. Avaliar de que forma estas características limitam ou favorecem os processos de gestão do conhecimento nas organizações analisadas;
5. Apresentar comparativamente, os resultados das duas empresas avaliadas.

1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA

Segundo Probst *et alli* (2002) a gestão do conhecimento expande-se tanto nos círculos acadêmicos quanto na prática empresarial. Em conferências especializadas – como as reuniões anuais da *Strategic Management Society* ou da *Academy of Management* – o principal tópico de discussão é como administrar o conhecimento. As publicações de negócios instigam as empresas a fazerem melhor uso do “tesouro oculto” nas cabeças de seus funcionários. Os conselhos de diretores estão começando a perguntar à alta administração o que suas empresas estão fazendo a respeito da gestão do conhecimento. A maior ameaça apresentada por essa tendência é a de ação não focada que ataca os sintomas em vez de atacar o problema e resulta em projetos insignificantes que têm pouca chance de sucesso.

Quando isso acontece, as novas abordagens ficam desacreditadas e condenadas a se tornarem tendências efêmeras da moda.

O foco na produtividade exige uma visão de curto prazo, e permite que tudo seja provisório, temporário e mutável. A economia de escala já não basta. Para atingir seus objetivos, as organizações buscam, além da expansão de seus mercados, a adoção de práticas que proporcionem melhoria de produtividade e desempenho, para obter vantagens competitivas sustentáveis (NONAKA e TAKEUCHI, 1997; CHOO, 2003).

A cultura organizacional pode afetar tanto o escopo quanto o conteúdo de transferência de conhecimento. A definição de áreas importantes de conhecimento muitas vezes é um indicador significativo da cultura organizacional. As barreiras baseadas em política ou no poder têm grande importância. Se o compartilhamento do conhecimento puder enfraquecer a posição de seu dono, existe um sério obstáculo, coloca Probst *et alli* (2002). Um ambiente de confiança é essencial para o compartilhamento de conhecimento, mas é algo difícil de criar. Isso quer dizer que algumas empresas vão realizar inúmeras tentativas de aplicação de processos de gestão do conhecimento e sempre estarão fadadas ao insucesso, pois não associam às dificuldades a própria cultura da organização. Desta forma, ou muda-se a cultura ou mantém-se os processos informais e tradicionais de gestão do conhecimento, alimentando perdas consideráveis de eficiência operacional ou mesmo vantagem competitiva.

Sendo assim, dentre os processos de gestão do conhecimento, geração, uso e compartilhamento do conhecimento serão os mais abordados neste estudo pois, têm maior impacto da cultura organizacional.

A indústria automobilística é considerada uma das mais importantes atividades industriais do mundo moderno, não somente se tomado o seu volume anual de produção, que chega a aproximadamente 50 milhões por ano (Womack, Jones, Ross, 1992 apud BERTOLINI, 2004), mas também pela relevância de seus produtos para a vida diária do homem.

Segundo Bertolini (2004), a importância dessa indústria é ainda maior quando associada às inovações tecnológicas e produtivas difundidas a partir do seu desenvolvimento, na medida em que a estrutura de organização da produção adotada por esta indústria serviu de modelo para muitas outras indústrias.

Assim, este trabalho tem como contribuição teórica e aplicação prática, uma análise da dinâmica desta relação cultura organizacional e gestão do conhecimento através de um estudo comparativo de casos. Justifica-se por sua viabilidade, relevância e oportunidade de estudo para a Administração Estratégica.

1.4 APRESENTAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

A seguir, segue um breve histórico das empresas analisadas.

1.4.1 Empresa 1

Empresa multinacional do segmento automobilístico de origem alemã. Possui hoje, cinco unidades no Brasil. A unidade analisada está situada na região metropolitana de Curitiba-PR e possui em torno de 1800 funcionários diretos. As unidades se reportam para uma matriz no Brasil e esta para uma matriz na Alemanha.

1.4.2 Empresa 2

Empresa multinacional do segmento automobilístico de origem francesa. Possui hoje, quatro unidades no Brasil. A unidade analisada está situada na região metropolitana de Curitiba-PR e possui em torno de 100 funcionários diretos. As unidades se reportam para uma matriz no Brasil e esta para uma matriz na França.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Este capítulo traz uma ampliação da interlocução com pesquisadores de áreas do conhecimento teórico-prático que se dedicam à temática deste estudo, conceituando e debatendo os aspectos relevantes para sua análise e conclusão.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Pela produção acadêmica que se tem encontrado em relação a este tema, percebe-se que apesar de cultura ser algo antropologicamente bem estudado, a relação dela com as organizações já é bem mais recentes. Em 1976, o acadêmico inglês C. Handy escreveu o livro *“Understanding Organization”*, no qual ele usa explicitamente o termo “cultura organizacional”, possivelmente pela primeira vez após Elliot Jaques (1951), do Instituto Tavistock (*“The changing culture of factory”*) e Watson Jr. (1963) cuja obra *“A business and its beliefs – the ideas that helped built IBM”* abriria uma trilha no mercado editorial e duas décadas depois ela seria aproveitada para difundir as histórias que louvam os traços visionários dos fundadores de grandes empresas de sucesso (FREITAS, 2007).

Em 1983, a *Administrative Science Quarterly* e a *Organization Dynamics*, revistas conceituadas no mundo acadêmico internacional relacionado aos estudos organizacionais, dedicaram números especiais à cultura organizacional. Dentre esses artigos, o de Linda Smircich, foi o que teria maior impacto e será tratado mais adiante. Depois desta, vieram Edgard Schein (1983 apud 1990) e Peter Frost (1985 apud 2001).

Linda Smircich (1983) trouxe uma contribuição efetiva na definição de objetos e métodos de pesquisa em função dos pressupostos que o pesquisador tem a respeito do que é o homem, o que é cultura e o que é organização. Com base na combinação desses pressupostos, os estudos sobre cultura organizacional tendem a enxergá-la de duas formas: a) como uma metáfora, ou seja, considera a cultura que a organização é; b) como uma variável, considerando a cultura como algo que a organização tem (FREITAS, 2007). Entender a organização como uma cultura é

reconhecer o papel ativo dos indivíduos na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para as suas experiências, o que leva o pesquisador a procurar entender como o grupo cria sentido para as suas experiências, sendo necessária uma postura empática e o próprio envolvimento no processo de investigação. Entretanto, a aceitação de que a cultura é uma variável permite que ela possa ser definida e instrumentalizada tal como a estratégia e a estrutura, ou seja, trata-se de mais um ingrediente sob o controle da direção e que pode ser alterado sempre que for conveniente aos seus objetivos.

Para Colla (2006), autores ainda declaram que as organizações são e tem uma cultura. Esta terceira forma representa uma posição mais adequada diante da ambigüidade do tema e reflete o pensamento deste autor. A linha que afirma ter a organização uma cultura posiciona-se no caráter influenciador das organizações sobre a sociedade, pois, as organizações influenciam e são influenciadas pela sociedade visto que sua forma de gestão modifica-se ao longo do tempo. A outra linha que afirma que as organizações são uma cultura baseia-se no fato das organizações serem formadas por pessoas e em função disso a sua cultura é a soma de todas as pessoas que dela participam. A cultura organizacional é refletida através do cotidiano de uma organização, forma a “cara” dessa organização e é visível através de todos os seus ambientes físicos desta organização buscando com isso, de maneira involuntária, influenciar todos os que da organização participam sempre objetivando o equilíbrio organizacional. Uma vez que as pessoas se moldam à forma da organização e a organização é moldada à forma das pessoas participam da sua existência, isso faz com que a organização seja e tenha uma cultura.

Em função da movimentação de funcionários entre os cargos e dos cargos da organização há a possibilidade da cultura organizacional modificar-se e adaptar às novas situações, pois através de uma visão sistêmica o organismo não permanece da mesma forma havendo modificações no ambiente externo.

A alta direção da empresa que desempenha papel relevante sobre a cultura organizacional, influenciando e norteando os rumos da organização. Baccarelli (2000) salienta, que a cultura organizacional é passível de forte influência da alta direção da empresa e é ela que propicia o “clima” que determina as nuances por quais os indivíduos agirão na mesma e constitui em fator que determina a maneira como o conhecimento adquirido sobre o mercado, em especial sobre os clientes da empresa e seus negócios, será compartilhado (ou não) por seus colaboradores e

contribuirá para que a empresa se torne mais ou menos competitiva no decorrer de sua existência.

Quanto à identificação da cultura organizacional, ela é diretamente associada ao que o pesquisador considera cultura, portanto, verifica-se uma grande variedade de pesquisadores que utilizam conceitos, métodos, recomendações e passos abordando diferentes aspectos. Cada corrente reivindica para si a análise mais fiel dos fenômenos culturais e ignora a contribuição de outros olhares, instalando uma verdadeira luta pelo domínio intelectual do campo (MARTIN e FROST, 2001).

Para Schein (1990), cultura organizacional é “o modelo de pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros da organização como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação aqueles problemas”.

Jones (2000) coloca que a cultura organizacional é um conjunto de valores e normas que controlam as interações dos membros da organização entre si e com as pessoas externas, como fornecedores e clientes. Pode ser usada para alcançar vantagem competitiva e para promover os interesses dos *stakeholders*, uma vez que controla como as pessoas se comportam, tomam decisões e gerenciam o ambiente organizacional.

Ainda segundo Jones (2000) valores são critérios gerais, padrões ou princípios que as pessoas utilizam para determinar quais comportamentos, eventos e situações são desejáveis ou indesejáveis. Valor terminal é uma situação final que as pessoas desejam alcançar e pode se refletir na missão e objetivos oficiais da empresa. Excelência, confiabilidade, lucratividade, inovação, economia, qualidade e moralidade são exemplos que devem ser adotados como princípios de orientação. Valor instrumental é um modo de comportamento desejável, por exemplo, trabalhar pesado, respeitar tradições e autoridade, ser conservador e cuidadoso, ser criativo, corajoso e honesto, aceitar riscos e manter os padrões altos. A cultura organizacional consiste em uma combinação de seus valores terminais e instrumentais, podendo tender para ser mais conservadora ou empreendedora.

Muitos valores importantes não estão escritos, existindo apenas na forma de pensar, agir e no jeito de enfrentar os problemas que as pessoas aprendem umas com as outras e que são consistentes com os valores aceitáveis pela empresa.

Valores e normas influenciam fortemente o comportamento das pessoas. A cultura organizacional, baseada nos valores incorporados em suas normas, regras, procedimentos operacionais e objetivos orientam as pessoas em suas ações, decisões e comportamentos e são também facilitadores para o ajuste mútuo, pois fornecem um ponto de referência comum auxiliando a interação entre os membros da organização.

A cultura organizacional é transmitida à medida que as pessoas aprendem os valores com as práticas formais de socialização e com as estórias, cerimônias e linguagem organizacional que se desenvolvem informalmente com o amadurecimento de sua cultura.

Os novos empregados, para serem aceitos, devem aprender os valores e normas que orientam o comportamento de seus membros e agir de acordo com essas normas. Eles podem obter informações sobre esses valores indiretamente, através da observação do comportamento dos membros atuais inferindo o que é apropriado ou não.

Ainda para Jones (2000), a socialização (processo de aprendizagem e internalização de normas da cultura organizacional) é a forma mais efetiva de aprendizagem para a organização. Orientação por papel é a maneira que os novatos respondem a uma situação ou buscam soluções. Existem algumas táticas de socialização que influenciam a orientação por papel, que poderá ser institucionalizada ou individualizada. A orientação institucionalizada é quando os indivíduos aprendem a responder a um novo contexto da mesma forma que os membros atuais o fazem; ela incentiva a obediência e a conformidade com regras e padrões. A orientação individualizada é quando os indivíduos são incentivados a serem criativos e a experimentarem mudanças nas normas e valores.

Algumas táticas usadas para socialização de novatos, contrastando a orientação institucionalizada com a individualizada, são: coletiva ou individual; formal ou informal; seqüencial ou randômica; fixa ou variável; serial ou disjuntiva. A escolha entre uma socialização mais institucionalizada ou mais individualizada depende da missão da organização. Uma empresa que queira padronizar a maneira que seus empregados desempenham suas atividades precisa de um programa de

socialização forte que reforce seus valores culturais. Já uma organização cuja missão é produzir produtos inovadores deve incentivar as experiências informais e randômicas nas quais seus membros vão obtendo as informações necessárias realizando seu trabalho. Assim, as práticas de socialização não só influenciam no aprendizado dos valores culturais como também suportam a missão organizacional.

Os valores culturais estão sempre evidenciados em histórias e na linguagem da organização e podem ser comunicados através de diversos tipos de ritos: rito de passagem, usado quando um indivíduo entra ou sai da empresa; ritos de integração, usados para construir vínculos comuns entre os membros da empresa; ritos de intensificação, para motivar o comprometimento com as normas e valores.

A cultura organizacional se desenvolve pela interação de quatro fatores que produzem diferentes culturas em organizações diferentes: as características pessoais e profissionais das pessoas; a ética organizacional; os direitos que a organização dá a seus empregados; e a estrutura da organização.

As pessoas são a principal fonte da cultura organizacional. Para saber por que as culturas diferem, basta olhar para os seus membros. As empresas selecionam as pessoas que compartilham os seus valores, por isso as pessoas internas se tornam cada vez mais parecidas. Os fundadores de uma organização têm uma influência importante na cultura inicial por causa de seus valores e crenças pessoais, que ao longo do tempo serão perpetuados pelas pessoas contratadas.

Muitos valores culturais derivam da personalidade e das crenças dos fundadores e dos gerentes de alto escalão e estão fora de controle da organização. Entretanto, as organizações podem conscientemente desenvolver valores éticos para controlar o comportamento de seus membros. Ética organizacional são os valores morais, crenças e regras que estabelecem um jeito para os *stakeholders* lidarem uns com os outros e com o ambiente da empresa. A alta gerência, para escolher constantemente as coisas certas a serem feitas, se baseia nos valores éticos da cultura organizacional. Os valores éticos, assim como as regras e normas incorporadas, são parte inseparável da cultura organizacional, porque eles ajudam a formatar os valores que as pessoas usam para gerenciar situações e tomar decisões.

Segundo Schein (1990), as organizações fazem a difusão cultural através da tentativa de manipulação dos ambientes externos e internos, com a criação de mecanismos (tais como: definição de missão e dos objetivos organizacionais,

acompanhamento de progresso e realinhamento de objetivos) que pressupõem a coesão dos grupos quanto à linguagem adotada, ao código de conduta, à definição de autoridade, às reações frente a problemas e decisões e aos critérios de punição e recompensas.

Como instrumento usado pelas empresas para a manipulação dos meios, pode-se citar o papel importante das políticas de Recursos Humanos (FLEURY, 1996) que agem no ambiente interno, desde o momento da contratação do indivíduo, e visam à homogeneização e a difusão da cultura organizacional.

Outro fator importante é o papel da comunicação na difusão da cultura organizacional em suas formas mais tradicionais: (a) a direta e formalizada pelos dirigentes, através da missão organizacional, códigos de conduta e códigos de ética das organizações, jornais, etc., e (b) a informal e indireta, efetuada pelos indivíduos no processo de interação natural, a exemplo das reuniões informais, conversas, encontros, etc. (FLEURY, 1996). Para Torquato (apud MORAES, GONÇALVES, 2004), a cultura organizacional também é formada pelas redes formais e informais de comunicação existentes nas empresas. A cultura compreende um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebidas pelos empregados, constituindo-se numa das forças importantes que influenciam o comportamento. Compreende além das normas formais, também o conjunto de regras não escritas, que condicionam as atitudes tomadas pelas pessoas dentro da organização: por este motivo, o processo de mudança é muito difícil, exigindo cuidado e tempo. Para se obter uma mudança duradoura, não se tenta mudar pessoas, mas as restrições organizacionais que operam sobre elas. A cultura da organização envolve um conjunto de pressupostos psicossociais como normas, valores, recompensas e poder, sendo atributo intrínseco a organização.

Para Moscovici (2003), o processo de aceitação da idéia nova ou de resistência à mudança caracteriza a dinâmica da empresa, a sua orientação ideológica e os valores realmente praticados, não apenas proclamados. A autora ainda afirma que a busca incessante de informações e tendências no ambiente de atuação da empresa sugere a ansiedade milenar de conhecer as variáveis do presente para, a partir deste, prever e construir o futuro.

Vygotsky (apud DANIELS, 1996) pela perspectiva construtivista, explica que o processo de aprendizagem é um processo dinâmico surgindo a partir da interação do sujeito com a realidade que o cerca. É nesta interação com outros sujeitos e

consigo próprio que se vão internalizando conhecimentos, papéis e funções sociais, o que permite a constituição de conhecimentos e da própria consciência.

Para Schein (1990) as pessoas que tentam modificar as organizações constantemente se deparam com atitudes que parecem impossíveis de modificar. “Não podemos avançar”, eles afirmam, “a menos que criemos uma nova cultura”. Este é o grande erro. Não se pode criar uma nova cultura. Você pode estudar uma cultura (a sua própria ou uma outra cultura) até que você a compreenda. Então, você pode propor novos valores, introduzir novas idéias e novas maneiras de fazer as coisas. Ao longo do tempo, essas ações irão estabelecer o terreno para o novo comportamento. Se as pessoas que adotarem este novo tipo de comportamento acreditarem que os ajuda a melhorar, então, tentarão novamente, e depois de várias tentativas, que podem durar cinco a dez anos, a cultura organizacional poderá incorporar um conjunto de diferentes pressupostos e uma maneira diferente de ver as coisas. Ainda assim, não se modificou a cultura, se preparou o terreno para a evolução cultural.

Para Freitas (2007), um dos grandes indicadores empíricos, que reforça a tese sobre a importância dos grupos no desenvolvimento e na manutenção da cultura ou das subculturas organizacionais, pode ser evidenciado na dificuldade de operacionalização da mudança, bem como naquilo que se convencionou chamar resistência à mudança cultural. Assumir que uma organização não pode mudar é lavrar um atestado de óbito para ela, por outro lado, uma cultura que muda a todo instante não referencia nada, ou seja, nem pode ser definida como cultura, visto que ela não se presta a realizar a sua tarefa principal: ser um guia e um saber de receita ou esquema de interpretação para as situações mais comuns na dinâmica organizacional.

2.1.1 Elementos da Cultura Organizacional

Segundo Colla (2006) os elementos da cultura organizacional são:

- Normas: padrões ou regras de conduta nos quais os membros da organização se enquadram. A norma é um padrão que as pessoas obedecem sem

levar em conta o lado bem ou mau. As pessoas se adequam conscientemente às normas explícitas, como por exemplo, manuais, estatutos, regulamentos, etc. Podem as normas ser implícitas (subentendidas), como aquelas regras de conduta às quais as pessoas se conformam, mas não tem consciência. Quanto mais conformidade existir entre os dois tipos de normas, mais desenvolvida e eficaz será uma organização.

- Valores: o conjunto daquilo que a força de trabalho julga positivo ou negativo numa organização constitui o sistema de valores da organização. Normas e valores interrelacionam-se, existindo, conseqüentemente, uma interdependência entre eles; os valores podem estar refletidos nas normas, mas pressupõem se a norma é boa ou ruim, uma vez que há avaliação. Refletem esses valores a sociedade onde se insere a organização.

- Recompensa: segundo um postulado das ciências do comportamento: "as pessoas se comportam como uma função daquilo que recebem de recompensa ou reforço". Portanto, é indispensável, no desenvolvimento do trabalho, procurar identificar aos gerentes não só laurear os empregados de excepcional rendimento, mas que também possa servir de estímulo aos menos dedicados.

- Poder: Quem tem poder na organização? Até que ponto esse poder é distribuído? Qual o grau de centralização ou descentralização da autoridade? Quem determina as recompensas?

O entendimento desses quatro pressupostos à cultura da organização é um ponto básico para o sucesso do diagnóstico organizacional, geralmente naquelas intervenções onde se torna fundamental compreender como a organização funciona ao ponto de vista do comportamento humano.

