



A Gestão do Conhecimento e a Criação de Ambientes Inovadores: Uma Pesquisa em uma Indústria Calçadista do Estado da Paraíba

Tema: Gestión del conocimiento y de la información, calidad y productividad.

Categoria: Trabajo académico

Jucelândia Nascimento De Oliveira
Universidade Federal Da Paraíba
E-mail: jucenascimento@yahoo.com.br
Gesinaldo Ataíde Cândido
Universidade Federal de Campina Grande
E-mail: gacandido@uol.com.br

Carla Renata Silva Leitão
Universidade Federal Da Paraíba
E-mail: carlaufpb@yahoo.com.br

Resumo:

O objetivo do artigo é discutir modelos de gestão que favorecem a criação de ambientes inovadores, através de uma pesquisa, conduzida sob a forma de um estudo de caso realizada em uma indústria do setor calçadista localizada no Estado da Paraíba. Para isso, é abordada a teoria da Gestão do Conhecimento e da Inovação, concentrando-se em determinados mecanismos que podem permitir a disseminação e criação de conhecimento nas organizações. Assim, desenvolve-se uma pesquisa em uma indústria calçadista para diagnosticar se esta adota um modelo de gestão que favorece a criação de um ambiente inovador. Por fim, apresenta as considerações finais na qual evidencia-se a necessidade de empreenderem esforços para a criação e o desenvolvimento de ambiente que realmente, favoreça ao processo criativo, ao aprendizado, e a inovação.

Palavras-chave: Gestão, Conhecimento, Inovação



1. Introdução

As organizações têm enfrentado mudanças significativas nos últimos anos. Essas mudanças caracterizam-se, dentre outras coisas, pela elevada competitividade, acirramento da concorrência e aumento da velocidade das informações, o que tem impulsionado as empresas a buscarem novas formas de gestão que sejam capazes de responder a essas mudanças. Neste contexto, um conceito passa a ser preconizado no ambiente empresarial: a Gestão do Conhecimento.

O conhecimento passou a ser o mais importante capital das empresas. Neste sentido Drucker (1995) coloca que os tradicionais fatores de produção como o trabalho, capital e terra tornam-se secundários, e o conhecimento passa a ser o principal recurso. Stewart (1998) corrobora ao afirmar que, na nova “Era da Informação” a riqueza advém essencialmente do conhecimento e da comunicação, e não dos recursos naturais ou do trabalho físico. Entretanto outro ponto deve receber especial atenção: é a inovação – que é primordial para impulsionar a evolução de processos, produtos, serviços, bem como da própria gestão.

Para Read, citado por Martins e Terblanche (2003), as organizações de hoje são baseadas no conhecimento e seu sucesso depende da criatividade, inovação, descoberta e inventividade. Para os autores a inovação e o conhecimento têm provocado mudanças não só nas organizações, mas também nas pessoas e ambientes de uma maneira geral.

A competitividade organizacional está diretamente ligada à capacidade que a mesma possui de inovar tanto em termos de processos, como de produtos. Lastres (2004) esclarece que a geração e manutenção de vantagens competitivas dependem de combinações criativas de informações científicas e técnicas geradas tanto por fontes externas, quanto internas às empresas. Assim, tornou-se salutar entender como as organizações trabalham o conhecimento para assumir uma postura inovativa e se elas desenvolvem um ambiente propício para a inovação.

Além desta introdução, o artigo apresenta os seguintes tópicos: no item 2 é apresentado um referencial teórico que explora conceitos necessários à compreensão da gestão do conhecimento e da inovação, na busca de posicionar o tema da pesquisa, no qual são abordadas algumas dimensões sobre a relação entre a inovação e gestão do conhecimento. O item 3 apresenta os procedimentos metodológicos para coleta, tratamento e análise dos dados da pesquisa e o item 4 detalha os resultados obtidos na pesquisa realizada em uma indústria calçadista paraibana. Por fim, são apresentadas as considerações finais e a bibliografia referenciada no trabalho.

2. Referencial Teórico

2.1. Caracterização e o papel da inovação

Genericamente, a inovação pode ser considerada como a implementação de uma idéia para um novo produto ou serviço. Mas o tema é complexo e envolve um grande número de fatores técnicos e sócio-comportamentais, que interferem direta e indiretamente no seu processo identificação, busca, implantação e consolidação. Para Martins e Terblanche (2003), em um ambiente organizacional a inovação é percebida como a implementação de idéias para reestruturação ou redução de custos, crescimento da comunicação, nova tecnologia para produtos e processos, novas estruturas organizacionais, bem como novos planos ou programas personalizados.



O conceito de inovação desenvolvido por Sanchez (1996), envolve a percepção subjetiva que o cliente faça da inovação a ser adotada e de um conjunto de atributos perceptíveis que poderão atender os seus interesses e necessidades. Para o autor, a inovação deve ser percebida pelo indivíduo como nova, assim por mais que uma inovação esteja no mercado há vários anos, esta não será nova para determinado usuário até que ele tome consciência de sua existência.

