



XII Seminario Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica - ALTEC 2007

Fatores Relevantes na Implantação da Gestão do Conhecimento (GC): Um Estudo de Caso em uma Indústria do Setor Metalúrgico

Purcidonio, Paula Michelle
Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil
paulamichelle_4@hotmail.com

Oliveira, Lindomar Subtil
Faculdade de Ampere, FAMPER – Brasil
admainsoli@yahoo.com.br

Francisco, Antonio Carlos
Universidade Tecnológica Federal do Paraná, UTFPR – Brasil
Afrancisco@utfpr.edu.br

Resumo

O objetivo do presente estudo foi analisar os fatores relevantes na implantação da Gestão do Conhecimento (GC) em uma indústria do setor metalúrgico. A abordagem metodológica adotada foi uma pesquisa qualitativa e exploratória, quanto aos procedimentos técnicos um estudo de caso que foi realizado em uma indústria do setor metalúrgico da cidade de Ponta Grossa, Paraná. Os dados primários foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas. Observou-se na pesquisa um ambiente com elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários. Em contrapartida, não foram percebidos no âmbito das dimensões da GC incentivo ao trabalho em equipe, ao mapeamento de competências, dentre outros. Conclui-se que para implantar a GC na empresa devem-se fortalecer os planos deficitários no âmbito das sete dimensões desta prática gerencial, para que a falta desses elementos não desestruture a implantação da GC, tornando-a efêmera, pois a inexistência de ações, valores e mecanismos compatíveis com o processo de criação, disseminação, compartilhamento e uso do conhecimento são essenciais para a implantação da GC.

1. Introdução

A gestão empresarial, através dos anos, tem sido marcada por diversas abordagens estratégicas de gerenciamento. A abordagem clássica marcou o início do século passado, com a Gestão Científica de Taylor que desenvolveu os estudos dos tempos e movimentos e continuou por alguns anos como uma abordagem amplamente divulgada. Por volta de 1930, surgiu a escola das relações humanas resultado de pesquisas realizada na Western Electric Hawthorne Works por Elton Mayo e seus seguidores.

Na segunda metade do século passado, o surgimento de novas práticas de gestão acelerou consideravelmente, dentre elas: gestão por objetivos, gestão da qualidade total, teoria X e teoria Y, orçamento base zero, downsizing, grupos t, pensamento de sistemas. E agora a Gestão do Conhecimento (GC) vem recebendo uma atenção notável entre as práticas de gestão empresarial, decorrente de uma economia motivada pelo conhecimento. Para Davenport e Prusak (2003), a GC passou no começo como uma moda ou tendência, para algo que as empresas consideram sendo de valor fundamental para o sucesso no mercado.

A literatura existente sobre o assunto apresenta várias práticas de GC, dentre elas: memória organizacional, gestão por competências, inteligência competitiva e comunidades de prática, no entanto, cada prática torna-se adequada para cada uma das diversas funções da GC.

Para Silva et al (2003) a implantação de um Sistema de Gestão do Conhecimento, parte-se do pressuposto de que este somente gera benefícios se for concebido a partir de um detalhado conhecimento da organização. Características como o perfil dos colaboradores, clientes, fornecedores, produtos/serviços gerados, modelo de negócio e quais as reais necessidades de informações são fundamentais para garantir o sucesso de implantação e efetiva utilização das práticas de gestão.

Dentro deste contexto, este artigo tem como objetivo analisar os fatores relevantes na implantação da GC em uma indústria do setor metalúrgico da cidade de Ponta Grossa, Paraná.

A abordagem metodológica utilizada neste artigo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa e exploratória, quanto aos procedimentos técnicos um estudo de caso que foi realizado em uma indústria do setor metalúrgico da cidade de Ponta Grossa, Paraná.

Os dados primários foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas. As questões abordadas foram adaptadas da pesquisa do autor Terra (2000), em seu livro intitulado “Gestão do Conhecimento – O grande desafio empresarial”. Por fatores éticos, adotou-se o anonimato da indústria metalúrgica pesquisada, sendo assim, no decorrer deste artigo à mesma foi denominada como empresa Beta. O tópico a seguir apresenta uma reflexão alicerçada na revisão da literatura existente sobre o tema em estudo.

2. Conhecimento: Conceitos e Tipos

A origem do conhecimento e de sua compreensão admite várias correntes interpretativas e se constitui em uma das dificuldades no gerenciamento deste recurso. Para que se possa estimular a criação e o compartilhamento do conhecimento, em qualquer contexto, é necessário que se compreenda sua natureza e como ele se forma, razão pela qual, busca-se estabelecer e caracterizar, os conceitos evidenciados na literatura nos últimos anos.