2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Segundo Angeloni (2002), informação está inserida em uma rede de relações que lhe confere sentido e, portanto, utilidade. Em outras palavras, a informação pode

ser entendida como um conjunto de dados selecionados e agrupados segundo um critério lógico para a consecução de um determinado objetivo. O conhecimento, a despeito das múltiplas interpretações que o termo recebe, traz em si um conjunto de informações pertinentes a um sistema de relações crítica e valorativamente, elaborado. Conhecimento não é sinônimo de acúmulo de informações, mas um agrupamento articulado delas por meio da legitimação empírica, cognitiva e emocional. O termo "conhecimento" significa *compreender* todas as dimensões da realidade, captando e expressando essa totalidade de forma cada vez mais ampla e integral. A gestão do conhecimento organizacional é um conjunto de processos que governa a criação, a disseminação e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações. Uma organização do conhecimento é aquela em que o repertório de saberes individuais e dos socialmente compartilhados pelo grupo é tratado como um ativo valioso, capaz de entender e vencer as contingências ambientais. Nessa organização se observa uma forte ênfase na criação de condições ambientais, sociais e tecnológicas que viabilizem a geração, a disponibilização e a internalização de conhecimentos por parte dos indivíduos, com o propósito de subsidiar a tomada de decisões.

Para Sveiby (1998) a competência, o mais importante dos ativos intangíveis, pode ser transferida de uma pessoa para outra de duas maneiras diferentes: por meio da informação (ideal para transferir conhecimento explícito) ou da tradição (isto é, pela prática, ideal para transferir conhecimento tácito). O autor alerta sobre a necessidade do entendimento de dois termos-chave para o sucesso da gestão de ativos intangíveis que são: conhecimento e informação. A palavra informação normalmente está associada tanto aos fatos quanto à comunicação deles. Em muitos aspectos, a informação é rápida, segura e independente de sua origem. No entanto, o caminho desta transmissão é justamente a comunicação. A comunicação envolve o fator humano e percorre por ruídos e entendimentos dos mais diversos. Ele aborda a comunicação não verbal, pois as pessoas sabem mais do que têm consciência de saber ou são capazes de exprimir por palavras. Aprende-se as regras de procedimento para fazer essas coisas por meio de uma combinação de informação, imitação e, sobretudo, prática. É o chamado conhecimento tácito (NONAKA, TAKEUCHI, 1997). Toda interpretação de informações está baseada na experiência, no contexto e nas situações e contém nuances das emoções. Assim, cada interpretação é única para cada indivíduo. Portanto, a informação é um método

não confiável e ineficiente de transferência de conhecimentos de pessoa para pessoa porque os receptores - não os transmissores – imprimem à informação o seu significado. O significado que uma pessoa expressa nunca é o mesmo que aquele gerado na mente da pessoa que o recebe. O Quadro 2 apresenta uma comparação entre as duas maneiras de transferência de conhecimento.

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

Quadro 2. Características do aprendizado pela informação e do aprendizado pela tradição. Fonte: Sveiby (1998, p. 54)

Para Probst *et alli* (2002), conhecimento é o conjunto total incluindo cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. Ele inclui tanto a teoria quanto a prática, as regras do dia-dia e as instruções sobre como agir. O conhecimento baseia-se em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas. Ele é construído por indivíduos e representa suas crenças sobre relacionamentos causais. As capacidades individuais dos trabalhadores do conhecimento formam a base da atividade da empresa bem-sucedida. Entretanto, o sucesso de muitos projetos e estratégias depende também de que diferentes trabalhadores do conhecimento e diferentes componentes na base do conhecimento possam ser combinados eficientemente. O conceito de aprendizagem organizacional origina-se do fato de que a capacidade de uma organização para resolver problemas e para agir como um todo não pode ser explicada, exclusivamente, em função das habilidades individuais de seus membros. A aprendizagem organizacional consiste em mudanças na base de conhecimento da organização, na criação de estruturas coletivas de referência e no crescimento da competência da organização para agir e resolver problemas.

Ainda segundo Probst *et alli* (2002), o compartilhamento e a distribuição do conhecimento em uma organização são uma condição prévia vital para transformar informações ou experiências isoladas em algo que toda a organização possa utilizar. Não é necessário que todos saibam tudo, pelo contrário, o princípio da divisão de trabalho requer uma descrição e um gerenciamento significativos do escopo da distribuição do conhecimento. O passo mais importante é analisar a transição do conhecimento do indivíduo para o grupo ou para a organização.

Para Harrigan e Dalmia (apud PROBST *et al.*, 2002), uma proporção significativa do conhecimento de uma empresa está armazenada nas mentes de seus funcionários. Quanto maior o papel do conhecimento na criação de valor, mais importantes são as atividades intelectuais de funcionários altamente qualificados. Seu trabalho não é mais considerado meramente um fator “produtivo”; os administradores estão cada vez mais dispostos a reconhecer que os funcionários são produtores e donos de ativos não-materiais.

Sveiby (1998) coloca que as pessoas aprendem principalmente seguindo os exemplos umas das outras, praticando e conversando. As pessoas geralmente preferem "descobrir" o conhecimento por meio de experimentos. Portanto, a competência é transferida com mais eficácia quando o receptor participa do processo. Desde tempos remotos, os artesãos transferem (passam de geração para geração ou "negociam" no sentido original da palavra) suas habilidades por meio de relações do tipo mestre/aprendiz. Os mestres mostram aos aprendizes como se fazem as coisas, estes tentam imitá-los e, depois, os mestres julgam seus esforços. Gradativamente, os aprendizes aprendem a aplicar sozinhos as regras e adquirem mais proficiência. Eles começam a buscar inspiração em outros lugares e encontram outros mestres, começando, assim, a aprender a partir de um vasto acúmulo de conhecimentos adquiridos nas bibliotecas ou com outros especialistas, e podem acabar se tornando tão qualificados a ponto de não mais dependerem de seus mestres e escreverem suas próprias regras. Em outras palavras, eles se tornam especialistas.

O conceito de que o conhecimento é criado por uma interação dos dois tipos de conhecimento - explícito e tácito – foi apontado por Nonaka e Takeuchi (1997). Nonaka e Takeuchi criticam, com propriedade, os pais das teorias ocidentais sobre gerenciamento e organização por estarem preocupados com "a aquisição, acumulação e utilização de conhecimentos existentes; falta-lhes a perspectiva da

criação de novos conhecimentos". Uma empresa criadora de conhecimento, dizem eles, também é capaz de mudar suas regras fundamentais pela interação entre os conhecimentos explícito e tácito.

Sendo assim, Nonaka e Takeuchi (1997) distinguem dois tipos de conhecimento na organização: o conhecimento explícito e o conhecimento tácito. Segundo os autores, o conhecimento explícito pode ser transmitido por meio de linguagem formal, mas representa somente a ponta do iceberg de todo o corpo do conhecimento possível. Já o conhecimento tácito pode ser transferido principalmente a partir do exemplo e da convivência, por estar profundamente enraizado na ação. Para os autores, o conhecimento é gerado na organização a partir da interação, contínua e encadeada de quatro processos de transmissão de conhecimento: socialização, combinação, externalização e internalização.

Pode-se afirmar que o conhecimento empresarial é criado a partir de vários processos de conversão entre o conhecimento tácito e explícito. Ou seja, no ambiente empresarial é difícil de se estabelecer os limites para a forma como os termos conhecimento, competência, aprendizado e habilidade, criatividade, capital intelectual, capital humano, tecnologia, capacidade inovadora, ativos intangíveis e inteligência empresarial, entre outros, e que são utilizados no cotidiano das empresas e na literatura de gestão empresarial. E o grande desafio que se apresenta quanto ao conhecimento empresarial, não é o terminológico, é sim quanto a sua quantificação. Pois o valor econômico do conhecimento não é tão facilmente compreendido, classificado e medido. É um recurso invisível, intangível e difícil de imitar (TERRA, 2000).

A *socialização* é um processo de troca de experiências e, portanto, de criação de conhecimento tácito, como os modelos e habilidades mentais compartilhados. A *exteriorização* é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. A *combinação* é um processo de sistematização de conceitos explícitos em um sistema de conhecimento. A *interiorização* é a absorção de conhecimento explícito em conhecimento tácito e está intimamente relacionada ao aprendizado pela prática (Sveiby, 1998).

A transferência de conhecimento pela prática dentro de uma organização do conhecimento envolve duas tradições distintas: a tradição profissional (ou especializada) onde o profissional é o veículo da tradição, e a tradição organizacional, onde o gerente transmite o conhecimento. A principal diferença é

provavelmente que a competência organizacional está relacionada à maneira como influenciar o modo pelo qual as pessoas utilizam sua competência. Ao longo de suas carreiras, profissionais e gerentes, portanto, tendem a desenvolver suas competências trilhando caminhos diferentes, a menos que incentivados a não fazê-lo. Os gerentes também influenciam, valorizando ou não padrões de comportamentos na organização, o conhecimento de seus funcionários, onde os mesmos seguem uma espécie de modelo: serão gerentes como os seus foram. Em alguns casos, isso parece assustador, pois pode-se ter bons líderes ou péssimos ditadores.

Para Stollenwerk (2001), por ser uma disciplina considerada nova dentro do campo da administração, gestão do conhecimento ainda hoje é objetivo de uma variedade de abordagens, definições e percepções, como as descritas a seguir:

- Gestão do Conhecimento é a construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento e sua aplicação para maximizar a eficiência e o retorno sobre os ativos de conhecimento da organização (WIIG, 1993 apud Stollenwerk, 2001);
- Gestão do Conhecimento é a disponibilização do conhecimento certo para as pessoas certas, no momento certo, de modo que estas possam tomar decisões para a organização (PETRASH, 1996 apud Stollenwerk, 2001);
- Gestão do Conhecimento é o processo de busca e organização da expertise coletiva da organização, em qualquer lugar em que se encontre, e de sua distribuição para onde houver o maior retorno (HIBBARD, 1997 apud Stollenwerk, 2001);
- Gestão do Conhecimento é o controle e o gerenciamento explícito do conhecimento dentro da organização, de forma a atingir seus objetivos estratégicos (SPEK, SPIJKETERT, 1997 apud Stollenwerk, 2001);
- Gestão do Conhecimento é a formalização das experiências, conhecimento e expertise, de forma que se tornem acessíveis para a organização, e esta possa criar novas competências, alcançar

desempenho superior, estimular a inovação e criar valor para seus clientes (BECKMAN, 1999 apud Stollenwerk, 2001).

2.2.1 Processos da Gestão do Conhecimento

Stollenwerk (2001) realizou um estudo aprofundado dos principais modelos de gestão do conhecimento e de planejamento estratégico, em busca de uma abordagem conceitual que integrasse esses dois processos organizacionais. Baseada nesta análise comparativa, esta autora construiu um modelo genérico de gestão do conhecimento, pois existem idéias básicas que permeiam todos os modelos, apesar das especificidades e das contribuições individuais de cada modelo. Para a composição do modelo genérico, foram identificados sete processos que devem ser considerados na gestão do conhecimento. São eles:

1. Identificação
2. Captura
3. Seleção e Validação
4. Organização e Armazenagem
5. Compartilhamento
6. Aplicação (uso)
7. Criação (geração)

A partir da contribuição de O'Dell (1996, apud STOLLENWERK, 2001), foram incluídos no modelo genérico quatro fatores facilitadores dessa gestão:

1. liderança;
2. cultura organizacional,
3. medição e recompensa;
4. tecnologia de informação e comunicação.

O Quadro 3 apresenta o modelo criado por Stollenwerk (2001).



Quadro 3. Modelo genérico de Gestão do Conhecimento. Fonte: Stollenwerk (2001, p. 148)

- Identificação

O primeiro processo do modelo genérico é a identificação do conhecimento. Este processo está voltado para questões estratégicas. Dentre elas, a de identificar que competências são críticas para o sucesso da organização (competências essenciais). Para cada competência essencial, deve-se identificar as diversas áreas do conhecimento que as sustentam, uma vez que essa identificação permitirá vislumbrar em que áreas a organização já possui expertise e para quais a organização terá de desenvolver ou adquirir. Essa avaliação deve ter tanto um

enfoque operacional quanto estratégico. No enfoque operacional, consideram-se os conhecimentos, as habilidades e as tecnologias para apoiar as atuais competências essenciais; já no enfoque estratégico, examinam-se os conhecimentos e habilidades existentes que podem ser transferidos, versus aqueles que devem ser adquiridos para apoiar o desenvolvimento de novas competências essenciais.

Para melhor compreensão, o processo de identificação pode ser desdobrado nas seguintes etapas: a) criação de uma agenda de competências essenciais voltadas tanto para negócios existentes como para novos negócios (PRAHALAD, HAMEL, 1990). A agenda de competências deve incluir competências existentes para negócios existentes; competências existentes para novos negócios; competências requeridas pelos negócios existentes e competências necessárias para novos negócios; b) identificação do *gap* entre competências existentes e competências necessárias; c) desdobramento das competências essenciais existentes e necessárias nas áreas de conhecimento que as sustentam (mapeamento de conhecimentos ou *knowledge mapping*); d) identificação das fontes internas e externas associadas às áreas de conhecimento mapeadas (páginas amarelas, diretório de especialistas internos e externos, acervo bibliográfico, memória técnica, procedimentos e normas, entre outras); e) proposição de soluções para eliminar ou reduzir o *gap* entre as competências existentes e necessárias.

Para Probst *et alli* (2002) identificar o conhecimento externo significa analisar e descrever o ambiente de conhecimento da empresa. Hoje em dia, um número surpreendentemente grande de empresas acha difícil definir um quadro geral de habilidades, informações e dados internos e externos. Essa falta de transparência leva à ineficiência, às decisões desinformadas e à duplicação. A gestão eficaz do conhecimento deve, portanto, assegurar transparência interna e externa suficientes e ajudar os funcionários individuais a localizarem o que precisam.

- Captura

O processo de captura representa a aquisição de conhecimentos, habilidades e experiências necessárias para criar e manter as competências essenciais e áreas de conhecimento selecionadas e mapeadas. Para que possam ser adequadamente utilizados, esses conhecimentos, habilidades e experiências devem ser formalizados, explicitados e codificados. Nesse sentido, é importante conhecer as

diversas fontes disponíveis (internas e externas), nas quais se pode efetivamente adquirir o conhecimento. Beckman e Liebowitz (1998, apud STOLLENWERK, 2001) apontam ser, nessa fase, muito importante recuperar primeiramente o conhecimento já disponível na organização.

Nesse contexto, Tobin (1996, apud STOLLENWERK, 2001) sugere três estratégias para recuperação/aquisição de conhecimento: 1) compra – por meio da contratação de novos empregados possuidores de conhecimento que se pretende adquirir, mediante parcerias com outras organizações ou terceirizando a atividade para outra organização; 2) aluguel – contratação de consultoria externa, com a obtenção do suporte de clientes, fornecedores, instituições de ensino ou associações de classe ou subcontratando a atividade de outra organização; 3) desenvolvimento – encaminhando empregados para treinamento externo ou treinamento interno fechado para empregados da organização.

Deve-se destacar que o processo de captura apresenta uma similaridade com a etapa de criação de conhecimento, pois ambas agregam novos conhecimento ao macroprocesso de gestão de conhecimento das organizações. As etapas deste processo são as seguintes: a) identificação das fontes internas e externas; b) seleção de estratégias de aquisição; c) aquisição, formalização e recuperação do conhecimento.

Para Probst *et alli* (2002) as empresas importam uma parte substancial de seu conhecimento de fontes externas. Relações com clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros em empreendimentos cooperativos têm um potencial considerável para fornecer conhecimento – um potencial que raramente é utilizado em sua totalidade. As firmas também podem comprar o conhecimento que não conseguem desenvolver por si mesmas, recrutando especialistas ou adquirindo outras empresas particularmente inovadoras. A gestão sistemática do conhecimento deve levar em conta essas possibilidades.

- Seleção e Validação

Visam a filtrar o conhecimento, avaliar sua qualidade e sintetizá-lo para fins de aplicação futura. Nem todo conhecimento gerado, recuperado ou desenvolvido deve ser armazenado na organização.

A operacionalização do processo dá-se em sete etapas: 1) determinação da relevância e do valor do conhecimento ou da informação; 2) determinação do grau de confiabilidade desse conhecimento; 3) identificação e consolidação do conhecimento útil e descarte de conhecimento redundante; 4) contratação (assinaturas de serviços), desenvolvimento e criação dos conhecimentos não disponíveis; 5) redução do grau de incerteza do conhecimento não comprovado; 6) identificação e proposição de soluções de problemas relacionados a conhecimentos conflitantes; 7) estabelecimento de visões múltiplas para casos de conhecimentos conflitantes não solucionados.

- Organização e Armazenagem

O objetivo desse processo é garantir a recuperação rápida, fácil e correta do conhecimento, por meio da utilização de sistemas de armazenagem efetivos. O ponto central relacionado a este processo refere-se à reflexão sobre algumas questões consideradas básicas: 1) Que conhecimento a organização quer ou deve guardar? 2) De que conhecimento a organização necessita? 3) Que conhecimento deve ser ignorado ou descartado? 4) Qual a melhor forma de recuperar o conhecimento?

Quanto mais se formalizar o conhecimento, mais eficaz será o processo de organização e armazenagem. O conhecimento, a competência e a experiência informais ou não estruturados, dominados apenas individualmente e não compartilhados por meio de mecanismos adequados, são facilmente perdidos e esquecidos e não podem ser organizados e armazenados para aplicação em processos, produtos e serviços da organização. A armazenagem de conhecimento está, atualmente, bastante facilitada em função das tecnologias associadas à gestão da informação. O repositório de conhecimento é um sistema computadorizado, no qual se encontram armazenadas informações sobre a competência, o conhecimento, a experiência e a documentação nas diversas áreas de conhecimento. Fazem parte desse repositório os seguintes tipos de estrutura de conhecimento: bancos de conhecimento com regras de indexação à base de linguagem documentárias, bancos de dados de imagens, textos, documentos, dados, casos, normas, procedimentos e modelos. As etapas deste processo: 1) classificação do conhecimento já validado, segundo critérios predefinidos; 2) definição da arquitetura

de tecnologia da informação (TI) e seleção de ferramentas de gestão da informação; 3) criação e gerenciamento de bancos de dados relacionais a serem utilizados como repositório de conhecimentos, informações e dados.

- Compartilhamento: acesso e distribuição

A prática das organizações demonstra que em geral muitas informações e conhecimentos permanecem restritos a um grupo pequeno de indivíduos. Além disso, mesmo quando disponíveis, não o estão em tempo hábil, nem no local apropriado.

Nessa questão, a facilidade de acesso torna-se ponto crítico do processo de compartilhamento. Para tal, o papel da tecnologia da informação e da comunicação é incontestável. Em razão das dificuldades mencionadas, é de suma importância que o conhecimento esteja amplamente formalizado e organizado para o armazenamento eletrônico eficaz.

As etapas deste processo: a) identificação das necessidades de informação e conhecimento da organização (redes de inteligência, decisores e especialistas); b) criação de mecanismos eficazes de recuperação e disseminação do conhecimento; c) capacitação dos usuários potenciais em ferramentas de recuperação da informação e do conhecimento; d) disseminação automática do conhecimento em tempo hábil para as pessoas certas.

Para Probst *et alli* (2002) o compartilhamento e a distribuição do conhecimento em uma organização são uma condição prévia vital para transformar informações ou experiências isoladas em algo que toda a organização possa utilizar. As perguntas-chave são:

1. Quem deve saber quanto sobre o quê, ou ser capaz de fazer o quê e em que nível?
2. Como podemos facilitar o compartilhamento e a distribuição do conhecimento?

Não é necessário que todos saibam tudo, pelo contrário, o princípio da divisão de trabalho requer uma descrição e um gerenciamento significativos do escopo da

distribuição do conhecimento. O passo mais importante é analisar a transição do conhecimento do indivíduo para o grupo ou a organização. A distribuição do conhecimento é o processo de compartilhar e disseminar conhecimento que já se encontra presente na organização.

- Aplicação (uso)

Ainda que os conhecimentos, as experiências e as informações estejam disponíveis e sejam compartilhados, é fundamental que sejam utilizados e, além disso, aplicados a situações reais da organização, de modo a produzir benefícios concretos: melhoria de desempenho; lançamento de novos produtos; conquista de novos mercados.

Nesse processo, cabe destacar a importância de se registrar as lições aprendidas com a utilização do conhecimento, os ganhos obtidos e os desafios a serem ainda vencidos (novos conhecimentos necessários para a organização no futuro). As etapas deste processo: a) aplicação do conhecimento relevante, confiável e de alto valor agregado em processos decisórios, em soluções de problemas operacionais, em processo de inovação e de aprendizagem; b) registro das lições aprendidas e dos ganhos obtidos com a utilização.

- Criação (geração)

O processo de criação de um novo conhecimento envolve as seguintes dimensões: aprendizagem, externalização do conhecimento, lições aprendidas, pensamento criativo, pesquisa, experimentação, descoberta e inovação. Muitas atividades organizacionais podem contribuir de forma decisiva para potencializar a criação de um novo conhecimento. Por exemplo: formulação e operacionalização da estratégia; inteligência competitiva; pesquisa e desenvolvimento- P& D; processos de mudança organizacional; reengenharia de negócios – BPR; *benchmarking*; processos decisórios, em geral.