West e Farr, citados por Martins e Terblanche (2003), definem inovação como a introdução e aplicação intencional, a um grupo ou organização, de idéias, processos, produtos e procedimentos, visando um significativo benefício de pessoas, organizações, grupos ou sociedade.

Na sociedade contemporânea as mudanças constantes passam a ser a única certeza. A informação, as tecnologias, a elevada competitividade e a alta vulnerabilidade em que o mercado está exposto, conduzem as organizações a buscarem constantemente novos produtos e processos. Neste sentido, a Inovação e o Conhecimento desempenham um papel vital para a criação de uma vantagem competitiva. De acordo com Sanchez (op. cit.), a inovação tecnológica consiste em ser o pioneiro a comercializar a tecnologia no mercado, no que diz respeito a um produto ou processo. A inovação ocorre no momento em que um invento é introduzido no mercado; acontece no instante de sua comercialização, e, quando se trata de um processo produtivo, no momento de sua primeira aplicação na empresa.

Schlemm & Souza (2004), mostram que o conceito de inovação diverge do conceito de invenção e converge para um amplo espectro que envolve combinações de recursos para geração de: novos produtos, novos meios de produção, novos mercados, novas matérias-primas e novas formas organizacionais. Para Melo e Duarte (2001),

“(...) o tempo tornou-se cada vez mais rápido, e o desenvolvimento de novos instrumentos de comunicação reflete essa ‘redução’ do espaço e do tempo, com conseqüências ao nível do ciclo de vida dos produtos, que se contraiu drasticamente. De fato, o desenvolvimento de novos produtos é cada vez mais rápido e processa-se numa lógica que desvaloriza a durabilidade: muitos produtos não são substituídos em resultado do desgaste físico, mas da obsolescência tecnológica ou de estilo.”

Corroborando, Sanchez (1996) acrescenta que a aceleração da introdução de novos produtos no mercado provoca uma obsolescência dos produtos atuais reduzindo sua vida média. Este movimento do mercado força as empresas a se lançarem numa corrida em busca de novos produtos e processos. Assim, a gestão do conhecimento pode ser empregada como ferramenta impulsionadora do processo criativo, do qual poderão resultar inovações bem sucedidas.

Um ambiente inovador requer a presença e o estímulo da criatividade e neste sentido, a cultura organizacional assume um papel fundamental na criação ou inibição de ambientes criativos e inovadores. Para Martins e Terblanche (2003), certas circunstâncias organizacionais, abordagens estratégicas, os valores e ações gerenciais, a estrutura e ciclo tecnológico podem ser associados para criar um ambiente propício para a criatividade e inovação. Esse ambiente é influenciado pelos seguintes fatores:

- Ambiente externo (preferência de consumidores, competitividade, tecnologia);
- Capacidade de reação a críticas que repercutem na estratégia;
- Valores e crenças dos gestores;
- Estrutura da organização (flexibilidade, responsabilidades, hierarquias);



- Tecnologia, que inclui conhecimento das individualidades e avaliação das facilidades para tecnologia (como suporte para criatividade e inovação de processos).

Analisados esses fatores, uma cultura organizacional que promove a criatividade e inovação pode ser empregada. Não obstante, um suporte tecnológico para transmissão e divulgação da informação é essencial para comunicar e trocar idéias e promover a criatividade e a inovação.

Outro aspecto importante refere ao fato dos ciclos de vida dos produtos estarem cada vez mais curtos. Assim sendo, a empresa deve se antecipar e lançar novos produtos antes que a concorrência o faça. É neste momento que entra a gestão do conhecimento, que pode realmente criar uma vantagem sustentável através do emprego criativo do conhecimento, gerando novas idéias, que resultem em novos produtos ou processos e/ou promova melhorias nos mesmos.

Além da necessidade de utilizar todos os aspectos acima mencionados no processo de adoção da inovação, adquire uma importância vital neste contexto, os mecanismos para disseminação e compartilhamento das informações nas empresas, atrelada a uma política direcionada para a viabilização da aprendizagem, surge então as tecnologias de informação e de gestão como elementos facilitadores do processo.

2.2 Gestão do Conhecimento

Buscou-se inicialmente, definir conhecimento, e como, encontra-se amplamente divulgada na literatura sobre o conhecimento, a diferenciação entre dado, informação e conhecimento, por esse motivo, foram explicitadas algumas definições essenciais para um bom entendimento do que seja conhecimento:

1º **Dados** – conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos” (DAVENPORT & PRUSAK, 1998, p.2). Dados isoladamente não exprimem significados, devem ser interpretados, analisados de forma especulativa e julgados – por essa razão não dão suporte ao processo decisório. É a matéria-prima para a criação da informação.

