

A percepção dos gestores sobre as sete dimensões da Gestão do conhecimento e das práticas gerenciais: Um estudo de caso em uma indústria metalmecânica

Jaqueline Fonseca Rodrigues (UTFPR) jaqueline_rodrigues@brturbo.com.br

Lucyanno Moreira Cardoso de Holanda (UTFPR) lucyanno@gmail.com

Isaura Alberton de Lima (UTFPR) alberton@utfpr.edu.br

Antonio Carlos de Francisco (UTFPR) acfrancisco@utfpr.edu.br

Cezar Augusto Romano (UTFPR) caromano@utfpr.edu.br

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo identificar a utilização das sete dimensões da gestão do conhecimento junto às práticas gerenciais preconizadas por Terra (2001). O estudo foi realizado através de pesquisa a nível gerencial dos departamentos: administrativo (D1), pessoal (D2) e contábil da organização (D3). A metodologia da pesquisa trata de um estudo de caso, de cunho exploratório, qualitativo e com o apoio de questionários estruturados. O estudo foi realizado na empresa Alfa S.A., uma indústria metalmecânica de grande porte da região dos Campos Gerais, no Paraná, Brasil. A análise envolveu as sete dimensões da gestão do conhecimento: Fatores estratégicos e o papel da alta administração; Culturas e valores organizacionais; Estrutura organizacional; Administração de recursos humanos; Sistemas de informação; Mensuração dos resultados e Aprendizado com o ambiente. Através da análise dos dados coletados e de acordo com o modelo utilizado, foi identificado que os gerentes dos departamentos identificam 25 práticas (das 41 pesquisadas), entre as sete dimensões.

Palavras-Chave: Gestão do conhecimento; Práticas Gerenciais e Indústria Metalmecânica.

1. Introdução

No atual cenário sócio-político e econômico, observam-se constantes e súbitas mudanças às quais as organizações precisam se adaptar. Essas mudanças podem ser convertidas tanto em ameaças para aquelas empresas resistentes aos atuais paradigmas e que não estão “abertas” ao compartilhamento de informações, quanto em oportunidades para aquelas que fazem da informação a “mola propulsora” da efetiva gestão empresarial.

No setor de metalmecânico, assim como nos demais setores, os impactos ocasionados pelas transformações macroambientais exigem que as organizações se adaptem rapidamente aos acontecimentos.

É nesse cenário que se encontra a empresa em estudo localizada na região dos campos gerais, centro-sul do estado do Paraná que, não obstante está vivenciando todas essas mudanças e sofrendo suas conseqüências.

Assim, a Gestão do Conhecimento (GC) se apresenta como uma possível ferramenta para o aperfeiçoamento da empresa, que pode melhorar a sua interação com o fluxo de informações correntes na sua rotina, bem como estimular o aprendizado organizacional e, por conseguinte, melhorar o relacionamento com os clientes.

Embora seja uma prática emergente, a GC é uma ferramenta estratégica que busca captar, criar, sistematizar e utilizar um recurso intangível e de difícil imitação: o conhecimento, cuja propriedade deixa de ser de alguns privilegiados e passa a se constituir como uma ferramenta de negócio comum a todos os profissionais da organização.

Sob essa ótica, este trabalho submete a apresentar os resultados de uma pesquisa realizada com os gestores dos departamentos: administrativo, pessoal e contábil da organização.

A referida pesquisa se propôs identificar, através da percepção dos gestores, (dos departamentos: administrativo, pessoal e contábil) a utilização das sete dimensões da GC envolvendo as práticas gerenciais correlacionadas com a criação do conhecimento.

O próximo tópico será dedicado a uma revisão sobre a GC e o modelo das sete dimensões do autor Terra (2001), em seguida é apresentada a metodologia aplicada e os resultados do estudo. O artigo encerra com as considerações finais.

2. A Gestão do Conhecimento e seus modelos conceituais

Diante às crescentes mudanças e dificuldades que as organizações vêm enfrentando, a Gestão do Conhecimento (GC) tem demonstrado excelente fonte de trabalho que antes era “negligenciada” pelas empresas.

Fatores como Capital Intelectual, Cultura Organizacional, utilização de recursos intangíveis e de novas tecnologias da informação e comunicação (TIC's) estão aumentando a capacidade da organização de trabalhar com a crescente complexidade do mercado, tornando a GC um importante fator estratégico para a sustentabilidade.

Alguns autores como Hansen, Nohria, Tierney (1999) citam a existência da GC desde muitos anos. Ele toma como exemplo as empresas familiares que transferem o conhecimento aos seus descendentes em atividades específicas, bem como o exemplo dos navegadores que ensinam os seus aprendizes, fazendo assim com que se evolua o conhecimento no desempenho de suas funções.

Contudo, só a partir da década de 90 é que GC atingiu maiores proporções de desenvolvimento. Com o advento das TIC's, principalmente da *internet*, a disseminação do conhecimento nas organizações e entre indivíduos tem crescido substancialmente.

Atualmente existem várias abordagens conceituais para a Gestão do Conhecimento. Algumas dessas são apresentadas nesse artigo:

- **Leonard-Barton (1998)** - Foco em atividades que envolvem: 1) busca de soluções criativas, de forma compartilhada; 2) implementação e integração de novas metodologias e ferramentas nos processos atuais; 3) prática de experimentos, a partir de protótipos e projetos piloto para desenvolvimento de competências; 4) importação e absorção de metodologias e tecnologias externas.

- **Nonaka e Takeuchi (1997)** - Baseada na transformação do conhecimento explícito em conhecimento tácito e vice-versa, a partir das práticas de: socialização (tácito p/ tácito); externalização (tácito p/ explícito); combinação (explícito p/ explícito) e internalização (explícito p/ tácito).