Uma questão discutida na literatura é se há uma diferença significativa entre as ações de captura do conhecimento já existente na organização e as de criar novo conhecimento. Ao analisar-se tal questão, constata-se que a aprendizagem de novos conhecimentos, habilidades e experiências é uma excelente maneira de

mudar os comportamentos, os pensamentos, as atitudes e as crenças no âmbito das organizações. Dentre as principais fontes para a criação de novos conhecimentos, apontam-se: 1) auto-aprendizagem; 2) aprendizagem por meio de especialistas; 3) relacionamento com clientes, fornecedores e concorrentes; 4) aprendizagem por meio de experimentação; 5) a adoção do pensamento sistêmico e criativo.

Para descrever o processo de criação, adota-se a abordagem de Nonaka e Takeuchi (1997). Estes autores caracterizam o processo de criação em cinco etapas: a) compartilhamento do conhecimento tácito; b) criação de conceitos; c) justificação de conceitos; d) construção de um arquétipo; e) difusão interativa do conhecimento (*cross-leveling knowledge*). O processo de criação do conhecimento organizacional inicia-se com o compartilhamento do conhecimento tácito, para que o conhecimento individual inexplorado possa ser amplificado dentro da organização. Na segunda etapa, o conhecimento tácito compartilhado é convertido em conhecimento explícito na forma de um novo conceito. O conceito criado precisa, então, ser justificado na terceira fase, na qual a organização determina se vale realmente a pena validar o novo conceito. Na quarta fase, uma vez validados, os novos conceitos são convertidos em um arquétipo que pode assumir a forma de um protótipo, no caso do desenvolvimento de um produto concreto, ou em um mecanismo operacional, considerando-se inovações abstratas, como, por exemplo, um sistema gerencial inovador ou uma nova estrutura organizacional. A última fase amplia o conhecimento criado por uma equipe ou indivíduos da organização para outras equipes internas ou até para elementos externos, constituindo-se que Nonaka e Takeuchi (1997) chamam de difusão interativa do conhecimento (*cross-leveling of knowledge*). Os elementos externos compreendem clientes, empresas associadas, instituições acadêmicas e fornecedores. Uma organização criadora de conhecimento opera sempre como sistema aberto, no qual prevalece um intercâmbio de conhecimento com o ambiente externo.

Desenvolvimento do conhecimento é um elemento construtivo que complementa a aquisição de conhecimento. Seu foco está na geração de novas habilidades, novos produtos, idéias melhores e processos mais eficientes. O desenvolvimento do conhecimento inclui todos os esforços administrativos conscientemente direcionados para produzir capacidades que ainda não se encontram presentes na organização, ou que ainda não existem dentro nem fora delas. Tradicionalmente, o desenvolvimento do conhecimento está ancorado em

pesquisas de mercado de empresa e em seu departamento de Pesquisa & Desenvolvimento; entretanto, um conhecimento importante pode também brotar de qualquer outra parte da organização. Neste elemento construtivo, examina-se as maneiras gerais da empresa de lidar com novas idéias e de utilizar a criatividade de seus funcionários. Quando analisadas sob o ponto de vista da gestão do conhecimento, até mesmo as atividades que antes eram vistas simplesmente como processos de produção podem ser examinadas e otimizadas de forma a produzir conhecimento (PROBST, 2002).

Os quatro facilitadores de Gestão do Conhecimento são descritos a seguir, segundo Stollenwerk (2001):

- Liderança

O papel da liderança dentro do processo de gestão do conhecimento é indiscutível. Sem o aval, o compromisso e o direcionamento por parte da liderança corporativa, a eficácia da gestão do conhecimento fica altamente prejudicada.

- Cultura Organizacional

São inúmeras as características presentes em uma organização de conhecimento: alto desempenho; foco no cliente; foco em melhoria; foco em excelência; alto grau de flexibilidade; nível elevado de competência e conhecimento; altas taxas de aprendizagem e inovação; alto gerenciamento; pró atividade e visão de futuro; compartilhamento de conhecimento.

Deve-se considerar que a condição básica para que essas características estejam presentes em qualquer organização é a existência de uma cultura corporativa que dê o devido suporte. Alguns autores, tais como Zand (1997, apud STOLLENWERK, 2001), acreditam que em uma organização burocrática, em que não haja ambiente de confiança e tão pouco estímulo para cooperação, não se consegue fazer que o conhecimento existente seja compartilhado.

- Medição e recompensa

Da mesma forma que a existência de uma cultura organizacional propícia é facilitadora do processo de gestão de conhecimento, também o é a existência de práticas de medição e avaliação, a se utilizadas para garantir receptividade, apoio e compromisso com a organização do conhecimento. Nesse sentido, devem ser medidos e acompanhados o desempenho, o comportamento e as atitudes, para poder efetuar-se o devido reconhecimento e a recompensa dos colaboradores. Bons métodos de medição e acompanhamento permitem melhor foco nas ações, facilitam o atingimento de metas e permitem melhor definição de padrões.

Edvinsson & Malone (1998, apud STOLLENWERK, 2001) sugerem quatro modalidades de medição de desempenho: 1) indicadores de liderança e motivação; 2) indicador de nível de *empowerment*; 3) índice de *turnover*; 4) tempo de treinamento. Esse mesmo autor, ao desenvolver um trabalho voltado para o capital intelectual das organizações que teve a empresa Skandia como foco, sugeriu cinco categorias de indicadores: a) financeiro - foco no passado; b) consumidores – foco no presente; c) processos – foco no presente; d) humano – foco no presente; e) renovação e desenvolvimento – foco no futuro. Na proposição de Edvinsson & Malone são identificadas seis áreas em que as organizações podem detectar futuros desafios: 1) consumidores; 2) mercado; 3) produtos e serviços; 4) parcerias estratégicas; 5) infra-estrutura; 6) empregados.

- Tecnologia de Informação e Comunicação

O uso de tecnologia de informação (TI) é vital para a disponibilização e compartilhamento de conhecimento em larga escala, tornando-o acessível em qualquer parte, a qualquer tempo e em qualquer formato. Observa-se grande discordância entre os especialistas com relação ao papel que a tecnologia de informação (TI) desempenha para uma gestão do conhecimento eficaz. Entretanto verifica-se acentuado consenso de que a existência de uma estrutura de TI é fundamental no suporte à gestão do conhecimento. Neste sentido, Tobin (1998 apud STOLLENWERK, 2001)) sugere a construção de uma rede de conhecimento com os seguintes componentes: banco de dados relacionais; diretório de fontes de conhecimento; diretório de recursos de aprendizagem; *groupware*. Por sua vez, o

modelo sugerido por Beckman e reportado em Beckman & Liebowitz (1999, apud STOLLENWERK, 2001) contém os seguintes elementos: arquitetura de TI e padrões; plataforma de TI (equipamentos computacionais); comunicação (dados, voz, imagem, rede, segurança; interfaces; dados e informação); software aplicativos; suporte ao usuário. Na prática, a maioria dos casos de projetos de gestão do conhecimento reportados na literatura especializada descreve o uso das seguintes ferramentas de TI: mapeamento do conhecimento (*Knowledge Mapping*); bancos de dados relacionais; *Data Mining*; *Data Warehousing*; ferramentas automatizadas de busca, as quais permitem a otimização do tempo de busca de informação sobre um determinado tema dentro de um determinado repositório de conhecimento ou de informação.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL X GESTÃO DO CONHECIMENTO

O compartilhamento de conhecimento encontra barreiras nos níveis individual e cultural. Elas envolvem entre outros fatores, questões de poder e de confiança. O crescente entrelaçamento das empresas com seu ambiente, a tendência de afastamento das formas de trabalho individual e o avanço para as formas coletivas tornam o compartilhamento e a distribuição de conhecimento uma pré-condição para a administração eficiente e eficaz. A distribuição de conhecimento deve equilibrar muitos interesses conflitantes (DAVENPORT e PRUSAK, 1998; TERRA, 2005).

Davenport e Prussak (1998) acreditam que, diferentemente dos dados, o conhecimento é criado invisivelmente no cérebro humano, e somente o clima organizacional adequado pode persuadir as pessoas a criar, revelar, compartilhar e usar o conhecimento.

Infra-estruturas organizacionais e técnicas são necessárias para a distribuição eficiente de conhecimento. Entretanto, a criação de infra-estruturas não é em si suficiente para por o sistema em funcionamento. Elas podem coincidir com funções ou níveis na hierarquia e podem levar a uma fragmentação da base de conhecimento da organização que seja difícil de reverter. Para eliminar as barreiras, as empresas precisam criar condições certas, principalmente nas áreas de gerenciamento do funcionário e de cultura da empresa. O objetivo de todas as

intervenções é criar boa vontade suficiente para transmitir conhecimento. No nível individual, as barreiras são de dois tipos: as que afetam a capacidade de compartilhar conhecimento e as que afetam a vontade de fazê-lo. A capacidade de compartilhar conhecimento depende basicamente do talento individual para a comunicação e do seu comportamento social. A boa vontade, por outro lado, é influenciada por muitos outros fatores. O orgulho de possuir conhecimento especializado pode desempenhar um papel importante. A falta de tempo decorrente de sobrecarga de informações reais ou imaginárias também pode reduzir o preparo para participar de atividades de compartilhamento de conhecimento. Finalmente, os funcionários muitas vezes temem que, se repassarem seu conhecimento a outros, arriscarão a própria posição na organização (PEREIRA, 2002).

Analisando a necessidade de compreender o conhecimento e como entendê-lo dentro do contexto organizacional tradicional e nas novas formas de gestão, Stano e Leite (2001) concluem que os conhecimentos de uma organização servem como mediadores da relação entre as pessoas e elementos da cultura empresarial. Daí reside a importância de predispor meios e pessoas que possam facilitar a compreensão, a assimilação e a própria criação de conhecimentos. Segundo as autoras as estruturas administrativas muito formais, centralizadas na burocracia e na hierarquização extremas de tarefas e postos, podem ser deflagradores de elementos que impedem a circulação e criação de conhecimentos. Como alternativa a este modelo, destacam-se algumas características que facilitam um processo de construção do conhecimento compatível com os objetivos da organização, tais como: promover o encontro, confrontar o diferente, estabelecer relações de cortesia e de cooperação entre os funcionários.

Para Angeloni (2002), para que as organizações estejam aptas a competir no mercado atual, uma dimensão aqui denominada infra-estrutura organizacional, deve ser desenvolvida. Para tanto, torna-se importante trabalhar a cultura da organização e a busca de um estilo gerencial que rompa com as características de comando e controle e passe para uma gestão participativa. É importante que a organização disponha de uma estrutura organizacional flexível. As estruturas rígidas propostas por Taylor e Fayol não são mais adequadas a um ambiente organizacional que exige uma rápida e constante (re)adaptação do meio organizacional e a efetiva participação de todos os colaboradores da organização. Outro ponto diz respeito a características pessoais relacionadas ao conhecimento. Numa visão de totalidade,

essa dimensão refere-se à integração dos vários níveis de conhecimento e de expressão, a ação coordenada de todos os indivíduos e ao desenvolvimento de suas habilidades. As condições para a ampliação do conhecimento estão vinculadas também à reeducação do ver, do ouvir e do corpo. Aprender e desaprender são qualidades essenciais aos colaboradores inseridos nas organizações da era do conhecimento. Nesse contexto, a figura do líder e seu perfil funcional assumem novas configurações, tal qual a capacidade de construir uma visão compartilhada, de trazer à tona modelos mentais vigentes e de incentivar padrões mais sistêmicos de pensamento. A dimensão do homem destaca a necessidade de se considerar o agente humano nas organizações como artífice criador de conhecimento, e que as organizações, para não sucumbirem, devem proporcionar condições pertinentes ao trabalho criativo. O modelo de empresa hierárquica, em que a cúpula diretiva pensa e a base operária age e o poder está centralizado, assim como as decisões, está dando passagem a um novo modelo, em que as idéias e ações devem acontecer em todos os níveis organizacionais.

Ainda segundo Angeloni (2002), cai por terra a idéia do especialista ou do generalista - surge o especialista-generalista, pessoa que sabe desempenhar a sua função; no entanto, não é o único responsável pelo seu setor, todos o são. Na verdade, o especialista-generalista é o profissional moderno das organizações do conhecimento, nas quais ele sabe tudo, ou pelo menos tem a postura de querer aprender tudo sobre a sua respectiva área e as demais áreas da empresa, agregando sempre que possível conhecimento em áreas díspares da sua origem. Nas organizações do conhecimento ou organizações de alto desempenho desaparece a figura do gerente tradicional e surge a figura do líder ou gerente do futuro. Nessa nova organização os gerentes não são mais selecionados simplesmente pelas suas habilidades técnicas, mas sim pelas habilidades para lidar com as pessoas. Outra característica dessa organização é que os gerentes estimulam a criatividade e a inovação, mesmo que isso signifique violar as regras. A regra é a flexibilidade. As ações vão se ajustando de acordo com o contexto. Há um ambiente de constante estímulo à criatividade.

Floriano (2007), em linhas gerais, apresenta sete obstáculos para o compartilhamento do conhecimento:

1. Desconfiança

Para que um conhecimento seja compartilhado, deve haver confiança mútua entre a fonte desse conhecimento e seu receptor, onde a mensagem seja emitida de maneira integral e recebida sem distorções. Pessoas que compartilham a mesma cultura de trabalho podem comunicar-se melhor e transferir conhecimento de forma mais eficaz, pois possuem interesses e experiências em comum. Por isso uma linguagem comum é essencial para o compartilhamento do conhecimento. Ela faz com que não se crie uma postura passiva na troca de conhecimentos, mas sim de profundo questionamento, o que leva a um aperfeiçoamento desses conhecimentos compartilhados, e, conseqüentemente, melhores decisões.

2. Distância Física

Muitas vezes, o compartilhamento somente se torna possível quando existe uma interação física entre as partes. Isso ocorre porque na grande maioria das vezes o conhecimento é sutil e complexo demais para ser explicitado em palavras, e por isso necessitam ser mostrados pessoalmente, e requerem diálogo e solução interativa de problemas. Muitas vezes o receptor necessita observar a pessoa que está fornecendo o conhecimento, verificando se ela é confiável aos seus olhos, para que só então possa aceitá-lo.

3. Status

No dia-a-dia, indivíduos têm uma grande tendência em julgar a validade da informação e conhecimento que obtêm com base em quem os transmite. Essa barreira não só diz respeito ao status que a fonte de conhecimento possui em relação à hierarquia da empresa, mas também em relação à pessoa que irá receber esse conhecimento. Isso se torna uma barreira na medida em que o conhecimento transmitido não é julgado pela sua qualidade em si, mas de acordo com o status de quem o transmitiu.

4. Estrutura Organizacional

De acordo com O'Dell e Grayson (1998 apud Floriano, 2007), organizações que promovem uma estrutura fechada, onde os locais, divisões e funções estão demasiadamente focados em maximizar suas próprias realizações e recompensas, acabam por incentivar as pessoas a sonegarem informações importantes para a organização, subotimizando seu desempenho no todo. Em muitas organizações a concorrência interna agressiva é estimulada entre grupos ou unidades, onde geralmente concorrem por recursos que poderiam ser redirecionados se compartilhassem conhecimento, ao invés de escondê-lo.

5. Desconhecimento de fonte e receptor

Às vezes, quem possui o conhecimento não sabe quem exatamente precisa dele, e quem o necessita não sabe onde encontrar. Geralmente, as pessoas estão abertas a compartilhar seus conhecimentos, mas têm a sensação de que ninguém os necessita. Isso geralmente ocorre quando as pessoas não estão seguras quanto ao valor do conhecimento que possuem, e têm medo de se sentirem inferiorizadas por compartilhar algo que pode ser de menor qualidade.

6. Motivação dos colaboradores

A motivação dos colaboradores possui uma relação bastante estreita com os métodos de recompensa e remuneração da organização. Sistemas de recompensa (financeiras ou sociais) que privilegiam os detentores do conhecimento também favorecem um ambiente de sonegação de informações. Como afirmam Leonard-Barton e Sensiper (1998 apud FLORIANO, 2007), em organizações onde as *expertises* são altamente recompensadas, mas seu compartilhamento não, as pessoas não irão querer entregar o poder que possuem por serem uma importante fonte e conhecimento.

7. Conhecimento como poder

Organizações que possuem uma cultura voltada ao individualismo estimulam o pensamento de que “se compartilhar meu conhecimento, ficarei sem ele”. Nessas organizações, as pessoas raramente irão compartilhar seus conhecimentos, sabendo que isso poderá enfraquecer sua posição na empresa. Da mesma maneira, esse tipo de cultura desencoraja também as pessoas a solicitarem conhecimento, pois essa atitude é encarada como admissão de fraqueza e incompetência.

Florianio (2007) ainda coloca como superá-los:

1. **Motivação:** em geral, as pessoas somente irão compartilhar seu conhecimento se acharem que isso lhes trará algum benefício. Ocorre que essa definição de “benefício” pode variar muito de pessoa para pessoa, e pode abranger tanto aspectos financeiros quanto não financeiros. Por isso, é necessário que exista um alinhamento no que diz respeito aos benefícios e sua percepção entre a organização e os indivíduos que nela trabalham. Muitas organizações que respaldam valores como a colaboração, o trabalho em equipe e a comunidade oferecem incentivos que estimulam justamente comportamentos opostos. O sistema de recompensas de uma organização influencia sobremaneira a forma como o compartilhamento ocorre. Muitas vezes, uma ênfase errônea no comportamento que se recompensa pode causar uma inibição no processo de troca de conhecimentos; as recompensas não devem se tornar um recurso de curto prazo que não pode ser sustentado. Esquemas que avaliam somente a quantidade dos conhecimentos compartilhados oferecem brechas e tornam o sistema frágil, por sobrepor a quantidade à qualidade. Além das recompensas, uma organização pode oferecer a seus colaboradores uma série de incentivos a compartilhamento do conhecimento, que estão muito mais relacionados ao longo prazo e vão além de simples recompensas. Esses incentivos podem abranger desde promoções e oportunidades de crescimento até a obtenção de mais visibilidade na organização. A capacidade de compartilhar conhecimento está incorporada nos critérios de avaliação de desempenho de muitas empresas, e são efetivamente reconhecidos e recompensados. Nessas organizações, o desempenho individual excelente é bem reconhecido, mas deve ser suportado por um ótimo desempenho em compartilhar

conhecimento, pois este sim é visto como estratégico para a organização. Recompensas e incentivos - tangíveis ou intangíveis - oferecidos pela organização são eficazes nas primeiras etapas do processo de construção de uma cultura de compartilhamento, mas esses recursos por si só não são sustentáveis. Para que o compartilhamento seja realmente incorporado como um valor da organização, é necessário que os próprios colaboradores achem essa atividade recompensadora.

2. Facilitação: Um pouco além do sistema de recompensas de uma organização, seus sistemas e estruturas podem ajudar a promover um ambiente propício ao compartilhamento de conhecimento. Muitas vezes, os benefícios ocasionados pelas recompensas acabam sendo inibidos por alguns outros fatores - como tempo e dificuldade de acesso às pessoas, por exemplo, e deixam de ser percebidos pelos indivíduos. Nesse sentido, a organização que deseja alavancar a troca de conhecimentos entre seus colaboradores, deve fornecer uma série de condições para que ele ocorra de maneira efetiva.

2.1 Leiaute físico: A criação de um ambiente físico que encoraje e facilite o compartilhamento de informações e conhecimentos é uma importante premissa nesse cenário. Uma empresa não obtém nenhum benefício com o acúmulo de informação e conhecimento que se forma dentro de setores e departamentos. Em vista disso, cada vez mais os conceitos de espaços fechados e símbolos de *status* relacionados à hierarquia perdem lugar para conceitos abertos e não-hierárquicos, que facilitam os contatos informais e a comunicação em todos os sentidos. Um local de trabalho estruturado sem barreiras físicas permite uma maior comunicação face a face, contribui para a rapidez no compartilhamento e sustenta uma interação constante entre conhecimento tácito e explícito. Além disso, cada vez mais empresas destinam locais específicos para a prática do compartilhamento, sejam eles parte da estrutura física da empresa ou ambientes totalmente desconectados da realidade do trabalho (TERRA, 2000). Muitas vezes simples bebedouros, cozinhas ou salas de café criam um ambiente propício ao compartilhamento, mesmo que as pessoas não entrem nesses locais com este objetivo específico.