2º **Informação** – Os dados são transformados em informação quando a estes são agregados valores. De acordo com os referidos autores, agrega-se valor ou significado aos dados mediante: a contextualização, categorização, cálculo, correção e condensação. Estes ressaltam ainda que, a informação pode ser entendida como uma mensagem, e desta forma, possui um emissor e um receptor. A informação ao ser transferida pode se constituir na matéria-prima do conhecimento.

3º **Conhecimento** – Para Stewart (2002), conhecimento não se refere à soma, mas a agregação, interação e acumulação (...) envolve *expertise*. A sua obtenção demanda por tempo. Conhecimento pode ser definido como: “Uma mistura fluida de experiência condensada, valores informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações” (DAVENPORT & PRUSAK, 1998, p.6).

De acordo com a classificação de Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento pode ser: tácito ou explícito. Para eles, estes dois tipos de conhecimento são unidades estruturais básicas que se complementam e a interação entre elas se constitui na principal dinâmica da criação do conhecimento organizacional. O conhecimento explícito é aquele que pode ser articulado, formalizado e facilmente transferido e disseminado entre as pessoas. Já o conhecimento tácito não é articulável e resulta das experiências pessoais.

Conforme esclarece Stewart (2002), Gestão do Conhecimento na esfera de uma organização “é identificar o que se sabe, captar e organizar esse conhecimento e utilizá-lo de forma que



gerem retornos”. Nesse sentido, a Gestão do conhecimento necessariamente deve produzir resultados financeiros satisfatórios para a organização.

Está cada vez mais evidente no cenário empresarial a importância de se administrar o ativo intangível da empresa para melhorar o desempenho organizacional. Corroborando Kogut e Zander (1993) citados por Oliveira Júnior (2001) colocam que, a determinação do sucesso da empresa está essencialmente vinculada a sua eficiência no processo de transformação de conhecimento aplicado no plano das ações, em comparação com a eficiência de outras empresas.

Nonaka e Takeuchi (op. cit.), destacam a necessidade de transformar a empresa num palco de criação e disseminação de conhecimento. Para eles, a criação de conhecimento organizacional está relacionada com a capacidade que uma empresa possui de gerar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo aos produtos, serviços e sistemas. Futami, Valentina e Possamai (2004) enfatizam que a criação do conhecimento organizacional é o elemento chave que diferencia uma organização da outra. Os referidos autores afirmam ainda que o sucesso competitivo de uma organização esteja estritamente ligado a sua capacidade de criar um novo conhecimento.

Isto posto, vale comentar que, os Recursos Humanos constituem-se no principal elemento do processo de criação de conhecimento – considerando que “*o conhecimento sempre começa com o indivíduo (...). A organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem a iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro do grupo*” (NONAKA & TAKEUCHI, 1997, p.14).

Para Futami et al (2004), o conhecimento organizacional é o fator que permite criar uma vantagem competitiva de forma a elevar o nível de qualidade dos bens, serviços e métodos. Seguindo esta mesma linha de pensamento Stewart (1998, p.11) “o conhecimento tornou-se o principal ingrediente do que produzimos, fazemos, compramos e vendemos. Resultado: administrá-lo – encontrar e estimular o capital intelectual armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo - tornou-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos, das empresas e dos países”.

Sidney Winter citado por Davenport & Prusak (1998) afirma que, a organização que vai sobreviver é aquela que sabe como fazer bem e rápido novas coisas. Assim, devem ser levantados: quais são os fatores organizacionais que promovem a inovação? Organizações altamente inovadoras são sistemas de aprendizado altamente eficazes. As organizações que conseguem ser autocríticas – e conseguem aprender a continuar melhorando o trabalho de hoje e ao mesmo tempo se preparando agressivamente para o trabalho de amanhã – serão mais bem-sucedidas do que aquelas que se encaminham para a maior estabilidade e para a complacência.

Então, como destaca o referido autor o conhecimento deve ser gerenciado de forma que favoreça o processo de inovação, tanto de processos como de produtos, sempre mirando as tendências futuras, envolvido no processo de melhoria contínua e de constante agregação de valor.

2.3. Gestão do Conhecimento modelos e metodologias

O entendimento da Teoria da Criação do Conhecimento passa necessariamente por Nonaka e Takeuchi (1997), estes versaram de forma rica sobre os dois formatos do conhecimento: o tácito e o explícito. Propõem quatro modos de conversão do conhecimento:



- Socialização – a conversão é promovida pelo processo de compartilhamento de experiências. Como exemplo, as sessões informais e *brainstormings*, trabalho do tipo “mestre aprendiz”, observação e imitação e compartilhamento de experiências, etc.
- Externalização – transformar conhecimento tácito em explícito, a própria pessoa detentora do conhecimento tácito vai comunicá-lo através de: relatos orais ou visuais, via metáforas, analogias, modelos, textos, imagens, figuras, regras.
- Combinação – é um processo que resulta do “agrupamento dos registros do conhecimento”.
- Internalização – quando o indivíduo assimila parte do conhecimento explícito da organização – isto transformou em conhecimento tácito do indivíduo. Para tanto, foi necessário seu empenho pessoal para a leitura/visualização e estudo de conhecimentos explícitos registrados em documentos.