Conhecimento é definido por Davenport e Prusak (2003, p. 06) como:

Uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a

avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Para Nonaka e Takeuchi (1997 p. 63) “conhecimento é um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade”; complementam os autores Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 15) que “quando se cria conhecimento, interpreta-se uma nova situação, desenvolvendo crenças comprovadas e comprometendo-se com elas”; Hargadon e Fanelli (2002) corroboram com tais assertivas mencionando que o conhecimento começa na experiência.

Entretanto, o conhecimento é um procedimento complexo que envolve a mente humana e um conjunto de experiências individuais que é transmitido por mensagens e a pessoa que recebe com base em suas crenças pode assimilar, entender, compreender e incorporar em suas estruturas mentais.

O conhecimento possui algumas características próprias, segundo Terra (2000, p. 20) “o conhecimento é um recurso invisível, intangível e difícil de imitar. Uma de suas características mais fundamentais, porém, é o fato de esse recurso ser altamente reutilizável, ou seja, quanto mais utilizado e difundido maior seu valor”; já na visão de Sveiby (1998) o conhecimento possui quatro características, são elas: o conhecimento humano é tácito, orientado para a ação, baseado em regras, individual e está em constante mutação. Entretanto, o conhecimento é um recurso extremamente dinâmico, e difícil de gerenciar pois está na mente das pessoas.

Após a contextualização deste conceito torna-se importante conhecer os dois principais tipos de conhecimento, ou seja, conhecimento explícito e o conhecimento tácito mencionado por Polanyi *apud* Nonaka e Takeuchi (1997).

O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras e números, e facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais, e o conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com outros. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores ou ideais (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 7).

Segundo Weinzierl (2004), o conhecimento tácito é o conhecimento experimental, subjetivo e mais difícil de captar e transmitir. Mesmo que mais complicado de gerir, o conhecimento tácito é o principal alvo na maioria dos esforços em GC, isto porque representa o conhecimento mais valioso e estratégico da organização.

No parecer de Nonaka e Takeuchi (1997), para que o conhecimento tácito possa ser formalizado dentro das organizações, terá que ser convertido em palavras ou números que qualquer um possa compreender. É exatamente durante o tempo em que essa conversão ocorre de tácito em explícito e, novamente em tácito, que o conhecimento organizacional é criado.

No entanto, distinguir o conhecimento tácito do conhecimento explícito torna-se essencial para gestão deste recurso, reconhecendo a importância do conhecimento tácito na empresa e a interação de ambos para o processo de criação do conhecimento organizacional.

2.1 A Criação do Conhecimento e os Quatros Modos de Conversão do Conhecimento

No ambi
produtos,
sustentab

De acord
aquelas q

inteira e, rapidamente, incorporando-os a novas tecnologias e produtos”.



