

Desenvolvimento das relações de trabalho e o desafio da gestão do conhecimento

ROBERTTA DE A. PEREIRA
Faculdade de Ciências
Econômicas e Administrativas de
Vila Velha
robertta.pereira@gmail.com

MONICA L. DE J. OLIVEIRA
FUCAPE – Business School
profmjesus@gmail.com

MARCIO C. DE SOUZA
UNIMEP – Universidade Metodista
de Piracicaba
marcio.souza@metodistaes.edu.br

FABIO GOLDNER
FUCAPE – Business School
fabio.goldner@metodistaes.edu.br

FERNANDO C. DE CAMPOS
UNIMEP - Universidade Metodista de Piracicaba
fccampos@unimep.br

RESUMO

Este estudo tem como intuito discutir um novo modelo de administração conhecido como gestão do conhecimento. Para tanto, temos como problema de pesquisa de que maneira os funcionários reconhecem a existência de um gerenciamento do conhecimento em suas organizações. Sendo assim, foi realizada uma pesquisa de campo e uma análise por meio de gráficos comparativos. Foram enviados 60 questionários para empresas que trabalham com gerenciamento do conhecimento. Para responder estes questionamentos o trabalho está estruturado fazendo uma análise sobre o que é trabalho, uma revisão sobre as teorias da administração e finalizando com o que é conhecimento e o seu gerenciamento. Através deste estudo, podemos perceber o quanto é importante o gerenciamento do conhecimento na ótica dos indivíduos. Isso demonstra que os trabalhadores também estão atualizados nos modelos de gestão existentes e que os processos organizacionais quando acontece de forma sustentável e bem difundida na empresa a organização ganha em benefícios, criando uma vantagem competitiva diante da sua concorrência.

Palavras chaves: Trabalho; Indivíduo; Gestão do conhecimento.

1. INTRODUÇÃO

Inegavelmente o conhecimento tornou-se uma ferramenta fundamental para o sucesso empresarial, levando em consideração que as informações circulam de forma cada vez mais voraz com o auxílio da tecnologia. Na atualidade as empresas buscam contratar ‘mentes’ ao invés de mera ‘força braçal’ como acontecia num passado recente. Alguns autores como Nonaka e Takeuchi, destacam o envolvimento dos funcionários como diferenciais competitivos por isso buscam contratar aquele indivíduo que auxilia a desenvolver melhores técnicas para o seu trabalho e cria soluções para os problemas, e não mais aquele que simplesmente opera uma máquina.

Dessa forma, o trabalho deixou de ser exclusivamente uma forma de sustento, passando a ter importância fundamental na vida do indivíduo. Através desta atividade que ele irá conquistar seu espaço social e buscar atender outras necessidades além daquelas fundamentais, tais como status, lazer, segurança entre outras. Para que isso aconteça de forma simultânea é necessário à participação da organização através de qualificações, relações interpessoais, autonomia e sistemas motivacionais, quanto o interesse do próprio indivíduo, gerenciando principalmente o desenvolvimento do seu conhecimento em prol da organização. Ou seja, existindo nessa relação uma troca de interesses. Esse processo resulta no que compete à gestão do conhecimento.

A gestão do conhecimento é construção (criação e obtenção), renovação (compilação e transferência), aplicação sistemática, explícita e deliberada do

conhecimento (disseminação e aplicação) para maximizar a eficiência relativa ao conhecimento do empreendimento (compreensão de valor) e o retorno de seus ativos de conhecimento. É, portanto um processo que permite à organização saber o que ela sabe e efetivamente utilizá-lo para obter vantagem competitiva (WIIG apud LIEBOWIT, 1999, p. 39).

Deste modo, este novo modelo de gestão fez com que as relações de trabalho resultassem numa maior interação entre as pessoas, podendo ter ocasionado um diferencial competitivo para a organização, que passa a ter um grande poder de conhecimento, reduzindo às chances de se defrontar com as barreiras existentes no mercado. Barreiras essas, que se tornaram cada vez maiores devido ao contínuo fluxo de informação existente.

2. UMA VISÃO HISTÓRICA SOBRE O TRABALHO

Para o indivíduo o trabalho é conhecido desde os tempos mais remotos, porém sua compreensão sempre esteve ligada a um pensamento negativo devido a sua derivação do latim, que decorre a palavra trabalho do termo *tripalium* – instrumento de tortura utilizado para castigar os condenados. Diante de outras interpretações, algumas religiões consideraram que trabalho fora um castigo, uma punição para Adão e Eva por terem comido do fruto proibido e assim, desobedecido às ordens do criador (ARANHA; MARTINS, 1993).

Trabalho é uma atividade fundamental do homem, sejam elas, materiais, intelectuais, ou artística. É por meio do trabalho que o homem se afirma como um ser que dá respostas práticas - consciente aos seus carecimentos, as suas necessidades. É pelo trabalho que as necessidades humanas são satisfeitas ao mesmo tempo em que o trabalho cria outra necessidade para este indivíduo (IAMAMOTO, 2004, p. 48).

As relações existentes entre o indivíduo, o trabalho e a sociedade ocupam um espaço fundamental para a sua sobrevivência. O trabalho é parte integrante da vida humana ocupando uma parcela tão significativa do seu tempo. O que se tenta colocar não é a simples adoção de novo termo, mas a de uma nova conceituação que marque o nascimento de uma relação diferente entre o indivíduo e a empresa, sustentada por novos paradigmas (BOM SUCESSO, 1998, p. 9).

Assim a influência do trabalho para a sociedade é percebida, a sua evolução e certa sincronia entre a necessidade e os meios de produção. Neste contexto, foi identificado que o trabalho evoluiu e as características sociais e econômicas do indivíduo seguem essa mesma linha evolutiva, portanto há necessidade de conhecer qual a relevância que o trabalho possuiu para o indivíduo.

Desde então, o processo de trabalho acarreta uma série de transformações, reformulado através das diversas teorias administrativas e inserido num cenário de mudança social, pelo qual a improvisação e o empirismo deixam de ser praticados, sendo substituídas por técnicas mais eficientes, impactando no pensamento em relação ao homem, as suas possibilidades e a própria gestão de pessoas.

3. A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

Argumentações a respeito do conhecimento têm sido expostas desde os tempos mais remotos, desde quando o homem vivia em cavernas. Baseado na história considera-se que Platão e Aristóteles foram os primeiros estudiosos sobre o conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Inicialmente Platão elaborou um pensamento sobre conhecimento a partir de um panorama racionalista.

Ele afirmava que o indivíduo vivia em dois variados mundos, sendo um – o ‘mundo das coisas’, que era notado através dos sentidos e o outro – o ‘mundo das ideias’, notado através da inteligência. Para Platão qualquer conhecimento é verídico e pode ser obtido antes

de uma experiência (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O conhecimento pode ser visto como uma informação valiosa que deriva de um conjunto de dados. Pode ainda ser considerado como a informação absorvida pelo indivíduo. Logo, obtém conhecimento através da utilização da informação em nossas atividades habituais, não podendo desvinculá-lo do indivíduo. Isso significa que as informações são transformadas em conhecimento por meio da intervenção das pessoas, através do reconhecimento destas informações e da sua integração (DAVENPORT, 1998). A informação só se transforma em conhecimento caso ela seja desenvolvida e trabalhada pelo indivíduo. O indivíduo aprende voluntariamente, no entanto, com o seu convívio em sociedade ele desenvolve uma grande quantidade de aprendizado (BECKER, 2001).