2.2 Redes pessoais: Essas práticas adotadas pelas empresas têm como principal objetivo aumentar os contatos pessoais entre as pessoas, na expectativa de que exista uma probabilidade maior de que essas pessoas compartilhem conhecimento entre si. As pessoas tendem a compartilhar mais livre e profundamente com as pessoas em quem confiam, e tendem a confiar naquelas com quem estão pessoalmente ligadas. Portanto, aumentar as ligações entre as pessoas significa aumentar as relações de confiança entre elas, resultando em maior contribuição e compartilhamento. A formação de redes de relacionamentos pode-se dar formal ou informalmente, mas em ambos os casos a organização deve dar o suporte necessário para que o compartilhamento ocorra. Todavia, essas redes tendem a funcionar mais efetivamente de maneira informal, pois um excesso de burocratização acaba restringindo os limites e o alcance do conhecimento compartilhado, assim como o que ocorre com as comunidades de prática nas organizações. Muitas vezes, a formação de redes pessoais transcende as fronteiras de uma área ou unidade geográfica de uma organização, o que acaba dificultando os contatos pessoais e a troca de conhecimentos. Nesse sentido, a tecnologia tem um importante papel, estendendo o alcance e aumentando a velocidade do compartilhamento do conhecimento entre as pessoas. As tecnologias têm sido desenvolvidas nos últimos anos com o intuito de criar um ambiente em que se possa compartilhar conhecimento "a qualquer hora, em qualquer lugar", rompendo as grandes barreiras de tempo e espaço.

2.3 Cargos e atribuições de apoio: Fatores como o sistema de recompensas e a disponibilização de ferramentas tecnológicas são muito importantes, mas para que a mudança realmente aconteça e floresça por toda a organização, a liderança deve ter um papel ativo nesse processo. E para isso é imprescindível que líderes e gerentes, antes de todos, estejam convencidos de que o compartilhamento do conhecimento dá resultados e é necessário para sua organização. Nesse sentido, O'Dell e Grayson (1998 apud FLORIANO,2007), citam algumas táticas que podem ser empregadas tanto por líderes como gerentes para apoiar o processo de compartilhamento do conhecimento: coordenar iniciativas e visão, criando e publicando uma missão, visão, e valores que endosse e sustente o compartilhamento; reforçar e recompensar comportamentos positivos em relação ao compartilhamento, promovendo as pessoas certas; divulgar aos indivíduos a

importância do compartilhamento; compartilhar conhecimento através de suas próprias ações, servindo como exemplo para seus colaboradores. Além de líderes e gerentes, podem ser criados outros cargos específicos de dedicação exclusiva, que auxiliem no compartilhamento do conhecimento. Muitas vezes essas pessoas são chamadas de "porteiro", "mordomo" ou "jardineiro" do conhecimento, e possuem a função de eleger as informações e conhecimentos mais valiosos, sintetizá-los, organizá-los, resumizá-los e disponibilizá-los na organização para posterior acesso.

3. Confiança: A parte mais difícil da criação de um ambiente de aprendizado é o desenvolvimento de uma cultura na qual as pessoas troquem conhecimentos e experiências que antes constituíam sua principal fonte de poder. E esse tipo de comportamento, somente poderá surgir em uma organização na qual as pessoas confiam em julgamentos mútuos e não hesitam em depender dos compromissos assumidos por terceiros (BARTLETT; GHOSHAL, 1998). Sem um elevado patamar de confiança entre empresa e colaboradores, não se pode esperar que as pessoas sintam-se à vontade para compartilhar seus modelos mentais, experiências e conhecimentos. A primeira ação positiva da organização em relação ao compartilhamento deve ser o apoio a um contrato de reciprocidade entre ela e seus colaboradores. Se eles sentirem que a intenção da organização é drenar seus conhecimentos para depois descartá-los, pois perderam seu valor, de maneira nenhuma irão compartilhar seus conhecimentos. Nesse sentido, a confiança somente será atingida se os processos organizacionais forem considerados justos. De acordo com Bukowitz e Williams (2002), um processo justo constrói confiança e compromisso, que produzem a cooperação voluntária. É formado por um conjunto de normas que reforçam um contrato implícito entre empresa e colaboradores, que se comprometem a compartilhar seu conhecimento em troca de oportunidades de aprendizagem, que irão aumentar seu valor perante a empresa e o mercado, caso ele decida deixar a organização. A organização que deseja criar uma cultura de confiança em relação ao compartilhamento do conhecimento também deve criar políticas explícitas sobre a utilização dos conhecimentos gerados por seus colaboradores. A quantidade de informação encontrada nas bases de dados organizacionais geralmente é enorme, e pode ser acessada e utilizada por qualquer membro da organização. O uso inapropriado desse conhecimento pode se constituir em uma grande barreira ao compartilhamento, levando as pessoas a estocarem

conhecimento porque não estão sendo reconhecidas. Por outro lado, as pessoas que disponibilizam seus conhecimentos têm muito mais tendência a continuarem a fazê-lo se suas contribuições forem reconhecidas de alguma forma por aqueles que os utilizam ou constroem sobre eles. A manutenção da propriedade dos conhecimentos gerados tem um importante impacto sobre o processo de compartilhamento, não somente porque motiva os colaboradores a contribuírem ao serem reconhecidos, mas também porque estabelece um processo criativo comunitário valorizando os relacionamentos pessoais. Além disso, na medida em que se tem um rastreamento do conhecimento acessado e utilizado, a organização pode definir quais são os conhecimentos mais úteis para as pessoas, tornando o processo de contribuição mais eficiente.

2.3.1 O Paradoxo no Tratamento do Conhecimento

Traduzir experiência em conhecimento não é algo fácil. É necessário ter intenção e direção para criar conhecimento das experiências. Pessoas capazes e dispostas a colaborar (que possuem uma cultura organizacional de aprendizagem e colaboração), com o perfil necessário para essa nova economia é difícil de encontrar, de contratar, gerenciar e também de reter. Gerenciar as pessoas que já compõem a empresa é uma tarefa mais árdua ainda, pois necessitaria encontrar nessas pessoas uma série de habilidades e capacidades, tais como: pensamento sistêmico, abertura cultural, criatividade, propensão ao aprendizado contínuo, capacidade de comunicação e expressão oral e escrita, capacidade de pesquisa e análise de informações relativas ao negócio, propensão ao trabalho em equipe e ao compartilhamento de conhecimento, entre outras (TEIXEIRA FILHO, 2000).

Cada empresa tem sua própria cultura, moldada por sua história e suas circunstâncias (PROBST, 2002). A cultura define as regras básicas de comportamento social e ação coletiva. Bancos, consultorias empresariais e firmas de software, todos têm maneiras diferentes de lidar com informações internas. As empresas diferem na extensão em que o conhecimento é influenciado politicamente dentro da empresa e usado como base do poder. Também podem ser assinaladas divergências entre a realidade, isto é, a cultura real, e a cultura desejada ou ideal,

como mostra o Quadro 4. Folhetos de papel acetinado comunicam aos acionistas e funcionários que a empresa é uma *learning organization*: tolerante a erros, aberta, experimental e criativa. Entretanto, empresas que se dizem campeãs de aprendizado quase sempre se vêem muito diferentes frente ao observador imparcial.

Treinamos cuidadosamente nossos funcionários,	➔	mas não permitimos que usem seu conhecimento.
Aprendemos muito com projetos,	➔	mas não repassamos nossas experiências.
Temos um especialista para cada assunto,	➔	mas poucas pessoas conseguem encontrá-lo.
Documentamos tudo meticulosamente,	➔	mas não conseguimos acessar nossas reservas de conhecimento.
Recrutamos somente os mais brilhantes,	➔	mas depois de três anos os perdemos para os concorrentes.
Sabemos tudo sobre nossos concorrentes,	➔	mas não tudo sobre nós mesmos.
Pedimos a todos para compartilharem o conhecimento,	➔	mas guardamos nossos próprios segredos.
Cooperamos para aprendermos com os outros,	➔	mas não sabemos quais são nossas metas de aprendizado.

Quadro 4. Paradoxos no tratamento do conhecimento. Fonte: Roehl&Romhardt, 1997 e Romhardt, 1998 (apud Probst, 2002)

Estes paradoxos, segundo Probst (2002), são responsáveis pelas divergências entre a auto-imagem da empresa e as percepções das pessoas de fora, e entre seus objetivos declarados e sua condição real. Eles expressam uma relação tumultuada com a realidade da organização e com a cultura que a molda. Conscientizar as pessoas sobre a cultura da própria empresa e sua influência sobre os processos de conhecimento representa, um passo importante para introduzir uma

gestão do conhecimento efetiva. As organizações têm um amplo repertório de maneiras de proteger suas rotinas estabelecidas.

As estruturas organizacionais são apoios para atingir os objetivos da empresa. Elas reduzem a complexidade e sustentam as ações de membros da organização. Contudo, não existe uma estrutura que seja a ideal. Estruturas e sistemas sempre são um compromisso entre objetivos conflitantes. A descentralização, por exemplo, cria a liberdade de iniciativa e pode ter efeitos positivos no desenvolvimento de conhecimento interno. Ao mesmo tempo, a autonomia de partes da empresa reduz a transparência de ativos de conhecimento distribuídos globalmente e, por isso, restringe seu uso. Assim, as decisões sobre a estrutura podem ser ambivalentes em seus efeitos sobre os elementos construtivos da gestão do conhecimento.

Segundo Freitas (2007), na literatura instrumental como em Peters e Waterman (1982), verifica-se que os autores fazem a distinção entre as empresas inovadoras ou de alto padrão e aquelas que apresentam performance menor ou medíocre, apontando algumas características culturais que são comuns às primeiras. Trata-se de um paradoxo: essas empresas campeãs são originais e inovadoras, porém, ao mesmo tempo, elas são bem iguais em relação a alguns atributos, como:

- uma firme disposição para agir, ser perseverante, fazer as coisas até o fim;
- estão sempre ao lado e junto com o cliente;
- exibem alto nível de autonomia e iniciativa;
- conseguem produtividade das pessoas;
- são orientadas por valores compartilhados;
- se atêm ao que conhecem ou ao seu *core business*;
- são simples e suas equipes dirigentes são pequenas;
- apresentam elevado nível de flexibilidade em múltiplas frentes;

Existem, segundo Richter (2002) basicamente duas formas de trabalhar a questão cultural nas organizações: uma externa aos indivíduos, por meio de estilo gerencial; e outra interna, trabalhando os modelos mentais das pessoas. A influência do estilo gerencial sobre a cultura pode parecer uma pretensão, tendo em vista

considerar a cultura como um elemento abstrato tão introjetado na organização. Todavia, trata-se de um elemento com conseqüências bem visíveis, sendo por isso passível de identificação, por meio da análise do cotidiano organizacional e do fundamento psíquico de seus membros, com o conseqüente trabalho por agentes conscientes. Esse trabalho pode ser levado a cabo pela liderança da organização. Algumas das formas que o líder utiliza para gerenciar a questão cultural são:

- Contratar e manter subordinados com perfil igual ao seu ou o desejado;
- Doutrinar e socializar os subordinados, segundo seu modo de pensar e agir;
- Sinalizar em seu próprio comportamento um modelo de papel funcional que estimula e guia os subordinados em direção a determinado esquema interpretativo.

Tendo ainda como base a atuação do líder, podem ser redefinidos processos e rotinas organizacionais, os quais acabam servindo de apoio à mudança rumo a uma cultura que propicie uma efetiva gestão do conhecimento. Embora se trate de um processo notadamente autoritário, seu uso pode levar a resultados concretos com relação a mudanças incrementais na cultura organizacional.

3 METODOLOGIA

A partir do embasamento teórico-empírico apresentado no capítulo anterior, serão abordados, a seguir, os processos metodológicos que viabilizam o estudo em questão para a relação das variáveis discutidas. Assim, neste capítulo, busca-se a especificação do problema, seguido pela delimitação da pesquisa com seu delineamento, população e amostra finalizando com tipos, coletas e análise de dados.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Tendo em vista o conteúdo apresentado até o momento, retorna-se ao problema de pesquisa como sendo: **como os elementos da cultura organizacional como valores, normas, recompensa e poder podem influenciar de forma a favorecer ou inibir o desempenho dos processos de gestão do conhecimento, tais como geração, uso e compartilhamento do conhecimento?**

O estudo está dividido em etapas específicas:

1. Apurar um estudo da cultura organizacional em cada uma das duas empresas estudadas, analisando os elementos característicos como valores, normas, recompensa e poder;
2. Analisar em cada uma das duas empresas estudadas as tentativas, nos últimos cinco anos, de aplicação dos processos de gestão do conhecimento, tais como geração, uso e compartilhamento;
3. Identificar as características relevantes da cultura organizacional que afetam a gestão do conhecimento (geração, uso e compartilhamento do conhecimento);

4. Avaliar de que forma estas características limitam ou favorecem os processos de gestão do conhecimento nas organizações analisadas;
5. Apresentar comparativamente, os resultados das duas empresas avaliadas;

3.1.1 Perguntas de Pesquisa

Baseados no problema de pesquisa definem-se as seguintes perguntas de pesquisa:

Pergunta básica:

- Como a cultura organizacional influencia o desempenho dos processos de gestão do conhecimento em uma organização?

Perguntas secundárias:

- É possível relacionar a presença de processos de gestão do conhecimento como geração, uso e compartilhamento do conhecimento com empresas de cultura inovadora de estrutura plana e flexível?

- É possível relacionar o sucesso da implantação de processos de gestão do conhecimento geração, uso e compartilhamento do conhecimento com empresas de cultura inovadora de estrutura plana e flexível?

- É possível relacionar a ausência de processos de gestão do conhecimento como geração, uso e compartilhamento do conhecimento com empresas de cultura forte, rígida e de estrutura tradicional hierárquico-burocrática?

- É possível relacionar o fracasso da implantação de processos de gestão do conhecimento geração, uso e compartilhamento do conhecimento com empresas de cultura forte, rígida e de estrutura tradicional hierárquico-burocrática?

- Qual elemento (valores, normas, recompensa e poder) da cultura organizacional tem maior influência na aplicação dos processos de gestão do conhecimento?

3.1.2 Definição constitutiva e operacional das variáveis

- Variável independente *Cultura Organizacional*

Definição constitutiva: cultura organizacional é “o modelo de pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros da organização como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas” (SCHEIN, 1990).

Definição operacional: o conjunto de valores, normas, formas de recompensa e poder da organização, constatados por meio da pesquisa de cultura.

- Variável dependente *Gestão do Conhecimento*

Definição constitutiva: gestão do conhecimento é a coordenação sistemática e deliberada das pessoas, tecnologias, processos e estrutura organizacional da empresa na busca da adição de valor através do re-uso e inovação. Essa coordenação é realizada através da criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, assim como por meio da alimentação das valiosas lições aprendidas e melhores práticas importantes para a memória corporativa, direcionando para a aprendizagem organizacional contínua (DALKIR, 2005).

Definição operacional: os processos de geração, uso e compartilhamento do conhecimento, verificados na pesquisa de campo e sua relação com a cultura organizacional.

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Esta seção apresenta o delineamento da pesquisa, a definição da população e da amostra estudadas, o tipo de coletas e as técnicas utilizadas para análise de dados.

3.2.1 Delineamento da Pesquisa

Gil (1999) coloca que é sabido que as ciências sociais não gozam do mesmo prestígio conferido às ciências físicas, pois, entre alguns fatores: os fenômenos humanos não ocorrem de acordo com uma ordem semelhante à observada no universo físico, o que torna impossível sua previsibilidade; as ciências humanas lidam com entidades que não são passíveis de quantificação, o que torna difícil a comunicação dos resultados obtidos em suas investigações; os pesquisadores sociais, por serem humanos, trazem para as suas investigações certas normas implícitas acerca do bem e do mal e do certo e do errado, prejudicando os resultados de suas pesquisas e por fim, os fenômenos sociais envolvem uma variedade tão grande de fatores que torna inviável, na maioria dos casos, a realização de uma pesquisa rigidamente experimental. Um dos grandes obstáculos com que se deparam as ciências sociais reside no fato de estar o pesquisador, de alguma forma, envolvido com o fenômeno que pretende investigar.

Assim, como estratégia de pesquisa será usado estudo descritivo de dois casos. Os dados serão obtidos através de pesquisas de campo realizadas em dois momentos:

Coleta de Dados fase 1:

- a) levantamento da cultura organizacional das empresas através de inventário para tal estudo e análise documental realizados com o responsável de Recursos Humanos de cada empresa estudada;

- b) levantamento dos processos de gestão do conhecimento existentes e tentativas realizadas nos últimos 5 anos obtido com o responsável de Recursos Humanos da empresa de cada empresa estudada;

Coleta de Dados fase 2:

- a) questionário com a amostra estabelecida com objetivo de responder às perguntas de pesquisa (Escala de Likert);

Para Yin (2001), em geral, os estudos de caso representam 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. A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados. Com a triangulação, pode-se também dedicar-se ao problema em potencial da validade de constructo, uma vez que várias fontes de evidências fornecem essencialmente várias avaliações do mesmo fenômeno. As evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas, segundo Yin (2001): documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. O uso dessas seis fontes requer habilidade e procedimentos metodológicos sutilmente diferentes. Além da atenção que se dá as essas fontes em particular, alguns princípios predominantes são importantes para o trabalho de coleta de dados na realização dos estudos de caso. Inclui-se aqui o uso de:

- a) várias fontes de evidências, ou seja, evidências provenientes de duas ou mais fontes, mas que convergem em relação ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas. A triangulação é um fundamento lógico para se utilizar várias fontes de evidências. Não se recomenda, no entanto, durante a realização dos estudos de caso, a aproximação a fontes individuais de evidências;

b) um banco de dados para o estudo de caso, isto é, uma reunião formal de evidências distintas a partir do relatório final do estudo de caso;

c) um encadeamento de evidências, isto é, ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou.

Embora o estudo de caso seja uma forma distintiva de investigação empírica, muitos pesquisadores demonstram certo desprezo para com a estratégia. Talvez a maior preocupação seja a falta de rigor da pesquisa de estudo de caso. Por muitas vezes, o pesquisador de estudo de caso foi negligenciado e permitiu que se aceitassem evidências equivocadas ou visões tendenciosas para influenciar o significado das descobertas e das conclusões. Uma segunda preocupação muito comum, segundo Yin (2001), é que eles fornecem pouca base para se fazer uma generalização científica. Neste caso, a ferramenta é generalizável a proposições teóricas e não a populações ou universos. Estas são algumas dificuldades que poderão ser encontradas na utilização da ferramenta.

Como colocado anteriormente, o objetivo é analisar influência dos elementos da cultura organizacional em empresas do segmento automobilístico, grande celeiro de criação de conhecimento. Em ambientes de alta tecnologia encontrados nestas indústrias, o fator humano e o conhecimento construído a partir desta interação são fatores fundamentais de sucesso destas companhias. Sendo assim, foram escolhidas duas empresas do setor que notadamente, representam esta evolução tecnológica.

3.2.2 População e Amostra

A população estudada compõe-se de todos os funcionários efetivos e ativos pertencentes às filiais fabris das empresas estabelecidas para o estudo, de qualquer nível hierárquico ou nacionalidade. No caso da empresa 1 a população é de 1800 funcionários diretos e na empresa 2 são 100 funcionários diretos. O processo de amostragem foi probabilístico, ou seja, com escolha aleatória dos participantes da amostra por parte dos pesquisadores. A pesquisa ocorreu durante os meses de abril

e maio de 2008. Foram entregues 120 questionários para a empresa 1 e 30 para a empresa 2.

3.2.3 Tipos e Coleta de dados

Os procedimentos para a realização de coleta de dados foram: coleta documental e questionário para levantamento de cultura organizacional e dos processos existentes de gestão do conhecimento e questionário para análise da relação das variáveis (escala de Likert de 5 pontos).

3.2.4 Definição dos Questionários

O questionário para a coleta de dados descrita na fase 1 foi adaptado para este estudo (fonte TERRA, 2005) e contempla dois grupos de questões:

1. Avaliação geral de gestão de conhecimento e cultura organizacional em blocos de questões compreendendo sete dimensões (TERRA, 2005):
 - Dimensão 1: Fatores Estratégicos e Papel da Alta Administração (5 questões);
 - Dimensão 2: Cultura Organizacional e Valores (7 questões);
 - Dimensão 3: Organização e Processos de Trabalho (4 questões);
 - Dimensão 4: Administração de Recursos Humanos (15 questões);
 - Dimensão 5: Sistemas de Informação e Comunicação (7 questões);
 - Dimensão 6: Mensuração de Resultados (4 questões);
 - Dimensão 7: Aprendizado com o Ambiente (6 questões).
 -
2. Avaliação específica com 4 questões abertas sobre as tentativas de implantação de processos relacionados a geração, compartilhamento e uso do conhecimento.