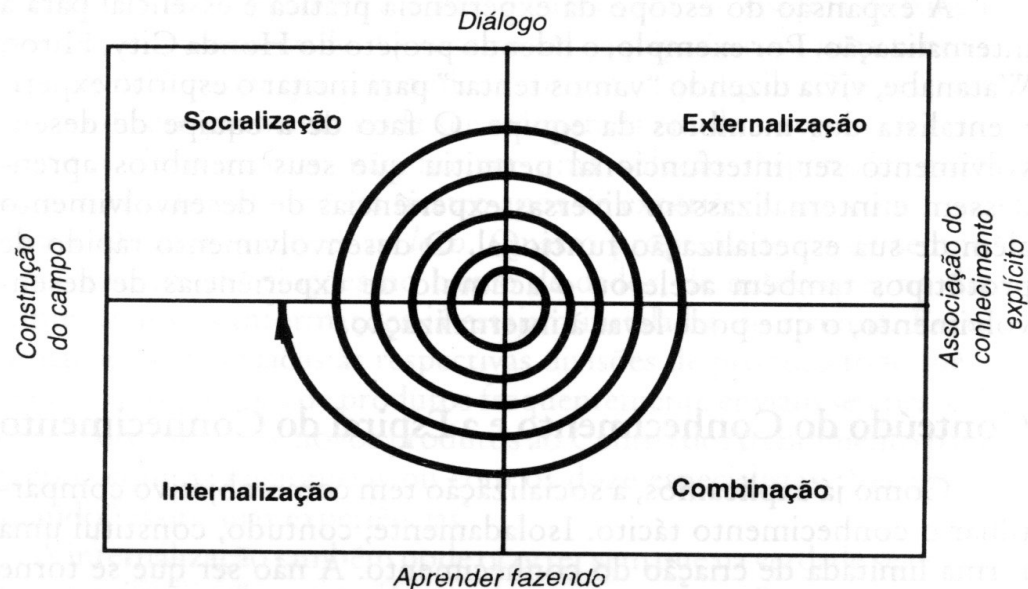
vos
a a

dis,
ção

Como destaca Michelin et al (2006), para promover a criação do conhecimento torna-se imprescindível identificar os conhecimentos que a empresa necessita para atender aos novos desafios e, após identificá-los é preciso buscar as fontes fornecedoras destes conhecimentos. Conhecendo a necessidade e as fontes de conhecimento, o passo mais complexo consiste em promover a disseminação e a incorporação desse conhecimento, promovendo um ambiente para sua criação.

O processo de criação do conhecimento baseia-se na interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Para Nonaka e Takeuchi (1997), a transformação do conhecimento é interativa e em espiral. Assim, os autores apresentam quatro modos de conversão do conhecimento que constituem o cerne do processo de criação de conhecimento como um todo, indicados a seguir: conhecimento tácito em conhecimento tácito, chamando por eles de socialização; conhecimento tácito em conhecimento explícito, denominado externalização; conhecimento explícito em conhecimento explícito, ou combinação, e conhecimento explícito para conhecimento tácito, ou internalização. Desta forma, a espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80) é representada na figura 1:

Figura 1 – Espiral do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80)

Nonaka e Takeuchi (1997) salientam que a criação de conhecimento como um processo interativo entre o racional e o empírico, entre a mente e o corpo, entre a análise e a experiência e entre o implícito e o explícito, indicam a ênfase aos insights, intuições, ideais, valores, emoções, imagens e símbolos. O conhecimento organizacional é, portanto, uma interação contínua entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. A interação ocorre pelas

mudanças entre as diferentes maneiras de conversão do conhecimento que, segundo os autores acima citados, normalmente é iniciada pelo compartilhamento de experiências e modelos mentais dos membros do grupo, ou seja, a socialização. Num mesmo momento, o conhecimento é externalizado por meio de diálogo ou reflexão coletiva. A terceira forma é conhecimento recém-criado e o conhecimento já existente, materializado em um novo produto, serviço ou sistema gerencial. Por último, a internalização vai ocorrer na prática, isto é, aprender a fazer, fazendo.

Entretanto, a criação do conhecimento organizacional sempre ocorrerá resultante destes modos de conversão que a partir da internalização devem provocar um novo ciclo passando pela socialização, combinação e explicitação contribuindo para a competitividade corporativa.

Hargadon e Fanelli (2002), destacam uma perspectiva em que o conhecimento organizacional às vezes possibilita a ação pela facilitação do aprendizado e da inovação organizacional, outras vezes restringe a ação impedindo esses processos.

No entanto, a criação do conhecimento dentro das organizações não é suficiente para atender os objetivos empresariais, existe a necessidade de identificação, localização e sua disseminação para que se torne efetivo.

2.3 Gestão do Conhecimento

A GC apresenta alguns desafios, que são guiados especialmente por três forças: os enormes volumes de informação que estão sendo criados, armazenados e distribuídos atualmente; a incrível velocidade com que o conteúdo do conhecimento está mudando; e a transformação contínua do local de trabalho (TERRA, 2005).

Administrar a organização pautada nos princípios da GC é uma tarefa que já tem sido explorada há muito tempo como afirmam Davenport e Prusak (2003, p. 196) quando dizem que:

A gestão do conhecimento baseia-se em recursos existentes, com os quais a sua organização pode já estar contando - uma boa gestão de sistemas de informação, uma gestão de mudança organizacional e boas práticas de gestão de recursos humanos. Se você tem uma boa biblioteca, um sistema de banco de dados textuais ou até mesmo programas educativos eficazes, provavelmente a sua empresa já está fazendo alguma coisa que poderia ser chamada de gestão do conhecimento.

Terra (2005) preceitua que a GC significa organizar as principais políticas, processos e ferramentais gerenciais e tecnológicos à luz de uma melhor identificação, validação, disseminação, compartilhamento e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores.

O'Dell e Grayson (2000, p.23), apresentam o seguinte conceito para gestão do conhecimento:

A gestão do conhecimento é uma estratégia consciente de obter o conhecimento certo das pessoas certas no momento certo e de ajudar as pessoas compartilharem e colocarem a informação em ação de um modo que elas se empenhem em melhorar o desempenho da empresa.