Embora o conhecimento possa ser considerado como a informação instaurada pelo indivíduo, o valor acumulado a esta informação varia de experiências anteriores vividas por ele. Esse conhecimento não é estável, ele é alterado de acordo com a sua interação com novas informações, a fim de torná-las possivelmente utilizáveis em processos no futuro. Neste contexto, compreende que a informação é um dado com importância, aquilo que pode ser entendido por um indivíduo.

O conhecimento são as novas acepções geradas pelo mesmo indivíduo através de uma variedade de informações. Ao considerar a diferença entre dado, informação e conhecimento, as suas divergências serão sintetizadas a fim de compreendê-las (FLEURY, OLIVEIRA, 2001).

3.1 UMA ANÁLISE SEMÂNTICA ENTRE DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

O termo dado pode haver distintos significados, aparecendo com frequência na literatura da área de informática. Geralmente se define como “um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos” (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 2). Outrora é definido como “um conjunto de registros qualitativos ou quantitativos conhecidos que organizado, agrupado, categorizado e padronizado adequadamente transforma-se em informação” (MIRANDA, 1999, p.285).

Os dados em si não possuem relevância e/ou propósito, mas sua importância é fundamental para a criação, desenvolvimento e disseminação do conhecimento. Os dados não têm como finalidade informar. Para ter sentido precisa estar inserido em um contexto e ter relação com outros objetos. Para serem úteis o indivíduo incumbido em tomar a decisão precisa predispor-se a tal maneira que este mesmo indivíduo possa expô-los e trabalhar sobre eles. Informação é uma interpretação dos dados com significado, havendo uma relação entre um emissor e um receptor. “São dados interpretados, dotados de relevância e propósito e causam impacto em seu julgamento ou comportamento” (DRUCKER, 1999, p. 32). A informação pode ser atribuída a tudo “aquilo que leva à compreensão [...] O que constitui informação para uma pessoa pode não passar de dados para outra” (WURMAN, 1995, p. 43).

Uma vez que os dados são convertidos em informações, numa idéia básica, existe a possibilidade de apurá-los diante de um processo transformação. A consequência deste processo envolve algumas variáveis como: soluções para problemas, considerações, justificativas, argumentações, sugestões, etc. Logo a convergência de dados em informação deve ser vista como um ‘input’ para o conhecimento. Nota-se que essa mistura de elementos gera o conhecimento, que certamente é resultante da informação, variável de indivíduo para indivíduo, intuitivo, existente dentro das pessoas e, portanto difícil de ser expresso (WURMAN, 1995).

O conhecimento pode ser considerado como uma utopia interior do indivíduo, de uma experiência vivida por ele. Nesse julgamento o conhecimento não pode ser descrito, apenas a

informação pode. Ele independe da interpretação pessoal como a informação, pois necessita de vivência pessoal. Deste modo, o conhecimento está numa esfera incontestavelmente subjetiva do homem ou do animal (SETZER, 1999). As diferenças entre estes, se designa ao fato de o indivíduo poder estar consciente do seu próprio conhecimento, tendo a capacidade de descrevê-lo no limite da informação.

Informação e conhecimento são interdependentes, mas não são sinônimos. Logo, será necessário diferenciar dois tipos de conhecimento: o conhecimento codificado (que, transformados em informações pode ser facilmente adquirido, reproduzido, estocado, transmitido, comercializado, etc.) e o conhecimento tácito (aquele que não pode ser transformado em sinais ou em códigos, difícil de ser reformulado e comunicado). É no conhecimento pessoal, já que sua natureza está associado a processos de aprendizado e incorporado às experiências do indivíduo, que envolve fatores intangíveis tais como perspectivas, intuições, emoções, habilidades, crenças, entre outros (Lastres e Albagli, 1999).

Na tentativa de explicar a diferença entre os dois tipos de conhecimento, utilizamos uma técnica subjetiva. Derivada do latim *tacitus* significa que não pode ser expresso por palavras (FERREIRA, 2004), o conhecimento tácito fornece um entendimento sobre o know-how, ou como os indivíduos ‘sabem fazer’ – possuem habilidades, como um craque de futebol consegue fazer jogadas brilhantes numa partida, ou como um executivo consegue levar uma empresa a obter resultados impressionantes.

Pode-se destacar ainda um artesão que possui várias habilidades na construção de um objeto e não consegue repassar tal conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Entende ainda como aprender a utilizar o computador, a dirigir, preparar um relatório, entre outros possíveis exemplos, sem mesmo saber como fez, aquilo que não se consegue explicar.

Desta maneira, agora sobre o conhecimento explícito derivado também do latim *explicitus*, com significado de tudo aquilo que pode ser formulado em palavras, que pode ser expresso, claro (FERREIRA, 2004). É o entendimento de como, utilizar a internet, dirigir, cozinhar, isto é, aquelas coisas que alguém um dia, explicou, comentou, escreveu, ensinou, aquilo que foi divulgado. Isso foi bem evidenciado no exemplo do professor que repassa o seu conhecimento para o aprendiz e percebe na avaliação que houve o aprendizado de todos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Os conhecimentos tácitos e explícitos são as principais estruturas para a dinâmica de criação do conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), que são passíveis de serem compartilhados (ANGELONI, 2002). Deste modo, o compartilhamento destes conhecimentos é imprescindível para a gestão do conhecimento, pois nada adianta um funcionário ter conhecimentos importantes se não favorece sua partilha.

3.2 O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

As dinâmicas organizacionais só funcionam de forma coerente quando há um compartilhamento do conhecimento, que acontece por meio da organização, pessoas e tecnologia. Do ponto de vista epistemológica, possuem como foco principal o contraste entre conhecimento tácito e explícito, que se integram permanentemente através de símbolos, metáforas, analogias para a criação do conhecimento nas organizações.

No entanto da ótica ontológica, segue o princípio de que o conhecimento é gerado pelos indivíduos, ou seja, uma empresa não é sozinha capaz de criar o conhecimento sem os indivíduos. A criação do conhecimento é um processo que atenua ‘organizacionalmente’ o conhecimento criado através dos indivíduos, que se propaga pela organização através da espiral do conhecimento, formando uma ‘rede de conhecimentos na organização’ (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O processo de amplificação do conhecimento acontece quando a espiral do conhecimento, apresentado na figura 1 – Espiral do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

