



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



GESTÃO DO CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO DA WILSON, SONS

Antonio José Marinho Ribeiro
antonio.j.marinho.r@gmail.com
Fundação Oswaldo Cru

Gabriela Ramos Nascimento
gabrielar.nascimento@gmail.com
FRASCE

Luciano Bispo dos Santos
lucianobispo@gmail.com
FRASCE

Resumo: O objetivo do presente artigo é apresentar através de um estudo de caso, da empresa Wilson, Sons, quais foram os benefícios, os desafios e os resultados alcançados com a implantação da Gestão do Conhecimento na organização. Além disso, o artigo tem como objetivo apresentar de forma clara e objetiva os conceitos de gestão do conhecimento e da qualidade, e sua importância para a empresa estudada. O artigo conta com uma revisão bibliográfica de grandes autores e tendências relacionadas a esse tema, além de uma entrevista e análise de dados da empresa. Não deixando de citar o objetivo de apresentar a gestão do conhecimento como fator competitivo, tornando-o um diferencial estratégico e sendo apresentado não só como ferramenta, mas como estratégia de gestão muito discutida e capaz de administrar o capital intelectual das organizações na era da globalização.

Palavras Chave: Gestão - Conhecimento - Capital Intelectual - -



Introdução

Antes, na Administração, os homens eram considerados apenas uma pequena parte do processo produtivo das organizações, além disso, a tecnologia era usada única e exclusivamente para melhoria do maquinário e nunca voltada para o capital intelectual da empresa. Com o passar do tempo, através da globalização e com o fato da busca pelo conhecimento ter se tornado um recurso a ser desenvolvido, o homem acabou por se tornar uma parte pensante no processo e não apenas um ‘apertador de parafuso’, não se limitando as uniformidades dos processos de trabalho inerente à teoria da escola da Administração Científica.

Hoje vivemos na chamada Era do Conhecimento, que podemos descrever como o momento em que o capital intelectual para as organizações são essenciais, o conhecimento se torna obsoleto de forma muito rápida. Desta forma, podemos citar a consolidação da economia do conhecimento, a qual torna o capital intelectual tão importante quanto o capital financeiro.

Com tudo, as empresas necessitam aprender a gerir o capital intelectual de seus colaboradores de forma cada dia mais eficiente, pois o conhecimento pode ser considerado um capital intangível, uma vez que só aumenta com o uso, melhora com a prática e aplicabilidade do que foi assimilado. Muitas empresas têm investido cada vez mais em seus colaboradores, como por exemplo, através das universidades corporativas, que para Eboly (2002, p.192) “é um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de competências”. Podemos entender competência como a tendência que um indivíduo possui de gerar resultados dentro dos objetivos da organização, além disso, entendemos que uma pessoa é competente quando concede e adiciona valor ao negócio da empresa (DUTRA, 2004). A gestão de competências pode ser definida como:

Um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carreira, suprimindo as lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis. (CHIAVENATO, 2006, p.216)

A administração passou por diversas mudanças ao longo do tempo, a globalização e o aumento na concorrência em todos os mercados fizeram com que o aprendizado e o conhecimento se tornassem bens, e o aprimoramento e desenvolvimento do capital intelectual passou a ser imprescindível para que as organizações alcancem vantagens competitivas consideráveis.

O presente artigo tem como objetivo apresentar, através de um estudo de caso, uma revisão sobre o tema gestão do conhecimento com conceitos e apresentando suas vantagens e desafios por meio de pesquisa bibliográfica e uma entrevista com Thiago Pinto, o coordenador financeiro da Central de Serviços Compartilhados – CSC da Wilson, Sons (WS) e está estruturado em capítulos.



Metodologia

Na busca de evidenciar e coletar o máximo de dados possíveis a fim de uma adequada análise para estudo proposto no referido trabalho, foi utilizado o estudo de caso, com características exploratórias e descritivas, o que se mostra apropriado uma vez que há a necessidade de se verificar a evolução da gestão do conhecimento dentro das organizações, principalmente da empresa estudada. “A escolha do estudo de caso é aplicável como estratégia em muitas situações, dentre elas: estudos organizacionais e gerenciais” (YIN, 2001, p.19). Foi utilizada também, como base de estudos a pesquisa documental, por se tratar da análise de uma das maiores agências marítimas independentes do Brasil.