- **Wiig (2002)** - “Construção sistemática, explícita e intencional do conhecimento e sua aplicação para maximizar a eficiência e o retorno sobre ativos de conhecimento da organização”.

- **Terra (2001)** - “Um esforço para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para aqueles que dele necessitem dentro dela, quando isso se faça necessário, onde isso se faça necessário e na forma como se faça necessário, com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional”.

- **Gartner Group (2004) apud Castro (2005)** – É uma disciplina que promove, com visão integrada, o gerenciamento e o compartilhamento de todo o ativo de informação possuído pela empresa, em documentos, pessoas, a *expertise* e as experiências táticas individuais dos trabalhadores.

A partir da leitura e discussão dos modelos, será apresentado o postulado de Ciryneu Terra, este foi escolhido pela amplitude com que trata o tema Gestão do Conhecimento, pois além de focar a sua perspectiva sistêmica e estrutural, também o explora no seu arcabouço comportamental.

2.1 MODELO DE SETE DIMENSÕES DE TERRA

O modelo de Terra serviu de base para o trabalho em discussão e está fundamentado em Sete Dimensões, as quais serão devidamente apresentadas nos próximos parágrafos.

Na dimensão um (**fatores estratégicos e o papel da alta administração**), Terra (2001) defende que no atual contexto o papel da alta administração apresenta um caráter mais de ação, de alavancagem de habilidades centrais e de incentivo ao enfrentamento de riscos.

Além disso, as lideranças empresariais precisariam priorizar o co-estabelecimento de visões, inspirar e focar a organização e isentar-se da necessidade de saber tudo e estabelecer pontos de controle para as equipes.

Na dimensão dois (**culturas e valores organizacionais**), o referido autor afirma que a missão e os valores da organização deveriam ser amplamente conhecidos e incorporados por todos, deveria também haver um elevado sentimento de confiança entre a empresa e os funcionários (TERRA, 2001).

As pessoas não precisam estar focadas apenas no curto prazo nem tampouco apenas em suas áreas de atuação, e seria desejável que houvesse uma valorização de novas idéias.

No tocante a dimensão três (**estrutura organizacional**), o modelo discute a importância de se romper com o modelo de gestão amparado na burocracia e, a implementação de um ambiente de busca permanente por modelos flexíveis e adaptáveis as atuais características do atual paradigma (TERRA, 2001).

Assim, seria desejável haver nas organizações o uso constante de equipes multidisciplinares, pequenas reorganizações de adaptação a mudanças do ambiente também com alguma frequência e, a burocracia deveria ser mínima.

Na dimensão quatro (**administração de recursos humanos**), o autor propõe que as organizações na esfera dos recursos humanos deveriam focalizar o desenvolvimento organizacional com base também nas pessoas (TERRA, 2001).

Assim sendo, as corporações deveriam permanentemente buscar a diversidade, planejar a carreira dos funcionários, o escopo da responsabilidade deveria ser abrangente o suficiente

para tornar os cargos menos repetitivos; além disso, deveria estimular o aprendizado, o baixo *turnover*, as premiações por contribuições, dentre outras.

Em relação à dimensão cinco (**sistemas de informação**), esta não se limita apenas ao uso de Tecnologias da Informação, mas também ao estímulo à comunicação eficiente em todos os sentidos hierarquicamente falando, o acesso à base de dados e conhecimento da corporação e a disciplina na documentação do *know how* existente na empresa (TERRA, 2001).

Na dimensão seis (**mensuração de resultados**), o autor se preocupa em apresentar a importância para as organizações da existência de procedimentos de mensuração de resultados sob variadas perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, etc.) e de divulgação deles para toda a organização como forma de fornecer *feedback* permanente (TERRA, 2001).

Por fim, na dimensão sete (**aprendizado com o ambiente**), as organizações devem se preocupar permanentemente em aprender seja no relacionamento com clientes, seja no âmbito de parcerias com outras empresas ou universidades e institutos de pesquisa (TERRA, 2001). A figura 1 facilita a apreciação sistêmica do modelo apresentado.

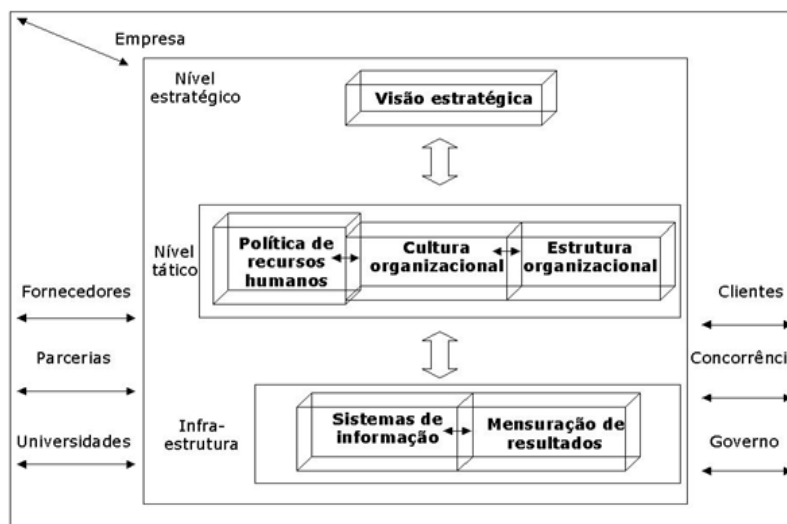


Figura 1: As sete dimensões da Gestão do Conhecimento
Fonte: Adaptado de Terra, (2001).

Como se observa na figura 1, as dimensões apresentadas estabelecem um vínculo sinérgico da organização com o seu ambiente interno e externo, o que demonstra que a Gestão do Conhecimento não se trata de um tema a ser discutido e entendido apenas pela alta cúpula, mas por todos que compõem a organização.

4. Metodologia

O método de pesquisa desenvolvido busca aliar as concepções teóricas relativas ao tema e as necessidades práticas da coleta de dados.