Nesta perspectiva, entende-se por GC a tarefa de criar, armazenar, disseminar e atualizar o conhecimento estrategicamente relevante para a organização, para obtenção de vantagem competitiva no mercado.

O objetivo da GC segundo Von Krogh e Ichijo e Nonaka (2001, p. 21-22), “é estimular os profissionais a fazer um excelente trabalho e, ao mesmo tempo, captar o conhecimento de cada um e convertê-lo em algo que a empresa possa utilizar – novas rotinas, novas idéias sobre clientes, novos conceitos de produto”.

Dentro deste espectro da GC verifica-se a importância das organizações implantarem estratégias inovadoras buscando vantagens competitivas. Terra (2000) afirma que a gestão do conhecimento deve estar relacionada a sete dimensões que avaliam a existência de ações, valores, normas e mecanismos compatíveis com a implantação do processo sistêmico de gestão que envolve três diferentes níveis da prática gerencial: o estratégico, o organizacional e o estrutural. As sete dimensões da GC são: 1- Fatores Estratégicos e o papel da Alta Administração; 2- Cultura e Valores Organizacionais; 3- Estrutura Organizacional; 4- Administração de Recursos Humanos; 5- Sistemas de Informação; 6- Mensuração de Resultados; 7- Aprendizado com o ambiente. A seguir será analisada cada uma das sete dimensões apresentadas acima.

2.3.1 Fatores Estratégicos e o papel da alta administração

Na era do conhecimento, segundo Terra (2000, p. 91), “um dos papéis fundamentais da alta administração é a definição de áreas de conhecimento a serem exploradas pela empresa e o estabelecimento de macrovisões para a condução de projetos inovadores”. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 265):

A alta gerência deve criar uma visão do conhecimento e comunicá-la internamente na empresa. Uma visão do conhecimento deve definir o campo ou domínio que proporciona aos seus membros um mapa mental do mundo onde vivem e uma direção geral relacionada ao tipo de conhecimento que tentam buscar e criar.

É papel da alta administração criar um permanente senso de urgência – não ansiedade – e de necessidade permanente de inovação (TERRA, 2000). No entanto, verifica-se a importância do apoio da alta administração da empresa, para o sucesso na implantação de uma prática gerencial pautada no conhecimento.

2.3.2 Cultura e Valores Organizacionais

A cultura organizacional pode ser entendida pelas normas e valores que ajudam a interpretar eventos e avaliar o que é apropriado e inapropriado. Estas normas e valores podem ser vistos ainda como sistemas de controle capazes de atingir grande eficácia, uma vez que levam a um alto grau de conformação, ao mesmo tempo em que conferem elevada sensação de autonomia (TERRA, 2000).

Conforme Linke (2001), a cultura organizacional não é a composição apenas das crenças e valores dos seus proprietários e dirigentes, mas também é composta pelos valores e crenças dos seus funcionários dependendo da origem e de experiências anteriores ao ingresso na empresa.

A transformação da cultura não ocorre por meio de decretos ou palavras e sim por mudanças reais nas crenças e valores das pessoas que legitimam a identidade empresarial. No entanto, as organizações ficam incumbidas de criar uma cultura de aprendizado e principalmente com o apoio da alta administração. Assim, torna-se importante analisar primeiramente a cultura da

empresa para qualquer mudança de prática gerencial.

2.3.3 Estrutura Organizacional

Para Terra (2000, p. 115) “o modelo estritamente burocrático de organização estar se tornando cada vez mais inadequado para enfrentar os desafios atuais impostos às empresas”. O autor supracitado afirma que as empresas burocráticas são encontradas, em geral, em ambientes relativamente estáveis enquanto aquelas que estão rompendo com o paradigma burocrático são encontradas nos setores mais dinâmicos e mais intensivos em conhecimentos.