O questionário para a coleta de dados descrita na fase 2 foi elaborado especialmente para este estudo, e contempla três grupos de questões:

1. **Socio-demográficas:** 8 questões, que avaliam as características sócio-demográficas do respondente, assim como seu tempo de empresa e de função.

As variáveis sócio-demográficas coletadas foram:

- **Idade:** Idade em anos do respondente.
- **Sexo:** masculino ou feminino.
- **Estado civil:** solteiro/a, casado/a, união estável, divorciado/separado.
- **Cargo:** campo aberto.
- **Área:** produção, qualidade, engenharia, administrativo ou outro.
- **Tempo de admissão:** tempo de admissão em anos.
- **Tempo na função atual:** tempo na função atual em anos.
- **Tempo máximo que ficou na mesma função:** tempo máximo na mesma função atual em anos.

2. **Avaliação geral de gestão de conhecimento:** 42 questões que avaliam o grau de gestão de conhecimento com impressões pessoais de cada respondente.

- **Q1 a Q42:** questões para serem preenchidas por todos os respondentes, na escala Likert (1 à 5). Em nível de concordância com as afirmações apresentadas no questionário, sendo assim representadas:

- 5- Concordo totalmente
- 4- Concordo
- 3- Concordo Parcialmente
- 2- Discordo
- 1- Discordo totalmente

3. Avaliação específica para funcionários há menos de um ano na mesma função: 6 questões que visam medir aspectos da gestão do conhecimento que ficam mais marcados para funcionários com menos de um ano na função. As respostas do segundo grupo de questões são abertas.
 - **Q43 a Q48:** questões específicas para colaboradores que estejam na função atual há menos de um ano.

3.2.5 Análise de dados

A análise estatística dos dados foi feita em duas etapas: análise descritiva e análise inferencial. A primeira consiste na caracterização dos dados coletados e estudo de seus padrões de associação de maneira exploratória. A segunda etapa consiste na validação dos padrões observados, utilizando técnicas estatísticas apropriadas. Seguem em detalhes os métodos utilizados em cada uma das etapas.

- Análise Descritiva

A análise descritiva envolveu a caracterização das variáveis em estudo, através das metodologias estatísticas mais apropriadas para cada tipo de variável. Para variáveis contínuas, considerou-se os gráficos de Boxplot (TUKEY, 1970), que permitem caracterizar as principais medidas de posição e dispersão de uma variável, o histograma (MORETTIN, BUSSAB, 2004), que permite representar de forma discreta a distribuição da variável, e o gráfico quantil-quantil (CLEVELAND, 1993), que permite comparar a distribuição de uma variável em relação à distribuição normal (ROSS, 2002).

Para variáveis discretas, utilizou-se o gráfico de barras (MORETTIN, BUSSAB, 2004) e tabelas de frequência e distribuição, que permitem caracterizar a distribuição de probabilidade de uma variável discreta (AGRESTI, 2002).

A partir das definições de escala de resposta das questões quantitativas, foi utilizada a metodologia de cálculo de escores médios, para analisar descritivamente

a diferença na distribuição deste escore entre as duas empresas em estudo. Também a partir deste escore foram construídos gráficos de diagrama de dispersão (MORETTIN, BUSSAB, 2004), para caracterizar associações de interesse entre os escores e as duas empresas.

Por fim, utilizou-se a metodologia de matriz de diagramas de dispersão, conforme descrita em CLEVELAND (1993), para verificar a consistência de algumas das características contínuas observadas e alternativamente como outra maneira de observar relações entre os escores calculados.

- Análise Inferencial

O objetivo da análise inferencial consiste em validar as relações que por ventura foram observadas na análise descritiva, ou através de metodologias apropriadas, desvendar outras relações de interesse.

Nesta etapa foi utilizada a metodologia da comparação de vetores de proporções, uma técnica da área da estatística conhecida como análise multivariada (JOHNSON, WICHERN, 1982), descrita em detalhes em Mardia, K.V., Kent, J.T. e Bibby, J.M. (1979).

Através desta metodologia, é possível verificar quais das diferenças entre as duas empresas que foram observadas na análise descritiva são estatisticamente significativas. Através do nível descritivo (valor-p) ordenou-se as diferenças mais fortes e construiu-se uma tabela resumo com as diferenças significantes a um nível de significância de 10%.

3.2.6 Apresentação dos dados da amostra

Os dados serão apresentados em formas de tabelas, gráficos e/ou quadros, para demonstrar a compreensão e interpretação rápida da massa de dados, podendo apreender importantes detalhes e relações.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta sessão serão apresentados os resultados qualitativos e quantitativos da pesquisa, bem como as conclusões do estudo.

4.1 RESULTADOS QUALITATIVOS

Para coletar informações para o levantamento da cultura organizacional e sobre os processos de gestão do conhecimento em cada uma das empresas, foi realizado um inventário de perguntas como descrito no capítulo anterior (questionário para a coleta de dados descrita na fase 1, adaptado especialmente para este estudo, contemplando dois grupos de questões) e respondido pelo responsável de Recursos Humanos de cada empresa.

4.1.1 Empresa 1

Para o gestor de Recursos Humanos da empresa 1, de acordo com seu alto nível de concordância (nota 5), caracteriza o negócio pelas pessoas não estarem focadas apenas no curto prazo, o escopo das responsabilidades dos cargos estar, em geral, bastante abrangente. O treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho do funcionário e/ou às necessidades estratégicas da empresa e tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas.

A empresa possui um certo nível de consenso (nota 4) sobre quais são suas *core competences*, ou seja, sobre quais são seus pontos fortes em termos de habilidades e competências, A macroestratégia da empresa é comunicada para todos os níveis organizacionais e a alta administração estabelece freqüentemente metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida.

Entre outras práticas em relação à cultura organizacional em concordância (nota 3) com o gestor de Recursos Humanos estão:

- a missão e os valores da empresa são promovidos, de forma consistente, por atos simbólicos e ações;
- há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa;
- estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar.
- existe uma grande honestidade intelectual na empresa, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem.
- há um uso constante de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica.
- há um uso constante de equipes ad hoc ou temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores.
- há uma busca de diversidade (personalidades, experiências, cultura, educação formal etc..) e aumento da criatividade por meio do recrutamento.
- o planejamento de carreira busca dotar os funcionários de diferentes perspectivas e experiências.
- há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários. Estimulam-se treinamentos que levam ao autoconhecimento.
- estimula-se o aprendizado pela ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da empresa.
- há um baixo *turnover* (número de pessoas que se demitem ou são demitidos) na empresa em comparação a outras empresas do mesmo setor.
- a organização tem estratégias explícitas e bem articuladas para a retenção de talentos.
- a evolução dos salários está associada, principalmente, à aquisição de competências e não ao cargo ocupado.
- existem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias.

- existem esquemas de pagamentos associados ao desempenho da equipe (e não apenas ao desempenho individual). Os créditos são compartilhados.
- existem esquemas de participação nos lucros envolvendo a maior parte dos funcionários.
- há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e *know-how* existente na empresa.
- as informações da empresa estão bem organizadas segundo um sistema de classificação que faz sentido para os usuários.
- o sistema para acesso e compartilhamento de informações é bastante amigável (fácil de aprender e usar).
- as informações da empresa estão bem organizadas segundo um sistema de classificação que faz sentido para os usuários.
- a empresa aprende muito com seus clientes. Existem vários mecanismos formais e informais bem estabelecidos para essa finalidade.
- a empresa sabe operar em rede e aprender com seus fornecedores.
- há um esforço sistemático de *benchmarking* e inteligência competitiva.

Alguns pontos em relação ao conhecimento que segundo o Gestor de RH, não estão de acordo (nota 2) com as práticas da empresa:

- dimensão "conhecimento" é explícita e amplamente incorporada no planejamento estratégico da organização.
- *gaps* (deficiências) de conhecimento são identificados de maneira sistemática e estratégias são desenvolvidas para corrigi-los.
- as pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta.
- reconhece-se que tempo é um recurso importante para o processo de inovação.
- pequenas reorganizações ocorrem com freqüência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo.
- as decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima.
- compartilhamento de conhecimento é um dos critérios para avaliação de desempenho.

- existem esquemas de participação societária envolvendo a maior parte dos funcionários.
- a comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas).
- as informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da organização.
- as informações mais relevantes estão codificadas e organizadas em espaços virtuais/ bancos de dados de acesso geral (e não no computador de indivíduos ou áreas bem específicas da organização).
- existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento).
- os resultados da empresa são amplamente divulgados internamente e servem como fonte de aprendizado para ações gerenciais.
- a empresa tem habilidade na gestão de parcerias com universidades e institutos de pesquisa (contratação de pesquisa externa).

Segundo Recursos Humanos, pontos críticos que ainda não conseguiram forças para serem disseminados (nota 1):

- a dimensão aprendizado e desenvolvimento de competências está arraigada na apresentação dos resultados nos vários departamentos, áreas e unidades da empresa.
- os resultados dos esforços de Gestão do Conhecimento são medidos e divulgados regularmente.
- A decisão de realizar alianças está, freqüentemente, relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes. Os funcionários da empresa percebem, muito claramente, esse objetivo de aprendizado.

As respostas obtidas nas questões abertas para a empresa 1 foram:

As tentativas de implantação de processos relacionados a criação, disseminação e retenção de conhecimento já realizados até o momento, nesta unidade da empresa, foram a identificação de pessoas com conhecimento elevado e diferenciado, que representam conhecimento estratégico para a empresa. A partir daí, há a criação de remuneração diferenciada para essas pessoas, treinamentos de

potencialização de conhecimento e compartilhamento de conhecimento entre outras pessoas da empresa, sendo que todas as ações continuam em andamento. O grau de importância que hoje esta empresa dá aos processos de Gestão do Conhecimento é estratégica, devido à detenção de *know-how* diferenciado em relação aos concorrentes. O objetivo é de não perder esse *know-how*, e também não entregá-lo aos concorrentes.

Por estas informações, pode-se perceber como pontos relevantes da empresa: o investimento da empresa no funcionário para a execução correta do trabalho, a hierarquia no compartilhamento de informações e na tomada de decisões e mais rigidez nas reorganizações multidisciplinares.

4.1.2 Empresa 2

Para o gestor de Recursos Humanos da empresa 2, de acordo com seu alto nível de concordância (nota 5) caracteriza o negócio por esquemas de participação nos lucros envolvendo a maior parte dos funcionários e uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento). Há um baixo *turnover* (número de pessoas que se demitem ou são demitidos) na empresa em comparação a outras empresas do mesmo setor e um uso constante de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica.

Outras práticas em relação à cultura organizacional em concordância (nota 4) com o gestor de Recursos Humanos estão:

- o treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho do funcionário e/ou às necessidades estratégicas da empresa.
- há um uso constante de equipes *ad hoc* ou temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores.
- pequenas reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo.

- existe elevado nível de consenso sobre quais são as *core competences* da empresa, ou seja, sobre quais são os pontos fortes da empresa em termos de habilidades e competências organizacionais.
- o escopo das responsabilidades dos cargos é, em geral, bastante abrangente.
- existem esquemas de pagamentos associados ao desempenho da equipe (e não apenas ao desempenho individual). Os créditos são compartilhados.
- a empresa tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas.
- há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários. Estimulam-se treinamentos que levam ao autoconhecimento.
- há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa.
- o processo de seleção é bastante rigoroso.
- as informações mais relevantes estão codificadas e organizadas em espaços virtuais/ bancos de dados de acesso geral (e não no computador de indivíduos ou áreas bem específicas da organização).
- há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e know-how existente na empresa.

Alguns pontos em relação ao conhecimento que segundo o Gestor de RH, que estão de acordo com as práticas da empresa (nota 3):

- as informações da empresa estão bem organizadas segundo um sistema de classificação que faz sentido para os usuários.
- os resultados da empresa são amplamente divulgados internamente e servem como fonte de aprendizado para ações gerenciais.
- a alta administração estabelece freqüentemente metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida.
- a missão e os valores da empresa são promovidos, de forma consistente, por atos simbólicos e ações.
- as informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da organização.
- as pessoas não estão focadas apenas no curto prazo.

- estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar.
- existe uma grande honestidade intelectual na empresa, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem.
- as decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima.
- há uma busca de diversidade (personalidades, experiências, cultura, educação formal etc..) e aumento da criatividade por meio do recrutamento.
- o planejamento de carreira busca dotar os funcionários de diferentes perspectivas e experiências.
- a organização tem estratégias explícitas e bem articuladas para a retenção de talentos.
- existem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias.
- a dimensão "conhecimento" é explícita e amplamente incorporada no planejamento estratégico da organização.
- a macroestratégia da empresa é comunicada amplamente para todos os níveis.
- *gaps* (deficiências) de conhecimento são identificados de maneira sistemática e estratégias são desenvolvidas para corrigi-los.
- as pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta.
- reconhece-se que tempo é um recurso importante para o processo de inovação.

Alguns pontos em relação ao conhecimento que segundo o Gestor de RH, não estão de acordo com as práticas da empresa (nota 2):

- a evolução dos salários está associada, principalmente, à aquisição de competências e não ao cargo ocupado.
- compartilhamento de conhecimento é um dos critérios para avaliação de desempenho.
- a comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas).

- o sistema para acesso e compartilhamento de informações é bastante amigável (fácil de aprender e usar).
- as informações da empresa estão bem organizadas segundo um sistema de classificação que faz sentido para os usuários.
- a dimensão aprendizado e desenvolvimento de competências está arraigada na apresentação dos resultados nos vários departamentos, áreas e unidades da empresa.
- os resultados dos esforços de Gestão do Conhecimento são medidos e divulgados regularmente.
- a empresa sabe operar em rede e aprender com seus fornecedores.
- há um esforço sistemático de benchmarking e inteligência competitiva.
- a empresa aprende muito com seus clientes. Existem vários mecanismos formais e informais bem estabelecidos para essa finalidade.
- a empresa tem habilidade na gestão de parcerias com universidades e institutos de pesquisa (contratação de pesquisa externa).
- a decisão de realizar alianças está, freqüentemente, relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes. Os funcionários da empresa percebem, muito claramente, esse objetivo de aprendizado.
- estimula-se o aprendizado pela ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da empresa.
- existem esquemas de participação societária envolvendo a maior parte dos funcionários.

As respostas obtidas nas questões abertas para a empresa 2 foram:

As tentativas de implantação de processos relacionados a criação, disseminação e retenção de conhecimento já realizados até o momento, nesta unidade da empresa foram lições aprendidas com solução de problemas/incidentes, sendo os fóruns de solução de problemas a mais importante das práticas utilizadas e mantida até hoje. Transversalização de idéias de melhoria e alertas de segurança no produto são outras ações, sendo esta última ainda ativa. O interesse dos gestores e gerenciamento foram os principais fatores para a manutenção destas ações. O grau de importância que hoje esta empresa dá aos processos de Gestão do Conhecimento (criação, disseminação e retenção de conhecimento) ainda é

pequeno, mas o grupo está cobrando uma melhor estruturação do tema e maior gerenciamento do mesmo.

Por estas informações, pode-se perceber como pontos relevantes da empresa: uso constante de equipes multidisciplinares que suplantam a hierarquia e acesso à informação. Existe uma tendência para esta empresa em buscar a recompensa por desempenho e o poder é compartilhado com toda a equipe em algumas decisões.

Concluindo até o momento, percebe-se a empresa 2 com uma cultura menos hierarquizada que a empresa 1, com ações de Gestão de Conhecimento se não mais presentes, pelo menos mais cobradas pelo corpo diretivo como o fórum de soluções de problemas com equipes interdepartamentais. Como foi apontado anteriormente, são inúmeras as características presentes em uma organização de conhecimento: alto desempenho; foco no cliente; foco em melhoria; foco em excelência; alto grau de flexibilidade; nível elevado de competência e conhecimento; altas taxas de aprendizagem e inovação; alto gerenciamento; pró atividade e visão de futuro; compartilhamento de conhecimento. Deve-se considerar que a condição básica para que essas características estejam presentes em qualquer organização é a existência de uma cultura corporativa que dê o devido suporte. Alguns autores, tais como Zand (1997, apud STOLLENWERK, 2001), acreditam que em uma organização burocrática, em que não haja ambiente de confiança e tão pouco estímulo para cooperação, não se consegue fazer que o conhecimento existente seja compartilhado.

4.2 RESULTADOS QUANTITATIVOS

Foram coletados 103 questionários, cada um com um conjunto de 70 questões, entre demográficas e questões medindo o nível de gestão do conhecimento na empresa estudada. Os questionários foram aplicados a colaboradores de duas empresas diferentes. Foram obtidos 83 questionários da empresa 1 e 20 questionários da empresa 2. A diferença de respondentes se dá pelo tamanho da população.

4.2.1 Perfil Univariado

Nessa seção tem-se como objetivo traçar o perfil individual de cada variável, através de gráficos e técnicas apropriadas.

Para a variável Idade, contínua, utilizou-se um painel de gráficos descritivos composto de gráficos de Boxplot, histogramas e gráficos quantil-quantil. O gráfico de Boxplot (TUKEY, 1970) é uma forma de caracterizar a dispersão e medida de centralidade da variável. O histograma (MORETTIN, BUSSAB, 2004) é uma forma de caracterizar a distribuição de probabilidade dos dados, e o gráfico quantil-quantil (CLEVELAND, 1993) permite comparar a distribuição dos dados em relação à distribuição normal.

No **Gráfico 1**, tem-se o painel com os gráficos descritivos para a variável Idade. Observa-se que a variável tem uma distribuição aparentemente simétrica em torno de 30 anos, não muito longe da distribuição normal.

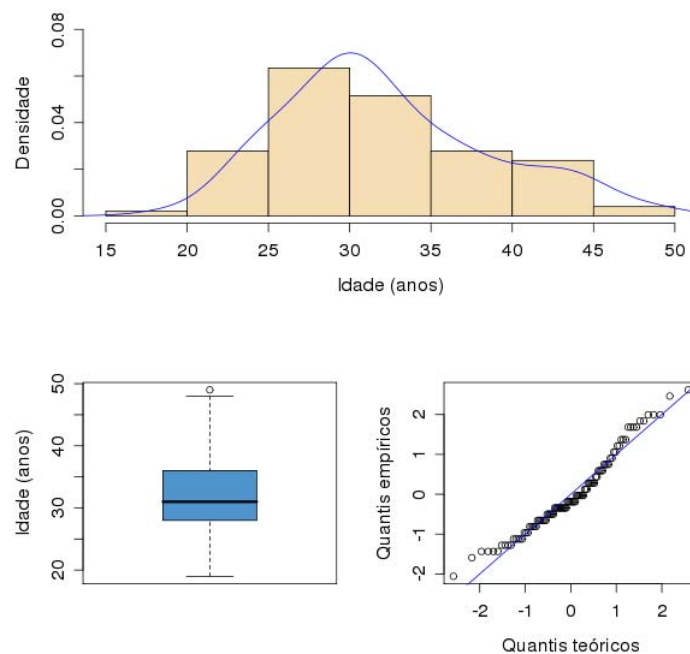


Gráfico 1: Perfil univariado da variável Idade.

A mesma técnica foi utilizada para caracterizar o perfil descritivo das variáveis de tempo de trabalho: tempo de admissão, tempo máximo em uma função e tempo na função atual, conforme ilustrado nos **Gráficos 2, 3 e 4**.