➤ Abordagem metodológica

A pesquisa é qualitativa, uma vez que foi realizado um estudo de caso, onde o ambiente natural é fonte direta para coleta de dados, cujo cunho é exploratório e descritivo. O estudo de caso foi realizado mediante as seguintes etapas:

- ✓ Pesquisa bibliográfica para a devida fundamentação teórica da pesquisa;
- ✓ Entrevista com Coordenador Financeiro;
- ✓ Estudo dos documentos divulgados e do Portal Agência, disponibilizados pela empresa.

➤ Universo local e participante do estudo

A área objeto do presente estudo é a implantação da gestão do conhecimento na Wilson, Sons Agência Marítima (WS). O estudo de caso foi realizado por meio de entrevista com o Coordenador Financeiro da Central de Serviços Compartilhados – CSC, da WS. A entrevista tratou da implantação da gestão do conhecimento e, também contou como a organização passou a utilizá-la como ferramenta estratégica competitiva.

Capítulo I

Conceito de Conhecimento e de Gestão do Conhecimento

Entende-se que pessoas não devem ser tratadas como recursos, e sim como talentos. Recurso deve ser interpretado como aquilo que usamos, transformamos ou consumimos já as pessoas são talentos, pois são elas que usam os recursos para transformá-los em produtos ou serviços (KOROBINSKI, 2001).

Para a gestão de pessoas, gerir conhecimento tem se tornado de grande valia, uma vez que através dessa prática é possível melhorar de maneira significativa o desempenho da empresa. Além disso, com a gestão do conhecimento é possível disseminar informações no que tange ao capital intelectual produzido pela organização, ou seja, fazer com que mais pessoas tenham acesso ao que está sendo produzido na linha do conhecimento explícito dentro do ambiente organizacional ou processos de trabalho. Segundo Fleury (2002, p.143) “o conhecimento precisa circular na pela organização (...) novas ideias têm maior impacto quando compartilhadas do que quando são propriedades de pouco”.



Sendo assim, é conveniente para a organização conseguir adaptar estratégias como *Endomarketing*, que é uma ferramenta que explora o aperfeiçoamento do clima organizacional. Para Bekin (2004, p.4) “*Endomarketing* é um conceito, uma postura, uma atitude e um comportamento, um instrumental que corresponde a uma nova abordagem para o mercado”. Ainda segundo Bekin (2004, p.16) “*Endomarketing* é um processo cujo foco é alinhar, sintonizar e sincronizar, para implementar e operacionalizar a estrutura organizacional da empresa”.

O conhecimento precisa ser gerenciado, pois como já foi dito, torna-se cada vez mais um diferencial competitivo, ou seja, uma vantagem no mercado. Cada vez mais as empresas investem no conhecimento para que desta forma possa se desenvolver mais e melhor. A empresa precisa investigar de que forma a aprendizagem organizacional pode ser estimulada e identificar como o conhecimento organizacional poderá ser administrado para atender as necessidades estratégicas da empresa (FLEURY, 2002).

O conhecimento que será administrado pela empresa chega até o colaborador por meio da aprendizagem, que seria o processo pelo qual o colaborador adquire o conhecimento. Ainda segundo Fleury (2002, p.134) “a aprendizagem pode ser entendido como o processo de mudança por estímulos diversos e mediado por emoções que podem ou não produzir mudança no comportamento das pessoas”. Ou seja, é neste momento que o colaborador assimila as informações e as transforma em conhecimento.

É necessário, que as empresas compreendam que aprendizagem não pode ser considerada como um conceito único, ou seja, existem vários tipos de aprendizagem (BARBIERI, 2012). Levando em consideração apenas a aprendizagem organizacional, ou seja, o que o colaborador aprende dentro da empresa, existem três níveis: nível do indivíduo, nível do grupo e nível da organização. O nível do indivíduo se refere ao aprendizado do colaborador de maneira singular. O nível do grupo já trata sobre os processos que podem ser compartilhados pelo grupo. Já no nível da organização fala-se sobre o momento em que a aprendizagem individual e em grupo tornam-se institucionais (FLEURY, 2002).