A pesquisa pode ser caracterizada como sendo um estudo exploratório, definido por Marconi e Lakatos (2007) como sendo o tipo de pesquisa em que, a partir de um problema formulado, familiariza o pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para realização de futuras pesquisas para modificar ou clarificar conceitos. Para os fins desta pesquisa, foram utilizados métodos quantitativos e qualitativos para analisar todas as inter-relações entre as variáveis pesquisadas.

Outras fontes de informação também foram utilizadas para compor e fundamentar ainda mais o estudo. Entre elas se encontram a pesquisa bibliográfica através da leitura de livros, revistas, artigos e documentos oficiais, e também através do contato direto por meio da pesquisa de campo, tabulação e análise dos dados obtidos.

O trabalho em questão também é do tipo estudo de caso. O estudo de caso é um dos vários modos de realizar uma pesquisa sólida. Estudos de caso podem ser classificados de várias maneiras, porém o presente trabalho refere-se a um "estudo de caso quantitativo e qualitativo".

Utilizou-se a amostragem não probabilística em que não se faz uso de formas aleatórias de seleção, conforme citado por Marconi e Lakatos (2007). O universo da pesquisa foram os gerentes dos departamentos: administrativo, pessoal e contábil da empresa Alfa S.A., e a amostra aconteceu por acessibilidade em que tais gerentes foram contatados e convidados a responderem tal instrumento de pesquisa por livre e espontânea vontade. Entre eles, 100% responderam ao questionário.

O questionário é composto por 41 (quarenta e uma) questões que buscam identificar e diagnosticar se a empresa adota às sete dimensões e práticas gerenciais da gestão do conhecimento de acordo com o autor Terra (2001).

A proposta de pontuação para as perguntas do questionário possui a abrangência de 05 (cinco) níveis de avaliação, na ordem que se apresenta:

“1” – Discordo totalmente; “2” – Discordo, “3” – Concordo parcialmente, “4” – Concordo, e “5”- Concordo totalmente.

Na última fase da análise de dados, a tabulação é expressa quantitativamente através de dados numéricos e posteriormente revertidos em reflexões e comparações com o embasamento teórico já abordado a fim de haver equivalência e coerência com o estudo em questão.

5. Resultados e Análises: O caso da empresa do ramo metalmeccânico

Na tabulação dos dados, foi registrado os resultados sinalizados pelos entrevistados relativos a cada questão, a ser considerado:

D1= Departamento Administrativo; **D2=** Departamento Contábil; **D3=** Departamento Pessoal;

Para a dimensão 1, Fatores Estratégicos e o Papel da Alta Administração, os resultados são:

QUADRO 2: Dimensão 1 - Fatores Estratégicos e o Papel da Alta Administração.				
Item	Práticas gerenciais	D1	D2	D3
1.1	Existe elevado nível de consenso sobre quais são as <i>core competences</i> da empresa, ou seja, quais são os pontos fortes da empresa em termos de habilidades e competências?	3	4	4
1.2	A macro estratégia da empresa é comunicada amplamente, para todos os níveis organizacionais, conduzindo um alinhamento das ações nos vários níveis?	3	3	2
1.3	A alta administração estabelece, freqüentemente, metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida?	4	3	4
Fonte: Pesquisa de Campo				

Para o abordado no quesito 1.1 algumas considerações devem ser explicitadas: O nível elevado de consenso em D2 (Departamento Contábil) e D3 (Departamento Pessoal) sobre as *core competences* é muito importante no contexto da Gestão do Conhecimento, já que facilita o desenvolvimento de estratégias de negócio que alavancam estes tipos de ativos. É importante também porque direciona esforços individuais e coletivos no sentido de melhorar estas competências e habilidades centrais.

Já para D1 (Departamento Administrativo) a identificação parcial das competências da empresa, proporciona um maior esforço para atingir os benefícios explicitados no parágrafo anterior.

Em relação ao subtópico 1.2, os resultados obtidos são: (D1 e D2) concordo parcialmente e (D3) discordo. Para essa situação, a empresa pode não divulgar a sua macro estratégia, ou ter sido divulgada só no momento de sua implantação, ou ainda ser de uso exclusivo da cúpula gerencial.

A conseqüência reflete na maior parte dos gerentes que não conseguem articular seus departamentos com a estratégia da organização e explicar que papel eles cumprem para o alcance dos objetivos e resultados traçados.

No item 1.3, foi identificado que (D1 e D3) concordam e (D2) concorda parcialmente. Para esses resultados, o estabelecimento de metas desafiadoras é um importante motivador para o desempenho individual e coletivo. Alguns dos gerentes podem utilizar a manutenção de um permanente estado de “tensão criativa” como forma de alavancar o crescimento e aprendizado através da criação de um intenso *rapport* entre o consciente e a intuição e subconsciente.

Destacam-se também para atingir metas desafiadoras no contexto da criação de novos conhecimentos, a maneira como esses gerentes utilizam as metáforas, analogias e modelos para direcionar os esforços dos funcionários.