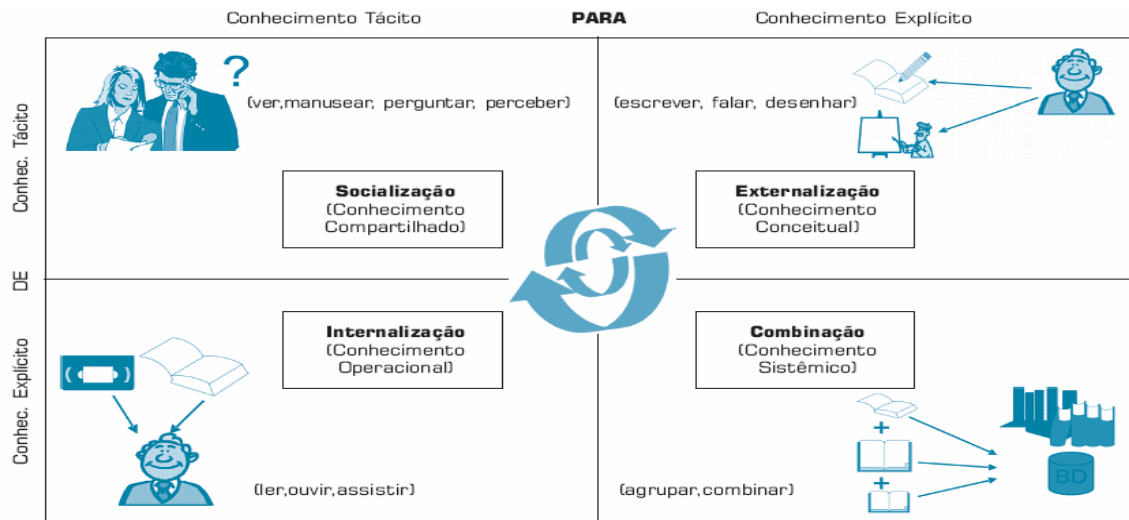


FIGURA 1 – ESPIRAL DO CONHECIMENTO

FONTE: Nonaka; Takeuchi *Apud* Silva; Rozenfeld (2003, p. 14)

Pode-se notar que a espiral do conhecimento gira em duas dimensões, ocasionando a interação entre os conhecimentos – tácitos e explícitos – e entre os níveis de conhecimento – o conhecimento gerado pelos indivíduos, ampliado nas dimensões intraorganizacional e interorganizacional (SCHONS; COSTA, 2008). A criação do conhecimento constitui um panorama amplo e promissor, pois possibilita a formação de inovações duradouras, permitindo alcançar a conquista da vantagem competitiva por parte das empresas geradoras de conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Nesta seção foram apresentadas as etapas para a criação do conhecimento tanto individual quanto organizacional. Assim, quando uma organização possui o conhecimento e deseja tornar-se competitiva é necessário gerir este recurso e os profissionais detentores de conhecimento.

3.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Hoje se presencia um mundo mais complexo, tanto na sociedade quanto nas organizações. Fatores econômicos, sociais, políticos e tecnológicos tem causado uma reestruturação no mundo corporativo. A globalização em geral, alavancada pela tecnologia da informação e pelas comunicações é uma realidade inevitável para as empresas. A concepção de gestão do conhecimento parte do pressuposto que todo conhecimento existente na empresa, na mente dos indivíduos, nos processos, nos setores, também fazem parte da organização. Em compensação, os funcionários são os maiores contribuintes deste sistema e podem utilizar de todo o conhecimento existente na empresa.

Este assunto vem sendo discutido em todo o mundo, um autor proeminente como Peter Ducker vêm publicando em seus livros que desde o início da década de 90 é presenciado a chegada de uma nova sociedade, denominada de ‘sociedade do conhecimento’, onde argumenta que o conhecimento passa a ser o único recurso das organizações (DUCKER, 1993).

Outros autores bastante citados na literatura referente ao conhecimento, porém com uma abordagem mais oriental, são Nonaka e Takeuchi (1997), que descrevem que o

aprendizado vem da experiência individual. A gestão do conhecimento permite às empresas mensurar com maior segurança a sua eficiência nas funções estratégicas da empresa. Esta gestão permite tomar decisões acertadas em relação aos clientes, canais de distribuição, concorrentes, ciclos de vida dos produtos e/ou serviços, saber como administrar dados, as fontes de informações e ainda saber gerenciar seus conhecimentos (SANTOS, 2001). Podendo ser uma prática que valoriza a informação para a posteriori disseminá-la pela empresa.

Para que haja uma maior disseminação do conhecimento organizacional e do indivíduo se faz necessário que as organizações criem estratégias voltadas para o processo de aprendizagem, qualificação e capacitação de seus funcionários. Desta maneira a informações irão fluir de forma competitiva dentro da empresa. Deste ponto, podemos entender que o sistema de gestão do conhecimento dentro de uma empresa, compreende em repor e melhorar o acesso ao conhecimento, através de redes de contato e tudo mais o que for necessário.

Tais finalidades apoiam e dão sustentação para que a gestão do conhecimento seja eficiente no compartilhamento do conhecimento com objetivo de usá-los para a geração de resultados (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). No entanto, a gestão do conhecimento, possui um ‘caráter universal’, sendo assim, pode ser administrada em qualquer empresa, independente do seu porte e/ou nacionalidade, porém, para a sua efetivação é necessário criar novos moldes organizacionais (TERRA, 2001). Deste modo as organizações precisam fazer com que esse conhecimento especializado e individualista do trabalhador seja transformado em desempenho eficaz para a ela, pois esta gestão depende dos valores e crenças do indivíduo, que por sua vez utiliza de algumas ferramentas para aprimorar seu conhecimento.

3.3.1 TECNOLOGIA COMO PEÇA-CHAVE NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Com a globalização, o mundo se tornou integrado, as informações são disseminadas de forma instantânea. E, para as organizações continuarem competitivas se faz necessário um investimento cada vez maior em recursos tecnológicos. Compreendemos que a gestão do conhecimento é uma reunião de ações responsáveis em criar, disseminar e utilizar eficazmente o conhecimento dentro da empresa, algo tão importante no ambiente corporativo atual.

Atualmente fica difícil imaginar qualquer organização que não possua um computador, pois com a rapidez com que as informações fluem, acaba sendo exigido que as empresas tornem-se cada vez mais rápidas ao identificar, desenvolver e entregar novos produtos, serviços e tendências para seus clientes antes que a concorrência o faça. Portanto a utilização da tecnologia como a internet, sites, emails, redes, redes de relacionamentos, sistemas integrados, entre outras ferramentas tecnológicas, criam um cenário favorável para a busca e aprimoramento do conhecimento, aumento da produtividade, redução de custos, conquista de novos clientes, otimização dos processos, inovação, aprendizagem, parcerias, investimentos nas organizações, e ainda colabora na obtenção de uma vantagem competitiva (O'BRIEN, 2002).

A tecnologia da informação acelera o acesso a um montante de dados e informações. Porém uma empresa estará preparada para o desenvolvimento do conhecimento quando se conscientiza e envolve todos seus departamentos na busca da informação, não para automatizar suas tarefas, mas sim pela sua essência, na ânsia de encontrar algo novo. No entanto, cabe aos gestores e dirigentes das organizações buscarem formas para obter novas técnicas e adquirir novas tecnologias para as organizações (ANGELONI, 2002).

Entretanto, não deve desconsiderar a importância do papel dos indivíduos neste processo, afinal, ele que detém o lançamento e transformação do conhecimento para utilizar

essas ferramentas tecnológicas, mesmo assim às empresas podem auxiliá-los oferecendo cursos, qualificação, capacitação e treinamentos.

De certa forma, acredita-se que o mundo empresarial já possui algum conhecimento sobre as verdades que a tecnologia da informação será uma forte aliada na otimização dos recursos, agilizando processos e favorecendo um desenvolvimento para esta gestão. No entanto, não se pode esquecer que a tecnologia dá um suporte ao conhecimento, mas é necessária a participação do indivíduo para colocar efetivamente suas ações em prática. Para a gestão do conhecimento as tecnologias que favorecem a integração e a interação entre pessoas são as com maiores utilidades, pois permite criar redes globais de relacionamento (networking) para a disseminação e o compartilhamento do conhecimento (O'BRIEN, 2002).