Deve-se compreender ainda que, o conhecimento é classificado como tácito e explícito, o que os difere é a forma de aprendizado. O conhecimento tácito é aquele difícil de ser formalizado, ou seja, explicado, é a experiência pessoal do indivíduo. Já o conhecimento explícito é aquele que pode ser ensinado, ou seja, explicado, mais claro e objetivo. Para uma empresa se tornar ‘geradora de conhecimento’:

Deve completar o espiral do conhecimento, ou ainda transferência de conhecimento, que vai de tácito para tácito, de tácito para explícito, explícito para explícito e explícito para tácito, dessa forma o conhecimento é internalizado e torna-se parte de cada pessoa. (NONAKA E TAKEUCHI, 1997, p.79)

Uma ou mais conversões de conhecimento podem acontecer ao mesmo tempo, existem quatro formas de conversão, são elas:

- ✓ Socialização – conversão de parte do conhecimento tácito de um indivíduo no conhecimento tácito de outro indivíduo. Por exemplo, quando ocorrem diálogos frequentes e comunicação *face to face*.



✓ Externalização – quando parte do conhecimento tácito do indivíduo é convertido em algum tipo de conhecimento explícito. Normalmente por meio de descrições, relatos e representações.

✓ Combinação – conversão de algum conhecimento explícito gerado por um indivíduo para agregá-lo ao conhecimento explícito da organização. É comum que ocorra por meio de processamento e agrupamento de diferentes conhecimentos explícitos.

✓ Internalização – é a conversão de parte do conhecimento explícito da organização em conhecimento tácito do indivíduo. Comum quando existe a prática individual e reinterpretação de vivências e práticas.

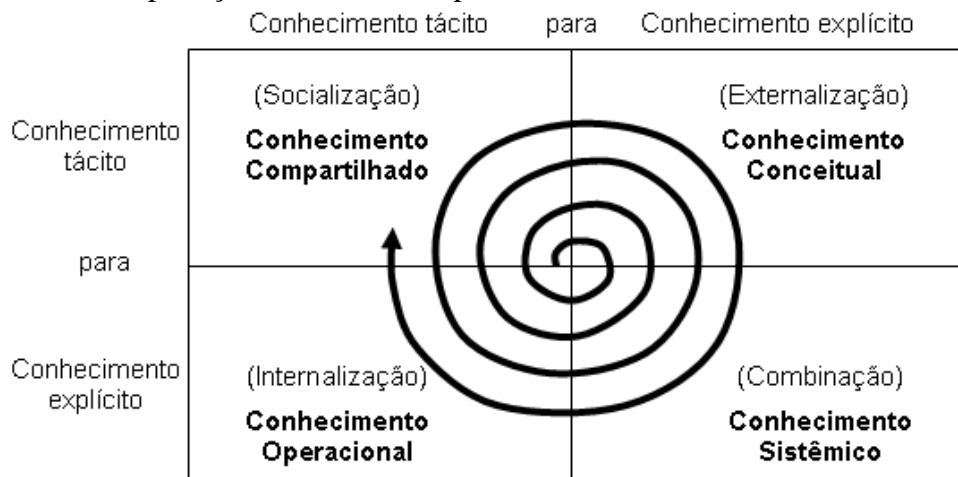


Figura 1: Espiral do Conhecimento: Modos de conversão do conhecimento.

Fonte: NONAKA; TAKEUCHI (1997; p.80)

As etapas de conversão do conhecimento, passando várias vezes por esses quatro modos foram então, o espiral do conhecimento que serve para entender e analisar a criação e disseminação do conhecimento na organização. Deve-se, portanto compreender que os ‘conhecimentos’ não são grupos distintos, mas sim complementares. O conhecimento é criado e expandido através da comunicação entre os conhecimentos tácito e explícito (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

As organizações precisam ter consciência de que o capital intelectual precisa ser tão valorizado tanto quanto o capital financeiro e seus resultados. Uma vez que ela pode ter maior desempenho através do conhecimento e aprendizado de seus colaboradores. De acordo com Barbieri (2012, p.98) “a gestão do conhecimento é consequência das ações e interações das pessoas com as informações e conhecimento trocados, de acordo com as experiências adquiridas ao longo do tempo”.



Capítulo II

Contextualizar a implantação da Gestão do Conhecimento na Wilson, Sons.

Cada vez mais as organizações estão buscando a sistematização de seus conhecimentos a partir de informações organizadas. A Wilson, Sons Agência Marítima é hoje uma das maiores agências marítimas independentes do Brasil, iniciou suas atividades em 1837 e está presente nos principais portos brasileiros através de 16 filiais próprias. Atua diretamente em nome dos armadores e afretadores na prestação de serviços de atendimento aos navios e representações comerciais. A sólida imagem que a WS desfruta no mercado contribui para o relacionamento próximo e duradouro com sua base de clientes. Os mesmos reconhecem e confiam no *know-how* que a Companhia conquistou ao longo de seus 175 anos de atuação. A CSC – Central de Serviços Compartilhados é uma unidade de negócio capaz de executar a um menor custo, maior qualidade e com mais agilidade funções e atividades comuns das filiais da WS.