Segundo Yates-Mercer & Bawden (2002, p. 20), os programas de gestão da informação e do conhecimento podem ser baseados em dois pontos de vista dos quais resultam dois modelos distintos: o modelo escalar e o modelo cognitivo.

Assim, o **modelo escalar** seria aquele que gera a informação e o conhecimento como “entidades relacionadas que podem ser transformadas uma na outra, no exterior da mente humana” (Yates-Mercer & Bawden, 2002, p.20). Dentro desta perspectiva, busca estabelecer especificações através da criação de repositórios de conhecimento.

O **modelo cognitivo** é descrito pelos autores como aquele que “vê o conhecimento como algo intrínseco e existindo apenas na mente humana e na cognição. O conhecimento, sendo subjetivo, não pode ser diretamente transferido ou comunicado de pessoa para pessoa, tendo de ser convertido, primeiro, em informação. A informação é, então, vista como a forma objetiva do conhecimento e que pode ser comunicada e registrada” (Yates-Mercer & Bawden, 2002, p.21).

A visão organizacional dentro desta abordagem fundamenta-se na idéia de que o conhecimento reside na mente dos seus trabalhadores, portanto, não pode ser capturado. Neste contexto, a implementação da gestão do conhecimento na organização, será “através de incidências sobre a cultura, organizando o seu espaço físico de forma apropriada e recorrendo às ferramentas adequadas para comunicação – encorajando e facilitando, assim, a partilha do conhecimento entre as pessoas” (Yates-Mercer & Bawden, 2002, p.21).

2.4. A transferência de conhecimento – visão de Davenport e Prusak

Davenport e Prusak (1998, p. 107) afirmam que a tarefa de transferência de conhecimento nas organizações se resume simplesmente em “descobrir maneiras eficazes de permitir que os indivíduos conversem e escutem o que se tem a dizer”. Explicam ainda que antes de definir o método que será adotado para efetuar a transferência de conhecimento, este deve ser sempre compatível com a cultura da organização em foco.

A transferência de conhecimento ocorre independentemente, desse processo ser gerenciado ou não. Pois transferências cotidianas fazem parte vida organizacional, no entanto, elas são localizadas e fragmentárias – isto é, normalmente as pessoas buscam obter conhecimento através daquela pessoa que está mais próximo, ao invés de procurar a pessoa detentora de maior conhecimento. Assim, quanto maior e mais complexa a empresa, menor a probabilidade de se encontrar o melhor conhecimento - existe uma profusão de conhecimento na organização, porém a sua existência não assegura o uso, daí surge a necessidade de efetuar o controle dos componentes do conhecimento (DAVENPORT & PRUSAK, 1998, p.108).



Não obstante estas práticas de disseminação e criação do conhecimento por vias informais, estas não substituem os meios formais e intencionais de compartilhamento do conhecimento nas organizações.

As empresas comprometidas com a transferência do conhecimento tácito geralmente dispõem de programas formais de orientação e transmissão de conhecimento. Nesse sentido, enfatizam a criação de meios tradicionais, formais e intencionais de compartilhamento e transferência da informação e do conhecimento: seja pela adoção de arquitetura informacional eficiente, seja por estruturas políticas internas que possibilitam o compartilhamento entre as funções e as unidades.

O conhecimento explícito pode ser formalizado em documentos e bancos de dados ou introduzido em procedimentos, para ser transferido de forma mais efetiva. Por outro lado, a transferência de conhecimento tácito demanda por intenso contato pessoal.

Davenport e Prusak (1998) apontam fatores críticos para o sucesso de qualquer projeto de transferência do conhecimento: confiança mútua e senso comum; adoção de índices de sucesso como elementos motivadores; existência de linguagem comum.

Existem fatores culturais (atritos) que inibem a transferência do conhecimento, os referidos autores identificam alguns e apontam as possíveis soluções, conforme descrito no quadro abaixo:

QUADRO 1 - Fatores Inibidores do conhecimento

ATRITO	SOLUÇÕES POSSÍVEIS
Falta de confiança mútua	Construir relacionamentos e confiança mútua através de reuniões face a face
Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência.	Estabelecer um consenso através de educação, discussão, publicações, trabalho em equipe e rodízio de funções.
Falta de tempo e de locais de encontro; idéia estrita de trabalho produtivo.	Criar tempo e locais para transferência do conhecimento: feiras, salas de bate-papo, relatos de conferências.
Status e recompensas vão para os possuidores do conhecimento.	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento.
Falta de capacidade de absorção pelos recipientes.	Educar funcionários para a flexibilidade; propiciar tempo para o aprendizado; basear as contratações na abertura às idéias.
Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do “não inventado aqui”.	Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento; a qualidade das idéias é mais importante que o cargo da fonte.
Intolerância com erros ou necessidade de ajuda.	Aceitar e recompensar erros criativos e colaboração; não há perda de status por não se saber tudo.