Terra (2000) apresenta duas correntes principais de pensamento teórico e ação prática nas empresas, em termos da implantação de organizações inovadoras. As quais serão apresentadas a seguir:

- Estruturas organizacionais que se sobrepõem à estrutura hierárquico-burocrática. A burocracia é adequada para a acumulação de conhecimento, já a organização estruturada em forças-tarefa propicia a geração de conhecimento, deste modo, algumas empresas combinam esses dois tipos de estrutura.
- Estruturas organizacionais que procuram romper com a tradição hierárquico-burocrática. Essas novas formas têm as seguintes características: trabalho em equipe; a liderança muda conforme as necessidades dos projetos; maior delegação de responsabilidades para o ponto de contato com os clientes; redução da hierarquia ao mínimo possível.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) os modelos dominantes de processo gerencial, aqueles implantados até o surgimento da GC, são: o modelo *top-down* (de-cima-para-baixo) e o modelo *bottom-up* (de-baixo-para-cima), ambos ineficazes no sentido de estimular a interação dinâmica necessária à criação do conhecimento organizacional. O modelo proposto pelos autores supracitados, chamado de *middle-up-down* (do-meio-para-cima-e-para-baixo), é superior para a criação do conhecimento em relação aos modelos tradicionais, pois coloca o gerente de nível médio no centro da gestão do conhecimento e redefine o papel da alta gerência e dos funcionários da linha de frente.

Observa-se que a comunicação entre todos os níveis hierárquicos torna-se fundamental, sendo o modelo *middle-up-down*, na opinião dos autores Nonaka e Takeuchi, que melhor faz esse papel, visto ter um responsável para operar o elo de ligação entre o topo e a base da pirâmide.

2.3.4 Administração de recursos humanos

Segundo Terra (2000, p.128) “as tendências recentes em termos de políticas de recursos humanos, nas organizações reconhecidamente mais inovadoras têm uma relação direta com o crescimento da importância do aprendizado, conhecimento e criatividade para a competitividade das empresas”. No entanto, torna-se importante ressaltar algumas das tendências recentes e relevantes relacionadas à GC sobre as práticas de recursos humanos, as quais seguem abaixo:

- Recrutamento e seleção

No parecer de Sveiby (1998) o recrutamento de novos empregados é a decisão de investimento mais importante de um gerente e talvez a sua ferramenta mais estratégica. As organizações na era do conhecimento buscam através do recrutamento selecionar indivíduos com iniciativa, autonomia, criatividade, capacidade para trabalhar em equipe, motivação individual, capacidade cognitiva, para Cusumano *apud* Terra (2000, p.129), “são características pessoais que os indivíduos desenvolveram ao longo de suas vidas, portanto, dificilmente modificáveis em sua essência”.

➤ Treinamento

Segundo Simonsen *apud* Terra (2000), o desenvolvimento tecnológico leva ao imperativo da educação continuada, o ensino formal não conseguirá ser um ciclo fechado, capaz de ensinar ao indivíduo tudo o que precisará estudar para o exercício da sua profissão, ele deve sintonizar-se com outro objetivo maior: ensinar a aprender.

As empresas líderes estão passando do paradigma do treinamento para o paradigma do aprendizado, pois já não conseguem determinar, quais são todas as habilidades e competências que cada área ou funcionário precisa desenvolver (TERRA, 2000).

➤ Carreira e sistemas de recompensas

No parecer de Terra (2000, p.140), “para sustentar as estratégias de aprendizado organizacional, as empresas inovadoras têm trabalhado para tornar as carreiras e políticas de remuneração instrumentos de estímulos”. Isso se tem traduzido em dois conjuntos de práticas gerenciais (TERRA, 2000, p.140 e 141):

- Os cargos são definidos de forma cada vez mais ampla e a rotação entre diferentes áreas é estimulada;
- Sistemas de recompensa envolvem incentivos ao autodesenvolvimento individual e coletivo, são multidimensionais e procuram aumentar o compromisso com o desempenho geral e de longo prazo da empresa, não são exclusivamente monetários.

Uma tendência que vem ganhando bastante espaço nas empresas é o pagamento por competências, outra tendência é à participação acionária que busca aumentar o compromisso de todos os funcionários com o sucesso da empresa. A empresa que não atrair, cultivar e manter motivados os melhores recursos humanos que o mercado pode oferecer, tende, a ter sua posição competitiva diminuída de modo significativo (TERRA, 2000).

2.3.5 Sistemas de Informação

Para Terra (2000, p. 149) “a associação entre tecnologia de informação e gestão do conhecimento está relacionada ao uso de sistemas de informação para o compartilhamento de informações ou conhecimento” (TERRA, 2000, P. 149).

Segundo Davenport e Prusak (2003), o objetivo das tecnologias que captam, armazenam e distribuem o conhecimento estruturado para ser usado pelas pessoas é absorver o conhecimento que existe na mente das pessoas e em documentos impressos e torná-lo amplamente disponível para toda organização.