Neste capítulo abordaremos a implantação da gestão do conhecimento na WS. De acordo com Thiago Pinto, coordenador financeiro da CSC, a prática da gestão do conhecimento na WS se iniciou através da implantação do sistema de gestão da qualidade, pois foi nesse momento que passou a existir a necessidade de mapear os processos e organizar as informações da empresa. De acordo com Abrantes (2009, p.199) “a gestão da qualidade tem como objetivo aumentar a produtividade e reduzir os custos para desta forma aumentar a competitividade da empresa e manter sua existência tendo condições de crescimento”.

Como um sistema de qualidade bem gerenciado a organização tem a possibilidade de proporcionar a alta direção segurança para tomar decisões. E com a WS não foi diferente, segundo Thiago a partir do momento que as informações referentes aos processos da CSC foram divulgadas para outras empresas do grupo, a Agência Marítima passou a ter maior credibilidade e visibilidade diante do grupo, pois através de documentos e registros pode-se comprovar o atendimento aos requisitos estabelecidos.

Com tudo, é fundamental que se saiba que qualquer empresa, independente do tamanho, pode ter um sistema de gestão da qualidade. A entidade que estabelece as normas do SGQ é a ISO – International Organization for Standardization, mais especificamente a norma NBR ISO 9001. Sua publicação se deu em 2008, no Brasil foi traduzida e divulgada pela ABNT. Os princípios da norma NBR ISO 9001 são: foco no cliente, liderança, envolvimento das pessoas, abordagem por processos, abordagem sistêmica, melhoria contínua, decisões baseadas em fatos e relacionamento com fornecedores.

Vários são os benefícios de se praticar de forma efetiva os requisitos da norma NBR ISO 9001 pode-se destacar como os mais importantes:

- ✓ Melhorar a imagem da empresa perante o mercado;
- ✓ Melhoria na eficiência dos fornecedores;
- ✓ Aumentar a confiança do cliente;
- ✓ Redução de custos por ineficiência e reclamações;
- ✓ Melhorar o desempenho do serviço prestado;
- ✓ Aumento da autoestima dos colaboradores;
- ✓ Possibilidade de atuação no mercado global.



Para Abrantes (2009, p. 207) “essa certificação atesta a conformidade do modelo de gestão do prestador de serviço em relação a requisitos normativos”.

É necessário esclarecer que a ISO 9001 se concentra em um processo de produção como um todo, ou seja, visão holística e não apenas em partes de um processo, exige a formalização de um processo de melhoramento contínuo e o monitoramento da satisfação do cliente. (ABRANTES, 2009, p.249)

E para Morgan (1986, p.422) devemos compreender as organizações como cérebros, ou seja, “num projeto gráfico os seguintes princípios devem ser adotados: fazer o todos em cada parte, criar conectividade redundância, gerar simultaneamente especializações e generalização e criar capacidade de auto-organização”.

As informações estruturadas e organizadas auxiliam as organizações a terem controle sobre tudo o que já foi feito, o que está sendo feito e o que se pretende fazer, e estas de forma organizada compõe uma fonte de conhecimento da organização. Dentro da WS as informações e dados são organizados e estruturadas através de Instruções de Trabalho e Manuais Operacionais, além dos fluxogramas de mapeamento de processos.

Na WS houve inicialmente a implantação do Sistema de Gestão da Qualidade, o SGQ. Segundo Thiago o objetivo da empresa naquele momento era otimizar recursos, adequando as particularidades das filias, em âmbito nacional, aos processos definidos no CSC. Para Abrantes (2009, p.197) “quanto maior a qualidade menor o desperdício, portanto menos custos variáveis e menos custos totais, o que significa maior produtividade”.

Com tudo, a WS tenta a todo o momento não engessar completamente os processos, pois dessa forma, os colaboradores não ficam limitados. É necessário que existam sim padrões, porém com cuidado e levando em consideração a autonomia dos colaboradores. Thiago afirma que a empresa ainda não é um exemplo, com tudo já possui todas as suas instruções e manuais divulgados dentro do sistema da empresa. O SGQ funciona dentro da WS como um conjunto de elementos integrados que propicia o funcionamento da política de qualidade e objetivos da empresa, atendendo assim as expectativas dos clientes.