Fonte: Adaptado de Davenport e Prusak (1998, p.117-118).

A partir destas considerações, o artigo procurou identificar se um conjunto de diretrizes, voltados para a criação de um ambiente inovador nas organizações é utilizado numa grande empresa industrial do setor calçadista em Campina Grande-PB, baseado num conjunto de fatores relacionados aos mecanismos para a prática da gestão do conhecimento nas organizações, proposto por Cândido (2000), o qual explicita as ações necessárias para a composição e viabilização de um plano de gestão integrado para desenvolver as capacidades inovativas das organizações.



O autor propõe uma metodologia que cria um seleciona um conjunto de fatores divididos entre orientadores e facilitadores para a prática da gestão do conhecimento e conseqüente sucesso nas identificações, escolhas e adoção de inovação nas organizações. Estes fatores estão abaixo discriminados:

Quadro 1:

FATORES DE ORIENTAÇÃO	FATORES DE FACILITAÇÃO
Fontes de conhecimento	Avaliação ambiental
Foco nos processos /produtos / gestão	Lacuna de performance
Modo de documentação	Referência à medida
Modo de disseminação	Cenário de experimentação
Foco na aprendizagem	Clima de abertura
Foco de importância	Educação contínua
Foco no desenvolvimento de habilidades	Variedade operacional
Foco no indivíduo	Múltiplos defensores
	Liderança comprometida
	Visão sistêmica
	Descentralização e flexibilidade

Fonte: adaptado de Cândido (2000)

3. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa pode ser caracterizada como exploratória e descritiva. Foram utilizadas como técnicas de pesquisa, a observação não participante, a análise documental, a aplicação de um instrumento de pesquisa do tipo questionário junto aos gestores numa grande empresa industrial do setor calçadista na cidade de Campina Grande.

O instrumento de pesquisa continha questões fechadas, utilizando escala de Likert para identificar graus de concordância / discordância a uma série de afirmações relacionadas a práticas de gestão do conhecimento e mecanismos de busca a aplicação de inovações, baseado em modelo proposto por Cândido (op. cit.). Além disso, havia a possibilidade dos respondentes se posicionarem em relação às respostas, detalhando-as através de comentários adicionais.

Para realização da pesquisa em questão foi utilizado o método do estudo de caso. A empresa escolhida para a realização da pesquisa foi uma indústria do setor calçadista, localizada na Paraíba. A mencionada indústria tem sede em São Paulo e é considerada a maior produtora de calçados do país, sendo detentora de várias marcas e possuidora de licença de fabricação e comercialização de marcas mundialmente conhecidas.

A unidade industrial localizada na Paraíba é responsável pela confecção de sandálias, que foi responsável no 1º semestre de 2004 por 39% da receita gerada por esse grupo industrial. O motivo da escolha deveu-se à empresa manter um posicionamento estratégico cujo foco principal se divide em três aspectos principais: crescimento rentável, excelência operacional e de pessoas. Para isso revela que adota uma contínua incorporação de novas tecnologias e *designs*, buscando a diferenciação das marcas no competitivo mercado calçadista mundial. A empresa deixa claro, no seu relatório do 1º trimestre de 2004, o desejo de inovar as linhas de produtos e ampliar a participação no mercado externo, bem como de obter um melhor posicionamento das marcas e melhorar o mix de produção.



Este posicionamento da empresa reforça a premissa da pesquisa, na qual, a inovação, voltada para a competitividade do mercado, deve ser um conceito inserido em todo o processo de gestão da empresa, o que requer um ambiente propício para tal.

4. Apresentação e Análise dos resultados

Conforme exposto, a gestão do conhecimento é uma das melhores práticas que acenam para a construção de um ambiente propício para a criação de conhecimento e para a inovação. Neste sentido, são utilizados os fatores para diagnosticar a atual situação da empresa no que se refere à gestão do conhecimento e a prática da inovação. Estes fatores estão divididos em dois blocos: os fatores orientadores e os fatores facilitadores. Os dados coletados na pesquisa estão abaixo discriminados com as suas respectivas análises

a) Fatores de Orientação

- **Fonte de conhecimento**

As respostas obtidas quanto a este item demonstram, que a maior parte dos participantes (66,66%) concordam totalmente que a organização promove/busca novos conhecimentos tanto internamente como externamente.

- **Foco no produto/processo**

Boa parte dos participantes (50%) concorda totalmente, que a organização acumula conhecimentos sobre os resultados dos produtos e dos serviços e a outra metade concorda parcialmente. As pessoas consultadas (50%) de forma completamente satisfatória ressaltaram que a organização prefere aprimorar os processos tecnológicos básicos e 33,33% concordam parcialmente com esta afirmativa.

No entanto, quando indagado acerca das razões da competitividade da empresa, se a mesma está alicerçada em investimentos em processos tecnológicos, a metade deles discordam parcialmente e apenas 33,33% concordam parcialmente.