Assim, finalmente entende que a gestão do conhecimento será o modelo de gestão mais apropriado a ser aplicada na era do conhecimento enquanto existir uma valorização do seu capital humano. As empresas que ainda não se atentaram para as mudanças que perpetuam na sociedade têm grandes chances de tornarem-se obsoletas diante da concorrência. É chegado o momento de repensar nas práticas utilizadas e compreender que a informação e o conhecimento tornaram-se os verdadeiros elementos para a vantagem competitiva dos novos tempos, capazes até mesmo de conceder a sustentabilidade nas organizações públicas e privadas em longo prazo.

4. ANÁLISE E TABULAÇÃO DOS DADOS

Para responder ao objetivo desta pesquisa foi realizada uma pesquisa de campo para identificar o perfil dos entrevistados. Por seguinte, efetuou-se a pesquisa inerente ao tema o desenvolvimento das relações de trabalho em face de gestão do conhecimento. As análises e tabulações dos dados foram desenvolvidas em acordo com a divisão do questionário que consistia em: I- perfil da amostra; II- levantamento da estrutura organizacional com relação a gestão do conhecimento.

I-A). Tempo de serviço: o tempo de permanência do funcionário na empresa indica, muitas vezes, o seu nível envolvimento com a gestão organizacional. A primeira indagação presente no questionário foi a respeito do tempo de serviço na empresa. Identificamos que a maioria dos entrevistados (36%) tem de 2 a 5 anos que trabalham na empresa, seguido por (31%) que têm até uma ano de empresa. Assim podemos concluir que a maioria dos entrevistados possui um maior envolvimento com a organização.

B) Faixa Etária: percebe-se que 60% dos entrevistados possuem entre 26 a 32 anos de idade e 31% possui entre 18 a 25 anos. Assim conseguimos destacar através da idade, que a maioria dos indivíduos que estão inseridos nestas organizações, possui um envolvimento no processo da informação, por ser uma geração nascida com maiores oportunidades ao acesso as tecnologias.

C) Nível de Instrução: nota-se que 48% dos profissionais atuantes nessas áreas, possuem nível superior, 26% estão fazendo graduação e que 24% já estão num processo de maior gerenciamento do seu conhecimento pois possuem pós-graduação e somente 2% de toda a população tem ensino médio, sendo que os mesmos sabem que senão não darem continuidade ao processo de qualificação estarão excluídos deste nicho de mercado.

D) Sexo: percebe-se que 86% dos entrevistados são do sexo masculino, por ser uma área de maior interesse masculino, por isso encontramos apenas 14% de entrevistados do sexo feminino.

E) Função na Empresa: entre todas as funções pesquisadas, 46% são analistas de sistemas, outros 17% são auxiliar de informática, 12% são programadores e as demais

funções obtivemos pouca incidência, como se pode perceber no gráfico acima.

No intuito de defender a relação do trabalho em face da gestão do conhecimento foram analisados 22 itens (dispostos no BLOCO II do questionário). II-A) Autonomia para aplicação do conhecimento individual: ter autonomia no ambiente de trabalho onde se está gerenciando informações é fundamental, pois a perda de tempo na busca de soluções de problemas pode ocasionar prejuízos para as organizações.

A pesquisa identificou que 50% dos entrevistados concordam em grande parte que possuem autonomia nas tomadas de decisões, seguido de 43% que concordam totalmente. Somente 7% dos entrevistados não possuem autonomia, porém esses indivíduos não detêm dessa autonomia por atuarem em cargos de menor influência na tomada de decisão.

B) RESPONSABILIDADE DO INDIVÍDUO SOBRE SEU TRABALHO

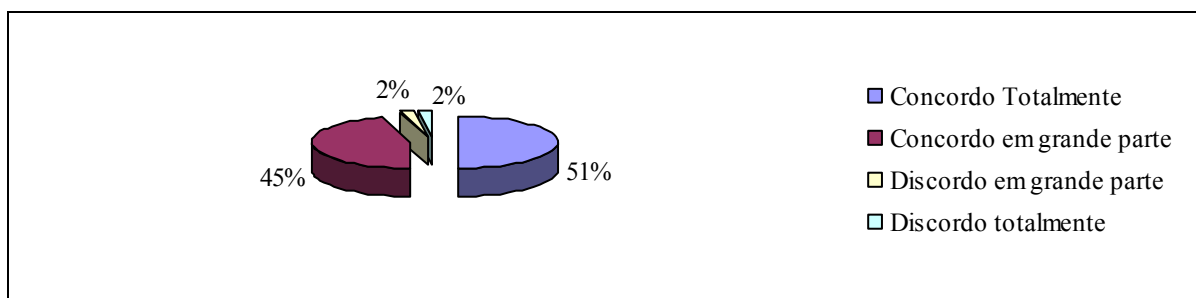


Gráfico 2 - Percebo claramente que a responsabilidade que possuo sobre meu trabalho é proporcional a minha autonomia para executá-lo

FONTE: PESQUISA DE CAMPO (2009)

Assim pôde-se identificar no outro gráfico que a percepção sobre a responsabilidade que possuem sobre seu trabalho é compatível com a autonomia, pois 51% concordam totalmente e 45% concordam em grande parte e somente 4% discordam em grande parte ou totalmente dessa questão.

C) TAREFA REVISADA PELO SUPERVISOR

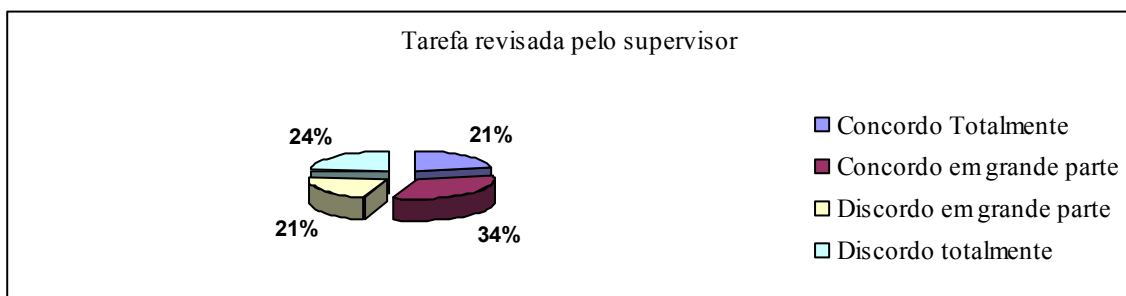


Gráfico 3 – Sempre que realizo uma tarefa, esta é revisada pelo meu superior

FONTE: PESQUISA DE CAMPO (2009)

A supervisão das tarefas pode evitar desvios de informação e decisões incertas. Ora traz segurança para o indivíduo, ora tira um pouco de sua autonomia. Em função disso esse questionamento trouxe uma imparcialidade nos resultados. Observe que 34% concordam em grande parte ter suas tarefas revisadas pelo supervisor, acompanhados de 21% que concordam totalmente e outros 21% que discordam em grande parte, e 24% que discordam totalmente que suas tarefas são revisadas pelo seu supervisor.