Atualmente a Wilson, Sons possui o seu próprio programa de gestão da qualidade, o Programa de Excelência – PEX que tem o objetivo de assegurar a qualidade e excelência da prestação de serviços, bem como garantir a padronização e melhoria contínua dos processos internos. Através de auditorias internas anuais, as filiais da WS são avaliadas quanto ao atendimento dos requisitos do PEX. O programa de excelência é composto por 08 dimensões, onde cada uma possui um peso específico para o cálculo do atendimento das filiais ao programa.



São elas:

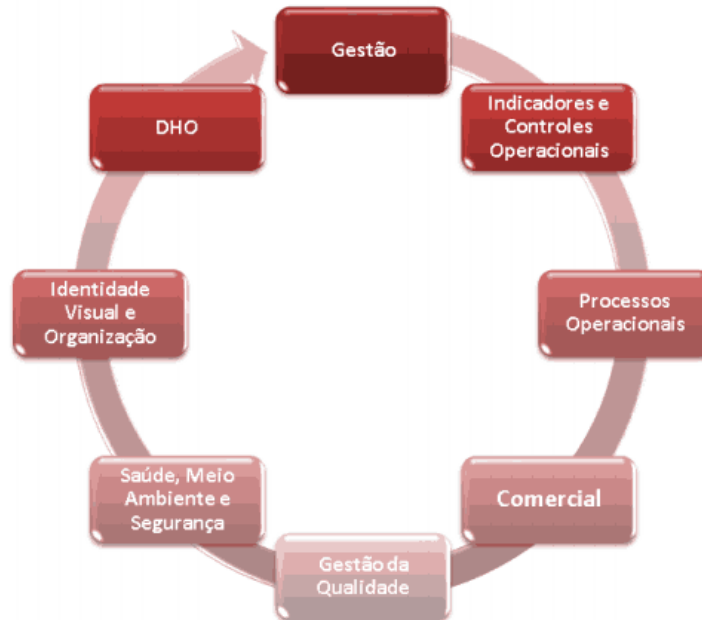


Figura 2: Dimensões dos Processos Organizacionais do PEX.
Fonte: Portal Agência Wilson, Sons

O resultado das auditorias segue os seguintes critérios:

- ✓ 95% ou mais – Selo Ouro
- ✓ Entre 94,9% e 85% - Selo Prata
- ✓ Entre 84,9% e 80% - Selo Bronze
- ✓ Menos de 80% - Insuficiente

Capítulo III

Identificando as dificuldades na implantação da Gestão do Conhecimento na Wilson, Sons

Sem dúvida alguma, para que a implantação da Gestão do Conhecimento em uma organização tenha sucesso é fundamental que os colaboradores estejam diretamente ligados e envolvidos na mudança, porém nem sempre esse processo é simples. As organizações ainda enfrentam diversos desafios para que os resultados desse processo sejam positivos. No entanto, grandes mudanças podem desencadear grandes crises e muitos esforços. Para que todos os colaboradores sejam devidamente mobilizados, é necessário ainda que encontre no líder a figura imprescindível para condução e mobilização dos colaboradores da melhor maneira possível.

Dentro deste conceito de dificuldades na implantação da Gestão do Conhecimento, para Thiago Pinto, dentro da Wilson, Sons, o maior desafio foi a resistência de alguns funcionários em relação à mudança apresentada. Uma parte dos colaboradores viu a mudança como um ‘engessamento’ dos processos, uma vez que, para alcançar um determinado nível de qualidade é necessário que existam padrões a serem seguidos.



Para Motta (1999, p.14) “a mudança é um ônus, pois requer que a pessoa reveja sua maneira de pensar, agir, comunicar, se interacionar e criar significados para a sua própria vida”.

Contudo, a Wilson, Sons sempre se preocupou em não limitar os colaboradores, tentando sempre despertar a criatividade e autonomia nos mesmos, fazendo com que estejam sempre ‘pensando’. Em outubro de 2010, o site Brasil Econômico publicou uma informação importante: “apenas 30% dos executivos dão condições para que seus funcionários possam desenvolver ideias inovadoras”. Existem dois contextos que podemos inserir a resistência à mudança: individual e organizacional. A resistência individual está ligada à hábitos, necessidades, características de personalidade, inseguranças, grau de conhecimento e questões econômicas. Já os fatores que influenciam a resistência organizacional estão voltados para aspectos globais, envolvem a organização como um todo e relacionam-se a estagnação estrutural do grupo e a ideia de ameaças ligadas à mudança proposta (ROBBINS, 1999). Ainda sobre a resistência dos colaboradores:

A estabilidade é conhecida, não traz surpresas, não ameaça. A mudança traz o inesperado, a surpresa, o desafio, o movimento. Mesmo quando a expectativa da mudança é favorável, quem nos garante, a priori, que ela seguirá os caminhos traçados? Daí a angústia, o medo e a fuga. (PEREIRA, 1995, p.116)

É necessário ainda citar que, outro importante desafio que as organizações que atuam com a gestão do conhecimento têm é a dificuldade de mensuração de resultados, isso porque seus resultados são intangíveis. Contudo, podemos sintetizar os ativos intangíveis em três grupos de indicadores, são eles: estrutura interna, estrutura externa e indicadores de competências. E neste contexto o único agente dentro da organização são os colaboradores e desta forma todos os ativos são resultantes de ações humanas e dependem diretamente das pessoas, ou seja, a mensuração mais indicada é aquela que considera esse fato (SVEIBY, 1998).

A mensuração dos resultados da gestão do conhecimento pode ser medida ainda pelo Balanced Score Card – BSC que além do aspecto financeiro, adota outros campos, como a visão dos clientes, a expectativa dos processos internos, aprendizado e conhecimento. Ainda sobre a mensuração dos resultados da gestão do conhecimento, temos:

Aqueles que investigam indicadores nas áreas de P&D (Pesquisa & Desenvolvimento), área tipicamente intensiva em conhecimento já descobriram há muito tempo que a mensuração de resultados nesta área requer múltiplos indicadores e uma perspectiva de longo prazo. (TERRA, 2003, p.02)

Além dos desafios já citados, existe ainda a dificuldade com o compartilhamento das informações. É fundamental que a empresa que opta pela gestão do conhecimento ofereça uma estrutura organizacional favorável para esse compartilhamento. Segundo Probst (2002, p.136) “muitas empresas relataram dificuldade em transferir conhecimento para o ponto que poderia ser usado. Na maioria dos casos, os elementos vitais de conhecimento estavam concentrados em um número muito pequeno de pessoas”.

Neste cenário, muitas empresas optam pelo *endormarketing*, que pode ser entendido como uma forma de valorizar os funcionários, que de fato merecem a mesma atenção que as empresas oferecem ao público externo. Levando em consideração que um funcionário que tem suas necessidades e desejos atendidos tem uma grande facilidade em satisfazer as necessidades e atender aos desejos dos clientes. Com isso, o *endormarketing* surge como uma



ferramenta estratégica complementar que visa à integração dos funcionários aos objetivos da empresa (SOUZA e SANTOS, 1992).

Capítulo IV

Principais vantagens competitivas alcançadas pela WS com a implantação da gestão do conhecimento

Atualmente o nível de competitividade do mercado tem feito com que as empresas busquem fatores capazes de gerar algum tipo de vantagem competitiva, que proporcionar o sucesso da organização. Fatores antes considerados fundamentais, hoje são importantes, porém secundários, dando lugar à matéria prima mais valorizada no momento: o conhecimento. A gestão do conhecimento tem sido utilizada como recurso estratégico, o conhecimento tem seu valor aumentado a cada dia. Resultados oriundos do conhecimento serão os ativos mais valiosos a partir do século XXI (DRUCKER, 1999).

De acordo com Thiago Pinto, a Wilson, Sons obteve diversos benefícios e vantagens desde que implantou a gestão do conhecimento. A organização passou a contar com um maior poder de competitividade e com certeza está mais preparada para sobreviver no mercado. Algumas práticas foram adotadas para que esse diferencial fosse alcançado, a saber: a empresa passou a registrar o conhecimento dos colaboradores, através do mapeamento de processos e de instruções de trabalho – ITs. Além disso, os dados e informações passaram a ser disponibilizados e divulgados para todos os colaboradores e acionistas do grupo, tornando os processos cada vez mais transparentes e as decisões mais fáceis de serem tomadas.

A Wilson, Sons conta com o Portal Agência para manter seus colaboradores e acionistas por dentro de todas as informações da agência marítima. Neste site são divulgadas informações sobre projetos e processos da WS, sobre marketing, atualização dos indicadores de desempenho e ainda sobre o programa de gestão da qualidade. A Wilson, Sons possui um sistema de gestão baseado na norma ISO 9001 e diretrizes desenvolvidas internamente através do Programa de Excelência – PEX. Com base nos sistemas citados, a organização busca a melhoria continua dos processos internos e a satisfação de seus clientes. Ainda segundo Thiago, a Wilson, Sons trabalha com os principais conceitos e ferramentas de gestão da qualidade do mercado, encarando a qualidade como diferencial competitivo dentro de um segmento extremamente dinâmico.