A utilização de sistemas de informação auxilia no processo da gestão do conhecimento, porém não garantem o conhecimento, pois ele é informação interpretada pelo usuário, o que faz com que a simples transferência de informação não aumente o conhecimento ou a competência de alguém. “O *input* de informação não se traduz necessariamente em *output* de conhecimento” (Terra, 2000, p.151).

2.3.6 Mensuração de Resultados

Ao avaliar os sistemas contábeis vigentes, Terra (2000) comenta, que o método das partidas dobradas continua sendo a base fundamental de toda contabilidade empresarial. Ou seja, muito pouco teria inovado, para se refletir, o verdadeiro valor dos ativos intangíveis.

Ativos intangíveis de acordo com Linke (2001, p. 29) “são os chamados bens abstratos de uma empresa, como sua marca ou o conhecimento que os funcionários dessa empresa detêm”.

Sendo assim, para a implantação de uma prática gerencial pautada no conhecimento, torna-se necessário identificar o que pode ser considerado um ativo intangível.

Os autores Edvinsson e Malone (1998), dividem o capital intelectual em capital humano e capital estrutural. Já Sveiby (1998) classifica em três os ativos intangíveis presentes em uma empresa: a competência do funcionário, que envolve a sua capacidade de agir nas diversas frentes para criar ativos tangíveis ou intangíveis; a estrutura interna, que inclui as patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computadores; e, por fim, a estrutura externa, que inclui a relação com clientes, fornecedores, bem como marcas, reputação e a imagem da empresa.

Em síntese, para ser implantada a GC, ou o gerenciamento dos ativos intangíveis, na organização, depende-se fundamentalmente da cultura e valores organizacionais da mesma, que deixa de lado alguns paradigmas tradicionais para estabelecer novas metas e formas de mensuração dos resultados.

2.3.7 Aprendizado com o ambiente

Sendo a aprendizagem organizacional para Linke (2001) um componente fundamental para a GC, é também a mola propulsora para a quebra de paradigmas em busca de novos conhecimentos.

Segundo Terra (2000), a necessidade de aprendizado está sendo, cada vez mais, estendida para além das fronteiras da empresa, ou seja, clientes, fornecedores, outras empresas (concorrentes ou não), institutos de pesquisa, universidades etc.

O autor supracitado apresenta várias razões que apontam para uma crescente importância do aprendizado externo por meio de alianças. Entre os vários elementos mercadológicos, tecnológicos e estratégicos, encontram-se:

O processo de inovação requer, a combinação de diferentes habilidades, conhecimentos e tecnologias complementares;

- Os avanços recentes na tecnologia de informação e comunicação reduziram, os custos de transação e comunicação entre diferentes empresas e fomentam o aparecimento de organizações virtuais;
- A constante redução do ciclo de vida dos produtos;
- A formação de alianças permite às empresas manterem alto nível de flexibilidade e adquirirem apenas as competências de que necessitam.

O aprendizado tornou-se uma premissa essencial para que as organizações possam sobreviver num ambiente competitivo, entretanto, deve ser planejado e administrado para que ocorra de maneira rápida, sistemática e consonância com os demais *stakeholders* da empresa.

3. Estudo de Caso da Empresa Beta

A empresa Beta iniciou suas atividades no final da década de 80 em Ponta Grossa, estado do Paraná. Sua produção consistia de móveis em aço tais como armários, guarda-roupas e arquivos para escritórios, estantes e prateleiras de diversos modelos e medidas. Em 1992 incorporou sua fábrica filial de cofres em aço. Em 1998, surge um novo segmento das atividades com a fabricação de mobiliário em aço para supermercados e farmácias. (PACHECO, 2003).

Atualmente a empresa conta ainda com uma divisão química que produz tintas especiais e vernizes, sendo auto-suficiente quanto a este tipo de matéria-prima. Os produtos fabricados

pela empresa são vendidos em todo o território nacional, através de seus diversos representantes, atingindo um portfólio total de 2.674 clientes, além de atuar na exportação para os países do Mercosul (PACHECO, 2003). Na seqüência, são apresentadas as informações que foram coletadas através das entrevistas aos gerentes da empresa.

3.1 Apresentação e Análise dos Dados

Nas palavras do entrevistado, a empresa não possui missão e valores formalmente estabelecidos e divulgados entre os funcionários, no entanto, há um elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários, gerando um grande orgulho em trabalhar na empresa.

Verificou-se no estudo que as pessoas não deixam evidente aquilo que conhecem e também o que não conhecem no âmbito da organização, no entanto, a maioria dos funcionários está preocupada com toda a organização e não apenas com sua área de trabalho, mas sempre há exceções dos funcionários que não buscam uma otimização conjunta dentro da empresa.