D) MOTIVADO PELA EMPRESA A DESENVOLVER CONHECIMENTO:

Motivação organizacional é algo que pode ser percebido de indivíduo para indivíduo, pois o que é motivador para um funcionário pode não ser para o outro.

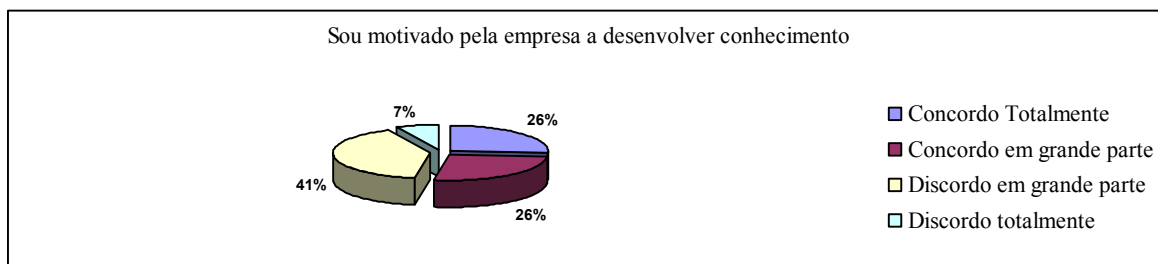


Gráfico 4 - Sou motivado pela empresa onde trabalho a desenvolver meus conhecimentos

FONTE: PESQUISA DE CAMPO (2009)

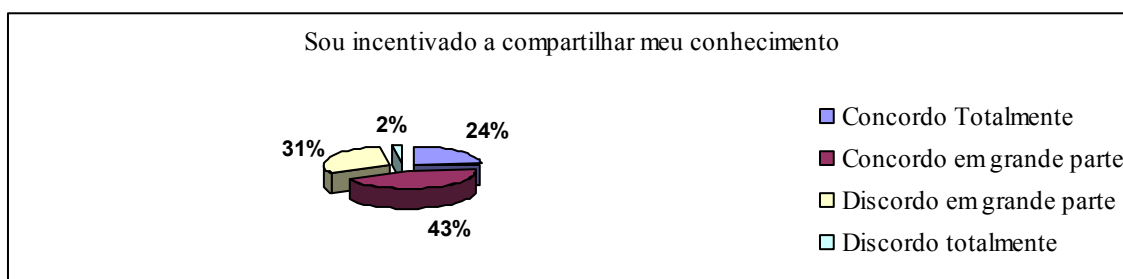
E) INCENTIVO PARA COMPARTILHAR O CONHECIMENTO

Gráfico 5 - Sou incentivado pela organização a compartilhar e tornar disponíveis os conhecimentos que possuo com todos na empresa

FONTE: PESQUISA DE CAMPO (2009)

Confrontando esse dois gráficos com temas tão incomuns como: motivação e incentivo, percebe-se que somente 26% dos entrevistados entenderam a política de motivação organizacional, assim como 24% concordam totalmente com os incentivos que as empresas proporcionam. Enquanto 26% sentem-se motivados, 43% concordam em grande parte com as políticas de incentivos ao compartilhamento do conhecimento. Proporcionalmente 41% e 31% discordam em grande parte das políticas de motivação e dos incentivos no compartilhamento do conhecimento. Outros 7% e 2% discordam totalmente com essas afirmações.

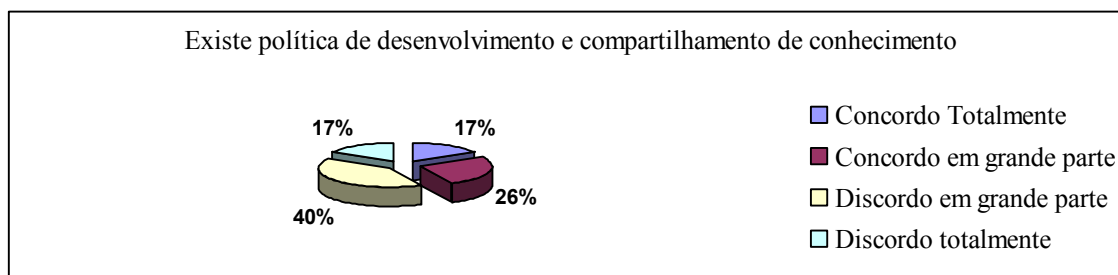
F) EXISTE POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO E COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

GRÁFICO 6 - Existe uma política clara de desenvolvimento e compartilhamento de conhecimento

FONTE: PESQUISA DE CAMPO (2009)

A respeito das políticas de desenvolvimento e compartilhamento de conhecimento percebe-se claramente através do gráfico 6, que somente 17% concordam com essa postura e

que a grande maioria 40% discorda em grande parte dessa política.

G) MINHAS OPINIÕES SÃO DISCUTIDAS E CONSIDERADAS PELA ORGANIZAÇÃO

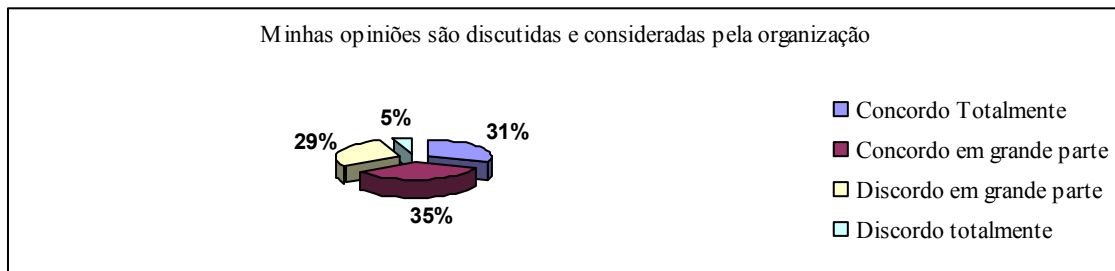


Gráfico 7 - Minhas opiniões sempre são discutidas e consideradas pela organização

FONTE: PESQUISA DE CAMPO (2009)

Em contra partida, o gráfico 7 demonstra que 31 % têm as suas opiniões ouvidas pela empresa, o que proporciona a esse colaborador um maior envolvimento com a organização, garantindo assim um bom desempenho.

H) HÁ UMA REDE INFORMAL QUE COMPARTILHAM CONHECIMENTO E EXPERIÊNCIAS:

Dos 39 entrevistados 38% compartilham sua informação através de redes informais existentes na empresa. Neste momento presencia-se a difusão do conhecimento de tácito para explícito.