Contrariamente, a metade dos abordados concorda completamente e (33,33%) afirmam parcialmente, que a empresa tanto busca adaptar as tecnologias disponíveis, como também investe em P&D.

- **Modo de documentação**

Para um bom número (50% concordam parcialmente) dos participantes e para 33,33% (concordam totalmente), na organização o conhecimento está armazenado tanto no nível Individual como no Coletivo.

- **Modo de disseminação**

Boa parte das pessoas pesquisadas 50% (concordam totalmente) e 33,33% concordam parcialmente, que a organização estabelece um ambiente de busca e de fácil acesso ao conhecimento.

Constatou-se que, a maior parte dos participantes (66,66%) concorda parcialmente e 33,33% concordam totalmente, que a organização utiliza o modo de disseminação estruturada (comunicação escrita, a educação formal) para promover o aprendizado.

Observou-se ainda que, a metade das pessoas indagada concorda totalmente e 33,33% destas, concordam parcialmente que a disseminação do conhecimento se dá de maneira mais informal, isto é através de reuniões e encontros interdepartamentais e etc.



- **Foco na aprendizagem**

A totalidade dos participantes concorda completamente, que a mesma investe em aprendizagem, na medida em que, apontaram como forma de disseminação do conhecimento tanto de forma informal como formal, os gestores são submetidos a programas de treinamento, aliado as práticas informais.

- **Foco de importância**

As respostas obtidas neste item apontam no sentido de demonstrar que a maioria dos analisados (66,66%) concorda categoricamente que a organização valoriza e apóia as *core competences*.

- **Foco no desenvolvimento de habilidades**

Percebe-se que, a organização desenvolve as habilidades individuais e as habilidades dos grupos, considerando que 66,66% das pessoas consultadas concordam parcialmente e 33,33% concordam totalmente.

- **Foco no indivíduo**

A maioria dos respondentes (66,66%) concorda totalmente que organização valoriza e encoraja a participação ativa dos funcionários.

Os fatores de orientação mostram que em alguns pontos a empresa a tende a demonstrar um posicionamento em busca de uma estratégia que valorize o conhecimento, isto pode ser visualizada na medida em que são analisados pôde-se identificar que:

- A organização promove/busca novos conhecimentos tanto internamente como externamente.
- Acumula conhecimentos sobre os resultados dos produtos e dos serviços; prefere aprimorar os processos tecnológicos; tanto busca adaptar as tecnologias disponíveis, como também investe em P&D. No entanto, as razões da competitividade da empresa não estão alicerçadas em investimentos em processos tecnológicos. O que permite dizer que, a mesma trabalha com um P&D mais adaptativo, e que a empresa não adota uma estratégia ofensiva, isto é, não busca atingir a liderança técnica através do pioneirismo da introdução de novos produtos
- O conhecimento está armazenado tanto no nível Individual como no Coletivo.
- Estabelece um ambiente de busca e de fácil acesso ao conhecimento e utiliza tanto o modo formal como o informal para disseminar o conhecimento, já que um não pode substituir o outro e vice-versa, como esclarece Davenport & Prusak (1998, p. 99) a disseminação do conhecimento deve se dá ao máximo através de processos de orientação ou aprendizado para descentralizar os conhecimentos tácitos e paralelamente, deve ser feita à transferência de conhecimento explícito.
- Investe em aprendizagem, considerando que os gestores são submetidos a programas de treinamento, aliado as práticas informais.
- Valoriza e apóia as *core competences* das pessoas e das equipes de trabalho.
- Valoriza e encoraja a participação ativa dos funcionários nas ações individuais e coletivas necessárias para as práticas organizacionais.



b) Facilitadores

- **Imperativo da avaliação ambiental**

Para 83,33% dos consultados (concordam totalmente), a organização compreende o ambiente em que atua e atribui grande importância ao exame do ambiente externo.

- **Lacuna de Performance**

Percebeu-se que, os administradores estão familiarizados com as diferenças entre os resultados atuais e os desejados, e analisam estas variações, considerando que 83,33% das pessoas consultadas, concordam totalmente com esta afirmativa.

- **Referência à medida**

A metade dos pesquisados concorda completamente e 33% concordam parcialmente que organização desenvolve e usa medidas de resultados que facilitam a aprendizagem.

- **Cenário de experimentação**

Neste aspecto, verificou-se que a organização não encoraja a experimentação contínua, à medida que apenas 33,33% Concordam totalmente e, paralelamente, 33,33% discordam parcialmente.

A organização encoraja as pessoas a tentarem coisas novas: incentiva as habilidades para jogar "com coisas; são aceitos fracassos", aplica "castigos"; aceitam mudanças em processos de trabalho, as políticas, e estruturas são uma série contínua de oportunidades de aprendizagem. Neste aspecto, é apresentada discordância quanto às respostas, à medida que 50% concordam parcialmente 16,66% discorda completamente e 16,66% discordam parcialmente, em outras palavras, percebe-se que a metade concorda parcialmente, o que nos permite afirmar que esta pratica não é aplicado com frequência na empresa.