Com a pesquisa observou-se que as práticas gerenciais utilizadas na empresa não priorizam o tempo como um recurso importante para o processo de inovação. No entanto, os funcionários são estimulados a expressar novas idéias dentro da empresa, para o entrevistado as novas idéias são aceitas e analisadas, mas a valorização fica atrelada ao resultado.

Verificou-se na pesquisa que existe uma tolerância para piadas e humor dentro da empresa. No entanto, não são realizadas reuniões informais, fora da empresa, não são usadas técnicas de criatividade como o *brainstormings* na resolução de problemas ou na inovação de produtos e processos, não utilizam equipes multidisciplinares e formais que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica, não existe o uso de equipes temporárias, dedicadas a projetos inovadores.

O entrevistado relatou que “a empresa está se profissionalizando, tentando adequar-se ao mercado cada vez mais competitivo, mas sempre mantendo a identidade de empresa familiar, o que ocorre é que há certa relutância quanto a essa profissionalização em detrimento do contato e metodologias mais caseiras, com o pensamento de sempre deu certo, por que vou mudar”.

Nas palavras do pesquisado, “as decisões são tomadas somente pela administração e nos níveis mais altos devido à baixa escolaridade dos funcionários”. Dentro deste contexto, constata-se uma estrutura organizacional *top-down*.

Com o estudo realizado na organização, levantou-se que o processo de seleção de novos empregados para o setor administrativo da empresa é realizado através de indicações e análise de currículos. Sendo a experiência o principal aspecto privilegiado no momento da seleção e contratação de colaboradores da organização.

No que se refere à rotatividade dos funcionários da empresa Beta, deve-se salientar que a maioria dos empregados, cerca de 68% trabalha mais de três anos na empresa e, aproximadamente, 92% pelo menos um ano. Cabe ressaltar que dentre os principais fatores determinantes das demissões, estão: enxugamento do quadro, disciplina e reestruturação produtiva (LIMA, 2005).

De acordo com o entrevistado o *turnover* no setor administrativo da empresa é muito baixo, e na produção está na média das empresas do ramo. Segundo Lima (2005), à abrangência dos treinamentos na empresa busca uma capacitação teórica e prática, os treinamentos dos funcionários não são direcionados a uma máquina ou a um posto de trabalho específico. Na entrevista, constatou-se que o treinamento na empresa está associado às necessidades

imediate da área de trabalho dos funcionários.

A empresa Beta de acordo com Lima (2005) não utiliza ferramentas gerenciais como TQM, 5S, CCQ's, ISO's, células de produção, bem como não possui plano de carreira. O entrevistado corroborou com a idéia acima e afirmou que não há um plano de carreira definido na empresa, não existe participação em lucros por parte dos colaboradores e também não existe o mapeamento de competências dos colaboradores.

Com o estudo realizado na organização, levantou-se que as informações internas são disseminadas por *e-mail*, tendo uma maior abrangência da área operacional para a área gerencial, com a gerência recebendo a maioria das informações. Isto Posto, a organização possui uma política em que os funcionários possuem uma área pessoal, uma área departamental, em que as informações são armazenadas referentes a cada área de atuação e uma área geral em que são depositadas informações de interesse geral da empresa.

Foi observado também que existe amplo acesso, por parte de todos os funcionários, à base de dados e conhecimento da organização. Segundo o entrevistado o acesso é dentro das respectivas atribuições de cada funcionário.

A empresa possui um sistema *Enterprise Resources Planning* (ERP), possui ainda um software que foi desenvolvido internamente para consultas gerenciais, e também uma metodologia de acesso às informações via e-mail e sistemas auxiliares. De acordo com o entrevistado “as fontes que mais têm sido utilizadas para a busca de informações externa é a internet em sites de busca, sites de fornecedores e clientes e as informações internas são coletadas na documentação armazenada em nossos servidores na área geral”.

Constatou-se na coleta de dados que não existe incentivo da empresa e comprometimento dos colaboradores no compartilhamento do conhecimento e *know-how* existente na empresa. Segundo o pesquisado “a empresa busca constante inovação na área de Tecnologia da Informação (TI), apesar dos recursos serem compatíveis aos de uma pequena empresa, a equipe é comprometida a proporcionar um atendimento às necessidades de informação que tragam competitividade à empresa”.

Verificou-se na coleta de dados, que a empresa busca aprender com seus clientes, no parecer do entrevistado “há um controle de não conformidades enviadas regularmente aos clientes”.