No que se refere à análise dos gerentes sobre a primeira dimensão da gestão do conhecimento (Fatores Estratégicos e o Papel da Alta Administração) eles afirmam que o ideal seria que a cúpula administrativa da empresa trabalhasse de forma transparente, expondo para toda a organização os objetivos almejados, além de estabelecer metas desafiadoras e incentivar mudanças. Na dimensão 2, Cultura e valores organizacionais os resultados são:

QUADRO 3: Dimensão 2 - Cultura e valores organizacionais				
Item	Práticas gerenciais	D1	D2	D3
2.1	A missão e os valores da empresa são promovidos, de forma consistente, por atos simbólicos e ações?	3	4	4
2.2	Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa?	4	3	5
2.3	As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo?	4	5	4
2.4	Estimula-se a experimentação. Há liberdade para tentar e falhar. Capacidade de inovação é altamente valorizada na organização?	2	3	3
2.5	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?	2	3	3
2.6	As pessoas estão preocupadas com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, ou seja, buscam uma otimização conjunta?	2	3	3
2.7	Reconhece-se que tempo é um recurso importante para o processo de inovação?	3	4	4
2.8	Novas idéias são valorizadas. Há permissão para discutir idéias “bobas”?	1	3	3
2.9	As realizações importantes são comemoradas?	4	4	3
2.10	Há grande tolerância para piadas e humor?	2	3	3

Fonte: Pesquisa de Campo

Na questão 2.1, identificou-se que os gerentes entrevistados concordam que a missão e valores devem ser ancorados e construídos por meio de atos simbólicos e ações da alta administração que valorizam e destacam fatos, notícias e pessoas que exemplificam os valores perseguidos.

Eles demonstram que o papel fundamental da alta administração é o de fomentar a missão e o conjunto de valores da organização e como estes se alinham à estratégia e sistemas gerenciais.

Em relação ao item 2.2, os gerentes concordam que o sentimento de orgulho estimula a inovação, pois aumenta a confiança dos funcionários e sua propensão a assumir riscos, além de criar um ambiente mais cooperativo.

Segundo os mesmos gerentes, os funcionários tendem a compartilhar mais seu conhecimento quando eles mantêm uma relação de confiança com a organização. Este fato também é evidente à medida que se leva em consideração que sendo o conhecimento algo extremamente valioso as pessoas não irão compartilhá-lo se pensarem que a organização não é ética e não recompensa aqueles que compartilham o que sabem.

Para o quesito 2.3 foi identificado que D2 concorda totalmente e D1 e D3 concordam sobre o não foco no curto prazo, os gerentes afirmam que a organização cujo horizonte gerencial é muito focado no curto prazo não está, em geral, criando as condições para a geração, organização, e compartilhamento de conhecimento.

Na organização há um equilíbrio entre o necessário investimento no longo prazo e atenção às demandas imediatas de médio e longo prazo. Os gerentes compreendem que os objetivos de longo prazo da organização são avaliados por uma série de indicadores que mostram que suas ações que estão contribuindo para o futuro.

No subtópico 2.4 identificou-se que D2 e D3 concordam parcialmente sobre o estímulo a experimentação e a liberdade de falhar, porém D1 discorda em relação a esse item.

Para esses resultados, os gerentes concordam que a organização não oferece condições adequadas. Os gerentes algumas vezes são punidos por projetos inovadores que não apresentam resultados esperados.

Ao abordar a questão 2.5, D2 e D3 concordam parcialmente sobre a honestidade intelectual da empresa, porém D1 discorda. Os gerentes concordam que a organização não é aberta para prática do diálogo organizacional construtivo. Ela não investe tempo e recursos no treinamento de seus colaboradores na prática do diálogo construtivo, processos de *feedback* e facilitação de trabalho em equipe.

Quando questionados sobre o exposto no quesito 2.6, D2 e D3 concordam parcialmente sobre se as pessoas estão preocupadas com a organização como um todo, porém D1 discorda em relação a esse item. Os gerentes concordam que pessoas não são estimuladas e incentivadas a pensar além de sua própria área de trabalho.

Esse tipo de preocupação pode ser incrementado se as pessoas, antes de tudo, conhecerem outras pessoas de outras áreas e outros processos organizacionais. Algumas soluções propostas são: apresentações internas e fomentar um ambiente de transparência e exposição.

Com relação ao número 2.7 os resultados são: (D2 e D3) concordam sobre o tempo como recurso importante para a inovação, porém D1 concorda parcialmente. Para esse item, os gerentes concordam que é necessário um tempo de incubação e maturação até que as

soluções sejam encontradas. Na organizacional, as inovações importantes dependem do trabalho conjunto de várias áreas que precisam ajustar seus processos para levar a cabo inovações importantes.

Pode-se verificar para o item 2.8, que os gerentes concordam que a organização não está preocupada com a criação de conhecimento informal e não permitem que se criem condições para que de tempos em tempos as pessoas se reúnam para este tipo de trocas de idéias.

No subtópico 2.9 os gestores dos departamentos D1 e D2 concordam sobre a comemoração das realizações, porém D3 concorda parcialmente. Para esses resultados, os gerentes afirmam que durante estes eventos, eles reconhecem ações e resultados que estão alinhados com os valores, metas e objetivos da organização.

Acreditam também que celebrações bem planejadas é um instrumento gerencial importante para atingir o alinhamento organizacional e para sinalizar para a organização direcionamentos em termos de ações e aprendizado.

Concluindo o item 2, em seu subtópico 2.10 o resultado obtido foi que D2 e D3 concordam parcialmente sobre a tolerância para piadas e humor, porém D1 não concorda sobre esse subitem. Os gerentes toleram as piadas e humor (desde que não agressivos e exagerados). Eles acham pode levar a criação de um ambiente no qual as pessoas têm a possibilidade de derrotar o pensamento rotineiro pela originalidade.

No que se refere à análise dos gerentes sobre a segunda dimensão da gestão do conhecimento (Cultura e valores organizacionais) eles afirmam que para a consolidação dessa dimensão a empresa deveria sempre cultivar um ambiente de trabalho agradável, seja por meio da busca em conjunto de resultados otimizantes, relação de confiança, bem como descontração. A dimensão 3, Estrutura organizacional, os resultados são:

QUADRO 4: Dimensão 3 - Estrutura organizacional					
Item	Práticas gerenciais	D1	D2	D3	
3.1	Realizam-se, com frequência, reuniões informais, fora do local de trabalho, para a realização de <i>brainstormings</i> .	3	3	3	
3.2	Os <i>layouts</i> são conducentes à troca informal de informação (uso de espaços abertos e salas de reunião). São poucos os símbolos de status e hierárquicos.	2	2	2	
3.3	Há um uso constante de equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica.	2	2	2	
3.4	Há um uso constante de equipes temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores	2	2	2	
3.5	Pequenas reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo.	2	2	2	
3.6	As decisões são tomadas no nível mais baixo possível. O processo decisório é ágil; a burocracia é mínima.	2	2	2	
Fonte: Pesquisa de Campo					

No resultado apurado no subitem 3.1, os gerentes concordam que já existem na empresa ambientes para realização de reuniões informais, esses são: salas ou espaços para descontração ou cafezinho. Para um futuro próximo existe projeto para implantação de salas de ginástica, quadra de esportes e salas de jogos.