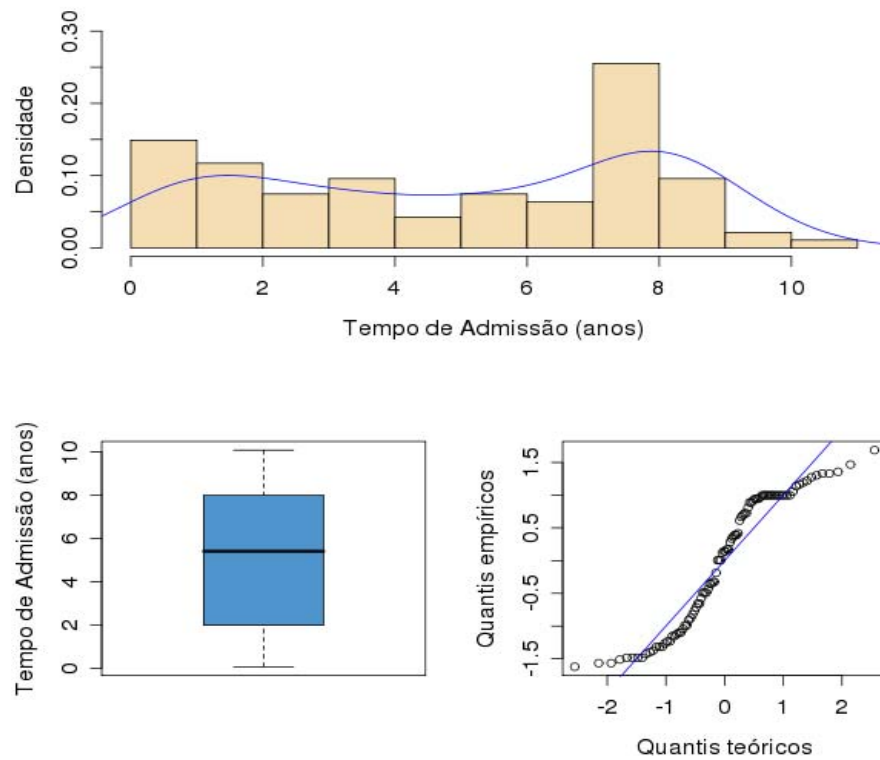


Gráfico 2: Perfil univariado do Tempo de Admissão.

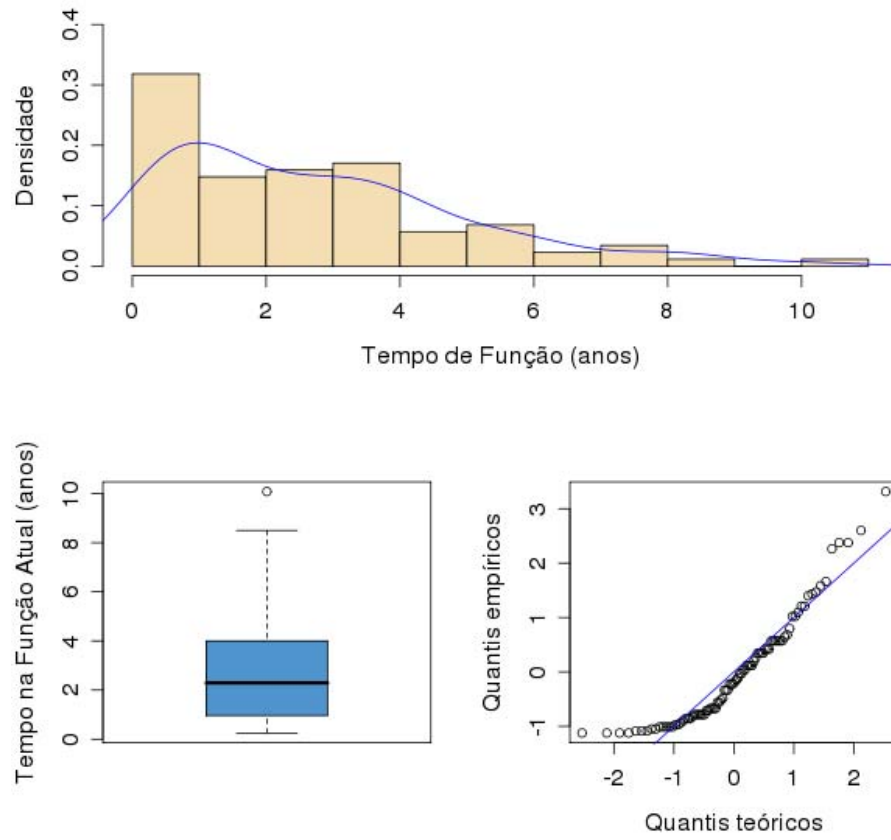


Gráfico 3: Perfil univariado do Tempo na função atual.

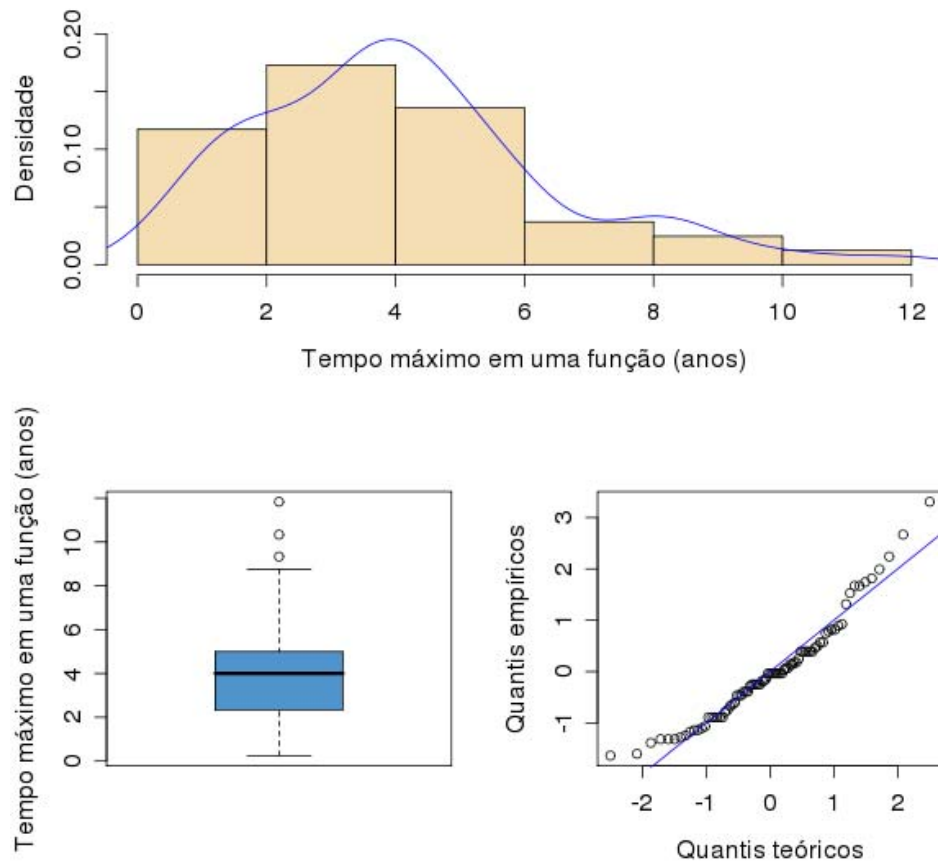


Gráfico 4: Perfil univariado do Tempo máximo em uma função.

A análise revela que tanto tempo máximo quanto tempo na função atual têm uma distribuição assimétrica à direita, com concentração de massa de probabilidade nos valores menores. Isso indica que a tendência é que os respondentes tenham menos tempo máximo em uma mesma função e na função atual. Em termos de variabilidade, o tempo na função atual apresenta uma dispersão menor, conforme indicam os limites extremos dos gráficos Boxplot para as duas variáveis.

Com relação ao tempo de admissão, nota-se um padrão menos concentrado, quase uniforme dos tempos, na faixa de 0 a 10 anos de tempo de admissão. A variabilidade é maior que nos outros dois casos, e é a distribuição que mais se distancia da normal, como se observa pelos gráficos de quantis teóricos por quantis empíricos.

Com o **Gráfico 5**, tem-se um diagrama de dispersão comparando a distribuição conjunta dos tempos acima, permitindo uma verificação da consistência das variáveis e verificar a coerência das respostas. Por exemplo, não se espera que o tempo na função atual possa ser maior que o tempo de admissão.

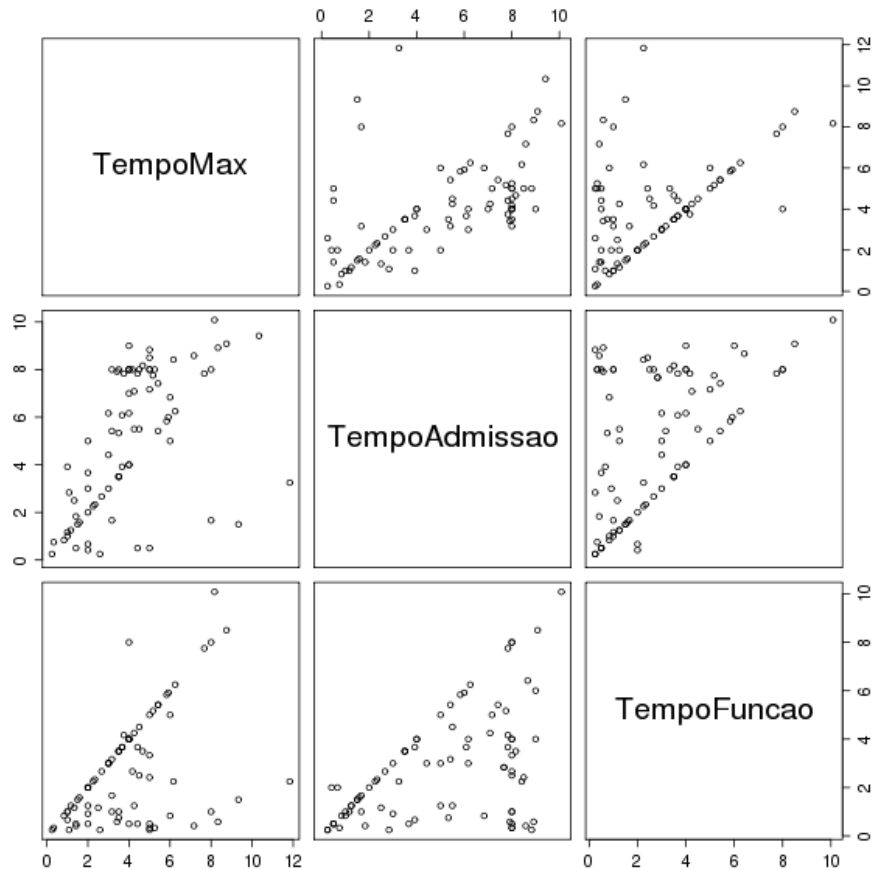


Gráfico 5: Matriz de diagramas de dispersão

De maneira geral observa-se que os dados estão concordando, apesar de alguns pontos fora do quadrante esperado, que pode-se atribuir a uma possível desatenção do respondente.

Já nos **gráficos 6, 7 e 8**, observa-se as distribuições por proporção das outras variáveis demográficas incluídas no questionário. Observa-se que a na amostra obtida a maioria dos respondentes são da área de produção, do sexo masculino, e casados.



Gráfico 6: Proporções observadas por área.

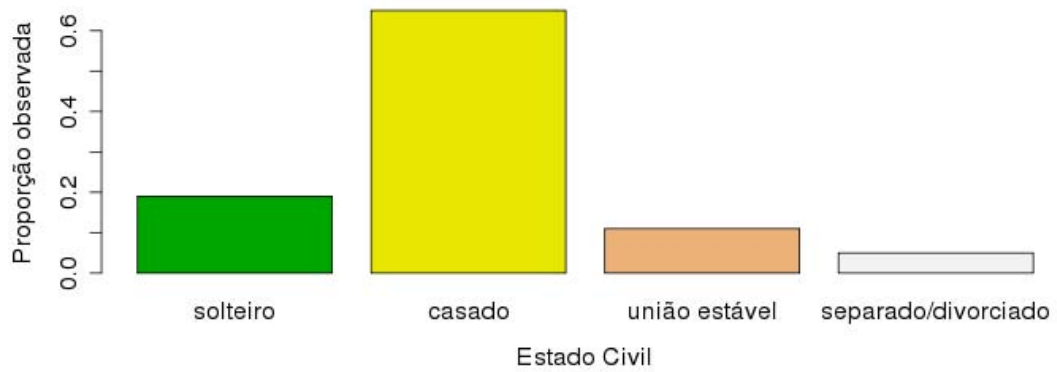


Gráfico 7: Proporções observadas por Estado Civil.

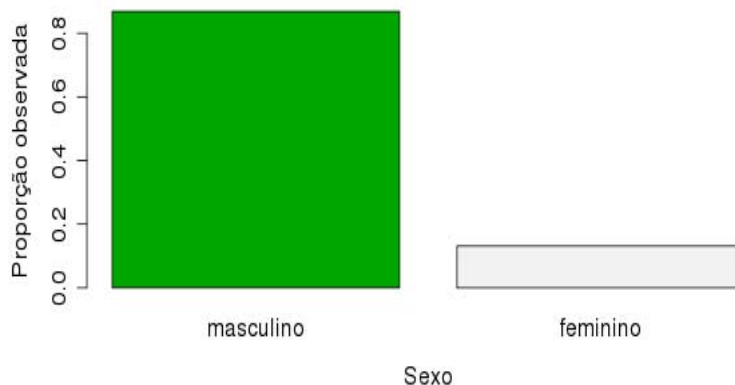


Gráfico 8: Proporções observadas por Sexo.

4.2.2 Dados das variáveis resposta

A análise descritiva dos dados visa caracterizar os principais padrões observados nas informações coletadas.

Na Tabela 1 temos a caracterização dos escores médios dos respondentes por Empresa, para cada questão do questionário principal (Q1 a Q42).

Questão	Escore Médio Empresa 1	Escore Médio Empresa 2
Q1. Quando fui admitido nesta empresa, passei por um processo completo de Integração para novos funcionários.	4,16	4,50
Q2. Tenho pleno conhecimento da visão, missão e valores da empresa onde trabalho.	4,22	4,80
Q3. Fui informado sobre os padrões de conduta da empresa onde trabalho.	4,46	4,55
Q4. Conheço a estratégia da empresa onde trabalho.	4,07	4,30
Q5. As deficiências de conhecimento são identificadas sistematicamente, e são adotadas estratégias para corrigi-las.	3,57	3,60
Q6. Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários; existe de maneira geral, um grande orgulho em	3,83	4,25

trabalhar para a empresa.		
Q7. As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo.	4,02	3,80
Q8. Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar.	2,90	3,80
Q9. As pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem.	3,34	3,50
Q10. Conheço a política de recompensa da empresa.	3,73	3,85
Q11. Sinto-me motivado para as minhas atividades, no trabalho.	3,77	4,25
Q12. Tenho autonomia para realizar minha atividade.	4,00	4,55
Q13. Temos uma comunicação clara e eficiente da diretoria para os times de produção.	3,15	3,75
Q14. Tenho pleno conhecimento de minhas responsabilidades no meu time de trabalho.	4,65	4,70
Q15. Trabalho em uma empresa com muitas hierarquias.	4,23	4,00
Q16. Há um processo de comunicação eficiente dos times de produção para a diretoria.	3,14	3,90
Q17. Tenho permissão para negociar com outras áreas.	3,06	4,00
Q18. Tenho permissão para negociar com outros níveis hierárquicos.	2,81	3,95
Q19. Tenho liberdade para dar feedback para meu gestor sobre suas atitudes.	3,38	4,10
Q20. Sou solicitado pelo meu gestor a dar idéias e opiniões sobre problemas técnicos.	3,56	4,25
Q21. Os chefes tomam decisão sem consultar seus times.	3,26	3,25
Q22. Treinamos cuidadosamente nossos funcionários.	3,38	3,60
Q23. Aprendemos muito com os colegas.	4,33	4,45
Q24. Somos estimulados a participar de projetos de outras áreas.	2,78	3,55
Q25. Temos funcionários especialistas para assuntos importantes para a empresa.	3,76	4,00
Q26. Documentamos tudo meticulosamente.	3,34	3,85
Q27. Procuramos saber tudo sobre a concorrência.	3,62	3,55
Q28. Pedimos a todos os funcionários para compartilharem o conhecimento.	3,70	3,85
Q29. Cooperamos para aprendermos com os outros.	4,05	4,35
Q30. Permitimos que todos os funcionários usem seu conhecimento.	3,75	4,05
Q31. Repassamos nossas experiências para nossos colegas.	4,29	4,40
Q32. As informações que necessito para meu trabalho estão acessíveis.	3,69	4,30

Q33. Sei quem são os funcionários especialistas da empresa.	3,27	4,10
Q34. Sou incentivado a conhecer a atividade das outras áreas da empresa.	3,01	2,95
Q35. Perdemos muitos funcionários para os concorrentes.	3,03	2,40
Q36. Sei qual são minhas metas de aprendizado.	4,19	4,15
Q37. Sou valorizado pelo meu conhecimento.	3,28	3,75
Q38. Sou incentivado a aprender cada vez mais.	3,48	3,75
Q39. Há um uso constante de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica.	3,04	3,25
Q40. Há um uso constante de equipes temporárias e autônomas para desenvolver projetos inovadores.	3,09	3,25
Q41. Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo.	3,40	4,05
Q42. O processo de seleção é bastante rigoroso.	3,57	3,90

Tabela 1 - Escores médios de resposta das questões em escala likert (Q1 a Q42).

Alguns pontos relevantes da Empresa 1, segundo respondentes;

Questões com maior nível de concordância (valores acima de 4):

- Fui informado sobre os padrões de conduta da empresa onde trabalho;
- Tenho pleno conhecimento de minhas responsabilidades no meu time de trabalho;
- Tenho pleno conhecimento da visão, missão e valores da empresa onde trabalho;
- Aprendemos muito com os colegas;
- Repassamos nossas experiências para nossos colegas;
- Trabalho em uma empresa com muitas hierarquias.

Questões com menor nível de concordância (valores abaixo de 3):

- Somos estimulados a participar de projetos de outras áreas;
- Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar;
- Tenho permissão para negociar com outros níveis hierárquicos;
- Somos estimulados a participar de projetos de outras áreas.

Alguns pontos relevantes da Empresa 2, segundo respondentes;

Questões com maior nível de concordância (valores acima de 4):

- Tenho pleno conhecimento da visão, missão e valores da empresa onde trabalho;
- Tenho pleno conhecimento de minhas responsabilidades no meu time de trabalho;
- Fui informado sobre os padrões de conduta da empresa onde trabalho;
- Tenho autonomia para realizar minha atividade;
- Repassamos nossas experiências para nossos colegas;
- Cooperamos para aprendermos com os outros.

Questões com menor nível de concordância (valores abaixo de 3):

- Perdemos muitos funcionários para os concorrentes;
- Sou incentivado a conhecer a atividade das outras áreas da empresa.

Com a apresentação destas informações sobre as empresas, é possível observar algumas discrepâncias entre as duas empresas em algumas questões. Por exemplo:

- questão Q8 – Estimula-se a experimentação. A Empresa 1 teve nota 2,9 na concordância, contra 3,80. Isto pode indicar que na Empresa 2 tende a ter um maior estímulo a experimentação, que pode derivar dos seus princípios de gestão de conhecimento;

- questão Q17 – Tenho permissão para negociar com outras áreas. A Empresa 1 teve 3,06 contra 4,00 da Empresa 2 e questão Q18 onde a Empresa 1 teve nota 2,81 contra 3,95 da Empresa 2. Isto pode demonstrar as características de distribuição de poder em níveis de hierarquia da empresa.

- questão Q35 – Perdemos muitos funcionários para os concorrentes. A Empresa 1 teve nota 3,03 contra 2,40 da Empresa 2, podendo perceber o processo de retenção de profissionais possivelmente detentores de conhecimentos de teor estratégico.

Uma outra maneira de mostrar estes resultados é utilizando um diagrama de dispersão, pareando os escores médios de acordo com cada questão, conforme o gráfico abaixo. Como a escala Likert de resposta nem sempre está alinhada com a flexibilidade de gestão (ou seja, nem sempre quanto maior a resposta maior a flexibilidade da empresa), marcou-se em verde as questões cuja escala estão alinhadas positivamente à flexibilidade de gestão, as em vermelho indicam escala associada negativamente à flexibilidade de gestão, e as em azul sem associação explícita.