Nas palavras do entrevistado, a decisão de realizar alianças não está relacionada a decisões estratégicas e de aprendizado importantes da empresa, bem como, a empresa não faz parcerias com universidades e institutos de pesquisa e também não há uma divulgação clara dos objetivos de aprendizado da empresa aos funcionários.

4. Considerações Finais

A GC tornou-se um tema relevante num contexto em que gerir o conhecimento presente nas organizações é fator de sobrevivência das mesmas. Assim, para implantar a GC, faz-se necessária um detalhado mapeamento dos produtos/processos, perfil dos clientes, colaboradores e principalmente quais as reais necessidades de informações da empresa.

Pode-se observar que a indústria pesquisada possui a identidade de uma empresa familiar, com uma cultura organizacional pouco respectiva a modelos gerenciais utilizado no mercado, no entanto, diagnosticou nas sete dimensões da GC elementos extremamente positivos para a implantação de uma prática gerencial pautada no conhecimento, como por exemplo, um grande orgulho dos funcionários em trabalhar na empresa, gerando um ambiente com elevado sentimento de confiança entre empresa e funcionários.

No entanto, para adotar um modelo gerencial com ênfase no conhecimento a indústria metalúrgica em estudo deve desenvolver e fortalecer algumas dimensões da GC, levantados na pesquisa como planos fracos ou inexistentes na rotina empresarial. Entre elas, destaca-se a estrutura organizacional top-down, a falta de mapeamento de competências dos funcionários, a falta de parcerias com universidade e institutos de pesquisas, a não utilização de técnicas de criatividade, como brainstormings na resolução do problemas.

A deficiência ou a falta de uma das dimensões da GC pode desestruturar toda a implantação, tornando-a efêmera, pois a existência de ações, valores e mecanismos compatíveis com o processo de criação, disseminação, compartilhamento e uso do conhecimento são essenciais para gerir o conhecimento.

Referências Bibliográficas

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital Intelectual** – Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

FRANCISCO, A. C. **Aquisição de competências no estágio curricular supervisionado: o caso dos cursos de engenharia do CEFET- PR**. 181f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, 2003.

HARGADON, A.; FANELLI, A. **Action and Possibility: Reconciling Dual Perspectives of Knowledge in Organizations**. Organization Science, Vol. 13, No. 3, May-June, p. 290-302, 2002.

LIMA, L. F. **(Des) Emprego Tecnológico na Indústria Metalúrgica: Estudo de Caso sobre a W3 Indústria Metalúrgica Ltda**. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais Aplicadas). Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG, Ponta Grossa – Paraná, 2005.

LINKE, J. C. **A Gestão do Conhecimento como ferramenta de desenvolvimento das empresas da indústria moveleira da região de São Bento do Sul – SC**. 119f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, 2001.

MICHELON, M. J.; PILATTI, L.A.; LIMA, I. A.; CARVALHO, H. G. **A criação do conhecimento corporativo promovido pelos fluxos de informações gerados na implantação do planejamento estratégico**. Revista Produção Online, Vol. 6, Num. 1, Abril, 2006.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O'DELL, C.; GRAYSON Jr., C. **Ah... se soubéssemos antes o que sabemos agora**. Nilly Essaiades: Tradução. São Paulo: Futura, 2000.

PACHECO, M. Z. Citação. doc. Ponta Grossa, Ponta Grossa, 2003. 1 disquete, 3 ^{1/2} pol. Word 2000.

SILVA, V. R.; JUNIO, R. S. F.; FREITAS, K. A. A.; PINTO, R. D. M.; BERGERMAN, M.; RITZ, M. R. C. **Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento** – A gestão do conhecimento em um instituto privado de pesquisa e desenvolvimento. In: KmBrasil, 2003, São Paulo. Anais...Km:2003, 1 CD-ROM.2003.

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

TERRA, J. C. C. **Fortalecendo Cadeias Produtivas através de Portais do Conhecimento**. Disponível em <http://www.terraforum.com.br>. Acesso em 17 de abril de 2005.

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

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, T. **Facilitando a criação de conhecimento – Reinventando a empresa com o poder da inovação contínua.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WEINZIERL, W. A. J. **A gestão do conhecimento e a sua relação no acompanhamento e controle dos indicadores de desempenho, alicerçados no modelo balanced scorecard em uma empresa manufatureira.** 91f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, 2004.

Agradecimentos:

Os autores agradecem o apoio financeiro concedido pela CAPES, para o desenvolvimento deste trabalho.