I) CONSIGO IDENTIFICAR AS PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO QUE POSSUI CONHECIMENTO PARA RESOLVER OS PROBLEMAS

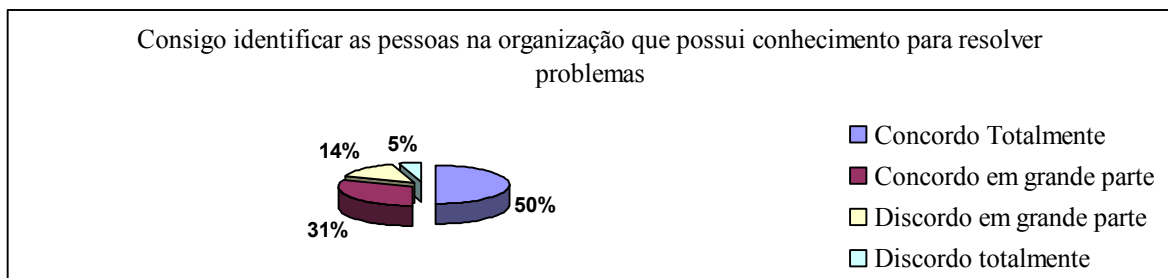


Gráfico 8 - Consigo identificar rapidamente as pessoas na organização que tem os conhecimentos necessários para resolver determinados problemas institucionais

FONTE: PESQUISA DE CAMPO (2009)

Concordam com o item pesquisado um total de 50%, informando que possuem acesso a pessoas que podem solucionar determinados problemas. Podemos concluir com esses dados que apesar das políticas existentes nas empresas os funcionários conseguem articular junto aos colegas o gerenciamento dessas informações.

J) SEMPRE QUE TENHO DÚVIDAS PROCURO MEUS COLEGAS EM PRIMEIRO LUGAR

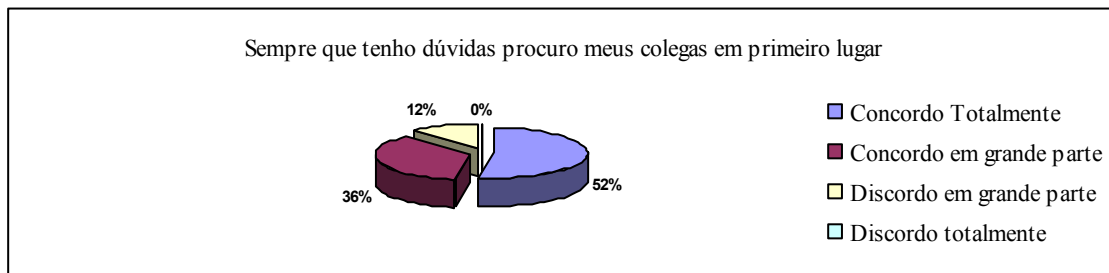


Gráfico 9 - Sempre que tenho dúvidas ou interesse por determinado assunto relacionados às atividades da organização, procuro meus colegas em primeiro lugar, para perguntar e aprender

FONTE: PESQUISA DE CAMPO (2009)

Pelo gráfico 9 observa-se que 52% dos entrevistados concordam que procuram primeiro os colegas para tirarem suas dúvidas e levá-las às reuniões. Enquanto 12% discordam em grande parte dessa afirmativa. O índice de 88% dos que concordam totalmente e em grande parte que buscam tirar dúvidas primeiramente com os colegas de trabalho para que consiga desenvolver bem a sua tarefa, é uma questão que atingem muitas organizações. Nota-se no dia a dia, que é através desta ação que ocorre a espiral do conhecimento nas empresas e a interação contínua entre o conhecimento tácito e explícito e os modos como são compartilhados.

K) OS ERROS SÃO TRANSFORMADOS EM EXPERIÊNCIAS

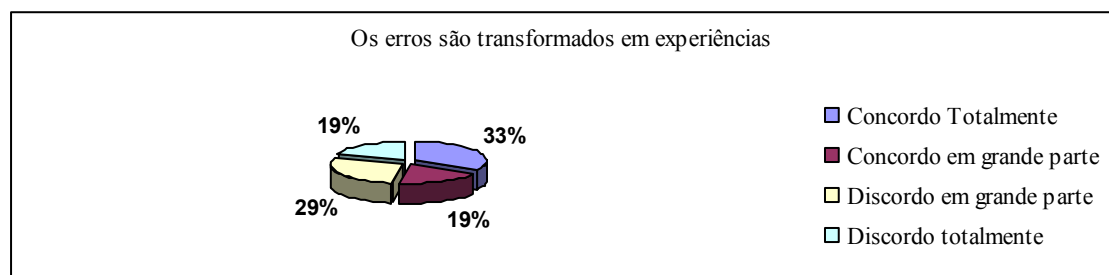


Gráfico 10 - Os erros dentro da organização são transformados em experiências e discutidos abertamente entre todos

FONTE: PESQUISA DE CAMPO (2009)

Ainda podemos perceber pelo gráfico 10 que 33% dos entrevistados levam os erros para serem discutidos em reuniões, seguidos de 19% que concordam em grande parte. Porém, somando aqueles que discordam em grande parte ou totalmente dessa postura, totalizando 48% dos entrevistados.

L) SEMPRE PRESSIONADO PELO TEMPO

No período de Taylor, o funcionário trabalhava sobre uma pressão constante por entender que assim o funcionário produzia mais. Atualmente percebemos que esse método é ineficaz.

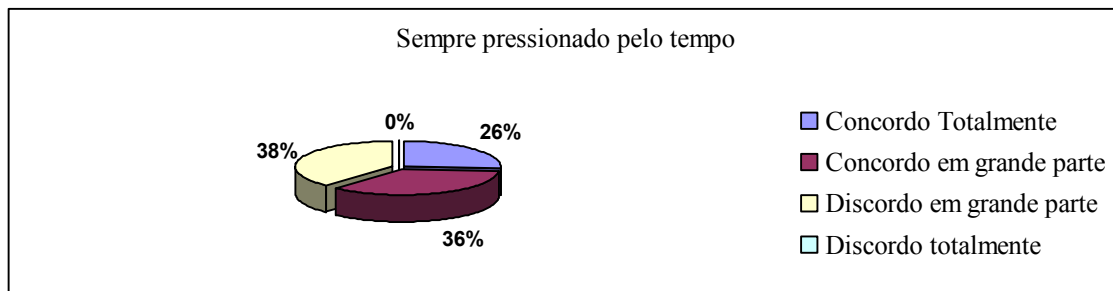


Gráfico 11 - Estou sempre pressionado pelo tempo na execução do meu trabalho

FONTE: PESQUISA DE CAMPO (2009)

Sentir-se pressionado pelo tempo no trabalho é algo que ocorre com frequência para 26% dos respondentes, eles concordam totalmente que a pressão aumenta a sua produtividade, seguida de 36% que concordam grande parte dessa afirmação. Não sentir pressão do tempo na execução da tarefa tem um índice de 38% que discordam em grande parte dessa afirmativa. Assim, pode-se dizer que a maioria dos respondentes sente-se pressionados pelo tempo na execução do seu trabalho. Isso pode acarretar uma série de fatores que tornaria determinada tarefa exaustiva e estressante. Um profissional estressado exerce um nível elevado de esforço para atingir metas e objetivos organizacionais. Neste gráfico 11 é demonstrado que as empresas precisam melhorar a eficiência na distribuição de suas atividades.