A chamada Era do Conhecimento tenho promovido junto às empresas diversas mudanças, mudanças essas que têm como motivo a competitividade, que é cada dia maior. A gestão do conhecimento tem se tornado cada vez mais importante para a geração de diferenciais competitivos. Fatores antes tratados como importantes geradores de vantagens competitivas têm sido superados pela crescente importância atribuída ao conhecimento (TERRA, 2000).

O fato é que a gestão do conhecimento é tratada por diversos autores como uma importante geradora de vantagem competitiva, e que a cada dia as mudanças no mercado exigem que as organizações se reinventem e ‘sobrevivam’ neste mercado. Segundo Terra (2000, p.44) “estamos vivendo num ambiente cada vez mais turbulento, em que vantagens competitivas precisam ser permanentemente reinventadas e setores de baixa intensidade tecnológica perdem, inexoravelmente, participação econômica”.



Desta forma:

A vantagem do conhecimento é sustentável porque gera retornos crescentes e continuados. Ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso: ideias geram novas ideias, ao mesmo tempo em que permanecem no doador enriquecem o recebedor". (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p.20)

Para Thiago, além disso, um dos fatores mais importantes para que a gestão do conhecimento possa ter sucesso são as pessoas, pois praticamente todos os processos do dia a dia são feitos e geridos pelos próprios colaboradores, é necessário que tenham autonomia para resolver questões relacionadas à sua produtividade e atividades diárias. A organização compreende que o conhecimento é criado pelos indivíduos, e que deve apoiá-los e proporcionar contextos para a criação do conhecimento. Criação essa que deve ser encarada como um processo que amplia e compartilha o conhecimento criado pelos colaboradores, tornando-o concreto.

Capítulo V

Análise dos resultados: Vantagens X Desafios

Com a utilização da gestão do conhecimento fica claro que a valorização do conhecimento assume cada vez mais um papel de destaque dentro das organizações. Desta forma, as áreas mais tradicionais das organizações continuam a existir, porém com novos desafios e objetivos. Cada vez com mais frequência devem deixar de atuar de maneira isolada e passar a contribuir no compartilhamento de informações com os demais setores e departamento, atuando em conjunto com toda a organização.

Após análise das informações colhidas na entrevista com Thiago Pinto, fica claro que para a Wilson, Sons as vantagens superaram os desafios no que se refere à implantação da gestão do conhecimento. Ele afirma que a empresa ganhou agilidade e uma maior capacidade de resposta frente aos problemas do dia a dia, tendo em vista que as informações necessárias para isso estão disponíveis a todos dentro do sistema de informação da WS. Diante deste cenário, Thiago atesta ainda que com a implantação da gestão do conhecimento a empresa adquiriu uma maior capacidade de conquistar profissionais comprometidos com resultados e com conhecimentos e habilidades diversas. Além disso, a empresa notou ainda que os fluxos de trabalho e processos internos foram otimizados, gerando assim mais valor à organização, diferenciando-a das demais. A WS passou ainda a aproveitar os conhecimentos já existentes dentro da organização, investindo mais em capacitação profissional.

Para Thiago, uma dos pontos mais importantes e positivos da implantação da gestão do conhecimento foi o fato de que agora, a empresa conhece bem seus pontos fracos e fortes e pode buscar a correção dos mesmos e a melhoria contínua.

Contudo, o principal desafio enfrentado pela WS foi a resistência a mudança encontrada em determinados colaboradores, porém a empresa vem a cada dia se superando e melhorando continuamente seus processos. Os desafios serão sempre muitos e sempre mexerão com as questões organizacionais como cultura, compartilhamento de informação e



conhecimento, mensuração de resultados e liderança, todavia fica claro que o investimento em conhecimento é uma forma de obter uma estrutura sólida de capital intelectual para a organização.