No quesito 3.2: D1, D2 e D3 discordam que os *layouts* da empresa são conducentes à troca informal de informação. Os gerentes afirmam que os *layout* não estão sendo percebidos como capazes de influenciar a criatividade, o aprendizado organizacional e o clima para inovação nas empresas.

Segundo os mesmos, os conceitos de espaços fechados e símbolos de status relacionados à hierarquia ainda não perderam lugar para conceitos abertos e não hierárquicos, que facilitam os contatos informais e a comunicação em todos os sentidos.

No sub-tópico 3.3 os três gerentes de cada departamento entrevistados D1, D2 e D3 discordam sobre o uso constante de equipes multidisciplinares que sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica.

Para esses resultados os gerentes afirmam que o uso de equipes multidisciplinares com pessoas advindas de diversos departamentos não são essenciais para criar o novo ou responder a desafios que vão além da rotina organizacional.

No item 3.4 foi identificado que os gerentes discordam sobre uso constante de equipes temporárias, com grande autonomia, totalmente dedicadas a projetos inovadores. Eles afirmam que a empresa não está disposta a dedicar recursos humanos e financeiros para formar esse tipo equipe.

Segundo ainda os gerentes, eles tem consciência que o uso de equipes pode aumentar as inovações em produtos, processos e nas formas de relacionamento com clientes.

Referente ao tópico 3.5, os gerentes discordam que na empresa as pequenas reorganizações ocorrem com frequência, de forma natural, para se adaptar às demandas do ambiente competitivo. Segundo os mesmo, a empresa ainda não percebeu que nas organizações mais modernas e que valorizam o conhecimento individual e organizacional, a estrutura formal e os cargos têm menos importância do que o conhecimento efetivo das pessoas. Assim, a mobilização parcial ou temporária das pessoas para atingir os objetivos de negócio não ocorre naturalmente.

Relacionado ao item 3.6, os gerentes não concordam que às decisões são tomadas no nível mais baixo possível; do processo não ser ágil e a burocracia também não ser mínima. Para os entrevistados, a empresa ainda não acha verdadeiro que para alcançar processos mais ágeis de decisão é mais eficiente e barato dar poder de decisão às pessoas que têm mais conhecimento e/ou competência específica necessária à realização da tarefa.

Os mesmos acreditam que para descentralizar o processo de decisão é necessário investir em sistemas de informação, treinamentos e apoios pessoais que forneçam subsídios para o desenvolvimento daqueles que vão tomar decisões.

No que se refere à análise dos gerentes sobre a terceira dimensão (Estrutura organizacional), eles percebem que o atual modelo de administração, para efeito da Gestão do Conhecimento, precisaria ser mais flexível e adaptável ao atual paradigma, com ênfase na criatividade e na geração de conhecimento. Para a dimensão 4, Administração de recursos humanos, os resultados são:

QUADRO 5: Dimensão 4 - Administração de recursos humanos				
Item	Práticas gerencias	D1	D2	D3
4.1	O processo de seleção é bastante rigoroso.	5	4	4
4.2	Há uma busca de diversidade (personalidades, experiências, culturas, educação formal, etc.) e aumento da criatividade por meio do recrutamento.	4	4	4
4.3	O planejamento de carreira busca dotar os funcionários de diferentes perspectivas e Experiências.	4	4	4
4.4	O escopo das responsabilidades dos cargos é, em geral, bastante abrangente.	4	4	4
4.5	Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários. Estimulam-se treinamentos que levam ao auto-conhecimento.	3	3	3

4.6	Estimula-se o aprendizado pela ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da empresa.	4	4	4
4.7	O treinamento está associado às necessidades estratégicas da organização	4	4	4
4.8	Há um baixo <i>turnover</i> (número de pessoas que se demitem ou são demitidos) na empresa em comparação a outras empresas do mesmo setor.	5	5	5
4.9	A evolução dos salários está associada, principalmente, à aquisição de competências e não ao cargo ocupado.	3	3	3
4.10	Existem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias.	2	2	2
4.11	Existem esquemas de pagamentos associados ao desempenho da equipe (e não apenas ao desempenho individual). Os créditos são compartilhados.	2	2	2
4.12	Existem esquemas de participação nos lucros envolvendo a maior parte dos funcionários.	2	2	2
4.13	Existem esquemas de participação societária envolvendo a maior parte dos funcionários.	2	2	2
Fonte: Pesquisa de Campo				

O resultado obtido no item 4.1 foi que os gerentes concordam que o rigor no processo de contratação de pessoas é comparado a seleção de organizações do mesmo setor e mesmo porte.

A seleção inclui análise de adequação cultural, valores, avaliação de competências e habilidades. Também são observados valores relacionados ao compartilhamento de informação e conhecimento.

Para o quesito 4.2, os gerentes de D1, D2 e D3 concordam que o grande objetivo dessa diversidade é que recrutando pessoas com diferentes *backgrounds*, experiências e educação formal trazem perspectivas diferentes para a solução de problemas e geração de novos *insights*. Partindo desse princípio é percebido por eles um aumento nas inovações mais radicais.