- **Clima de abertura**

Quanto ao clima de abertura na empresa, este se apresenta de forma limitada, já que 50% concordam parcialmente, 16,66% discorda completamente e 16,66% discorda parcialmente, que os limites da informação fluem de maneira que as pessoas possam ter suas próprias observações.

Por outro lado, 50% concordam parcialmente e 33,33% concordam totalmente, que a informação é acessível a todos (as comunicações são abertas na organização). E Existem interações não planejadas com os grupos e a alta administração.

- **Educação contínua**

Uma maioria percentual (83,33%) concorda totalmente, que existe comprometimento com a educação em todos os níveis da organização.

- **Variedade operacional**

A opinião dos respondentes quanto ao fato da empresa adotar mais de um caminho para atingir os objetivos, isto é, utiliza estratégias variadas, 50% concordam parcialmente e 16,66% concordam totalmente e 16,66% discordam totalmente.

- **Múltiplos defensores** Existe mais de um "campeão" (é aquele que gerou uma inovação, a implementou e foi um sucesso) que fixa a fase por aprender, as respostas obtidas apontam para uma variedade de percepções, ao passo que, um número considerável dos respondentes (50%) concorda parcialmente e 16,66% concordam totalmente, 16,66% discordam totalmente e 16,66% discordam parcialmente, o que nos permite concluir que a empresa não tem adotado, incentivado esta pratica no interior da organização.



- **Liderança comprometida**

Existe um alto nível de discordância entre as opiniões emitidas, no que se refere ao fato da liderança está comprometida com o processo de inovação, verificou-se que, 33,33% dos respondentes (concordam parcialmente) e 33,33% concordam totalmente, 16,66% discordam totalmente e 16,66% discordam parcialmente.

- **Visão sistêmica**

Os atores principais pensam na interdependência das variáveis organizacionais (conexão entre as necessidades da unidade e metas e a companhia), quanto a este aspecto, percebe-se que boa parte (50%) dos respondentes concorda parcialmente, 16,66% concordam totalmente e 16,66% discordam totalmente.

- **Descentralização e flexibilidade**

O poder de decisão e as informações estão disponíveis apenas à alta administração da empresa, considerando que, 50% dos respondentes discordam parcialmente e 33,33% concordam parcialmente.

Os dados revelam ainda que, 50% dos consultados (concordam totalmente) e 33,33% concordam parcialmente, que a autonomia e a flexibilidade estão presentes na estrutura da organização.

Quanto as variáveis **Facilitadoras**, puderam-se destacar alguns fatores com maior presença, são eles:

A organização compreende o ambiente em que atua e atribui grande importância ao exame do ambiente externo.

Os administradores estão familiarizados com as diferenças entre os resultados atuais e os almejados.

A organização desenvolve e usa medidas de resultados que facilitam a aprendizagem.

a prática da experimentação contínua não é incentivada na empresa, mas considerando que o aprendizado passa pela experiência, percebe-se que existe pouco espaço na empresa para a criação de conhecimento e conseqüentemente para a inovação. Esta afirmação é reforçada quando é analisado outro resultado: são muito tímidas as tentativas de encorajar as pessoas à tentarem coisas novas, e muito baixo o nível de aceitação das mudanças em processos de trabalho, e das políticas, e poucas possibilidades existe nas estruturas para que ela se apresente como uma série contínua de oportunidades de aprendizagem.

Existe pouco espaço para que as pessoas participem e apresentem suas próprias contribuições, a estrutura dá pouco espaço para a participação, este é um ponto muito negativo, pois se constitui num dos pontos de entrave para o processo criativo. Por outro lado, a informação é acessível a todos (as comunicações são abertas na organização), e existem interações não planejadas com os grupos e a alta administração – que é altamente benéfico para a disseminação do conhecimento, sobre este ponto Davenport & Prusak (1998) atestam categoricamente a sua eficácia no processo de transferência de conhecimento.

A empresa adota mais de um caminho para atingir os objetivos, isto é, utiliza estratégias variadas.

As lideranças não estão comprometidas com o processo de inovação o suficiente para motivá-lo e impulsioná-lo.

Não foram identificadas ações para facilitar práticas de descentralização e flexibilidade – foram detectadas centralização de poder de decisão e das informações, ficando mais restritas à



alta administração da empresa. Mas, por outro lado, os dados informam que a autonomia e a flexibilidade estão presentes na estrutura da organização. O que demonstra que existe uma contradição – uma diferenciação entre discurso e prática.

Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo investigar acerca do atual estágio da Gestão do Conhecimento em uma grande empresa do setor calçadista, buscando evidenciar o processo de criação de ambientes propícios à inovação. Neste sentido, percebeu-se que a mesma não pratica a Gestão do Conhecimento obedecendo todos os parâmetros especificados no modelo desenvolvido por Cândido (2000). É importante frisar, que não foram seguidas necessariamente todas as instruções metodológicas especificadas no modelo, então certas restrições são inerentes à proposta aqui apresentada.