M) INCENTIVO A ESTUDAR E PESQUISA NO HORÁRIO DE TRABALHO

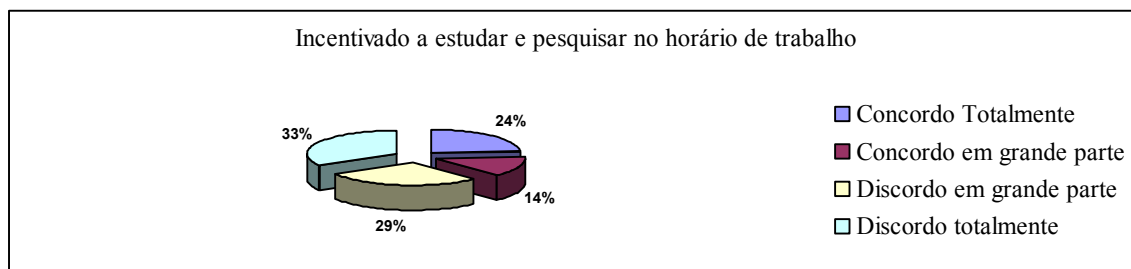


Gráfico 12 - SOU INCENTIVADO A PESQUISAR E ESTUDAR DURANTE MEU HORÁRIO DE TRABALHO PARA DESENVOLVER NOVOS CONHECIMENTOS PARA A ORGANIZAÇÃO

FONTE: PESQUISA DE CAMPO (2009)

No atual gerenciamento das organizações, a qualificação profissional é inevitável, principalmente no que diz respeito ao gerenciamento da informação. Percebemos no questionário que as organizações pesquisadas ainda deixam muito a desejar em relação a esse tipo de incentivo. Observado no gráfico 12 que 24% concordam com as políticas existentes pra incentivos os estudos, porém 62%, isto é, mais do que a metade não concordam com os incentivos ao estudo existente. Porém hoje, incentivos para os estudos ou dedicação de uma porcentagem do tempo na empresa para projetos pessoais são benefícios oferecidos por grandes empresas de tecnologia. No entanto, isso demonstra uma maior dedicação do trabalhador para com esta empresa, o que ocasiona num futuro novos projetos a serem desenvolvidos pela empresa onde trabalham, vale a pena ressaltar que para uma eficaz gestão do conhecimento é necessário um constante aprimoramento dos indivíduos que atuam na empresa.

N) HÁ NA EMPRESA UM MECANISMO DE TROCA DE INFORMAÇÕES ENTRE OS INDIVÍDUOS

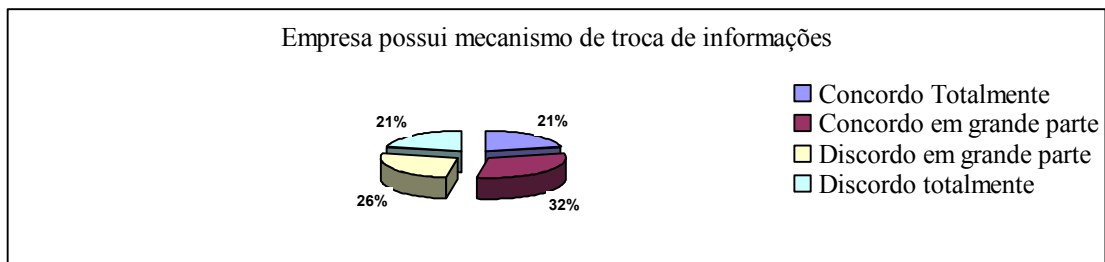


GRÁFICO 13 - A empresa possui um mecanismo de troca de informações entre os indivíduos

FONTE: PESQUISA DE CAMPO (2009)

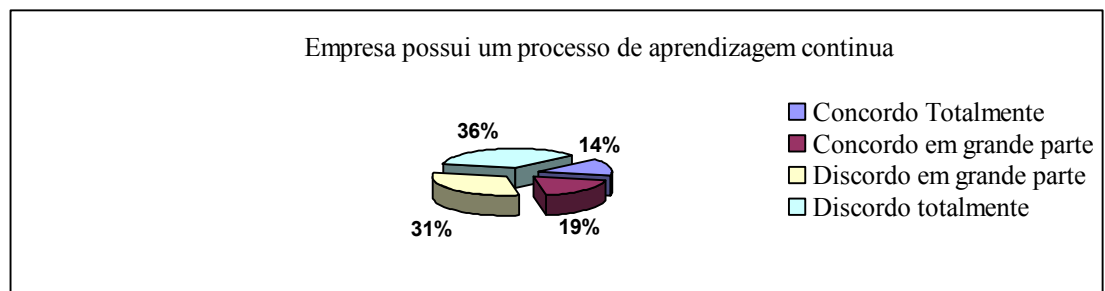
O) A EMPRESA POSSUI UM PROCESSO DE APRENDIZAGEM CONTÍNUA

Gráfico 14 - A empresa possui um processo de aprendizagem contínua para os funcionários

FONTE: PESQUISA DE CAMPO (2009)

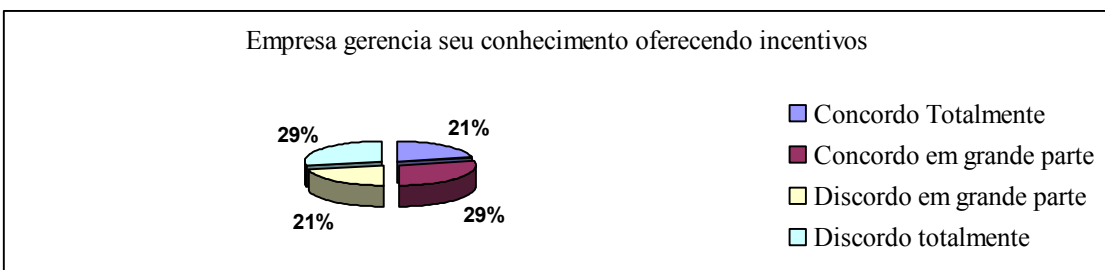
P) A EMPRESA GERENCIA SEU CONHECIMENTO OFERECENDO INCENTIVOS

Gráfico 15 - A empresa gerencia seu conhecimento oferecendo incentivos e/ou cursos

FONTE: PESQUISA DE CAMPO (2009)

Para um bom gerenciamento da informação é primordial que exista uma boa comunicação entre os setores e as trocas de informações corretas e coerentes. Para que esse processo aconteça, a empresa precisa investir em processo contínuo de aprendizagem e criar políticas de incentivos para cursos e informações. Discordou em grande parte ou totalmente com o item abordado no gráfico 14 um total de 67%, sendo que 36% não acreditam que exista na empresa qualquer processo de aprendizagem contínua. Vale ressaltar que as empresas pesquisadas são aquelas que trabalham constantemente com novas tecnologias e mecanismos, o que demonstra que cada funcionário deve buscar especialização individualmente.

Faz-se necessário apresentar um dos principais resultados desta pesquisa que apresenta um total de 50% dos pesquisados concordam totalmente e em grande parte que a empresa onde trabalha oferece incentivos e/ou cursos para aprimoramento do conhecimento individual e possível disseminação pela empresa. Em contra partida, outros 50% discordam totalmente ou em grande parte dos incentivos oferecidos pela empresa.