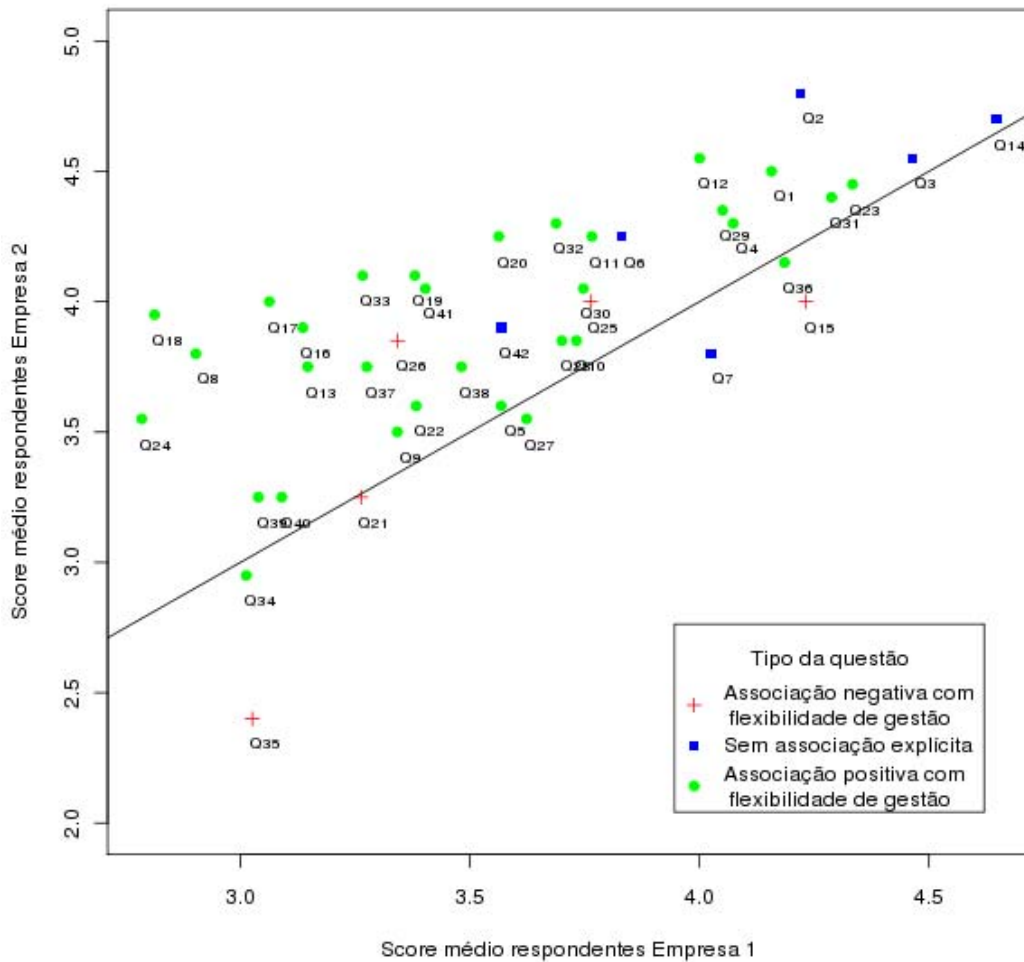


Gráfico 9 – Apresentação do score médio dos respondentes das empresas 1 e 2.

A análise tanto da Tabela quanto do **Gráfico 9** demonstra a percepção dos funcionários. Estas afirmações nem sempre correspondem às afirmações dos gestores de Recursos Humanos, apresentando a diferença entre a imagem

individual que o funcionário tem da empresa e o discurso estabelecido como ideal (paradoxo). Mesmo assim, na visão do grupo de respondentes, a empresa 2 demonstra mais flexibilidade em sua gestão e comunicação mais efetiva do que a empresa 1. Isso pode ser notado pela predominância da presença de questões marcadas em verde na seção do gráfico acima da reta bissetriz. Isso pode apontar que a preocupação com o conhecimento está mais presente e as ações destinadas aos processos de gestão do mesmo são percebidas pelos funcionários com mais clareza.

4.2.3 Análise inferencial das variáveis resposta

A análise inferencial visa validar os padrões observados na análise descritiva para toda a população, usando metodologias estatísticas apropriadas. Foi utilizada a metodologia comparação de vetores de proporções seguindo a distribuição Multinomial conforme descrito em Johnson, R. A. e Wichern, D. W. (1982) e Mardia, K.V., Kent, J.T. e Bibby, J.M. (1979), com a intenção de verificar se havia diferenças significativas entre as respostas dos participantes entre as duas empresas. O resultado final desta análise se encontra na Tabela 2 abaixo, apresentando as questões onde foi detectada diferença ao nível de significância de 10%:

Questão	Valor-P	Escore Médio Empresa 1	Escore Médio Empresa 2
Q18. Tenho permissão para negociar com outros níveis hierárquicos.	0,0016	2,81	3,95
Q17. Tenho permissão para negociar com outras áreas.	0,0039	3,06	4,00
Q2. Tenho pleno conhecimento da visão, missão e valores da empresa onde trabalho.	0,0094	4,22	4,80
Q8. Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar.	0,0106	2,90	3,80
Q33. Sei quem são os funcionários especialistas da empresa.	0,0202	3,27	4,10
Q12. Tenho autonomia para realizar minha atividade.	0,0280	4,00	4,55
Q19. Tenho liberdade para dar feedback para meu gestor sobre suas atitudes.	0,0513	3,38	4,10

Q20. Sou solicitado pelo meu gestor a dar idéias e opiniões sobre problemas técnicos.	0,0532	3,56	4,25
Q16. Há um processo de comunicação eficiente dos times de produção para a diretoria.	0,0707	3,14	3,90
Q32. As informações que necessito para meu trabalho estão acessíveis.	0,0763	3,69	4,30
Q41. Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo.	0,0796	3,40	4,05
Q24. Somos estimulados a participar de projetos de outras áreas.	0,0797	2,78	3,55
Q35. Perdemos muitos funcionários para os concorrentes.	0,0902	3,03	2,40

Tabela 2 – Níveis descritivos para a diferença do escore médio entre as respostas para cada questão em cada Empresa.

As questões estão ordenadas por ordem de força de diferença estatística, assim, dentre as significantes, a diferença estatística mais forte foi encontrada entre os respondentes para a questão 18. Nota-se, novamente, pelo sentido das diferenças e pelas questões apresentadas nesta análise, que a empresa 2 aponta para um ambiente mais flexível de gestão do conhecimento.

Analisando a tabela vemos em primeiro lugar que a Questão 18, relativa à permissão para negociar com outros níveis hierárquicos, tem um escore médio maior de concordância na Empresa 2 do que na Empresa 1. Do ponto de vista de gestão de conhecimento, isso novamente corrobora as evidências observadas até então que a Empresa 2 tem estruturas mais flexíveis de gestão de conhecimento.

A seguir, também chama a atenção, a questão Q17. A permissão para negociar com outras áreas é percebida pelos respondentes da Empresa 2 como mais presente do que na Empresa 1. Novamente, isso também aponta para métodos mais flexíveis de gestão de conhecimento, já que o funcionário poder negociar autonomamente é um tipo de divisão de poder.

4.2.4 Análise da segunda parte do questionário: funcionários há menos de um ano na mesma função

Esta parte do questionário compreende as questões 43 até a 48, elaboradas especialmente para os funcionários com menos de um ano na mesma função, tencionando identificar diferenças na aplicação dos processos de gestão do

conhecimento entre as duas empresas, que podem ser mais marcantes para funcionários com menos tempo na empresa. Neste caso, foram obtidos 43 respondentes da empresa 1 e 7 respondentes da empresa 2.

A começar pela questão 43, temos na tabela 3 um comparativo das respostas para as duas empresas:

Q43. Quanto tempo você levou para adaptar-se a nova função?

Empresa	Faixa Tempo				Média (dias)
	1 a 10 dias	10 a 20 dias	20 a 30 dias	mais de 30 dias	
1	26	10	2	5	11,7
2	1	2	1	3	23,6
Total	27	12	3	8	13,4

Tabela 3 – Resultados obtidos na questão 43

Para este quesito, a média amostral se mostrou 100% maior para os respondentes da Empresa 2 do que para Empresa 1. Assim, em média na empresa 2 os funcionários levaram 23,6 dias para se adaptar a nova função, enquanto na empresa 1 essa média foi de 11,7 dias. Segundo dados coletados nas empresas, a integração e o treinamento realizado pela empresa 2 tem uma duração maior de tempo (um mês) do que na empresa 1 (uma semana), focando pontos técnicos do trabalho. Isso, pode fazer com que os funcionários demorem mais tempo para que estejam disponíveis para a prática do trabalho.

As duas questões seguintes (44 e 45), buscaram avaliar que fatores facilitaram (ou dificultaram) a adaptação à nova função.

Q44. O que facilitou a adaptação à nova função? (Possível assinalar mais de um item).

Opções	% de respondentes que marcaram a opção	
	Empresa 1	Empresa 2
experiência anterior	48 %	43 %
cultura da empresa	14 %	14 %
Time	34 %	57 %
Gestor	19 %	43 %
acesso à informação	19 %	71 %
treinamento da empresa	15 %	16 %

Tabela 4 – Resultados obtidos na questão 44

Nas opções de treinamento da empresa e cultura da empresa, não se observou diferença entre as duas empresas. As diferenças mais marcantes se deram nos quesitos time e acesso à informação, ambas assinaladas em maior porcentagem na empresa 2. Na empresa 2, 71% dos respondentes com menos de um ano apontaram que o acesso à informação foi fator facilitador para se adaptar à nova função, enquanto na empresa 1 somente 19% marcaram esta opção. Isso evidencia um maior compartilhamento da informação na empresa 2. Isto reforça as respostas dos gestores de RH em relação à comunicação e transmissão de informação e à visão dos próprios funcionários.

Para a questão 45 temos análise análoga:

Q45. O que dificultou a adaptação a nova função? (Possível assinalar mais de um item).

Opções	% de respondentes que marcaram a opção	
	Empresa 1	Empresa 2
experiência anterior	19 %	43 %
cultura da empresa	14 %	14 %
Time	14 %	14 %
Gestor	0 %	14 %
acesso à informação	38 %	28 %
treinamento da empresa	24 %	28 %

Tabela 5 – Resultados obtidos na questão 45

Os resultados para essa questão refletem em certa medida o que foi observado para a questão anterior. De maneira análoga ao observado na questão 44, 10% a mais dos respondentes da Empresa 1 apontaram dificuldade de adaptação devido ao acesso à informação em relação aos respondentes da Empresa 2. Isto aponta no mesmo sentido de evidência a favor de um maior compartilhamento de informações na empresa 2.

Q46. Qual foi a receptividade dos colegas para transmitir informações?

Empresa	Escala de receptividade				
	Ótima	Boa	Regular	Ruim	Indiferente
1	13	27	2	0	1
2	4	1	2	0	0

Tabela 6 – Resultados obtidos na questão 46

A distribuição das respostas para essa amostra corrobora novamente o que foi observado nas duas questões anteriores, com uma distribuição maior de valores concentrados em ótima e boa para a Empresa 2 do que para a Empresa 1.

Q47. Se você tivesse que deixar sua função para assumir uma nova oportunidade em outra empresa, você teria outra pessoa para substituí-lo imediatamente?

Empresa	Resposta			
	Sim	Não	Talvez	Não sei
1	20	8	9	6
2	2	3	1	1

Tabela 7 – Resultados obtidos na questão 47

No caso dessa questão não houve um padrão claro de tendência para um dos lados, apontando para homogeneidade entre as duas empresas para essa amostra.

Q48. Você se sente motivado a compartilhar conhecimento das atividades que só você realiza com outras pessoas?

Empresa	Resposta			
	Sempre	Na maioria das vezes	Raramente	Nunca
1	28	13	1	1
2	3	2	2	0

Tabela 8 – Resultados obtidos na questão 48

Novamente para essa questão temos um padrão parecido com o observado na questão 47, não podendo tecer maiores conclusões sobre o sistema de gestão de conhecimento das duas empresas.

As análises descritivas das questões Q43 à Q46 apontam no sentido de um maior compartilhamento de informações na Empresa 2. Devido ao baixo número de respondentes dentro da categoria de menos de um ano na mesma função, não se pode aplicar as mesmas técnicas de comparação inferencial como utilizadas na primeira parte, mas os resultados descritivos apontam para as mesmas conclusões da análise inferencial da análise da primeira parte dos questionários e da etapa de análise qualitativa do trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral da investigação foi estudar a influência dos elementos da cultura organizacional no desempenho dos processos de gestão do conhecimento em duas organizações do segmento automobilístico e conseqüente comparação dos casos. Através da análise das duas empresas, sejam por dados qualitativos ou quantitativos, foi possível atender ao estudo proposto. Este foi um estudo comparativo de casos, por isso, deve-se ter precauções diante de generalizações.

5.1 CUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Retomando os cinco objetivos propostos no início deste estudo é possível concluir:

a) Apurar um estudo da cultura organizacional em cada uma das duas empresas estudadas, analisando os elementos característicos como valores, normas, recompensas e poder.

A análise da cultura organizacional foi relevante no questionamento aos gestores de RH e aos funcionários para avaliar os paradoxos existentes. Na Empresa 1, por exemplo, o gestor de RH diz que concorda que na empresa existe um estímulo a experimentação, enquanto que os funcionários têm um nível de concordância menor em relação a este ponto. Também em relação a Empresa 1, ela possui o poder mais centralizado (nível alto de concordância dos respondentes com “Trabalho em um empresa hierarquizada”, e baixo para “Tenho permissão para negociar com outras áreas e com outros níveis hierárquicos”) liberdade para e suas normas são bastante difundidas com os processos de integração, pois é clara para os funcionários a missão da empresa. Por outro lado, a empresa 2 tem o poder mais distribuído, dando mais autonomia aos times de trabalho.

b) Analisar em cada uma das duas empresas estudadas as tentativas, nos últimos cinco anos, de aplicação dos processos de gestão do conhecimento, tais como geração, uso e compartilhamento.

Os processos de gestão do conhecimento ainda são pouco conhecidos com suas nomenclaturas, por isso, todas as práticas que o gestor considerava relevante em relação à geração, uso e compartilhamento do conhecimento foram consideradas. Mesmo uma das empresas tendo uma cultura mais favorável aos processos de gestão do conhecimento, as práticas ainda são simples e tímidas (principalmente, fóruns com equipes interdisciplinares para geração e compartilhamento de conhecimento), mas valorizadas, desta forma entende-se a necessidade dos processos tanto por parte de RH, do corpo diretivo quanto por parte dos funcionários que fizeram parte do estudo. O papel da liderança dentro do processo de gestão do conhecimento é indiscutível. Sem o aval, o compromisso e o direcionamento por parte da liderança corporativa, a eficácia da gestão do conhecimento fica altamente prejudicada.

c) Identificar as características relevantes da cultura organizacional que afetam a geração, uso e compartilhamento do conhecimento;

Infra-estruturas organizacionais e técnicas são necessárias para a distribuição eficiente de conhecimento. Entretanto, a criação de infra-estruturas não é em si suficiente para por o sistema em funcionamento. Elas podem coincidir com funções ou níveis na hierarquia e podem levar a uma fragmentação da base de conhecimento da organização que seja difícil de reverter. O objetivo de todas as intervenções é criar boa vontade suficiente para transmitir conhecimento. O orgulho de possuir conhecimento especializado pode desempenhar um papel importante. A falta de tempo decorrente de sobrecarga de informações reais ou imaginárias também pode reduzir o preparo para participar de atividades de compartilhamento de conhecimento. Finalmente, os funcionários muitas vezes temem que, se repassarem seu conhecimento a outros, arriscarão a própria posição na organização (PEREIRA, 2002).

No dia a dia, indivíduos têm uma grande tendência em julgar a validade da informação e conhecimento que obtêm com base em quem os transmite. Essa barreira não só diz respeito ao status que a fonte de conhecimento possui em

relação à hierarquia da empresa, mas também em relação à pessoa que irá receber esse conhecimento. Isso se torna uma barreira na medida em que o conhecimento transmitido não é julgado pela sua qualidade em si, mas de acordo com o status de quem o transmitiu (FLORIANO, 2007).

Algumas características da cultura organizacional que facilitam os processos da gestão do Conhecimento são apontadas por Schein (1990):

- a crença de que as pessoas podem ser inseridas em um processo de crescimento tanto pessoal como grupal;
- a idéia de que as atividades grupais podem gerar e implementar soluções para os imperativos que forem apresentados à organização;
- a preocupação com os desdobramentos futuros da organização;

A fundamentação teórica e evidências da pesquisa realizada apontam o poder como o principal elemento que afeta os processos de gestão do conhecimento.

d) Avaliar de que forma estas características limitam ou favorecem os processos de gestão do conhecimento nas organizações analisadas;

De acordo com O'Dell e Grayson (1998 apud Floriano, 2007), organizações que promovem uma estrutura fechada, onde os locais, divisões e funções estão demasiadamente focados em maximizar suas próprias realizações e recompensas, acabam por incentivar as pessoas a sonegarem informações importantes para a organização, subotimizando seu desempenho no todo. Em muitas organizações a concorrência interna agressiva é estimulada entre grupos ou unidades, onde geralmente concorrem por recursos que poderiam ser redirecionados se compartilhassem conhecimento, ao invés de escondê-lo.

Neste estudo, os resultados mostram um maior compartilhamento de conhecimento na empresa com maior distribuição de poder, ou seja mais autonomia na estrutura funcional.

e) Apresentar comparativamente, os resultados das duas empresas avaliadas;

As duas empresas representam culturas organizacionais distintas e que corroboram a teoria. A empresa 1 mostra-se mais rígida e hierarquizada, com a

comunicação mais centralizada e com processos de gestão do conhecimento mais direcionados para a execução das tarefas atuais, pensando mais em curto prazo. Por outro lado, a empresa 2 mostra-se mais flexível, com divisão de responsabilidade na tomada de decisão e formação de grupos de trabalho para construção de conhecimento, pensando mais em longo prazo e permanência do conhecimento na empresa e retenção dos talentos.

5.2 RESPOSTAS ÀS PERGUNTAS DE PESQUISA

A primeira questão trabalhada foi da possibilidade de relacionar a presença de processos de gestão do conhecimento como geração, uso e compartilhamento do conhecimento com empresas de cultura inovadora de estrutura plana e flexível. Pelos resultados apresentados, este tipo de cultura organizacional cria naturalmente, um ambiente propício para os processos de gestão do conhecimento, através de grupos multidisciplinares e do incentivo dos funcionários conhecerem outras atividades e disseminarem seus próprios conhecimentos.

Segundo Floriano (2007) são inúmeras as características presentes em uma organização de conhecimento: alto desempenho; foco no cliente; foco em melhoria; foco em excelência; alto grau de flexibilidade; nível elevado de competência e conhecimento; altas taxas de aprendizagem e inovação; alto gerenciamento; proatividade e visão de futuro; compartilhamento de conhecimento.

O questionamento seguinte foi sobre a possibilidade de relacionar o sucesso da implantação de processos de gestão do conhecimento geração, uso e compartilhamento do conhecimento com empresas de cultura inovadora de estrutura plana e flexível. Não foi possível evidenciar que o sucesso foi devido somente a isto. Mesmo na empresa 2, onde este ambiente é mais favorável, as ações ainda precisam ganhar mais força.

As estruturas organizacionais são apoios para atingir os objetivos da empresa. Elas reduzem a complexidade e sustentam as ações de membros da organização. Contudo, não existe uma estrutura que seja a ideal. Estruturas e sistemas sempre são um compromisso entre objetivos conflitantes. A descentralização, por exemplo, cria a liberdade de iniciativa e pode ter efeitos

positivos no desenvolvimento de conhecimento interno. Ao mesmo tempo, a autonomia de partes da empresa reduz a transparência de ativos de conhecimento distribuídos globalmente e, por isso, restringe seu uso. Assim as decisões sobre a estrutura podem ser ambivalentes em seus efeitos sobre os elementos construtivos da gestão do conhecimento (PROBST, 2002).

A terceira questão foi sobre a possibilidade de relacionar a ausência de processos de gestão do conhecimento como geração, uso e compartilhamento do conhecimento com empresas de cultura forte, rígida e de estrutura tradicional hierárquico-burocrática e este fator pode ser revisto nos obstáculos para o compartilhamento do conhecimento que referem-se à estrutura organizacional.

A possibilidade de relacionar o fracasso da implantação de processos de gestão do conhecimento geração, uso e compartilhamento do conhecimento com empresas de cultura forte, rígida e de estrutura tradicional hierárquico-burocrática foi o próximo questionamento deste estudo. Sim, é possível verificar esta relação, principalmente, se o corpo diretivo não tiver o real diagnóstico da empresa, em relação a sua cultura, como abordado no item paradoxo do tratamento do conhecimento.

Por último, foi questionado qual elemento da cultura organizacional tem maior influência na aplicação dos processos de gestão do conhecimento. O elemento mais mencionado na literatura é o poder como maior inibidor dos processos de gestão e pôde ser observado no estudo realizado em campo.

Segundo Floriano (2007), organizações que possuem uma cultura voltada ao individualismo estimulam o pensamento de que “se compartilhar meu conhecimento, ficarei sem ele”. Nessas organizações, as pessoas raramente irão compartilhar seus conhecimentos, sabendo que isso poderá enfraquecer sua posição na empresa. Da mesma maneira, esse tipo de cultura desencoraja também as pessoas a solicitarem conhecimento, pois essa atitude é encarada como admissão de fraqueza e incompetência.