Existe um conjunto de fatores que permeiam o modo gestão da empresa em questão, detectou-se uma série de ações que promovem a disseminação do conhecimento, condicionando as decisões e os esforços para a capacitação, foram encontradas também algumas práticas relacionadas às modernas técnicas de Gestão.

A empresa analisada adota estratégias formais e informais para a disseminação do conhecimento, mas devido a uma série de requisitos não atendidos, não ficou confirmada a adoção de uma gestão do conhecimento capaz de promover a criação de um ambiente propício ao processo de inovação.

Desta forma, as inovações promovidas, são normalmente resultantes de melhorias promovidas pelo departamento de Engenharia Industrial (Engenharia de Métodos), o qual é encarregado de analisar os processos e apresentar melhorias. Este posicionamento é centralizador rompendo uma das principais premissas da Gestão do Conhecimento – que o processo criativo deve ter a participação de todos os setores, especialmente, o de P&D (pesquisa e desenvolvimento).

A partir das reflexões efetuadas são apresentadas as seguintes considerações sobre o tema em questão: o conhecimento não tem tido, o destaque necessário para a criação de ambientes propício para a inovação, à medida que, das variáveis analisadas boa parte delas não favorecem ao processo de criação de conhecimento.

Não obstante, diante da análise realizada, observa-se que os principais fatores que impedem o conhecimento fluir livremente podem ser sintetizados em: ausência de políticas que visem disseminar conhecimento em todos os escalões da empresa (não apenas entre seus gestores); ausência de políticas de melhorias na comunicação (tornar a acessibilidade mais horizontal); falta de desejo de implantar a gestão do conhecimento; clima de abertura limitado; falta de cenário para a experimentação; falta de comprometimento por parte da Liderança com o processo de inovação; ausência de múltiplos defensores, de pessoas que desenvolvam a inovação e a inexistência de mapeamento de fontes de informação gerais e específicas.

Portanto, fica evidente a necessidade de empreenderem esforços para a criação e o desenvolvimento de um ambiente que realmente, favoreça o desenvolvimento do processo criativo, do aprendizado, e da inovação, que é condição essencial para a sobrevivência de qualquer empresa, especialmente, as do setor calçadista que é marcado pela acirrada concorrência, onde competir em qualidade-preço, já não responde mais as atuais exigências do mercado.



Bibliografia

- CÂNDIDO, G. A. A criação de uma ambiente inovador: diretrizes para a composição de um plano de gestão integrado para desenvolver as capacidades inovativas da organização.** UFCG/CH/UAAC/GEGIT. (mimeo). 2004.
- DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DRUCKER, P. F. Administrando em tempos de grandes mudanças.** São Paulo: Pioneira, 1995.
- FREEMAN, C. The Economics of Industrial Innovation.** London, Frances Pinter Publ., 1982.
- LASTRES, H. M. M.. Redes de inovação e as tendências internacionais da nova estratégia competitiva industrial.** Disponível em: <http://www.ibict.br/cienciadainformacao/include/getdoc.php?id=942&article=589&mode=pdf>. Acesso em: 13 de outubro de 2004.
- MARTINS, E.C.; TERBLANCHE, F.** Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. **European Journal of Innovation Management Bradford.** Vol. 6, num 1, p. 64-74, 2003.
- MELO, M. DUARTE, T. O Calçado em Portugal - Uma Análise da competitividade.** Editor: GEPE - Gabinete de Estudos e Prospectiva Econômica do Ministério da Economia. Lisboa, Fevereiro 2001. ISBN: 972-8170-70-X. ISSN: 0875-0157. Disponível em: <http://www.gee.min-economia.pt/resources/docs/publicacao/DT/dt36.pdf>. Acesso em: 25 de setembro de 2004.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. Competitividade baseada no conhecimento,** in CAVALCANTI, M. *Gestão Estratégica de Negócios evolução cenários, diagnóstico e ação.* São Paulo: Ed. Pioneira Thomson Learning, 2001.
- SANTOS JÚNIOR, H. F., SILVA, S. P.** A escolha de um modelo de mensuração, uma questão de competitividade – estudo de caso acadêmico: Cia Alfa S/ A. In: V Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos, **Anais...** Fortaleza, 1997.
- SANCHEZ, E. F. Innovacion, tecnologia y alianzas estratégicas: Factores clave de la competencia.** Editorial Civitas, S.A. 1996.
- STARKEY, K. Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas.** São Paulo: Futura, 1997.
- STEWART, T. Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- _____ . A riqueza do conhecimento.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.
- YARTES, M. P. & BAWDEN, D.** “Managing the paradox: the valuation of knowledge and knowledge management”, **Journal of Information Science**, 28 (1), p. 19-29, 2002.