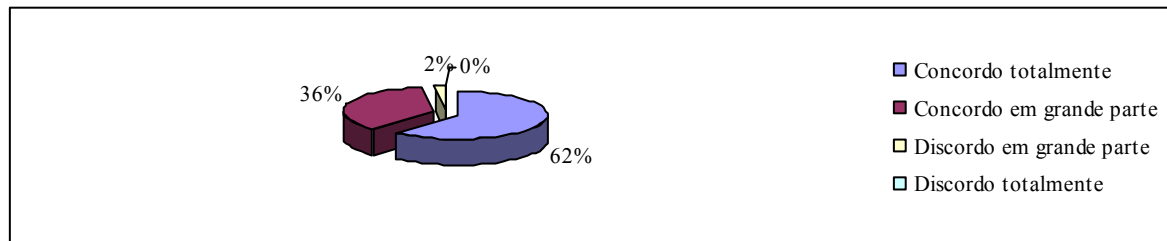
Q) INDEPENDENTE DE INCENTIVOS VOCÊ APRIMORA SEUS CONHECIMENTOS

Gráfico 16 - Independente de incentivos organizacionais você aprimora seus conhecimentos

FONTE: PESQUISA DE CAMPO (2009)

No passado estava sob a responsabilidade da empresa o treinamento e a qualificação dos seus funcionários. Hoje não é apenas deste modo que isso acontece. A busca pelo aperfeiçoamento é de responsabilidade do indivíduo, já que as empresas atualmente contratam para o trabalho ‘mentes’ e não mera mão de obra. Na pesquisa isso é muito bem evidenciado quando no gráfico 16 apresenta 62% dos 39 entrevistados afirmam aprimorar seus conhecimentos independente de políticas e/ou incentivos organizacionais.

De um modo geral, os entrevistados da pesquisa concordam totalmente ou em grande parte das ações mesmo que sem a intenção de desenvolver a gestão do conhecimento proporcionam dentro das empresas, tais como: autonomia total para aplicação dos conhecimentos individuais (93%); incentivo a compartilhar seu conhecimento (67%); opiniões consideradas pela organização (66%); conhecer o papel que desempenha (95%); erros transformados em experiências (52%); avaliado pela qualidade técnica do seu trabalho (69%); independente de incentivos o indivíduo aprimora seus conhecimentos (98%). Os respondentes concordam totalmente e em grande parte que políticas administrativas e organizacionais que incentivam a troca de informações (53%) são fatores que podem determinar uma gestão do conhecimento nas relações de trabalho. Através deste estudo, podemos perceber o quanto é importante o gerenciamento do conhecimento na ótica dos indivíduos. Isso demonstra que os trabalhadores também estão atualizados nos modelos de gestão existentes e que os processos organizacionais quando acontece de forma sustentável e difundidos a empresa ganha em benefícios, criando uma vantagem competitiva diante da sua concorrência.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O século passado foi marcado por profundas transformações organizacionais, de caráter tecnológico, social e econômico, em função da globalização da economia e da informação. O processo do trabalho e sua importância para o indivíduo acompanhou essas transformações. Percebemos assim a evolução sofrida no decorrer das teorias administrativas e os modelos vividos até então. A visão de que o indivíduo servia apenas como uma peça do processo produtivo e não como o ingrediente principal que faz toda a diferença ao se comparar com as gestões atuais. Com este estudo notamos a mudança que sofreu o indivíduo e as suas relações de trabalho até os dias atuais, antes visto como uma mera engrenagem, outrora sendo motivado e finalmente atuante no processo decisivo das organizações.

Estudar a função do conhecimento organizacional quanto individual, identificando o seu envolvimento entre variáveis relacionadas ao trabalho, poderá ser de grande interesse em todos os níveis da empresa tanto para a alta direção como para os níveis operacionais. Uma vez que essas relações acercam todas as áreas do trabalho dentro da empresa e oferecem influência na integração dos trabalhadores. Portanto, o presente estudo buscou demonstrar o desenvolvimento das relações de trabalho em face da gestão do conhecimento são fatores

preponderantes para o alcance de resultados positivos no âmbito organizacional. Como a gestão do conhecimento depende inicialmente do esforço individual e com a ajuda das organizações é possível e cada vez mais necessário implantar esta gestão, a fim de proporcionar ao indivíduo satisfação em realizar as tarefas e melhorar cada vez mais seu desempenho profissional.

Um dos grandes desafios é encontrar um melhor meio de implantar essa gestão nas organizações como forma de contribuir significativamente no desempenho das relações de trabalho.

Em relação ao problema inicial da pesquisa – De que maneira os funcionários reconhecem a existência de um gerenciamento do conhecimento em sua organização? – pode-se concluir que:

- ❖ A gestão do conhecimento é administrar algo intangível;
- ❖ Os funcionários a notam a partir da criação de processos de aprendizagem, qualificação e capacitação;
- ❖ Percebem na melhora do acesso ao conhecimento;
- ❖ Nas práticas de valorização da informação e sua disseminação pela empresa;
- ❖ No uso da tecnologia.

São inúmeras as formas para os funcionários reconhecerem a existência do gerenciamento do conhecimento na organização, mas para tanto é necessário o seu envolvimento. Uma pessoa integrada nos acontecimentos da empresa procura oferecer o seu melhor para alcançar os objetivos traçados. Assim a empresa garantirá o comprometimento e colaboração por parte de todos na empresa, formando a sua tão desejada interação. Porém para realizar a gestão do conhecimento será preciso rever a cultura, estratégias, práticas e políticas de retenção dos funcionários, pois assim a empresa se beneficiará de profissionais qualificados, satisfeitos e motivados. No entanto, a organização utilizará o conhecimento como suporte para a competitividade e o sucesso da empresa, valorizando e aumentando o conhecimento corporativo em todo o plano organizacional.

6. REFERÊNCIAS

- ANGELONI, M. T. Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ARANHA, M. L. A. MARTINS, M. H. P. Filosofando: introdução à filosofia. 2ª edição. São Paulo: moderna, 1993.
- BECKER, F. Educação e construção do conhecimento. Porto Alegre: Artmed, 2001.
- BOM SUCESSO, E. P. Trabalho e qualidade de vida. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Conhecimento empresarial. 3ª edição. Rio De Janeiro: Campus, 1998.
- DRUCKER, P. Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo: Pioneira, 1999.
- FERREIRA, A. B. de H. Novo dicionário Aurélio: da língua portuguesa. 3. ed. Curitiba: Positivo, 2004.
- FLEURY, M. T. L. OLIVEIRA, Jr. gestão estratégia do conhecimento. São Paulo: atlas, 2001.
- NONAKA, I. TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 13 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- O'BRIEN, J. Sistemas de informação. 9ª edição. São Paulo: Saraiva, 2002.
- SANTOS, A R et al. Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial. 20ª edição. Curitiba: Champagnat, 2001.
- SCHONS, C. H. COSTA, M. D. Portais corporativos à criação do conhecimento organizacional: uma

abordagem teórica. Revista Eletrônica Datagrama Zero, número 3, volume 8, artigo 2, jun. 2008. Disponível em <http://dgz.org.br/jun08/art_02.htm>. Acesso em 12/11/09.

SETZER, V. W. Dado, informação, conhecimento e competência. Revista Eletrônica Datagrama Zero, número zero, artigo 1, dez. 1999. Disponível em: <http://dgz.org.br/dez99/art_01.htm>. Acesso em 12/11/09.

TERRA, J. C. C. Gestão do conhecimento: o grande desafio organizacional. 2ª edição. São Paulo: Negócio, 2001.

WURMAN, R. S. Ansiedade de informação: como transformar informação em compreensão. 5ª edição. São Paulo: Cultura, 1995.