Como apontado anteriormente, o compartilhamento de conhecimento encontra barreiras nos níveis individual e cultural. Elas envolvem entre outros fatores, questões de poder e de confiança. O crescente entrelaçamento das empresas com seu ambiente, a tendência de afastamento das formas de trabalho individual e o avanço para as formas coletivas tornam o compartilhamento e a

distribuição de conhecimento uma pré-condição para a administração eficiente e eficaz. A distribuição de conhecimento deve equilibrar muitos interesses conflitantes.

5.3 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Por se tratar de um assunto relativamente novo e com uma literatura ainda escassa, principalmente relacionada ao mercado brasileiro, a continuidade deste estudo é de extrema importância e validade, podendo abordar:

- a) Outros segmentos industriais ou de serviços, onde o ambiente da tecnologia permeia a integração do ser humano com o conhecimento;
- b) Empresas do segmento automobilístico, com o objetivo de buscar uma generalização do modelo de cultura que melhor favorece os processos de gestão do conhecimento;
- c) Estudo de uma cultura ideal que favoreça o sucesso da implantação dos processos de gestão.

Como foi abordado nos capítulos anteriores, Gestão do Conhecimento tem sido um tema bastante difundido e abordado, porém, ainda é muito recente nos estudos organizacionais. É certo que muitas empresas já fizeram tentativas de aplicação de processos de gestão do conhecimento sendo que algumas tiveram sucesso e outras não, outras ainda nem chegaram a iniciá-los, mas percebe-se que algumas delas dificilmente, terão condições de implantação. O estudo a que este trabalho se propôs, dirige-se exatamente a este dilema de algumas empresas não conseguirem perceber os motivos que a levam ao êxito ou não deste processo, em se tratando de influência da cultura organizacional.

Em outros estudos futuros, poderão ser descritas culturas organizacionais ideais bem como mudanças organizacionais que facilitem o ambiente para a gestão do conhecimento.

REFERÊNCIAS

- AGRESTI, A. **Categorical data analysis**. 2.ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2002.
- ANGELONI, M. T. (org.) **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ALVES, S. **Revigorando a cultura da empresa**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- BACCARELLI, R. M. Gestão do conhecimento nas empresas. **Economia & Tecnologia**, Rio de Janeiro; v.3, n. 11, p. 29-33, nov/2000.
- BARLTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. Características que fazem a diferença. **HSM Management**, Barueri; ano 2 – nº 9 – julho/agosto, 1998.
- BERTOLINI, V. **Os fatores críticos de sucesso da indústria de autopeças no Brasil: um estudo exploratório dos níveis hierárquicos da cadeia dos fornecedores da indústria automobilística**. Santa Catarina, 2004. Originalmente, apresentada como Dissertação de Mestrado em Gestão de Negócios da UFSC, defendida em 4/06/04.
- BIXLER, C. H. **Creating a Dynamic Knowledge Management Maturity Continuum for Increased Enterprise Performance and Innovation**. Washington, 2000. Originalmente, apresentada como Tese de Doutorado em Engineering Management and Systems Engineering, The George Washington University, Washington, DC.
- BROCKBANK, W.** "If HR were really strategically proactive: present and future directions in HR's contribution to competitive advantage," **Human Resource Management**, 38: 337 – 352, 1999.
- BUKOWITZ, W. R., WILIAMS, R.L. **Manual de gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CAMERON, K. S., QUINN, R. **Diagnosing and Changing Organizational Culture**. OD Series: Addison-Wesley, 1999.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**. São Paulo: Senac, 2003.
- CLEVELAND, W. S. **Visualizing Data**. Murray Hill: At & T Bell Laboratories, 1993.
- COLLA, J. E. **Cultura Organizacional**. Artigo publicado em jan/2006. Disponível em: <http://www.artigo.com>. Acessado em: 06/07;
- COSTA, P. E. C.; GOUVINHAS, R. P. **Gestão do conhecimento: quebrando o paradigma cultural para motivar o compartilhamento do conhecimento dentro das organizações**. In: XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Florianópolis, SC, Brasil, 2004.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Oxford: Elsevier, 2005.

DANIELS, M. **Introduction to Vygotsky**. Routledge, 1996.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital**. São Paulo: Campus, 1998.

DAVENPORT, T., LONG, D.W. Successful Knowledge Management Projects. **Sloan Management Review**: 43-57. 153, 1998.

DAVENPORT, T., PRUSAK, L.. Working Knowledge. How organizations manage what they know. **Harvard Business School Press**, 1998.

DENZIN, N. K., LINCOLN, Y. S. **The landscape of qualitative research: theories and issues**. California: Sage, 1998.

DRUCKER, P.F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R.M. (Coords.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: formação, tipologia e impacto**. São Paulo, MacGraw-Hill, 1991.

_____. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Thompson Learning, 2007.

FLORIANO, P. R. **Sete obstáculos ao compartilhamento do conhecimento e três maneiras de superá-los**. Artigo de 2007 disponível em www.terraforum.com.br. Acessado em 23/05/08.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

HALL, R. H. **Organizações: estrutura, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations: software on the mind**. New York: Sage, 1997.

INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA BRASILEIRA: 50 ANOS. Publicação: **Anuário comemorativo da ANFAVEA**. 2006.

JAUQUES, E. **The changing of culture of a factory**. Londres:Tavistock, 1951.

JOHNSON, R. A. e WICHERN, D. W. **Applied multivariate statistical analysis**. 2.ed. New Jersey: Prentice Hall, 1982.

JONES, G. R. **Organizational theory: text and cases**. 3 ed. USA: Prentice Hall, 2000.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEVIN, J., FOX, J.A. **Estatística para ciências humanas**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LINKE, J. C. **A gestão do conhecimento como ferramenta de desenvolvimento das empresas da indústria moveleira da região de São Bento do Sul – SC**. Santa Catarina, 2001. Originalmente apresentada na Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2001.

MARDIA, K.V., KENT, J.T. e BIBBY, J.M. **Multivariate analysis**. London: Academic Press, 1979.

MARTIN, J., FROST, P. **Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual**. In: CLEGG, S. et al. Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2001, v.2 (organização brasileira: CALDAS, M., et al.)

MORAES, A. S. F.; GONÇALVES, M. **Cultura organizacional e a comunicação nas empresas: suas relações com a mudança**. Universidade Estácio de Sá, 2004. Disponível em: http://www.estacio.br/graduacao/comunicacao_social/img/cultura_organizacional.pdf. Acessado em: 28/10/06;

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MORETTIN, P. A. and BUSSAB, W. O. **Estatística Básica**. 5.ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

MOSCOVICI, F. **A organização por trás do espelho: reflexos e reflexões**. 2. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

MOTTA, F.C.P., CALDAS, M.P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

NELSON, R., LOUREIRO, M. **Cultura organizacional: vencendo o dragão da resistência**. Rio de Janeiro: Imagem, 1996.

NONAKA, I., TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. São Paulo: Campus, 1997.

PAGÈS, M. **O poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

PEREIRA, H. J. **Bases conceituais de um modelo de gestão para organizações baseadas no conhecimento.** Artigo publicado no XXII Simpósio de Gestão da Inovação tecnológica – FIA/USP – Salvador, Novembro/2002.

PETERS, T., WATERMAN JR., R. **In search of excellence.** Nova York: Harper Row, 1982.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G.A. **Competência essencial das organizações.** Harvard Business Review, 1990.

PROBST, G., RAUB, S., ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

PORTER, M. **Competitive advantage.** New York: Free Press, 1985.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____, MONTGOMERY, C.A. (Org). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

R DEVELOPMENT CORE TEAM. **R: A language and environment for statistical computing.** Vienna, Austria, 2005. ISBN 3-900051-07-0, Disponível em: <http://www.R-project.org>.

RICHTER, F. A. **Cultura organizacional e gestão do conhecimento.** In: ANGELONI, M. T. (org.) Organizações do conhecimento – infraestrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROSS, M. S. **Introduction to Probability Models.** 8.ed. New York: Academic Press, 2002.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership.** 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1990 e 2004.

SENGE, P. M. **A dança das mudanças.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v.28, n. 3, (1983).

STALK JR, G. Time- the next source of competitive advantage. **Harvard Business Review**, 1988.

STANO, R. C. M. T.; LEITE, V. F. **A gestão do conhecimento sob um olhar construtivista.** In: Simpósio Internacional de Gestão do Conhecimento, Curitiba, 2001.

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

STOLLENWERK, M.F.L., **Gestão do conhecimento**: conhecimentos e modelos. In: TARAPANOFF, K. Inteligência organizacional e competitiva. Brasília: editora UNB, 2001.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: Ed. SENAC, 2000.

TERRA, J.C.C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

_____. (org.) **Gestão do conhecimento e e-learning na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Gestão do Conhecimento**: o grande desafio empresarial. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005

TUKEY, J.W. **Exploratory Data Analysis**. 1.ed. New York: Addison Wesley, 1970

VON KROGH, G. **Facilitando a criação do conhecimento**: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WATSON JR.,T. **A business and its beliefs**: the ideas that helped built IBM. New York: Mc Graw-Hill / Columbia University Press, 1963.

WEBER, M. **Ensaio de Sociologia**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

WILLIAMS, R. L. & BUKOWITZ, W. R. **Manual de gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

WOOD JR, T. (Org.). **Mudança organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ZAND, D. E. The leadership Triad - Knowledge, Trust, and Power: **Oxford University Press**, 1997.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO (Gestor de Recursos Humanos)

Este questionário faz parte de um estudo acadêmico e contamos com sua contribuição, respondendo as questões abaixo.

Gestão do Conhecimento - Questionário para reflexão (Terra, 2005)

Em relação às frases a seguir, assinale seu grau de concordância ou discordância com cada uma das afirmações:

Legenda:

(5) Concordo totalmente (4) Concordo (3) Concordo parcialmente (2) Discordo (1) Discordo totalmente

Dimensão 1: Fatores Estratégicos e papel da alta administração

1. [] Existe elevado nível de consenso sobre quais são as core competences da empresa, ou seja, sobre quais são os pontos fortes da empresa em termos de habilidades e competências.
2. [] A macroestratégia da empresa é comunicada amplamente para todos os níveis organizacionais.
3. [] A alta administração estabelece freqüentemente metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida.
4. [] A dimensão "conhecimento" é explícita e amplamente incorporada no planejamento estratégico da organização.
5. [] *Gaps* (deficiências) de conhecimento são identificados de maneira sistemática e estratégias são desenvolvidas para corrigi-los.

Dimensão 2: Cultura organizacional e valores

1. [] A missão e os valores da empresa são promovidos, de forma consistente, por atos simbólicos e ações.

2. [] Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa.
3. [] As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo.
4. [] Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar.
5. [] Existe uma grande honestidade intelectual na empresa, ou seja, as pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem.
6. [] As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta.
7. [] Reconhece-se que tempo é um recurso importante para o processo de inovação.

Dimensão 3: Organização e processos de trabalho

1. [] Há um uso constante de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica.
2. [] Há um uso constante de equipes ad hoc ou temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores.
3. [] Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo.
4. [] As decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima.

Dimensão 4: Administração de Recursos Humanos

1. [] O processo de seleção é bastante rigoroso.
2. [] Há uma busca de diversidade (personalidades, experiências, cultura, educação formal etc..) e aumento da criatividade por meio do recrutamento.
3. [] O planejamento de carreira busca dotar os funcionários de diferentes perspectivas e experiências.
4. [] O escopo das responsabilidades dos cargos é, em geral, bastante abrangente.
5. [] Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários. Estimulam-se treinamentos que levam ao autoconhecimento.
6. [] Estimula-se o aprendizado pela ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da empresa.

7. [] O treinamento está associado às necessidades da área imediata de trabalho do funcionário e/ou às necessidades estratégicas da empresa.
8. [] Há um baixo turnover (número de pessoas que se demitem ou são demitidos) na empresa em comparação a outras empresas do mesmo setor.
9. [] A organização tem estratégias explícitas e bem articuladas para a retenção de talentos.
10. [] A evolução dos salários está associada, principalmente, à aquisição de competências e não ao cargo ocupado.
11. [] Existem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias.
12. [] Existem esquemas de pagamentos associados ao desempenho da equipe (e não apenas ao desempenho individual). Os créditos são compartilhados.
13. [] Compartilhamento de conhecimento é um dos critérios para avaliação de desempenho.
14. [] Existem esquemas de participação nos lucros envolvendo a maior parte dos funcionários.
15. [] Existem esquemas de participação societária envolvendo a maior parte dos funcionários.

Dimensão 5: Sistemas de informação & comunicação

1. [] A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas).
2. [] As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da organização.
3. [] Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e know-how existente na empresa.
4. [] As informações da empresa estão bem organizadas segundo um sistema de classificação que faz sentido para os usuários.
5. [] O sistema para acesso e compartilhamento de informações é bastante amigável (fácil de aprender e usar).
6. [] As informações da empresa estão bem organizadas segundo um sistema de classificação que faz sentido para os usuários.

7. [] As informações mais relevantes estão codificadas e organizadas em espaços virtuais/ bancos de dados de acesso geral (e não no computador de indivíduos ou áreas bem específicas da organização).

Dimensão 6: Mensuração de resultados

1. [] Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição de conhecimento).
2. [] Os resultados da empresa são amplamente divulgados internamente e servem como fonte de aprendizado para ações gerenciais.
3. [] A dimensão aprendizado e desenvolvimento de competências está arraigada na apresentação dos resultados nos vários departamentos, áreas e unidades da empresa.
4. [] Os resultados dos esforços de Gestão do Conhecimento são medidos e divulgados regularmente.

Dimensão 7: Aprendizado com o ambiente

1. [] A empresa aprende muito com seus clientes. Existem vários mecanismos formais e informais bem estabelecidos para essa finalidade.
2. [] A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas.
3. [] A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com universidades e institutos de pesquisa (contratação de pesquisa externa).
4. [] A decisão de realizar alianças está, freqüentemente, relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes. Os funcionários da empresa percebem, muito claramente, esse objetivo de aprendizado.
5. [] A empresa sabe operar em rede e aprender com seus fornecedores.
6. [] Há um esforço sistemático de benchmarking e inteligência competitiva.

Questões Abertas:

1. **Quais foram as tentativas de implantação de processos relacionados a criação, disseminação e retenção de conhecimento já realizados até o momento, nesta unidade da empresa?**

2. **Quais destas tentativas ainda estão ativas?**

3. **O que influenciou o sucesso ou fracasso destes processos?**

4. **Qual o grau de importância que hoje sua empresa dá aos processos de Gestão do Conhecimento (criação, disseminação e retenção de conhecimento)? Por quê?**

QUESTIONÁRIO (Funcionários)

Este questionário faz parte de um estudo acadêmico e contamos com sua contribuição, respondendo as questões abaixo. Você não precisa se identificar e as respostas individuais não serão divulgadas.

Idade: ____ anos

Sexo: () Masculino () Feminino

Estado Civil: () Solteiro/a () Casado/a () União Estável ()

Divorciado/Separado. Outros : _____ .

Cargo: _____ .

Área: ()1. Produção ()2. Qualidade ()3.Engenharia

() 4. Administrativo ()5. Outro. Qual?

Data de admissão: _____anos e _____meses .

Tempo na função atual: _____anos e _____meses .

Tempo máximo que ficou na mesma função: _____anos e _____meses

.

Utilizar o seguinte critério para as questões 1 a 34:

- 1- discordo plenamente
- 2- discordo parcialmente
- 3- indiferente
- 4- concordo parcialmente
- 5- concordo plenamente

1. Quando fui admitido, nesta empresa,, passei por um processo completo de Integração para novos funcionários.

1() 2() 3() 4() 5()

2. Tenho pleno conhecimento da visão, missão e valores da empresa onde trabalho.

1() 2() 3() 4() 5()

3. Fui informado sobre os padrões de conduta .da empresa onde trabalho.

1() 2() 3() 4() 5()

4. Conheço a estratégia da empresa onde trabalho.

- 1() 2() 3() 4() 5()
5. As deficiências de conhecimento são identificadas sistematicamente, e são adotadas estratégias para corrigi-las.
- 1() 2() 3() 4() 5()
6. Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários; existe de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa.
- 1() 2() 3() 4() 5()
7. As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo.
- 1() 2() 3() 4() 5()
8. Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar.
- 1() 2() 3() 4() 5()
9. As pessoas são autênticas e deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem.
- 1() 2() 3() 4() 5()
10. Conheço a política de recompensa da empresa.
- 1() 2() 3() 4() 5()
11. Sinto-me motivado para as minhas atividades, no trabalho.
- 1() 2() 3() 4() 5()
12. Tenho autonomia para realizar minha atividade.
- 1() 2() 3() 4() 5()
13. Temos uma comunicação clara e eficiente da diretoria para a os times de produção.
- 1() 2() 3() 4() 5()
14. Tenho pleno conhecimento de minhas responsabilidades no meu time de trabalho.
- 1() 2() 3() 4() 5()
15. Trabalho em uma empresa com muitas hierarquias.
- 1() 2() 3() 4() 5()
16. Há um processo de comunicação eficiente dos times de produção para a diretoria.
- 1() 2() 3() 4() 5()
17. Tenho permissão para negociar com outras áreas.
- 1() 2() 3() 4() 5()

18. Tenho permissão para negociar com outros níveis hierárquicos.
1() 2() 3() 4() 5()
19. Tenho liberdade para dar *feedback* para meu gestor sobre suas atitudes.
1() 2() 3() 4() 5()
20. Sou solicitado pelo meu gestor a dar idéias e opiniões sobre problemas técnicos.
1() 2() 3() 4() 5()
21. Os chefes tomam decisão sem consultar seus times.
1() 2() 3() 4() 5()
22. Treinamos cuidadosamente nossos funcionários.
1() 2() 3() 4() 5()
23. Aprendemos muito com os colegas.
1() 2() 3() 4() 5()
24. Somos estimulados a participar de projetos de outras áreas.
1() 2() 3() 4() 5()
25. Temos funcionários especialistas para assuntos importantes para a empresa.
1() 2() 3() 4() 5()
26. Documentamos tudo meticulosamente.
1() 2() 3() 4() 5()
27. Procuramos saber tudo sobre a concorrência.
1() 2() 3() 4() 5()
28. Pedimos a todos os funcionários para compartilharem o conhecimento.
1() 2() 3() 4() 5()
29. Cooperamos para aprendermos com os outros.
1() 2() 3() 4() 5()
30. Permitimos que todos os funcionários usem seu conhecimento.
1() 2() 3() 4() 5()
31. Repassamos nossas experiências para nossos colegas.
1() 2() 3() 4() 5()
32. As informações que necessito para meu trabalho estão acessíveis.
1() 2() 3() 4() 5()
33. Sei quem são os funcionários especialistas da empresa.
1() 2() 3() 4() 5()
34. Sou incentivado a conhecer a atividade das outras áreas da empresa.

- 1() 2() 3() 4() 5()
35. Perdemos muitos funcionários para os concorrentes.
- 1() 2() 3() 4() 5()
36. Sei qual são minhas metas de aprendizado.
- 1() 2() 3() 4() 5()
37. Sou valorizado pelo meu conhecimento.
- 1() 2() 3() 4() 5()
38. Sou incentivado a aprender cada vez mais.
- 1() 2() 3() 4() 5()
39. Há um uso constante de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica.
- 1() 2() 3() 4() 5()
40. Há um uso constante de equipes temporárias e autônomas para desenvolver projetos inovadores.
- 1() 2() 3() 4() 5()
41. Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo.
- 1() 2() 3() 4() 5()
42. O processo de seleção é bastante rigoroso.
- 1() 2() 3() 4() 5()

Responda às questões abaixo, **somente caso esteja na sua função atual há menos de um ano.**

43. Quanto tempo você levou para adaptar-se a nova função?
- () 1 a 10 dias () 10 a 20 dias () 20 a 30 dias () mais de 30 dias
44. O que facilitou a adaptação a nova função? (pode assinalar mais de 1 item)
- () experiência anterior () time () acesso a informação
- () cultura da empresa () gestor () treinamento da empresa
45. O que dificultou a adaptação à nova função? (pode assinalar mais de 1 item)
- () experiência anterior () time () acesso a informação
- () cultura da empresa () gestor () treinamento da empresa
46. Qual foi a receptividade dos colegas para transmitir informações?
- () ótima () boa () regular () ruim () indiferente

47. Se você tivesse que deixar sua função para assumir uma nova oportunidade em outra empresa, você teria outra pessoa para substituí-lo imediatamente?

sim não talvez não sei

48. Você se sente motivado a compartilhar conhecimento das atividades que só você realiza com outras pessoas?

sempre na maioria das vezes raramente nunca

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)