No item 4.3, os três departamentos: D1, D2 e D3 concordam que a empresa necessita de pessoas que combinem diversas perspectivas e campos do conhecimento. Além disso, funcionários com experiências em diversas áreas e funções têm uma visão mais equilibrada das forças e fraquezas da organização.

Os funcionários que passam por vários tipos de experiências desenvolvem, ademais, um *mindset* mais flexível e uma maior habilidade para se ajustar ao inesperado e às demandas de novos projetos, sem passar por períodos de preparação e treinamentos formais extensos.

Para o subtópico 4.4 os gestores dos departamentos D1, D2 e D3 concordam que na empresa em estudo o escopo das responsabilidades dos cargos é, em geral, bastante abrangente.

Os gerentes afirmam que a descrição de cargo, por isso mesmo, permite algumas definições mais amplas de responsabilidades e um escopo muito maior do campo de atuação das pessoas.

Ainda segundo os gerentes esta tendência é importante na medida em que crescem a importância do uso de equipes multifuncionais, estruturas em células etc.

Nos resultados obtidos no item 4.5; D1, D2 e D3 concordam parcialmente que a empresa investe e incentiva o treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários.

Para esses resultados, os gerentes afirmam que nem todos os funcionários têm um plano de desenvolvimento que foi elaborado em conjunto com seu gerente. Este plano inclui os treinamentos internos e externos necessários para o desenvolvimento das habilidades e

conhecimentos técnicos necessários ao seu desenvolvimento pessoal e das necessidades e objetivos da organização.

Observou-se no quesito 4.6 que D1, D2 e D3 concordam que na empresa as pessoas são encorajadas para que participem ativamente em eventos de suas áreas e em suas associações profissionais, assumindo posições de liderança e interagindo com pares tanto internamente, como externamente.

Na questão 4.7, os gestores dos três departamentos D1, D2 e D3 concordam que na empresa em estudo o treinamento está associado às necessidades estratégicas da organização.

Para esses resultados, os gerentes afirmam que os planos de treinamento das pessoas são estabelecidos visando o desenvolvimento de competências técnicas e de comportamento que são relevantes para a “entrega” dos resultados esperados pela organização.

No resultado do subtópico 4.8, os gerentes de D1, D2 e D3 concordam na empresa existe um baixo *turnover* em comparação a outras empresas do mesmo setor. Eles afirmam que quanto mais tempo um funcionário fica na empresa, maior tende ser sua produtividade e mais específico é seu conhecimento.

Os mesmos também concordam que a empresa mantendo baixo *turnover* leva vantagem na criação de conhecimento que exige longo tempo de maturação, pois os funcionários sabem que terão que viver as conseqüências de seus atos no futuro.

No item 4.9 os gestores dos três departamentos: D1, D2 e D3 concordam parcialmente que a evolução dos salários está associada, principalmente, à aquisição de competências e não ao cargo ocupado.

Para esses resultados, os gerentes afirmam que apesar da redução dos níveis hierárquicos e das pessoas estarem cada vez mais polivalentes e trabalhar cada vez mais em equipes e projetos ainda alguns salários estão ligados diretamente ao cargo ocupado.

Segundo os mesmos, a não recompensa com base em competências pode não permitir a inclusão de fatores comportamentais associados aos valores e cultura definidos pela empresa.

Houve discordância entre os gestores dos três departamentos: D1, D2 e D3 no subtópico 4.10, de que na empresa existem esquemas de premiação e reconhecimento por resultados e contribuições extraordinárias. Eles afirmam que a falta desses esquemas de premiação pode inibir a auto-estima que é um grande motivador para o processo criativo e de aprendizado. Os gerentes também não identificam programas de bônus para as pessoas que apresentam resultados extraordinários e contribuições importantes.

De acordo com os gestores entrevistados na questão 4.11 identificou-se que D1, D2, D3 discordam que na empresa existam esquemas de pagamentos associados ao desempenho da equipe e os créditos são compartilhados.

Para esses resultados, os gerentes afirmam que a esquemas exclusivamente individuais de pagamento por desempenho desestimulam o trabalho em equipe, aumentam o foco no curto prazo e levam as pessoas a relacionarem a compensação com habilidades políticas e de adulação.

De um modo geral estimulam-se atitudes e comportamentos diretamente opostos àqueles associados à inovação e ao aprendizado coletivo.

Em relação ao quesito 4.12 os gerentes de D1, D2, D3 também discordam que na empresa existam esquemas de participação nos lucros envolvendo a maior parte dos funcionários. Eles afirmam que a não distribuição de parcela dos lucros entre as pessoas pode

diminuir o sentimento de responsabilidade compartilhada. Desestimula atitudes colaborativas e diminui o compartilhamento de conhecimento entre áreas da empresa.

Finalizando os questionamentos relativos ao tópico 4 sub-tópico, 4.13 foi identificado que os gerentes de D1, D2, D3 discordam que exista na empresa esquemas de participação societária envolvendo a maior parte dos funcionários. Eles concordam que a não existência de esquema de participação societária pode desestimular o comprometimento dos empregados com o longo prazo, uma vez que os mesmo pensarão de maneira menos sistêmica.

No que se refere à análise sobre a quarta dimensão (Administração de recursos humanos), os gerentes acreditam que o ideal é que a empresa levasse em consideração a diversidade e o estímulo ao aperfeiçoamento como forma de aprendizado contínuo. Na dimensão 5, Sistemas de informação os resultados são:

QUADRO 6: Dimensão 5 - Sistemas de informação				
Item	Práticas gerenciais	D1	D2	D3
5.1	A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas).	3	4	3
5.2	As informações são compartilhadas. Existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da organização.	3	3	3
5.3	Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e <i>Know-how</i> existente na empresa.	2	2	2
Fonte: Pesquisa de Campo				

Na questão 5.1 os gerentes concordam que com a comunicação eficiente a produtividade geral também é maior na medida em que há um processo freqüente e claro de comunicação entre diferentes áreas da organização. Segundo os mesmos, as pessoas precisam de informações precisas e sem atrasos da alta administração, de grupos que afetam direta ou indiretamente seu próprio trabalho.