Conclusão

A gestão do conhecimento supera uma simples ferramenta gerencial:

É um esforço para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para aqueles que necessitem, quando for necessário, onde for necessário e como se faça necessário, com o objetivo de aumentar o desempenho organizacional. (TERRA, 2003, p.245)

A WS, conforme descrito na análise dos resultados de nossa pesquisa, atingiu objetivo inicial esperado, ou seja, compartilhar as informações e conhecimentos inerentes ao negócio com a força de trabalho da organização. Esclarecemos que a estratégia definida inicialmente foi superada e hoje a WS conseguiu ter todos os seus procedimentos operacionais, instruções de trabalho e documentos divulgados para todos da empresa, através da Intranet da organização. Mas, contudo WS não fez uma análise quantitativa de resultados e metas alcançadas ou superadas após a implantação da Gestão do Conhecimento na Empresa. Thiago Pinto afirma que mesmo não possuindo estes dados a metodologia de implantação e os resultados demonstram que o objetivo fora alcançado. Sendo assim, recomendamos que seja previsto em quaisquer implantações de projetos e ou mudanças de processos organizacionais o monitoramento das metas físicas e financeiras comparando-as com resultados anteriores para que análise seja fidedigna e comprovada com os dados obtidos em relação ao projeto implantado.

Contudo, salientamos que além dos desafios que a WS enfrentou chamamos atenção para uma desvantagem que pode ser crucial para que o processo de gestão do conhecimento não alcance ao êxito esperado. Algumas organizações tenderão a enfatizar mais a utilização dos recursos intelectuais que já possuem do que a exploração de novos e em longo prazo isso pode se tornar uma desvantagem competitiva, pois é essencial perceber que a exploração de novos conhecimentos é primordial tendo em vista a vantagem competitiva e não apenas usufruir de experiências já acumuladas (MARCH, 1991).

Desta forma, fica claro que as organizações têm a necessidade de atuar de forma integrada, ou seja, utilizando de forma eficaz todos os recursos disponíveis, tanto os materiais quanto os humanos para que desta forma estejam preparadas para as mudanças rápidas e constantes do mundo corporativo atual.



Referências Bibliográficas

- ABRANTES, J.; **Gestão da qualidade**. Rio de Janeiro: Editora Interciência, 2009.
- BARBIERI, U. F.; **Gestão de pessoas nas organizações: práticas atuais sobre o RH estratégico**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.
- BEKIN, S. F.; **Endomarketing: Como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2004.
- CHIAVENATO, I.; **Administração Geral e Pública**. Série provas e concursos. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2006.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L.; **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.
- DRUCKER, P.; **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Editora Pioneira, 1999.
- DUTRA, J. S.; **Competências, conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.
- EBOLI, M.; Título: O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: LIMONGI-FRANÇA, A. C. e outros, **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FLEURY, M. T. L.; JUNIOR, M. M. O., Título: Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: LIMONGI-FRANÇA, A. C. e outros, **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- KOROBINSKI, R. R.; *Perspect. cienc. inf.*, Belo Horizonte, v. 6, n. 1, p. 107 – 116, jan./jun.2001.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A., **Fundamentos de metodologia científica**. 5. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.
- MARCH, J. G.; **Exploration and exploitation in Organization Learning**. Ed. Organization Science. pp 1, 71-87.
- MORGAN, G.; **Images of organization**. Beverly Hills: Editora Sage, 1986.
- MOTTA, P. R.; **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 1999.
- NONAKA, I. TAKEUCHI, H.; **Criação de conhecimento na empresa**. 13. Ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 1997.



PEREIRA, M. L. J. de B., Título: Modelos de mudança nas organizações brasileiras: uma análise crítica. In: BJUR, W.; CARAVANTES, G. R., **Reengenharia ou readministração?** Do útil e do fútil nos processos de mudança. Porto Alegre: AGE, 1995.

PORTAL AGÊNCIA WILSON, SONS; Programa de Excelência – PEX. Disponível em: <<http://www.wilsonsons.com.br/agencia/qualidade/programa-excelencia-pex>>. Acesso em: 20 abril de 2015.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K.; **Gestão do Conhecimento:** Os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Editora Bookman, 2002.

ROBBINS, S. P.; **Mudança organizacional.** Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SOUZA, A.; SANTOS, G.; **Endomarketing: considerações teóricas e práticas de uma estratégia de integração.** In: ANPAD, Marketing, vol. 5. Rio Grande do Sul, setembro de 1992, pp. 116-129.

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

TERRA, J. C. C.; **Gestão do Conhecimento:** o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Editora Negócio, 2003.

_____; Por que investir em conhecimento? **Revista Banas Qualidade**, ano 15, n. 160, set.2005.

VERGARA, S. C.; **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 14. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2013.

YIN, R. K.; 2006. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** Tradução. Daniel Grassi. 2 ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.