No subtópico 5.2 D1, D2 e D3 concordam parcialmente que as informações são compartilhadas e existe amplo acesso para os funcionários à base de dados e conhecimento da organização. Os gerentes afirmam que algumas informações são mantidas de forma confidencial, porém as informações úteis são compartilhadas. Eles ainda afirmam que a imprecisão, dificuldade de acesso ou falta de informações pode custar muito às organizações em termos de re-trabalho, oportunidades perdidas e clientes insatisfeitos.

Com relação ao quesito 5.3 os gerentes discordam que há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e *Know-how* existente na empresa. Eles afirmam que por não existir “contratos sociais de gestão do conhecimento” (estes determinam os tipos de comportamentos referentes à codificação e compartilhamento de conhecimentos) prejudica disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e *Know-how* existente na empresa.

Segundo os mesmos, sem estes contratos a empresa deixa em muitos casos de determinar o tipo, freqüência e formato para o compartilhamento de informações e conhecimentos.

No que se refere à análise sobre a quinta dimensão (Sistemas de informação), os gerentes afirmam que o ideal seria que a empresa incentivasse a documentação do conhecimento, bem como o maior e melhor compartilhamento das informações em todos os sentidos hierárquicos da empresa. Na dimensão 6, Mensuração dos resultados, as respostas obtidas são:

Item	QUADRO 7: Dimensão 6 - Mensuração dos resultados	D1	D2	D3
------	--	----	----	----

6.1	Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição do conhecimento).	5	4	4
6.2	Esforços para avaliar as competências e conhecimentos dos colaboradores da organização são realizados com frequência.	3	3	3
Fonte: Pesquisa de Campo				

De acordo com o questionamento efetuado no item 6.1, os gerentes concordam sobre a preocupação em medir os resultados sob várias perspectivas. Eles também acreditam que essa mensuração de resultados sob diversas perspectivas é muito importante porque permite avaliar as relações sistêmicas entre várias áreas e processos da organização.

E para o subtópico 6.2 os gerentes também concordam que estes esforços devem ser frequentes e realizados por pessoas treinadas no processo de avaliação e com o claro intuito de ajudar a pessoa avaliada no seu desenvolvimento pessoal.

No que se refere à análise sobre a sexta dimensão (Mensuração dos resultados), os gerentes afirmam que mesmo com as práticas gerenciais estando alinhadas à dimensão da Gestão do Conhecimento, torna-se necessário que os resultados sejam medidos de forma mais eficiente em todos os aspectos empresariais e divulgados internamente. Já na última dimensão, aprendizado com o ambiente, as respostas obtidas são:

QUADRO 8: Dimensão 7 - Aprendizado com o ambiente				
Item	Práticas gerenciais	D1	D2	D3
7.1	Inovação, capacidade de colaboração e interesse em compartilhar conhecimentos de forma ética são critérios importantes para a seleção e manutenção de fornecedores.	4	4	4
7.2	A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas.	4	4	4
7.3	A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com universidades.	4	4	4
7.4	A decisão de realizar alianças está relacionada a decisões estratégicas.	4	4	4
Fonte: Pesquisa de Campo				

Para o subtópico 7.1 os gerentes de D1, D2 e D3 concordam que a inovação, capacidade de colaboração e interesse de compartilhar conhecimentos são importantes critérios para a manutenção e seleção dos fornecedores. Eles afirmam que a idéia da empresa é criar um ambiente transparente de avaliação dos fornecedores de modo a estimular uma contínua melhoria no relacionamento entre as partes envolvidas e, no caso, de não conformidade, mostrar de maneira transparente porque o relacionamento foi interrompido.

No que diz respeito ao questionado no item 7.2, os gerentes concordam que atualmente é muito difícil para uma única organização oferecer todos os componentes de produtos e serviços que os clientes necessitam e também desenvolver produtos de forma isolada, pois o conhecimento se encontra cada vez mais disperso.

Com relação ao quesito 7.3; D1, D2 e D3 concordam que a empresa tem habilidade na gestão de parcerias com universidades. Os gerentes afirmam que este tipo de iniciativa visa a garantir que a organização esteja “antenada” com idéias emergentes e novos desenvolvimentos em disciplinas críticas para seu desempenho.

No item 7, subitem 7.4 os gerentes concordam que a realização de alianças está relacionada a decisões estratégicas.

Os gerentes afirmam que toda a aliança da empresa tem caráter estratégico. As pessoas envolvidas nessas alianças são normalmente treinadas para olhar cuidadosamente e gerenciar de forma deliberada as oportunidades informais de aprendizado.

Sobre à análise da sétima dimensão (Aprendizado com o ambiente), os gerentes afirmam que mesmo com as práticas gerenciais estando alinhado à dimensão da Gestão do Conhecimento, é necessário que a empresa favoreça de forma contínua o estímulo a alianças e parcerias com outras organizações, com foco no aprendizado com clientes e com o ambiente.

No quadro 9 são retomadas as Práticas gerenciais identificadas como existentes pelos gestores dos departamentos administrativo (D1), pessoal (D2) e contábil (D3):

Quadro 9: Práticas mais usadas pela empresa segundo os gestores do departamento administrativo (D1), pessoal (D2) e contábil (D3)	
Dimensão 1	Fatores Estratégicos e o Papel da Alta Administração
1.1	Existe elevado nível de consenso sobre quais são as <i>core competences</i> da empresa, ou seja, quais são os pontos fortes da empresa em termos de habilidades e competências?
1.3	A alta administração estabelece, freqüentemente, metas desafiadoras e um sentido de urgência para a mudança da realidade em direção a uma visão estabelecida?
Dimensão 2	Cultura e valores organizacionais
2.1	A missão e os valores da empresa são promovidos, de forma consistente, por atos simbólicos e ações?
2.2	Há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários; existe, de maneira geral, um grande orgulho em trabalhar para a empresa?
2.3	As pessoas não estão focadas apenas no curto prazo?
2.7	Reconhece-se que tempo é um recurso importante para o processo de inovação?
2.9	As realizações importantes são comemoradas?
Dimensão 3	Estrutura organizacional
3.1	Realizam-se, com freqüência, reuniões informais, fora do local de trabalho, para a realização de <i>brainstormings</i> .
Dimensão 4	Administração de recursos humanos
4.1	O processo de seleção é bastante rigoroso.
4.2	Há uma busca de diversidade (personalidades, experiências, culturas, educação formal, etc.) e aumento da criatividade por meio do recrutamento.
4.3	O planejamento de carreira busca dotar os funcionários de diferentes perspectivas e Experiências.
4.4	O escopo das responsabilidades dos cargos é, em geral, bastante abrangente.
4.5	Há um elevado investimento e incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários. Estimulam-se treinamentos que levam ao auto-conhecimento.
4.6	Estimula-se o aprendizado pela ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da empresa.
4.7	O treinamento está associado às necessidades estratégicas da organização
4.8	Há um baixo <i>turnover</i> (número de pessoas que se demitem ou são demitidos) na empresa em comparação a outras empresas do mesmo setor.
4.9	A evolução dos salários está associada, principalmente, à aquisição de competências e não ao cargo ocupado.
Dimensão 5	Sistemas de informação
5.1	A comunicação é eficiente em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e entre áreas distintas).
5.2	Há grande disciplina, eficiência e incentivo para a documentação do conhecimento e <i>Know-how</i> existente na empresa.
Dimensão 6	Mensuração dos resultados
6.1	Existe uma grande preocupação em medir resultados sob várias perspectivas (financeiras, operacionais, estratégicas, aquisição do conhecimento).
6.2	Esforços para avaliar as competências e conhecimentos dos colaboradores da organização são realizados com freqüência.
Dimensão 7	Aprendizado com o ambiente
7.1	Inovação, capacidade de colaboração e interesse em compartilhar conhecimentos de forma ética são critérios importantes para a seleção e manutenção de fornecedores.
7.2	A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com outras empresas.
7.3	A empresa tem habilidade na gestão de parcerias com universidades.
7.4	A decisão de realizar alianças está relacionada a decisões estratégicas.

Fonte: Pesquisa de campo

Das 41 práticas gerenciais pesquisadas, foram identificadas 25 utilizadas. O critério utilizado para classificar essas como existentes foi obter pelo menos a pontuação três (Concordo parcialmente) nos três departamentos. Também é possível inferir que entre as sete dimensões a que apresenta menor alinhamento com as práticas gerenciais é a dimensão Estrutura organizacional, já as dimensões Mensuração dos resultados e Aprendizado com o ambiente estão com todas as práticas pesquisadas alinhadas.

6. Considerações Finais

A Gestão do Conhecimento apresenta-se como um novo e eficiente modelo do ponto de vista científico e empresarial, isto porque há certo consenso de que o mundo está vivendo a era do conhecimento, onde a busca incessante desse fator é imprescindível para a sobrevivência de indivíduos e organizações.

O presente artigo teve como principais contribuições promover o resgate teórico a respeito do conceito da Gestão do Conhecimento e identificar através do modelo preconizado por Terra (2001) quais as dimensões e as práticas gerenciais existe numa indústria do setor metalmeccânico.

Em relação à Gestão do Conhecimento, vale ressaltar que os gestores (administrativo, pessoal e contábil) ainda não possuem uma sinergia favorável a uma possível implementação na organização. Em análise às sete dimensões foi observada que cinco destas não satisfazem os parâmetros do modelo proposto por Terra, essas são:

- Fatores Estratégicos e o Papel da Alta Administração; Cultura e valores organizacionais; Estrutura organizacional; Administração de recursos humanos; Sistemas de informação.

Pôde-se perceber ainda que, para que seja possível a adoção de um contínuo ambiente do conhecimento e inovação pelas empresas, torna-se necessário que sejam efetuados alguns ajustes, como:

- Descentralização na tomada de decisões (a fim de tornar mais ágeis as atividades cotidianas);
- Diminuição da burocracia (em relação à busca de informações e aprovação de novas idéias);
- Uso eficiente da tecnologia da informação (utilização de *intranets* e *internet*) com intuito de divulgar informações e resultados;
- Além dos adicionais e gratificações por competência e responsabilidade adquiridas pelos funcionários.

Deve-se destacar que os conceitos apresentados são de relevante importância para se entender a verdadeira natureza da gestão do conhecimento junto às organizações. No entanto, as teorizações e evidências apresentadas não têm a pretensão de serem uma teoria definitiva e sim visam estimular o debate e a crítica junto à comunidade acadêmica e empresarial.

Referências

CASTRO, G. **Gestão do Conhecimento em Bibliotecas Universitárias: Um instrumento de Diagnóstico**. 2005. 161 fls. **Dissertação** (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.2005.

HANSEN, M. T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. *What is your strategy for managing knowledge?* *Harvard Business Review*, Mar./Apr., p. 106-116, 1999.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E, M. **Técnicas de pesquisa**, 5, ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LEONARD-BARTON, D. *Wellsprings of Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI H. **Criação do Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

TERRA, J.C.C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. 3ª ed. São Paulo. Negócio Editora, 2001.

WIIG, K.M. *Knowledge Management Foundations: thinking about-how people and organizations create, represent, and use knowledge*. Arlington, Texas: Schema Press, 2002.